

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-72>

УДК 658.5:005.334:316.77

АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

ANTI-CRISIS COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR OPERATIONAL MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

Орел Анна Миколаївна

доктор економічних наук, доцент,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

Молодець Сергій Сергійович

викладач,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5392-6947>

Гаврилюк Ігор Олександрович

викладач,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0538-9932>

Orel Anna

Kyiv National University of Technologies and Design

Molodets Serhii, Havryliuk Ihor

Private Higher Education Establishment "European University"

У сучасних умовах високої динаміки зовнішнього середовища, нестабільності ринків, інформаційних загроз і глобальних викликів, ефективне управління кризами стає критичним чинником стабільності та розвитку організацій. У статті розглядається роль антикризових комунікацій як ключового інструменту операційного менеджменту, що забезпечує збереження функціональної цілісності, адаптацію до змін і мінімізацію негативних наслідків непередбачуваних ситуацій. Антикризові комунікації виступають не лише засобом інформування, а й важелем впливу на управлінські рішення, емоційний стан персоналу та репутацію організації. У роботі проаналізовано етапи побудови ефективної антикризової комунікаційної стратегії в межах операційного менеджменту, включаючи: оцінку ризиків, планування сценаріїв реагування, створення комунікаційної команди, моніторинг інформаційного простору та зворотний зв'язок. Наведено приклади успішного використання комунікаційних підходів під час кризових ситуацій в організаціях різних сфер.

Ключові слова: антикризові комунікації, операційний менеджмент, управління кризою, стратегія, організація, управлінські рішення, стейкхолдери.

In today's highly dynamic external environment, market instability, information threats and global challenges, effective crisis management is becoming a critical factor in the stability and development of organizations. In today's conditions of constant turbulence in the external environment, globalization of the economy, hostilities, information wars and unpredictable social upheavals, organizations are increasingly faced with crisis situations that threaten their stability, reputation and ability to function. Traditional approaches to operational management are insufficient to effectively respond to such challenges, especially when it comes to communication with personnel, partners, customers and the public. Anti-crisis communications, as a component of management processes, are designed to ensure a quick and effective response to the crisis, minimize information threats, reduce panic and disorientation, and maintain trust in the organization from key stakeholders. The article examines the role of anti-crisis communications as a key tool of operational management, ensuring the preservation of functional integrity, adaptation to changes and minimization of the negative consequences of unforeseen situations. The essence of the concept of "anti-crisis

communications" and their differences from ordinary management communications are analyzed. It is noted that in times of crisis, the importance of the speed of information transmission, its reliability, openness and ability to build trust among both internal and external stakeholders increases. Anti-crisis communications act not only as a means of informing, but also as a lever of influence on management decisions, the emotional state of personnel and the reputation of the organization. The paper analyzes the stages of building an effective anti-crisis communication strategy within operational management, including: risk assessment, planning response scenarios, creating a communication team, monitoring the information space and feedback. Examples of successful use of communication approaches during crisis situations in organizations of various fields are given.

Keywords: anti-crisis communications, operational management, crisis management, strategy, organization, management decisions, stakeholders.

Постановка проблеми. У сучасних умовах постійної турбулентності зовнішнього середовища, глобалізації економіки, воєнних дій, інформаційних війн та непередбачуваних соціальних потрясінь, організації дедалі частіше стикаються з кризовими ситуаціями, що загрожують їхній стабільності, репутації та здатності функціонувати. Традиційні підходи до операційного менеджменту виявляються недостатніми для ефективного реагування на такі виклики, особливо у випадках, коли йдеться про комунікацію з персоналом, партнерами, клієнтами та громадськістю. Антикризові комунікації, як складова управлінських процесів, покликані забезпечити швидке й ефективне реагування на кризу, мінімізувати інформаційні загрози, зменшити паніку та дезорієнтацію, а також підтримати довіру до організації з боку ключових стейкхолдерів. Проте в українських реаліях їхній потенціал часто недооцінюється, а системні підходи до їх впровадження в рамках операційного менеджменту відсутні або слабо структуровані. Це зумовлює необхідність глибшого теоретичного обґрунтування та практичного аналізу ролі антикризових комунікацій як інструменту забезпечення ефективності операційного управління в умовах нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризових комунікацій та їх значення в управлінні організаціями привертають дедалі більше уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, у працях Г. Тарасенко, І. Ліпич, О. Гудзь висвітлюються стратегічні підходи до кризового менеджменту в контексті забезпечення стійкості організацій. Українські науковці, зокрема Н. Мазур, Л. Шевченко, Н. Котвицька, В. Орел аналізують роль комунікацій у системі державного управління під час надзвичайних ситуацій, воєнного стану та інформаційної боротьби. Водночас більшість досліджень зосереджуються або на загальних принципах комунікацій, або на кризовому менеджменті окремо, без достатньої

