

## IN THE SYSTEM OF SOCIAL COMMUNICATIONS

<https://doi.org/10.17721/2522-1272.2022.81.5>

UDC 007:659.4.001.55:070.486:338.4

# Corporate Communications in Ukraine in the Conditions of the War with russia

**Dmytro Oltarzhevskyi**

<https://orcid.org/0000-0002-9816-303X>

*Doctor of Social Communications, Professor  
Educational and Scientific Institute of Journalism, Taras Shevchenko National University of  
Kyiv  
36/1 Illienka St., Kyiv, 04119, Ukraine*

*Corresponding author's e-mail address: [oltarzhevskyi@knu.ua](mailto:oltarzhevskyi@knu.ua)*

## ABSTRACT

The objective of the research is to characterize the peculiarities of corporate communications in wartime. Does their intensity change; what are the priority groups of stakeholders, the thematic vectors and tonality, what communication channels are used in such circumstances? The study is based on the online survey of representatives of 63 companies operating in Ukraine under the conditions of a full-scale invasion of the russian federation. The questionnaire contained ten multiple-choice questions and one more, which required a detailed answer regarding the general perception of transformations in corporate communications. Based on this, the model of communication behavior of companies in terms of war was analyzed.

The study proves that corporate communications remain a strategically important area of management. At the beginning of a full-scale russian aggression, the Ukrainian companies sought not only to preserve the volume of communications but also to increase it. The priority group of stakeholders for them turned out to be the staff, as well as the customers, business partners, authorities and volunteer organizations. The most common topics are the company news, military assistance, volunteering and employee stories. The communication tonality has changed and is defined as optimistic, motivational, sincere and friendly. In the conditions of restrictions, the companies concentrated on using the social networks, groups and channels in messengers and corporate websites. The value of the research is in the fact that it contributes to

expansion of understanding of the phenomenon of crisis corporate communications and, from a practical point of view, directs the companies to search for such approaches and methods of dialogue with stakeholders that help businesses to survive during the war.

**KEYWORDS:** war; corporate communications; crisis communications; public relations; PR.

УДК 007:659.4.001.55:070.486:338.4

## Корпоративні комунікації в Україні в умовах війни з росією

*Олтаржевський Дмитро Олегович, Навчально-науковий інститут журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор наук із соціальних комунікацій, професор. <https://orcid.org/0000-0002-9816-303X>*

### Резюме

Мета цього дослідження – схарактеризувати особливості корпоративних комунікацій в умовах війни. Чи змінюється їхня інтенсивність, якими є пріоритетні групи стейкхолдерів, тематичні вектори й тональність, які канали комунікації використовуються за таких обставин? Дослідження ґрунтується на результатах онлайн-опитування представників 63 компаній, що працюють в Україні в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації. Анкета містила 10 запитань із варіантами відповідей і ще одного, яке передбачало розгорнуту відповідь стосовно загального сприйняття трансформацій корпоративних комунікацій. На підставі цього проаналізовано модель комунікаційної поведінки компаній під час війни.

Дослідження засвідчило, що корпоративні комунікації залишаються стратегічно важливим напрямом менеджменту. На початку повномасштабної російської агресії українські компанії прагнули не просто зберегти обсяги комунікацій, а й збільшити їх. Пріоритетною групою стейкхолдерів для них виявився персонал, а також клієнти, бізнес-партнери, органи влади та волонтерські організації. Найбільш поширеними темами є новини компанії, допомога армії та волонтерство, історії о працівниках. Тональність комунікацій змінилась і визначається як оптимістична, мотиваційна, щира та дружня. В умовах обмежень компанії сконцентрувалися на використанні соціальних мереж, груп і каналів у месенджерах, а також корпоративних сайтів. Цінність дослідження полягає в тому, що воно сприяє розширенню розуміння феномену кризових корпоративних комунікацій і з практичної точки зору спрямовує компанії на пошук таких підходів і методів ведення діалогу зі стейкхолдерами, які допомагають бізнесу вижити під час війни.

**Ключові слова:** війна; корпоративні комунікації; кризові комунікації; паблік рилейшнз; PR.

## 1. Вступ

Війна завжди є шоком для бізнесу як у ринковому, фінансовому, економічному, так і моральному контексті. Втрата людських ресурсів, падіння купівельної спроможності споживачів, знищення виробничих потужностей, розірвання ланцюжків постачання – все це далеко не повний список загроз, з якими компанії змушені стикатися під час воєнних конфліктів. Однак не меншу загрозу становить втрата життєвих орієнтирів, ментальної та психологічної стійкості, а також негативні зміни у свідомості осіб, від яких залежить оперативна діяльність і перспективи бізнесу. За такої ситуації для компаній як ніколи важливо залишатися на зв'язку зі своїми стейкхолдерами, знаходити слова підтримки, надавати пояснення та плекати надію. Ключову роль у цьому процесі відіграють корпоративні комунікації. Вони допомагають виявити позицію компанії, знайти підтримку в суспільстві, згуртувати персонал і партнерів довкола невідкладних завдань бізнесу, зберегти його дух і колективну енергетику.

