
Розробка комунікаційної програми компанії в умовах кризи

Оксана Данкєєва

кафедра маркетингу, Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

ORCID 0000-0002-1314-2775

Для цитування цієї статті:

Данкєєва Оксана. Розробка комунікаційної програми компанії в умовах кризи. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 4, No. 2, 2025, pp. 81-89. doi: 10.46299/j.isjmef.20250402.08.

Надійшла до редакції: 06 лютого 2025 р.; **Схвалено:** 07 березня 2025 р.;

Опубліковано: 01 квітня 2025 р.

Анотація: Одним із першочергових завдань компанії в умовах надзвичайної невизначеності для збереження репутації та мінімізації негативних наслідків кризи є розробка комунікаційної програми. В статті запропоновано структуру комунікаційної програми в умовах кризи та наведено характеристику її складових. Визначено основні напрямки та аспекти мети комунікаційної програми в умовах кризи. Обґрунтовано, що комунікаційна програма в умовах кризи мусить бути детально розробленим документом, який визначає стратегію взаємодії компанії зі своїми стейкхолдерами: клієнтами, партнерами, співробітниками, інвесторами, громадськістю, під час виникнення кризової ситуації. Наведено напрями ключових повідомлень для стейкхолдерів. Виокремлено канали комунікацій та мету їх застосування при комунікації зі стейкхолдерами в умовах кризи. Обґрунтовано, що сценарії розвитку впливу кризи залежать від значущості впливу кризових подій на компанію та стейкхолдерів. Визначено, що комунікаційна програма має бути гнучкою та адаптивною до певного сценарію. Перелічено основні статті витрат бюджету комунікаційної програми в умовах кризи. Обґрунтовано, що оцінка ефективності комунікаційної програми в умовах кризи – це комплексна задача, яка потребує врахування багатьох факторів, в якій доцільно використовувати як кількісні, так і якісні методи оцінки. Доведено, що розробка комунікаційної програми в умовах кризи, з урахуванням особливостей її складових, допоможе компаніям мінімізувати наслідки кризи та побачити можливості щодо подальшого зростання.

Ключові слова: криза, комунікаційна програма, антикризова команда, канали комунікацій, ключові повідомлення, сценарії розвитку.

1. Вступ

Сучасний світ – світ криз. Компанії, щоб залишатися на ринку та мати можливість проводити свою господарську діяльність, вимушені постійно їх долати. Для цього компанії повинні мати ефективні інструменти, які дозволять мінімізувати наслідки криз та знайти можливості для подальшого зростання. Одним із таких потужних інструментів є комунікації, за допомогою яких компанії можуть доносити до своїх стейкхолдерів стан справ, поширювати правдиву інформацію, спростовувати чутки тощо. В умовах, коли будь-яка кризова ситуація може швидко набути резонансу завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям, компанія повинна мати заздалегідь розроблену комунікаційну програму, згідно алгоритму якої зможе ефективно реагувати на виклик. Від чіткості розробленої структури комунікаційної програми та визначених дій буде залежати функціонування компанії в майбутньому та її перспективи

щодо розвитку. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки комунікаційної програми для збереження репутації компанії та мінімізації її негативних наслідків.

2.Об'єкт і предмет дослідження

Об'єктом дослідження є комунікаційна складова компанії в умовах кризи, предметом – процес розробки комунікаційної програми компанії в умовах кризи.

3.Ціль дослідження

Ціллю дослідження є розробка структури основних розділів комунікаційної програми в умовах кризи, наведення характеристик її складових, що сприятиме мінімізації наслідків кризи та визначенню можливостей до подальшого зростання компанії.