уваги до їхнього поєднання саме в площині операційного менеджменту. Аналіз наявних публікацій засвідчує, що проблема інтеграції антикризових комунікацій у щоденну операційну діяльність організацій потребує подальшого осмислення. Існує потреба в розробленні практичних моделей, які б дозволили поєднувати управлінські функції з ефективною комунікаційною підтримкою в умовах кризи. Саме ця прогалина зумовлює актуальність даного дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючий інтерес наукової спільноти до теми антикризових комунікацій, більшість існуючих досліджень зосереджуються переважно на загальних аспектах кризового менеджменту або на зовнішніх інформаційних стратегіях підприємств у період криз. При цьому залишаються недостатньо розробленими інструментальні механізми впровадження антикризових комунікацій в операційну діяльність організацій на щоденному рівні. Зокрема, не отримали належного висвітлення аспекти взаємозв'язок між операційним менеджментом і системною кризовою комунікацією як елементом управлінських рішень та адаптація світових підходів до антикризової комунікації до умов українських реалій – з урахуванням воєнного стану, інформаційної агресії, нестабільної економіки та специфіки культури управління. Тому актуальним є формування комплексного бачення антикризових комунікацій не лише як зовнішнього PR-інструменту, а як невід'ємної складової операційного менеджменту, що сприяє організаційній стійкості, ефективності управлінських процесів і збереженню довіри до інституції під час кризових явищ.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз антикризових комунікацій як інструменту операційного менеджменту організацій, а також розробка підходів до їх інтеграції в управлінські процеси з метою підвищення ефективності

реагування на кризові ситуації, забезпечення безперервності діяльності та збереження довіри до організації в умовах нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному середовищі високої турбулентності, коли організації змушені функціонувати в умовах постійних змін, глобальних викликів, економічної нестабільності, воєнних загроз і інформаційного тиску, зростає потреба у впровадженні системних антикризових стратегій. Одним із ключових елементів таких стратегій є антикризові комунікації – інструмент, що не лише супроводжує процеси управління, а й стає центральною складовою операційного менеджменту. Антикризові комунікації виконують критичну роль у збереженні функціональної цілісності організації, адже забезпечують ефективну координацію між усіма структурними елементами, підтримують єдине інформаційне поле та дозволяють швидко передавати управлінські рішення в умовах стресу або дезорієнтації. Чітка, правдива і своєчасна комунікація знижує ризик хаосу, зменшує внутрішню напругу серед персоналу та сприяє злагодженій роботі команди. Крім того, антикризові комунікації є інструментом адаптації до змін, оскільки дозволяють організації швидко реагувати на зовнішні сигнали, оновлювати операційні плани відповідно до нових умов, переконувати співробітників у необхідності змін і залучати їх до процесу трансформації. Ефективна комунікація в умовах невизначеності сприяє формуванню гнучкості, зменшує опір змінам і зберігає мотивацію команди.

Не менш важливою є здатність антикризових комунікацій мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних ситуацій, таких як раптові технологічні збої, інформаційні атаки, негативний PR або репутаційні втрати. Завдяки заздалегідь підготовленим сценаріям, тренуванню комунікаційним командам і продуманим повідомленням, організація здатна швидко реагувати на виклики, демонструвати контроль над ситуацією та підтримувати довіру зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Антикризові комунікації перестають бути лише інструментом публічної комунікації й переходять у розряд стратегічних функцій операційного управління, що безпосередньо впливають на стійкість організації, її репутацію, ефективність управлінських рішень та здатність зберігати конкурентоспроможність у складних умовах.