24 лютого 2022 р. російська федерація розпочала повномасштабне вторгнення в Україну та окупувала низку регіонів, щоб змусити її капітулювати, знищивши будь-який спротив, змінити легітимну владу та встановити повний контроль над країною. Запеклий опір Збройних Сил України та всього українського народу за підтримки цивілізованого світу завадив планам загарбників. Але ціна цього виявилась занадто дорогою. Десятки тисяч українців загинули, велика кількість виробництв та інфраструктурних об'єктів були зруйновані внаслідок бойових дій. У цей час український бізнес став другим фронтом боротьби з агресором, забезпечуючи фінансову підтримку країни та її обороноздатності.

Певна річ, війна вплинула на організаційні процеси всередині компаній і змусила їх адаптуватися до нових умов. Це стосується й корпоративних комунікацій, які не лише забезпечують функції менеджменту, а й стійкість під час криз, допомагаючи зберігати глибинний сенс бізнесу, реалізовувати його місію та визначати його місце на мапі людських цінностей. Своєю чергою, це потрібно для того, щоб підтримати взаєморозуміння зі стейкхолдерами, не втратити їхню лояльність і заохотити робити навіть більше, ніж вони робили в мирні часи заради спільної справи. Патріотизм, прагнення свободи та справедливості посилили цю мотивацію. Щобільше, багато корпорацій подають громадянам приклад служіння своєму суспільству. Демонструючи солідарність зі своєю країною, вони добровільно сплачують податки наперед, віддають частину прибутків та продукцію на потреби Збройних Сил України. Корпоративне волонтерство, благодійні та гуманітарні програми стали найбільш прийнятною формою самовираження бізнесу під час війни. Водночас корпоративні комунікації взяли на себе важливу роль висвітлення та популяризації такої соціально відповідальної поведінки, а також управління взаємодією учасників процесів, які вийшли далеко за межі традиційного бізнес-менеджменту.

Щодо управління репутацією, головним завданням корпоративних комунікацій під час війни є забезпечення постійної присутності компанії в публічному просторі. Важливо систематично доносити інформацію до стейкхолдерів, що попри складне становище бізнес усе ще живий, він продовжує виконувати свої обов'язки, допомагає своїй країні, громадянам, працівникам та партнерам пережити ці драматичні часи. При цьому соціальна канва та емпатія стають обов'язковими елементами таких комунікацій.

Вивчення практичного досвіду українських компаній під таким кутом зору може бути корисним для галузі корпоративних комунікацій і загалом паблік рилейшнз, оскільки він відбиває реальну картину комунікаційного реагування бізнесу на подібні екстремальні кризи. На сучасному етапі це є важливим для самоусвідомлення українського бізнесу, а

також для країн, які можуть опинитися в подібних ситуаціях, коли компанії змушені шукати для себе шляхи виживання в умовах війни.

Мета цього дослідження – схарактеризувати особливості корпоративних комунікацій компаній в умовах війни росії проти України.

## 2. Теоретичне підґрунтя

Зважаючи на сучасні виклики, проблеми функціонування бізнесу під час військових конфліктів потребують глибшого розгляду, ніж раніше. На думку Еріка Лакомаа (2017), в історичних дослідженнях війна є, мабуть, однією з найбільш широко охоплених областей. Проте роль бізнесу у справах війни, за винятком оборонної промисловості, незважаючи на її важливість для суспільства, була предметом відносно малої кількості досліджень [1, с. 224]. Окремим питанням є вивчення особливостей управління бізнесом і комунікаційної політики компаній під час війни. Одним із прикладів таких досліджень може бути аналіз кейсів комунікаційної поведінки та пов'язаних з нею наслідків. У подібний спосіб Такафумі Куросава побіжно розглядає роль обміну інформацією та знаннями, а також комунікацій у бізнесі під час Другої світової війни на прикладі швейцарської фармацевтичної компанії F. Hoffmann-La Roche Ltd (Roche) [2]. На його думку, опинившись у подвійній блокаді, компанія впоралась із ситуацією завдяки правильним комунікаціям, персональному діалогу, які сприяли її виживанню як єдиної організації.

Перше, на що потрібно звернути увагу, це проблема адекватного визначення поняття війна та його місця в теорії кризових комунікацій. На думку Катрін Шлейхер, у дослідженнях кризових комунікацій існує «очевидний брак згоди щодо того, чи є війна кризою, чи ні» [3, с. 75]. Посилаючись на обґрунтування попередників [4; 5], вона пропонує розглядати війну як особливу форму кризи.

Класичне тлумачення кризи в 1963 р. дав політолог Чарльз Херманн [6, с. 64]. Він визначив її як таку, що (1) загрожує найпріоритетнішим цінностям організації, (2) обмежує час, протягом якого можуть бути зроблені кроки у відповідь, і (3) є неочікуваною або непередбачуваною для організації. Водночас Дункан Кербер переконаний, що багато шкідливих і важких подій та інцидентів не є непередбачуваними або несподіваними [7]. Він порівнює їх з ураганом, про наближення якого синоптики знають заздалегідь. Але компаніям недостатньо лише усвідомлювати потенційні ризики, тому резервний план реагування має бути підготовлений для кожної з подібних ситуацій.