4.Аналіз літератури

Попередній аналіз наукових джерел показав, що питання комунікацій в умовах кризи є пріоритетним як у вітчизняних, так і у закордонних дослідників. Зокрема, в дослідженнях А. Коулман [1], Т. Кумбса та С. Холлідей [2], Л. Мудрак [3] – розглянуто стратегії антикризових комунікацій. С. Холлідей, А. Гріффін, пояснюють, як зменшити загрози кризи за допомогою правильно побудованої PR-кампанії. В своїх працях дослідники: А. Матіас та Л. Кордозо [4], Р. Невес, Д. Махоні, Е. Оєволе [5] окреслюють план протистояння кризі та ефективної комунікації із зацікавленими сторонами. Як ефективно управління кризовими комунікаціями може бути досягнуто за допомогою систем соціальних медіа, розглядає К. Бабатунде [6]. Дослідники Н. Вовк та Л. Мохнар [7] розглядають антикризове управління з позиції системного підходу, де комунікативна складова відіграє важливу роль в організації та здійсненні ефективного управління кризою. О. Плахова [8], М. Зубарева [9], В. Овсяник [10], Г. Дзяна та Р. Дзяний [11], С. Подзвігун [12] – визначають особливості кризових комунікацій в сучасних надзвичайно невизначених українських реаліях. Свою статтю В. Фалович, Н. Бакуліна, Д. Шушпанов [13] присвятили вивченню та сисиематизації сучасних комунікаційних технологій формування та збереження корпоративної репутації в умовах кризи. Зважаючи на вагомий внесок попередніх досліджень окресленого питання, пріоритетним завданням компанії для збереження репутації та мінімізації негативних наслідків кризи залишається розробка комунікаційної програми.

5.Методи дослідження

Для досягнення поставленої мети використано наступні методи дослідження: аналіз, синтез, групування та узагальнення, моделювання, системний підхід.

6.Результати досліджень

Автори [2,4,6,7,8,11] в своїх дослідженнях детально вивчили поняття «криза», довели її багатогранність, а також те, що її перебіг залежить від багатьох чинників, які надалі позначаються на діях щодо мінімізації наслідків. Також визначили, що високий рівень напруженості та ризику, притаманний кризам, обумовлює необхідність максимальної мобілізації ресурсів компанії і передбачає розробку та впровадження відповідних планів та процедур. На їх думку, це дозволить значно знизити рівень напруги та підвищити ефективність комунікаційних заходів на всіх етапах кризи.

Отже, створення комунікаційної програми вимагає не лише теоретичної розробки, а й детального сценарного планування та регулярного тестування всіх процедур. Така програма

має бути не статичним документом, а динамічним інструментом, готовим до оперативного застосування в будь-який момент.

У своєму дослідженні А. Матіас та Л. Кардозо [4], зазначають, що немає двох однакових криз, і кожна з них має свої причини, наслідки, тривалість, ритм і непередбачені події. На їх думку кризи мають спільну грань: якщо компанія заздалегідь підготується до певної ситуації, то буде простіше її контролювати і долати. Навпаки, фактор несподіванки та брак часу на реакцію можуть мати дуже негативні наслідки. Також вони вважають, що кожна компанія, незалежно від її розміру чи сфери діяльності, повинна мати програму комунікаційний на кризові ситуації, який включає врахування наступних ключових факторів:

- передчуття. Крім потужностей, обладнання або методів виробництва, кожна компанія повинна мати план екстреного зв'язку. Кризова комунікація не допускає імпровізації. З цієї причини компанія повинна мати проект реагування на різні кризові сценарії, що дозволить запобігти негативним наслідкам, що виникають в результаті надзвичайних ситуацій;
- швидкість. Експерти однастайні в тому, що чотири години відразу після початку кризи мають вирішальне значення для її ефективного управління. По суті, саме ці перші моменти призводять до більшої ймовірності отримання метайнформації, а також до зменшення або нейтралізації негативних наслідків кризи;
- якісна інформація. Під час кризи інформація повинна бути точною, обнадійливою, активною, реактивною і різноспрямованою. Для передбачуваного кінцевого результату необхідна злагоджена робота команди кризового управління, які повинні інтегрувати цей комітет або з колективом. Вся інформація повинна бути різноспрямованою та спрямовуватися не тільки на зовнішню, але і на внутрішню аудиторію [4, с. 8].