Антикризові комунікації – це спеціалізований напрям управлінської діяльності, що

передбачає оперативний, стратегічно продуманий обмін інформацією в умовах кризи з метою мінімізації негативних наслідків для організації. Їх основна мета – захист репутації, збереження довіри з боку зацікавлених сторін і забезпечення стабільності в критичних ситуаціях. Такі комунікації є необхідним елементом антикризового управління і мають виняткове значення для запобігання паніці, збереження корпоративної культури та координації дій в умовах невизначеності.

Від звичайних управлінських комунікацій антикризові відрізняються низкою суттєвих характеристик. По-перше, це характер інформації: у звичних умовах вона планова, регламентована та передбачувана, тоді як під час кризи – екстрена, чутлива та часто має емоційне забарвлення. По-друге, антикризові комунікації вимагають миттєвої реакції, оскільки кожна затримка може посилити негативний ефект. Також змінюється тон спілкування: якщо у звичайному менеджменті він, зазвичай, діловий і формальний, то в кризовому випадку переважають прозорість, відкритість, співчуття та рішучість (табл. 1).

Ще однією важливою відмінністю є склад аудиторії: антикризові комунікації орієнтовані не лише на внутрішнє середовище організації (персонал, керівництво), але й на зовнішні стейкхолдери – засоби масової інформації, клієнтів, партнерів, громадськість. Це вимагає ширшого спектра каналів зв'язку, включаючи публічні виступи, соціальні мережі, прес-релізи та кризові брифінги.

Антикризові комунікації – це не просто продовження або варіація звичайних управлінських комунікацій, а окремий, стратегічно важливий механізм комунікативної політики організації. Ефективність таких комунікацій значною мірою визначає здатність компанії подолати кризу з мінімальними втратами та відновити довіру до себе.

Побудова ефективної антикризової комунікаційної стратегії є критично важливою складовою операційного менеджменту, оскільки дозволяє організації швидко реагувати на виклики, зберігати довіру стейкхолдерів і мінімізувати наслідки кризових ситуацій. Така стратегія складається з кількох ключових етапів, кожен із яких виконує окрему, але взаємопов'язану функцію в загальному механізмі кризового управління [6].

Першим етапом є оцінка ризиків, що передбачає ідентифікацію потенційних загроз, які можуть порушити стабільність операційної діяльності. На цьому етапі важливо визна-

Таблиця 1

Порівняння антикризових та звичайних управлінських комунікацій

Критерій	Звичайні управлінські комунікації	Антикризові комунікації
Сутність поняття	Систематичний процес обміну інформацією в межах організації	Специфічні комунікації в умовах кризи для захисту репутації та стабільності
Мета	Підтримка щоденної діяльності, ефективне управління персоналом	Мінімізація шкоди, стабілізація ситуації, відновлення довіри
Характер інформації	Планова, прогнозована, нейтральна	Екстрена, емоційно насичена, кризова або захисна
Тон та стиль спілкування	Діловий, формальний	Співчутливий, рішучий, прозорий
Аудиторія	Внутрішні стейкхолдери (працівники, менеджери)	Як внутрішні, так і зовнішні стейкхолдери (ЗМІ, громадськість, партнери)
Канали комунікації	Звичні корпоративні канали (електронна пошта, внутрішні платформи)	Розширений набір каналів, включаючи соціальні мережі, пресу, публічні заяви
Часова реакція	Відповідно до звичайного графіку	Негайна, в реальному часі
Ризик наслідків	Низький або середній	Високий (репутаційні, фінансові, юридичні втрати)
Потреба в спеціалістах	Загальні комунікаційні знання	Необхідність кризових менеджерів, PR-фахівців