Кетлін Фірн-Бенкс розглядає кризові комунікації як реакцію на низку явищ, таких як скандали, проблеми з продукцією, стихійні лиха та екологічні кризи [8]. Причин виникнення криз у бізнесі існує величезна кількість, тому дослідники завжди намагалися визначити їх спільні ознаки та виокремити у певні групи, щоб систематизувати методи розв'язання проблем. Один із традиційних підходів у типології кризових комунікацій розрізняє навмисні техногенні кризи, спричинені людьми, та природні зовнішні причини [9]. За джерелом походження кризи науковці часто поділяють на внутрішні та зовнішні [наприклад, 10; 11; 12]. Внутрішні кризи пов'язані з ситуаціями, що народжуються всередині компанії, наприклад, проблеми з персоналом, якістю продукції, хибні рішення топ-менеджменту тощо. Водночас зовнішні кризи приходять зовні, наприклад, пандемія Covid-19, глобальна економічна рецесія, агресивні дії конкурентів. Девід Філіпс вважає, що управлінські рішення (або їхня відсутність) посідають перше місце серед причин корпоративної кризи [13, с. 311]. Далі в порядку спадання слідує людські помилки, технологічні проблеми та «Божа воля». Але так чи інакше кожна криза – це наслідок або початково неправильних розрахунків конкретних виконавців, або невчасного чи неадекватного реагування на загрозу, що виникла всередині чи зовні компанії. Розглядаючи основні характеристики криз, дослідники наголошують: кризи є поведінковими явищами, що

означає, що кризи соціально сконструйовані залученими акторами, а не функцією знеособлених факторів об'єктивного середовища [14]. Також слушно видається їхня думка, що кризи є частинами більших процесів, а не окремими подіями.

Енріко Курантеллі виокремив серед інших типів громадські кризи, спричинені природними або технологічними факторами, «катастрофи» та ситуації конфліктного типу, до яких належать війни, громадянські заворушення, бунти тощо [15]. В останні десятиліття терористичні загрози вийшли на передній план серед тригерів зовнішніх криз бізнесу. Ця тема знайшла відбиток у дослідженнях комунікацій і кризового менеджменту в різних ракурсах. Зокрема Айно Руджеро та Маріта Вос [16] проаналізували поточні знання про внесок комунікацій в управління кризою у разі терористичних інцидентів, а Джеспер Фалькгаймер та Єва-Карін Олссон [17] розглянули роль комунікацій під час терористичних атак.

Війна як призвідник кризи в суспільстві та бізнесі може бути поставлена на один причинно-наслідковий щабель з тероризмом. Однак на відміну від терористичних атак, які час від часу лихоманяють світ та є вибухоподібними, війна – це більш масштабна, багатовимірна й затяжна криза з тривалими й відтермінованими наслідками, не лише політичними, економічними, соціальними, екологічними, а й духовними та психологічними, які стосуються всіх сфер людської діяльності. Ці обставини зумовлюють потребу в комплексному науковому та практичному обґрунтуванні цього явища у міждисциплінарних рамках, як це пропонують дослідники [18].

Таким чином, у контексті кризових комунікацій війна може бути розглянута як зовнішня конфронтаційна криза, що має глобальні масштаби та пов'язана зі значними людськими, матеріальними та моральними втратами. Для бізнесу, який працює під час війни, це означає потребу переходити на нові моделі забезпечення стійкості та взаємодії зі стейкхолдерами. Обрана компаніями комунікаційна модель має враховувати низку нових критичних чинників, які виникають під час війни та виливаються в інформаційний простір, змінюючи його стан. Передусім це підвищена психологічна чутливість аудиторії, високий градус напруження та нетерпимості в суспільстві, викликаних діями агресора.

Теоретики розглядають кризові комунікації як один із напрямів корпоративних комунікацій, в одній ланці з медіа рилейшнз чи гавермент рилейшнз. Фінн Франдсен і Вінні Йогансен визначають антикризове управління та кризові комунікації як організаційну практику, а не функцію [19]. При цьому поняття практики, з їхньої точки зору, ширше, ніж функції, та охоплює такі аспекти, як персональні риси членів організації, їхні повсякденні обов'язки, як вони взаємодіють і сприймають один одного.

Розглядаючи корпоративні комунікації в умовах війни як особливу форму кризових комунікацій, важливо враховувати основні стадії розвитку криз. Тімоті Кумбс поділяє кризові події на три фази: докризову, кризову та післякризову [20]. Докризовий етап охоплює час до виникнення кризової події та підготовчі заходи, включаючи сканування навколишнього середовища, врегулювання проблем на ранніх етапах, навчання речників, кризової групи та профілактичні комунікації зі стейкхолдерами щодо потенційних ризиків. Кризовий етап пов'язаний з виникненням тригерної події, яка заподіює шкоду організації. Під час цієї фази компанія має активно діяти та комунікувати, щоб вийти з небезпечного становища. Післякризовий етап – це час для висновків та винесення уроків на майбутнє.