На думку А. Коулман, для будь-якої комунікаційної програми в умовах кризи головною є простота [1, с.21]. Також комунікаційна програма в умовах кризи мусить бути детально розробленим документом, який визначає стратегію взаємодії компанії зі своїми стейкхолдерами: клієнтами, партнерами, співробітниками, інвесторами, громадськістю, під час виникнення кризової ситуації.

Згідно опрацьованим літературним джерелам [1,2,4,5,7,9,11] на рис. 1 визначено структуру комунікаційної програми в умовах кризи.



Рисунок 1. Структура комунікаційної програми в умовах кризи.

Розробка комунікаційної програми починається з написання Преамбули, яка складається насамперед із визначення мети програми. Зазвичай мета полягає в тому, щоб забезпечити ефективну та своєчасну взаємодію компанії з її зацікавленими сторонами під час кризової ситуації. В табл. 1. визначено напрями та вирішальні аспекти мети.

Таблиця 1. Основні напрямки та аспекти мети комунікаційної програми в умовах кризи

№	Напрямок мети	Аспекти мети
1	Мінімізація негативного впливу кризи	Захист репутації компанії. Збереження довіри клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів Зменшення фінансових втрат та інших негативних наслідків кризи.
2	Забезпечення прозорості та відкритості	Своєчасне та достовірне інформування громадськості про хід кризи та дії організації. Демонстрація готовності організації до вирішення проблеми та відповідальності за свої дії. Запобігання поширенню чуток та неправдивої інформації.
3	Збереження стабільності та функціональності компанії	Забезпечення безперебійної роботи організації під час кризи. Мінімізація збоїв у виробничому процесі/обслуговуванні клієнтів. Створення умов для швидкого відновлення після кризи.

Джерело: узагальнено автором на основі [7,9,10]

Для забезпечення ефективного реагування та мінімізації негативних наслідків кризи детально та всебічно описується кризова ситуація. А саме:

- надається чітке формулювання суті кризи та її характер;
- криза класифікується за рівнем серйозності та потенційним впливом на компанію та її зацікавлених осіб;
- описується детальний аналіз причин виникнення кризи включаючи як безпосередні фактори, так і глибинні причини;
- наводиться хронологія подій, що призвели до кризи;
- визначається кола осіб та організацій, які постраждали або можуть постраждати від кризи;
- проводиться оцінка потенційних збитків для репутації компанії, її фінансового стану, діяльності та співробітників.

Важливим у Преамбулі є визначення ключових стейкхолдерів, а саме ідентифікація всіх зацікавлених сторін, які можуть бути залучені до кризи або постраждати від неї, зазвичай це: співробітники компанії, клієнти, партнери, інвестори, державні органи, ЗМІ, громадськість. Також наводиться аналіз інтересів та очікувань кожної групи стейкхолдерів.

Після визначення ключових стейкхолдерів формулюються ключові повідомлення для кожної групи. Важливо враховувати, що повідомлення мають бути чіткими, лаконічними, дотримуватися єдиної встановленої лінії комунікації всіма представниками компанії, а також адаптованими для кожної конкретної ситуації та кожної групи стейкхолдерів. На основі джерел [2,3,9,11,13,14] було визначено основні напрями ключових повідомлень для стейкхолдерів.

Оскільки кризова ситуація завжди супроводжується стресом та невизначеністю, працівники компанії можуть відчувати страх за своє здоров'я, роботу, власне майбутнє та майбутнє компанії. Тому меседжі для працівників передусім мають бути спрямовані на зниження психологічної напруги. Тож, регулярне інформування допоможе зменшити цей страх, надаючи чітку та зрозумілу картину ситуації. Знаючи, що відбувається, працівники будуть почуватися більш контрольовано та впевнено – це сприятиме психологічній стабільності та здатності зосередитися на роботі. Інформовані працівники почуватимуться важливими та залученими до процесу подолання кризи. Вони побачать, що їхня думка та внесок цінуються, що сприятиме формуванню почуття спільності та єдності, що є надзвичайно важливим для подолання кризових ситуацій. Чітка та своєчасна інформація допоможе працівникам зрозуміти, які дії вони повинні вжити для мінімізації наслідків кризи. Відкрита та чесна комунікація з працівниками сприятиме зміцненню довіри до керівництва та компанії в цілому. В умовах кризи, коли інформації часто не вистачає, можуть виникати чутки

та дезінформація. Регулярне інформування працівників допоможе запобігти їх поширенню, надаючи достовірну та актуальну інформацію з перших рук. Працівники, які отримують інформацію з офіційних джерел, менш схильні вірити чуткам та пліткам.