Джерело: сформовано авторами

чити найбільш вразливі зони, оцінити ймовірність настання критичних подій і рівень їх впливу. Такий аналіз дає змогу підготуватися до можливих сценаріїв і сформуванати відповідні протоколи дій. Другим кроком виступає планування сценаріїв реагування, що включає створення детальних інструкцій для різних типів криз. Для кожного сценарію розробляється план дій, враховуючи часові рамки, цільові аудиторії, канали комунікації та стиль повідомлень. Особливу увагу слід приділити гнучкості цих сценаріїв, адже в умовах нестабільності важливо мати можливість швидко адаптуватися. Наступним етапом є створення комунікаційної команди, яка буде відповідальна за реалізацію антикризової стратегії. До її складу зазвичай входять PR-фахівці, керівники підрозділів, аналітики та речники. Команда повинна чітко розуміти свої ролі, мати навички роботи під тиском та бути здатною швидко ухвалювати рішення. Четвертим важливим елементом є моніторинг інформаційного простору. У кризовий період ситуація змінюється динамічно, тому безперервне відстеження ЗМІ, соціальних мереж та реакції громадськості допомагає вчасно виявляти загрози, неправдиву інформацію або зміну

суспільних настроїв. Це дозволяє адаптувати комунікацію відповідно до реального контексту.

Останній, але не менш важливий етап – налагодження зворотного зв'язку. Комунікація не повинна бути односторонньою: важливо чути думку співробітників, клієнтів, партнерів і реагувати на неї. Збір відгуків дає змогу оцінити ефективність застосованої стратегії, виявити недоліки та вдосконалити дії в реальному часі. Антикризова комунікаційна стратегія, інтегрована в операційний менеджмент, є потужним інструментом, що забезпечує гнучкість, впевненість і готовність організації діяти в умовах невизначеності. Її ефективність залежить від системності підходу, здатності до передбачення та швидкої адаптації до нових обставин [7].

Кризові ситуації трапляються у всіх сферах діяльності – від авіації та фінансів до освіти й охорони здоров'я. Проте здатність організації ефективно комунікувати в момент кризи часто визначає не лише масштаб наслідків, а й рівень довіри з боку суспільства. Вдале застосування комунікаційних стратегій допомагає уникнути паніки, зберегти репутацію й навіть вийти з кризи сильнішими (табл. 2).

Таблиця 2

Приклади успішних антикризових комунікацій в різних сферах

Сфера	Кризова ситуація	Комунікаційний підхід	Результат
Авіація	Збій у системі бронювання рейсів	Відкрите інформування пасажирів через соцмережі та СМС	Уникнення паніки, збереження довіри до компанії
Фінанси	Злам клієнтських рахунків у банку	Оперативний прес-реліз + інструкції для клієнтів	Зниження хвилювання клієнтів, обмеження відтоку коштів
Технології	Затримка виходу нового продукту	Відеозвернення керівника із поясненнями та вибаченнями	Позитивне сприйняття прозорості, підтримка бренду
Освіта	Витік персональних даних студентів	Пряма комунікація з постраждалими, технічне роз'яснення	Мінімізація репутаційних втрат, швидке відновлення системи
Охорона здоров'я	Помилка в дозуванні препарату в лікарні	Відкрите визнання помилки, залучення незалежної перевірки	Підвищення довіри до медичного закладу, посилення контролю
Готельно-ресторанна	Отруєння клієнтів у ресторані	Прес-конференція з участю керівника + компенсація гостям	Уникнення судових позовів, швидке відновлення репутації
Виробництво	Масовий відклик продукції через технічний дефект	Масштабна інформаційна компанія: ЗМІ + сайт + гаряча лінія	Контроль над інформаційним простором, підтримка клієнтів
Громадський сектор	Інцидент на масовому заході під егідою муніципалітету	Координація з поліцією, відкриті заяви мера	Заспокоєння громадськості, посилення комунікацій з містянами

Джерело: сформовано авторами

Ці приклади доводять, що ефективні комунікаційні дії під час кризи мають базуватися на оперативності, прозорості, людяності й відповідальності. Незалежно від галузі, ключем до збереження репутації є вміння відкрито визнавати проблему, швидко реагувати та будувати діалог із суспільством на основі довіри.

Висновки. Антикризові комунікації є невід'ємним інструментом сучасного операційного менеджменту, що дозволяє організаціям ефективно функціонувати в умовах невизначеності та загроз. Вони забезпечують швидку адаптацію до змін, збереження довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, а також сприяють зменшенню репутаційних, фінансових та управлінських ризиків.