Вчені збігаються думками, що найкращий спосіб впоратися з кризою – це запобігти її виникненню [21, с. 112]. Поза сумнівів, основні зусилля комунікацій мають бути спрямовані передусім на те, щоб системно перешкоджати прогнозованим загрозам. На жаль, в умовах війни бізнес не може покладатися на превентивну та захисну роль комунікацій, тому компаніям в такій ситуації доводиться мати справу з кризою, яка вже вибухнула. Комунікації під час кризи також характеризуються як процес збирання, оброблення та

поширення інформації, необхідної для розв'язання кризової ситуації, що у загальному розумінні відтворює алгоритм рятувальних дій [22]. На думку Робін Кон, «ці активності повинні знайти відповіді на три ключові запитання: Що сталося? Що з цим зробить організація? Як це вплине на організацію?» [23, с. 66]. Цей етап характеризується формуванням нового захищеного смислового середовища для розвитку бізнесу та управління комунікаціями з огляду на критичні зміни суспільних настроїв.

Важливим аспектом корпоративних комунікацій зокрема під час криз є орієнтування на потреби та реакції стейкхолдерів. Корпорації існують у середовищах, в яких вони оточені різноманітними аудиторіями, з якими вони прагнуть розвивати відносини й порозуміння [24]. Іншими словами, стейкхолдери – це люди, з якими бізнес співіснує в єдиному соціальному просторі, які під час криз потребують особливого ставлення та форм комунікації. На думку дослідників, це пов'язано з тим, що під час криз відносини між зацікавленими сторонами перебувають під тиском, а разом з ними репутація організації та інтенсивність кризи [25]. Звідси випливає, що чинник стейкхолдерів є життєво важливим під час криз [26]. Ця важливість зумовлена розташуванням між двома осями координат: інтереси стейкхолдерів та їхня здатність впливати на розвиток організації. Відповідно і підходи до взаємодії з різними групами різняться між собою. На думку Енн Грегорі, стейкхолдерів треба поділити за пріоритетністю на групи та для кожної має бути своя стратегія управління та комунікацій [27].

На додачу, під час криз комунікатору важливо вміти осмислювати й відтворювати реальність. Деякі науковці наділяють корпоративні комунікації рефлексивними функціями, які забезпечують стратегічне вирівнювання та позиціонування компанії [28]. Такі функції реалізовуються за допомогою контенту, тематичних векторів і каналів комунікацій. Науковий підхід до цієї «алхімії смислів» демонструє важливість кожної ланки: наскільки точно сприйнята і декодована початкова інформація, чи коректно вона інтерпретована, чи слухними є зроблені висновки.

### 3. Методи дослідження

Під час цього дослідження наприкінці травня 2022 р. було проведене онлайн-опитування. У ньому взяли участь представники 63 компанії, які працювали в Україні на час повномасштабного вторгнення російської федерації. Ці організації загалом репрезентують усі галузі бізнесу, але найбільша їхня кількість зосереджена в індустрії металургії (14,3%), а також аграрній та харчовій промисловості, банківській сфері та сфері послуг (по 9,5%), що певним чином віддзеркалює структурні особливості економіки України. Репрезентовані компанії також різняться за чисельністю персоналу. Найбільш представлені в анкетуванні організації мають кількість працівників до 500 осіб (38,1%). На другому місці – компанії з чисельністю 1000–5000 осіб (23,8%), а на третьому – понад 10000 осіб (19%).

Для досягнення мети дослідження було скомбіновано масив з 10 запитань, що пропонували варіанти відповідей:

1. Як змінився обсяг корпоративних комунікацій у вашій компанії під час війни (кількість і частота проявів)?
2. Як змінилася кількість працівників департаменту комунікацій вашої компанії після повномасштабного вторгнення росії до України?
3. Як змінився бюджет на корпоративні комунікації у вашій компанії після повномасштабного вторгнення росії до України?
4. Чи змінилися під час війни у корпоративних комунікаціях вашої компанії пріоритетні групи стейкхолдерів?

5. Зазначте, будь ласка, найбільш пріоритетні для вашої компанії під час війни групи стейкхолдерів (є можливість обрати декілька варіантів).

6. Чи змінився тематичний спектр корпоративних комунікацій вашої компанії під час війни?

7. Яким тематичним векторам у цей час ваша компанія надає перевагу в комунікаціях (є можливість обрати декілька варіантів)?

8. Чи змінилася тональність комунікацій вашої компанії під час війни?

9. Якою є тональність комунікацій вашої компанії під час війни (є можливість обрати декілька варіантів)?

10. Які канали корпоративних комунікацій ваша компанія використовує під час війни (є можливість обрати декілька варіантів)?

Останнє запитання було відкритим, передбачало розгорнуті відповіді, що дало змогу охопити думки на тему дослідження та зібрати якісні дані на підтвердження статистики:

11. Як, на вашу думку, загалом змінилися корпоративні комунікації в українських компаніях під час війни?