Критично важливим у кризових комунікаціях із клієнтами є визнати проблему та запевнити їх в тому, що компанія працює над її вирішенням. Це демонструє відповідальність компанії та гарантує в тому, що ситуація контролюється. Для того, щоб повідомлення були позитивно сприйняті клієнтами, потрібно чітко та конкретно описати проблему уникаючи розмитих фраз та формулювань, навести більше деталей, що викличе довіру у клієнтів. У повідомленнях доцільно описувати конкретні кроки, які застосовує компанія для подолання кризи, а також що робиться, щоб якнайшвидше вирішити проблему та мінімізувати її вплив на клієнтів. В залежності від характеру кризи повідомлення може спрямуватися на вибачення перед клієнтами за завдані незручності, виражати співчуття та пропонувати допомогу чи підтримку.

Оскільки криза може серйозно вплинути не тільки на компанію, а й на її партнерів, важливо підтримувати з ними відкриту та ефективну комунікацію. Це сприятиме мінімізації негативних наслідків та збереженню партнерських відносин. Чим швидше компанія відреагує на кризу та повідомить про це партнерів, тим краще. Це покаже її відповідальність та готовність до рішучих дій, які допоможуть швидше здолати кризу. В повідомленнях необхідно запевняти партнерів, що компанія робить все можливе для вирішення проблеми та мінімізації негативних наслідків, які стосуються них. Доцільним є залучання партнерів до процесу вирішення кризи, якщо це можливо – їхній досвід та знання можуть бути дуже цінними. Вираження вибачення за завдані незручності та подяка партнерам за їхнє терпіння, розуміння та підтримку – допоможе зберегти їхню лояльність та зміцнити партнерські відносини [11].

Робота зі ЗМІ під час кризи – це критично важливий аспект управління репутацією та мінімізації негативного впливу на компанію чи організацію. Повідомлення мають бути сформульовані чітко, лаконічно, повинні бути узгодженими на всіх каналах комунікацій, регулярно оновлюватися інформацією щодо розвитку кризи, бути доступними та достовірними. В повідомленні важливим є запевнення ЗМІ та громадськості, що компанія робить все можливе для вирішення проблеми та мінімізації негативних наслідків. На думку А. Коулман для ефективної роботи зі ЗМІ повинен бути підготовлений повний прес-кіт: історія компанії, значущі події, бізнес-діячі, внесок в економічний розвиток і громадськість, характеристики її продукції або послуг, фотографії об'єктів, обладнання та матеріалів тощо. Крім того, слід заздалегідь підготувати перелік органів масової інформації, сегментувати за аудиторіями (національні, регіональні, місцеві тощо) та сферою спеціалізації (загальна, економічна, фінансова, технічна...). Важливо мати каталог особистих контактів у ЗМІ, виділяючи два основні сегменти: з одного боку, пріоритетні партнери, з якими підтримується регулярний контакт; з іншого боку, журналісти, які працюють з інформацією загального характеру і з якими підтримують більш епізодичні контакти. Так само професійні суб'єкти, бізнес-організації, компетентні органи у сфері діяльності чи бізнесу тощо, які через свій вплив на свою аудиторію можуть бути ефективними посланцями [1, с. 21].

Наступною складовою в структурі комунікаційної програми в умовах кризи є Визначення каналів комунікацій та розклад комунікаційних заходів. Важливо використовувати різноманітні канали комунікації, щоб дотягнутися до всіх зацікавлених сторін та забезпечити максимальне охоплення аудиторії (табл.2).