Успішне впровадження антикризової комунікаційної стратегії передбачає системний підхід: від оцінки ризиків та планування сценаріїв реагування – до створення спеціалізованих команд, постійного моніторингу інформаційного простору та налагодження зворотного зв'язку. У сучасному динамічному середовищі антикризові комунікації виконують не лише захисну, а й стратегічну функцію, сприяючи підвищенню стійкості організації та формуванню її довгострокової конкурентоспроможності. Їх інтеграція в операційний менеджмент є необхідною умовою сталого розвитку в умовах нових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: http://eepl.at.ua/_ld/0/64_eejpl_journal_2.pdf
2. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками. Київ : Ніка-Центр, 2005. 600 с.
3. Камінський, Л. Р. (2024). Методичні підходи до дослідження інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, (59).
4. Ковальчук, Т., Загарій, В. (2024). Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. *Економіка та суспільство*, (59).

5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : КНТЕУ, 2001. 580 с.
6. Орел А. М., Шило В. В., Кравченко С. Ю. Фінансова стійкість маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи. *Журнал Інвестицій: практика та досвід*. Науковий фаховий журнал. 2024. № 19. С. 80–84.
7. Орел В. М., Афанасьєв І. П. Роль інновацій в системі трансформації економіки. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. Науковий журнал. 2020. № 3(85). С. 105–110.
8. Паламарчук Г. М., Шевченко М. М. Організаційні інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності економіки. *Проблеми науки*. 2017. № 2. С. 2–8.
9. Пухтаєвич Г. О. Аналіз національної економіки. Київ : КНЕУ, 2003. 148 с.
10. Романова О. О. Світовий досвід організаційних інновацій. *Інвестиції: практика та досвід*. № 17. 2009. С. 29–32.
11. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 200 с.

REFERENCES:

1. Aref'eva O., Piletska S. and Listrova M. (2022). Formuvannya konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva v systemi antykrizovoho upravlinnya [Formation of the competitive strategy of the enterprise in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspil'stvo-Economy and society*, vol. 43, Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658> (accessed April 02, 2025).
2. Blank I. A. (2005). *Upravlinnya finansovymy ryzykamy* [Management of financial risks], Nika-Center, Kyiv. (in Ukrainian)
3. Kaminsky L. R. (2024). Metodichni pidkhody do doslidzhennya innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv [Methodical approaches to the research of innovative activities of enterprises]. *Ekonomika ta suspil'stvo-Economy and society*, vol. (59).
4. Kovalchuk T. and Zaghariy V. (2024). Innovatsiyni stratehiyi mizhnarodnoyi konkurentospromozhnosti pidpryyemstv Ukrainy [Innovative strategies of international competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Ekonomika ta suspil'stvo-Economy and society*, vol. (59).
5. Ligonenko L. O. (2005) *Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], KNTU, Kyiv. (in Ukrainian)
6. Orel A. M. and Shilo V. V. Kravchenko S. Yu. (2024). Financial sustainability of marketing activities of enterprises in times of crisis [Financial stability of marketing activities of enterprises in crisis conditions]. *Zhurnal Investytsiy: praktyka ta dosvid- Journal Investments: practice and experience*, no. 19, pp. 80–84.
7. Orel V. and Afanasyev I. (2020). The role of innovations in the system of economic transformation [The role of innovations in the system of economic transformation]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho universytetu-Bulletin of Sumy National University. Series "Economics and Management"*, no. 3(85), pp. 105–110.
8. Palamarchuk, H. M. and Shevchenko, M. M. (2017). Orhanizatsiyni innovatsiyni yak chynnyk pidvyshchennya konkurentospromozhnosti ekonomiky [Organizational innovations as a factor in increasing the competitiveness of the economy]. *Problemy nauky-Problems of science*, № 2, pp. 2–8.
9. Pukhtaievych, H. O. (2003), *Analiz natsional'noyi ekonomiky* [Analysis of the national economy]. Kyiv, KNEU. (in Ukrainian)
10. Romanova, O. O. (2009). Svitovyy dosvid orhanizatsiynykh innovatsiy [World experience of organizational innovation], *Investytsii: praktyka ta dosvid-Investments: practice and experience*, № 17, pp. 29–32.
11. Starostina, A. O. and Kravchenko, V. A. (2009). *Ryzhik-menedzhment: teoriya ta praktyka* [Risk management: theory and practice], Condor, Kyiv. (in Ukrainian)