#### 4. Результати та обговорення

Однією з робочих гіпотез цього дослідження було те, що під час воєнних дій компанії можуть зменшувати інтенсивність комунікаційної діяльності. Це пов'язано з різними об'єктивними причинами, серед яких скорочення потреб бізнесу в управлінні репутацією та взаємодії зі стейкхолдерами, зменшення ресурсних можливостей компаній підтримувати корпоративні комунікації на належному рівні. Однак результати опитування не підтвердили цю гіпотезу. На думку більшості респондентів (33,3%), обсяг корпоративних комунікацій в їхніх компаніях не зазнав змін з початком війни. Лише 4,8% учасників відзначили, що обсяг комунікацій значно зменшився. Пари протилежних відповідей «дещо зменшився» та «дещо збільшився» (по 23,8%) врівноважують одна одну та підтверджують загальну картину. А оптимізму ситуації додає значна кількість свідчень (14,3%) про те, що обсяг корпоративних комунікацій навпаки збільшився.

Запитання 2 і 3 анкети мали на меті уточнити, наскільки змінилися можливості та готовність компаній витратити людський і фінансовий ресурс на корпоративні комунікації під час війни. Переважна більшість респондентів (90,5%) відповіла, що кількість працівників департаменту комунікацій в їхніх компаніях не змінилася. Лише 9,5% зазначили, що це число дещо скоротилося. Водночас значних скорочень, так само як і збільшення кількості комунікаційників у компаніях не відбулося.

Більшість респондентів (52,4%) зазначила, що бюджет на корпоративні комунікації не змінився. 23,8% констатували, що витрати компаній на цей вид діяльності з початком війни суттєво зменшились, і ще стільки ж відповіли, що вони дещо зменшилися. При цьому жодна компанія в цих складних економічних умовах не змогла дозволити собі принаймні дещо збільшити бюджети на комунікації.

61,9% опитаних представників компаній зазначили, що пріоритетні групи стейкхолдерів для них не змінилися, а 38,1% стверджували зворотнє. Це питання мало на меті продемонструвати вплив кризи на характер та аудиторне фокусування корпоративних комунікацій.

Запитання 5 на продовження попереднього пункту конкретизує групи стейкхолдерів, на яких компанії зосередили увагу під час війни. Найбільша кількість учасників (76,2%) вважає персонал пріоритетом у корпоративних комунікаціях. На другому місці (близько 52,4%) – клієнти компанії, які забезпечують її прибуток. За ними йдуть бізнес-партнери та органи влади (по 38,1%). Понад 33% респондентів назвали своїми пріоритетними стей-

кхолдерами волонтерські організації, які є специфічною групою впливу зі специфічними комунікаційними потребами під час воєнних дій (рис. 1).

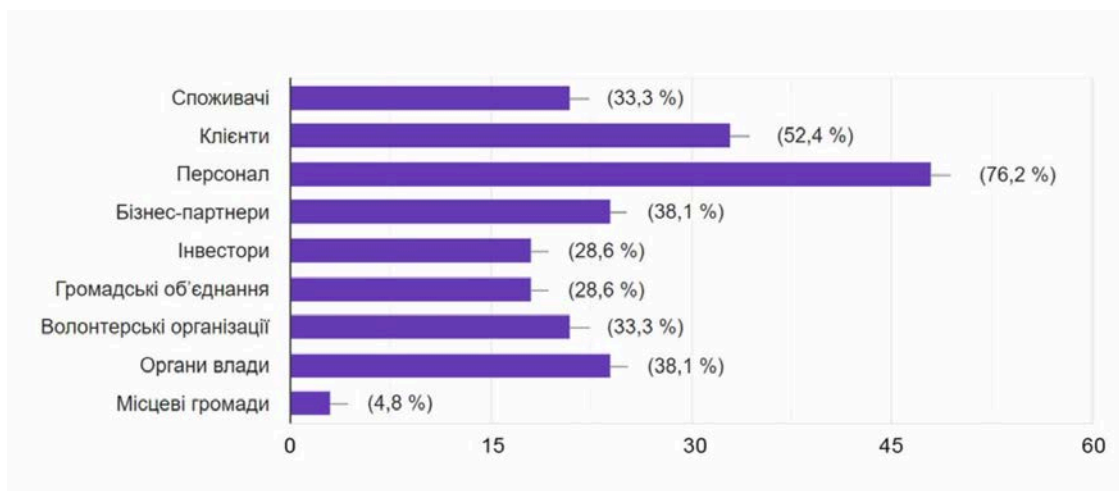


Рисунок 1. Пріоритетні групи стейкхолдерів у корпоративних комунікаціях воєнного часу

76,2 % учасників опитування зауважили, що змінився тематичний спектр корпоративних комунікацій під час війни. Очевидно, це є прямим наслідком трансформації смислових пріоритетів компаній та потреб їхніх стейкхолдерів звучати в унісон з голосами суспільства, жити життям своєї країни.

Двома найважливішими тематичними векторами корпоративних комунікацій респонденти назвали допомогу армії та волонтерство (85,7%), а також новини компанії (також 85,7%). Перший – підтверджує зміну смислового контексту під час війни. Другий наголошує на прагненні компаній щодня залишатися в інформаційному полі, демонструвати свою дієздатність і незламність у суворих умовах. На другому місці за частотою відповідей (майже 62%) – історії, присвячені працівникам. Цей пункт корелюється з першочерговою важливістю морального підтримання персоналу, підняття духу команди. З цими самими комунікаційними завданнями пов'язані мотивувальні звернення перших осіб компаній (47,6%). Також респонденти пропонували свої варіанти переважних тематичних векторів, що з'явилися під час війни (рис. 2). Це патріотичні акценти з використанням державної символіки, розповіді про героїчні вчинки працівників, поради щодо безпеки, дій під час війни та інші специфічні теми.