Таблиця 2. Мета використання каналів комунікацій під час кризи

Канал комунікацій	Мета використання	Кого інформує
Офіційний веб-сайт компанії	Надання актуальної інформації про кризу, хід її вирішення. Заяви керівництва та відповіді на поширені питання	співробітники компанії, клієнти, партнери, інвестори, державні органи, ЗМІ, громадськість
Соціальні мережі	Оперативне інформування про перебіг кризи. Спілкування з громадськістю. Публікації офіційних заяв та спростування чуток	співробітники компанії, клієнти, партнери, інвестори, державні органи, ЗМІ, громадськість
ЗМІ	Поширення достовірної інформації. Регулярне спілкування з журналістами	громадськість
Електронна пошта	Розсилка повідомлень	клієнти, партнери, інвестори, державні органи
Телефонна гаряча лінія	Надання консультацій та відповідей на запитання громадян	громадськість, клієнти
Особисті зустрічі	Обговорення ситуації. Пошук спільних рішень	ключові партнери, клієнти, представники влади
Внутрішні канали комунікації	Своєчасне інформування про кризу та роль у подоланні кризи	співробітники компанії

Джерело: узагальнено на основі [9,10,11,14]

Розклад комунікаційних заходів має бути розроблений з урахуванням динаміки розвитку кризи та потреб стейкхолдерів, а також:

- має бути гнучким та адаптуватися до змін ситуації;
- координуватися між різними каналами комунікацій та заходами;
- інформація має оновлюватися регулярно, бути достовірною, перевіреною.

В структурі комунікаційної програми є фахівці, обов'язками яких є розробка та управління комунікаційної програми в умовах кризи. Антикризова команда – це спеціально сформована група людей, відповідальних за управління та вирішення кризових ситуацій в компанії. Основна мета команди – мінімізувати негативний вплив кризи на діяльність компанії, її репутацію, співробітників та інші зацікавлені сторони. На думку [9,11] основні завдання кризової команди полягають у розробці та реалізації комунікаційної програми в умовах кризи, оперативному реагуванні на неї, управлінні комунікацією. Оскільки команда працює над мінімізацією негативного впливу кризи на діяльність компанії, її репутацію, фінансовий стан та інші аспекти – в її функції входять навчання співробітників готовності до дій в умовах кризи, глибокий та всебічний аналіз причин виникнення кризи та ін.

Структура комунікаційної програми в умовах кризи має містити Сценарії розвитку впливу кризи. На думку [9,10,12,] сценарії залежать від значущості впливу кризових подій на компанію та вплив на стейкхолдерів. Як відомо, криза – це випробування. За сценарієм, коли ситуація швидко погіршується й виходить із-під контролю, компанія має мобілізувати всі наявні ресурси та зусилля. На думку М. Зубаревої, за таких несприятливих обставин, компанії краще визнати свою відповідальність і подбати про тих, кому було завдано шкоду. Також слід уникати небезпек замовчування: якщо компанія вчасно не сформує громадську думку, то її репутація постраждає в довгостроковому плані [9, с.27]. Отже, комунікаційна програма має бути особливо ретельно продумана, адаптована до умов, що склалися.

За сценарієм кризи, коли негативні події мають значний вплив на репутацію компанії та стейкхолдерів, компанія мусить бути готовою, що ситуація може змінюватися швидко та

непередбачувано. Отже, за цих обставин, комунікаційна програма має бути гнучкою та адаптивною. Потрібно постійно проводити ретельний аналіз інформації для оцінки масштабів та потенційних наслідків та швидко реагувати на чутки та неправдиву інформацію, спростовуючи їх достовірними фактами та доказами.

Сценарій, коли можливий незначний вплив кризи на компанію та її стейкхолдерів, передбачає, що ситуація швидко стабілізується та повертається під контроль. У такому випадку комунікаційна програма має бути спрямована на відновлення довіри, зміцнення репутації та підкреслення позитивних змін. Також впевненість у своїх силах є важливими факторами успіху в подоланні кризи, тож, в повідомленнях до стейкхолдерів варто фокусуватися на позитивних аспектах та підкреслювати успіхи в подоланні кризи.