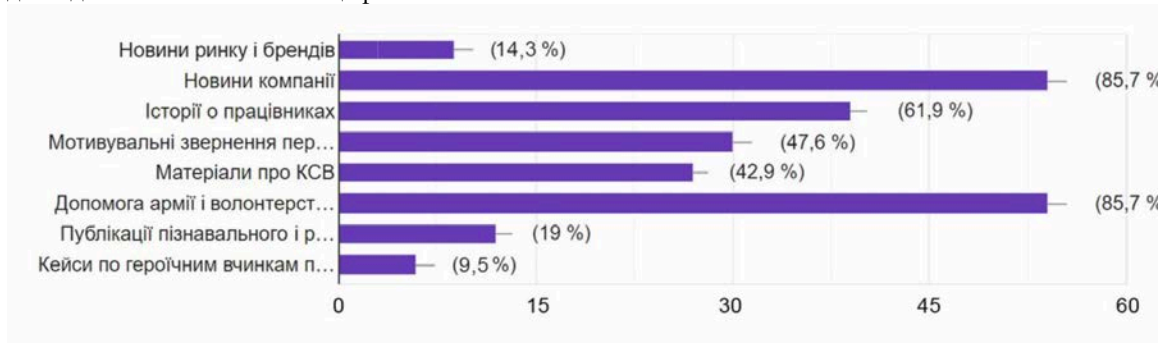


Рисунок 2. Тематичні вектори корпоративних комунікацій



57,1% представників компаній відзначили зміни в тональності комунікацій, що є одним із ключових чинників ефективності психологічного впливу та відповідності запитам стейкхолдерів (рис. 3).

Найбільша кількість респондентів (66,7%) схарактеризувала тональність комунікацій їхніх компаній одночасно як оптимістичну та мотиваційну. На другому місці за частотою згадувань ширість (близько 62%), на третьому – дружність (майже 43%). Приблизно чверть опитуваних назвали свої комунікації заспокійливими, емоційними, відвертими. Тішить і те, що жоден з учасників не позначив тональність комунікацій своєї компанії як песимістичну.

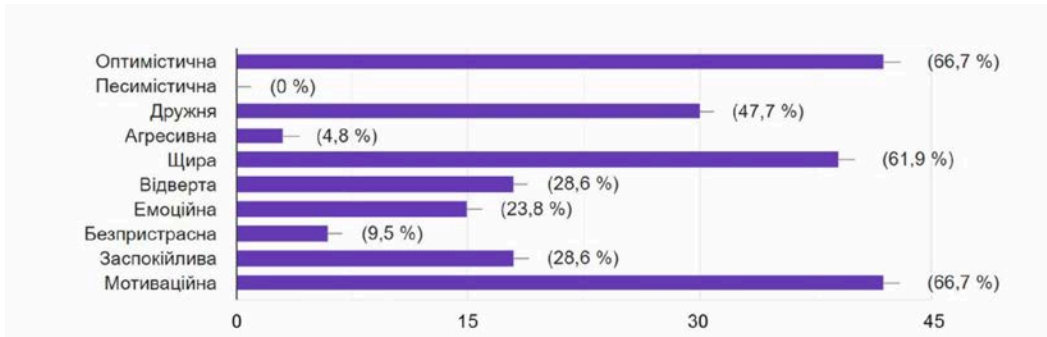


Рисунок 3. Тональність корпоративних комунікацій

Окрім важливості змін контенту корпоративних комунікацій, наше дослідження зосередилось на розгляді каналів комунікацій, яким під час війни надають перевагу компанії (рис.4). 100% респондентів зазначили, що використовують для взаємодії зі стейкхолдерами соціальні мережі, 81% застосовують з цією метою групи та канали в месенджерах, 71,4% роблять у цьому плані ставку на корпоративний сайт. Аутсайдерами серед відповідей виявилися оплачувані розміщення в мас-медіа та офлайн-івенти, які є найбільш ресурсомісткими.

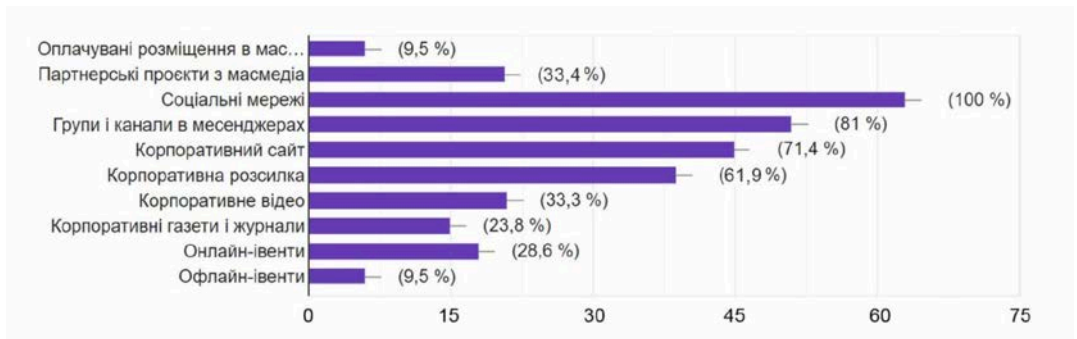


Рисунок 4. Використання каналів корпоративних комунікацій

Останнім пунктом анкети було розгорнуте питання, як загалом змінилися корпоративні комунікації в українських компаніях під час війни? Відповідаючи на нього, учасники описали якісні характеристики та особливості об'єкта дослідження. Більшість відзначила,

що бізнес став ще згуртованішим, патріотичнішим, україноорієнтованим. Це позначилося на корпоративних комунікаціях, які стали більш соціально орієнтованими, дружніми, щирими, мотиваційними та спрямованими на підтримку один одного. Інформаційний потік збільшився, але нині він змінив тематичне спрямування. Спілкуючись зі своїми стейкхолдерами, компанії більше приділяють увагу тому, як вижити, підтримати країну, свою родину, стати сильнішими, наблизити перемогу. Вони розповідають про особливості роботи під час воєнного стану, про свої участь у гуманітарних і волонтерських програмах. Середні та великі компанії запускають проекти на підтримку своїх працівників, які працюють у складних регіонах з підвищеним рівнем небезпеки. Загалом, на думку респондентів, тональність і контент комунікацій адаптувалися відповідно до ситуації, а на перший план вийшли оптимістичний патріотизм, мотиваційний креатив та емоційний колективізм.

## 5. Висновки

Корпоративні комунікації під час війни стають потужною оборонною зброєю для бізнесу. Події в Україні стали приводом переосмислити пріоритети у підходах кризових корпоративних комунікацій, що дає змогу досягнути, як змінюються правила гри, як комунікувати з різними групами стейкхолдерів, що потрібно говорити та в який спосіб доносити інформацію. Неабиякий інтерес становлять методи комунікацій під час війни, які можуть стати новою сторінкою у дослідженнях кризових комунікацій, та специфічні інструменти, які дають змогу пом'якшити негативний вплив війни на роботу компаній. Зрозуміло, для того, щоб підтримувати в організаціях і суспільстві дух перемоги, єднання, патріотизму, взаємодопомоги, комунікації мають бути корисними, щирими, людиноцентричними. Проаналізований у дослідженні матеріал дає змогу зробити кілька висновків.

1. Засади корпоративних комунікацій як відгалуження PR ґрунтуються на теорії цінностей, що зумовлює їхню особливу роль у розв'язанні глобальних конфронтаційних криз, якою є війна. Трансформації в комунікаціях часів війни зокрема відбивають те, на які орієнтири спирається бізнес у своїй діяльності та організації суспільного діалогу. На передній план виходить національна ідентичність і цінності, прагнення до незалежності. Це виявляється в турботі про персонал, допомозі збройним силам, постійній співпраці, збереженні життєстійкості, взаємній повазі та гідності.

2. Результати дослідження доводять, що корпоративні комунікації залишаються стратегічно важливим складником менеджменту навіть за найекстремальніших умов. З початком війни обсяг комунікаційних зусиль українських компаній не зменшився, а навпаки збільшився. Це дало компаніям змогу залишатися помітними в інформаційному просторі, пересиченому іншими життєво важливими повідомленнями, зберегти присутність бізнесу у смислового полі. Активні комунікації подають сигнал стейкхолдерам, що компанія продовжує працювати, зберігає надійність і на неї можна розраховувати.

3. Досвід роботи українських компаній під час повномасштабного вторгнення російської федерації свідчить про те, що великий бізнес усвідомлює потребу в ефективних корпоративних комунікаціях. Заради цього попри економічну кризу та організаційні проблеми, зумовлені війною, фірми прагнуть зберігати свої команди комунікаторів та продовжують фінансувати витрати на організацію комунікацій. З одного боку, це свідчить про зрілість менеджменту та готовність активно використовувати корпоративні комунікації як інструмент взаємодії зі стейкхолдерами та репутаційного менеджменту. З іншого – це може бути прийнятною моделлю поведінки, взірцем для інших компаній, які ще остаточно не визначилися щодо важливості цих функцій для свого бізнесу.

4. Згідно з опитуванням, під час війни працівники залишаються найважливішою групою впливу та фундаментом будь-якого бізнесу. У критичній ситуації вони мають зберегти ДНК компанії та на морально-вольових зусиллях втримати її життєздатність. Тому вістря корпоративних комунікацій має бути спрямоване передусім на взаємодію та морально-психологічну підтримку цієї аудиторії. Водночас під час війни зростає важливість комунікаційної взаємодії з державою, армією, волонтерськими організаціями, які опікуються питаннями оборони й також потребують підтримки з боку бізнесу.