Визначення бюджету комунікаційної програми в умовах кризи є критично важливою складовою, яка потребує ретельного аналізу та планування. Компанія має врахувати всі можливі витрати, пов'язані з реалізацією комунікаційної програми. При формуванні бюджету насамперед визначаються найбільш важливі напрямки комунікацій та основних ресурсах. Далі оцінюється вартість кожної статі витрат, враховуючи обсяг робіт, термін виконання та залучені ресурси. Також доцільним є регулярний контроль використання бюджету та внесення необхідних коригувань його використання.

Основні статі витрат бюджету можуть включати:

1. Оплата послуг залучених експертів та консультантів: фахівців з кризових комунікацій, юристів, психологів тощо.

2. Оплата послуг щодо підготовки комунікаційних матеріалів, а саме:

– створення інформаційних бюлетенів, відеозвернень та інших матеріалів для ЗМІ та громадськості;

– розробка контенту для соціальних мереж, веб-сайту та інших онлайн-платформ;

– виготовлення друкованої продукції (за необхідності).

3. Зв'язки зі ЗМІ та громадськістю: розміщення матеріалів у ЗМІ.

4. Соціальні мережі та онлайн-платформи:

– розміщення таргетованої, діджитал-реклами в соціальних мережах;

– залучення лідерів думок та блогерів для поширення інформації;

– медіамоніторинг та аналіз активності в соціальних мережах та ін. [15].

Структура комунікаційної програми в умовах кризи має завершуватися Оцінкою ефективності проведеної комунікаційної програми та аналізом отриманих результатів. Оцінка ефективності комунікаційної програми – це комплексна задача, яка потребує врахування багатьох факторів. Важливо використовувати як кількісні, так і якісні методи оцінки, щоб отримати повну інформацію щодо впливу кризи та вихід із неї.

Для цього компанія має визначити критерії оцінки, методи її визначення та процедуру збору даних. Антикризова команда повинна надати відповіді на запитання: Чи досягнуто поставлених цілей? Чи покращилася ситуація в компанії після реалізації програми комунікацій в умовах кризи? Чи виправдані витрати на реалізацію плану? та ін.

Насамперед, для кожної встановленої в Преамбулі цілі, доцільно встановити вимірвальні ключові показники ефективності (КРІ). Далі збираються дані для їх оцінки. Це можуть бути дані з аналітичних систем веб-сайту, соціальних мереж, опитувань клієнтів, моніторингу ЗМІ тощо. Важливо збирати дані як до початку реалізації програми комунікацій в умовах кризи, так і під час її проведення та після завершення. Це дозволить порівняти результати та оцінити ефективність програми комунікацій в умовах кризи. Обов'язково має проводитися аналіз зібраних даних, щоб оцінити досягнення КРІ: порівнюють фактичні результати з запланованими та визнають, які фактори вплинули на досягнення або недосагнення цілей. Далі оцінюють, як змінилися ключові показники під впливом реалізації комунікаційної програми.

Як вже зазначалося, при оцінці ефективності проведеної комунікаційної програми крім кількісних показників, важливо врахувати й якісні, такі, як: зміна ставлення аудиторії до

компанії, підвищення рівня довіри, покращення іміджу тощо. Якісні показники оцінюються за допомогою опитувань, фокус-груп, аналізу коментарів у соціальних мережах тощо.

На основі проведеної оцінки ефективності проведеної комунікаційної програми та аналізу отриманих результатів розробляються рекомендації щодо покращення реалізації комунікаційної програми в майбутньому.

7.Перспективи подальших розвитку досліджень

Перспективи подальших досліджень будуть спрямовані на аналіз методів оцінки кількісних показників при визначенні ефективності комунікаційної програми в умовах кризи.

8.Висновки

Опрацьовані попередні дослідження науковців надали можливості розробити структуру комунікаційної програми в умовах кризи, яка формується з характеристик і особливостей таких складових, як: преамбула, ключові повідомлення, канали комунікацій та розклад комунікаційних заходів, антикризова команда, сценарії розвитку впливу кризи, визначення бюджету та оцінка ефективності. Врахування особливостей складових комунікаційної програми в умовах кризи та використання відповідних інструментів, притаманних цим складовим, допоможе компаніям мінімізувати наслідки кризи та побачити можливості щодо подальшого зростання.

Список літератури:

- 1) Коулман А. (2023). Стратегії кризових комунікацій / пер. з англ. О. Татаренко. — Харків : ВД «Фабула», 200.
- 2) Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2019). The impact of crisis communication on corporate reputation: A meta-analysis. *Public Relations Review*, 45(2), 101766. URL:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.001>
- 3) Мудрак Л. (2020). Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи: навч. посіб. / Лара Мудрак. Київ, 110. URL:<https://uacrisis.org/uk/komunikatsiya-i-kryza>
- 4) Mariac, A.@ Cardoso, L.(2023). Crisis communication: Theoretical perspectives and dynamics of a complex concept. *VISUAL REVIEW International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*. doi:10.37467/revvisual.v10.4597
- 5) Oyewole, E. (2023). The Role of Public Relations in Crisis Management. URL:https://www.researchgate.net/publication/376520074_The_Role_of_Public_Relations_in_Crisis_Management
- 6) Babatunde, K. A. (2022). Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication Management. *Jurnal Bina Praja*, 14(3), 543–553. doi:<https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.543-553>
- 7) Вовк, Н., & Мохнар, Л. (2021). Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*, 59(1), 63–71. doi: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-59-1-63-71>
- 8) Плахова О. М.(2022) Кризова комунікація в соціальній роботі в умовах війни // SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи, № 12, 33–39. doi:<https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-04>
- 9) Зубарева М. А. Прикладні антикризові PR-технології: навч. посіб. Острого : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 162.
- 10) Овсяник В. М. (2018) Кризові комунікації в умовах надзвичайних ситуацій. Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія : Державне управління, № 2,105-111. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_2_17

- 11) Дзяна, Г., & Дзяний, Р. (2022). Управління комунікаціями в умовах криз. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, 2, 13-21. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2>
- 12) Подзігун, С. (2024). Стратегії кризових комунікацій під час війни. Економічні горизонти, (2-3(28)), 139–148. doi:[https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305969](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305969)
- 13) Фалович В., Бакуліна Н., Шушпанов Д. (2020). Особливості використання антикризових комунікацій в управлінні корпоративною репутацією. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, 25, 66-71. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41864/1/%d0%a4%d0%b0%d0%bb%d0%be%d0%b2%d0%b8%d1%87.pdf>
- 14) The Anatomy Of A PR Crisis: Key Steps For Effective Crisis Management. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/anatomy-pr-crisis-key-steps-effective-management-qri9c>
- 15) State of PR & comms 2024: хто такі сучасні комунікаційники і що їх турбує? URL:<https://surl.li/zvrobq>

Developing a company communication program in a crisis

Oksana Dankeieva

Department of Marketing, National University of Food Technologies, Kyiv ,Ukraine

Abstract: One of the company's top priorities in times of extreme uncertainty to preserve its reputation and minimize the negative effects of the crisis is to develop a communications program. This article proposes a structure for a communication program during a crisis and describes its components. It identifies the main directions and objectives of a crisis communication program. The article argues that a crisis communication program must be a thoroughly developed document that outlines the company's strategy for interacting with its stakeholders – customers, partners, employees, investors, and the public – during a crisis. It provides guidelines for key messages to stakeholders and identifies communication channels and their intended use in communicating with stakeholders during a crisis. The article suggests that the potential impact of a crisis depends on how significantly the crisis affects the company and its stakeholders. It emphasizes that a communication program should be flexible and adaptable to different crisis scenarios. The article lists the main budget items for a crisis communication program and argues that evaluating its effectiveness is a complex task that requires considering many factors, using both quantitative and qualitative assessment methods. Finally, the article concludes that developing a crisis communication program, taking into account its specific components, will help companies minimize the negative consequences of a crisis and identify opportunities for future growth.

Keywords: crisis, communication program, crisis response team, communication channels, key messages, development scenarios.