5. Разом з ядром смислів суспільства змінюється й тематичне спрямування корпоративних комунікацій. Теми війни затьмарюють собою решту інформації. Меседжі від імені брендів під час війни втрачають актуальність, натомість широку громадськість цікавить діяльність бізнесу з огляду на те, як він допомагає країні перемагати ворога на фронті, турбується про переселенців, постраждалих громадян і власних працівників. Хоча такий інтерес звужує загальноприйняті рамки корпоративної соціальної відповідальності, він цілком виправданий під час війни, коли немає напівтонів, і превалює лише чорно-біле світосприйняття.

6. Дослідження продемонструвало трансформації у тональності корпоративних комунікацій під час війни. Навіть за мирних часів стейкхолдери завжди краще сприймали оптимістичну та щирі манери спілкування, а за масштабних криз потреби в такій нематеріальній мотивації стають критичними. На психологічному рівні аудиторія шукає додаткові точки опори, розраховує на щирість, відвертість, дружність, позитивні емоції. Також люди прагнуть захищеності, заспокоєння. Тому під час психологічного шторму на ім'я війна компанія має стати для них острівцем безпеки та стабільності, орієнтиром для виживання, спільного бачення перспектив.

7. За умов обмеження ресурсів, що виникають під час війни, компанії концентрують на використанні безоплатних каналів комунікації: так званих *shared media* (як от соціальні мережі) та *owned media* (різноманітні види власних корпоративних каналів комунікації, базовим з яких безумовно є корпоративний сайт). Загалом для збереження належної інтенсивності та якості комунікацій компаніям можна порекомендувати використовувати краудсорсинг, можливості безоплатної співпраці з медіа, благодійними фондами, волонтерськими організаціями тощо. Крім того, такі канали комунікації дають змогу максимально адаптувати тональність звучання до очікувань стейкхолдерів.

## Подяка

Автор щиро вдячний Асоціації корпоративних медіа України та особисто її президентці Оксані Тодоровій за неоціненну допомогу в підготовці та проведенні опитування.

## References

1. Lakomaa, E. (2017), "The history of business and war: an introduction", *Scandinavian Economic History Review*, no. 65, pp. 224–230.
2. Kurosawa, T. (2015), "Breaking through the Double Blockade: inter-Atlantic wartime communications at Roche", *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Economic History Yearbook*, vol. 56, no. 1, pp. 227–256.
3. Schleicher, K. (2016), "Military, government, and media management in wartime", in Schwarz, A., Seeger, M.W. & Auer, C. (Eds.), *The Handbook of International Crisis Communication Research*, John Wiley an Sons.
4. Brecher, M. & Wilkenfeld, J. (1997), *A Study of Crises*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.

5. James, P. (1988), *Crises and War*, McGill-Queen's University Press, Montreal.
6. Hermann, C.F. (1963), "Some consequences of crisis which limit the viability of organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, no. 1, pp. 61-82.
7. Koerber, D. (2017), *Crisis Communication in Canada*, University of Toronto Press, Toronto.
8. Fearn-Banks, K. (2011), *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
9. Rosenthal, U. & Kouzmin, A. (1993), "Globalizing an agenda for contingencies and crisis management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 1, no. 1, pp. 1-12.
10. Shin, J. H., Cameron, G. T. & Cropp, F. (2006), "Occam's razor in the contingency theory: A national survey of 86 contingent variables", *Public Relations Review*, no. 32, pp. 282-286.
11. Jin, Y. & Cameron, G. T. (2007), "The effects of threat type and duration on public relations practitioners' cognitive, affective, and conative responses to crisis situations", *Journal of Public Relations Research*, no. 19, pp. 255-281.
12. Shaluf, I. M. (2007), "Disaster types", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, vol. 16, no. 5, pp. 704-717.
13. Phillips, D. (2004), "Crisis management in the internet mediated era", in Oliver, S. (Ed.), *Handbook of Corporate Communication and Public Relations: Pure and Applied*, Routledge, London.
14. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. & Coombs, W. T. (2017), "Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development", *Journal of Management*, vol. 43, no. 6, pp. 1661-1692.
15. Quarantelli, E.L. (1988), "Disaster crisis management: a summary of research findings", *Journal of Management Studies*, vol. 25, no. 4, pp. 373-84.
16. Ruggiero, A. & Vos, M. (2013), "Terrorism communication: characteristics and emerging perspectives in the scientific literature 2002-2011", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 21, no. 3, pp. 153-166.
17. Falkheimer, J. & Olsson, E.-K. (2015), "Depoliticizing terror: The news framing of the terrorist attacks in Norway, 22 July 2011", *Media, War and Conflict*, vol. 8, no. 1, pp. 70-85.
18. Björck, A. (2016), "Crisis typologies revisited: an interdisciplinary approach", *Central European Business Review, Prague University of Economics and Business*, vol. 3, pp. 25-37.
19. Frandsen, F. & Johansen, W. (2020), *Crisis Communication*, Walter de Gruyter, Boston, Berlin.
20. Coombs, T. (2012), "Crisis communication and its allied fields", in Coombs, T. & Holladay, S. (Eds.), *The Handbook of Crisis Communications*, Wiley-Blackwell, Oxford, pp. 54-65.
21. Pang, A., Begam Binte Abul Hassan, N. & Chee Yang Chong, A. (2014), "Negotiating crisis in the social media environment: Evolution of crises online, gaining credibility offline", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 19, no. 1, pp. 96-118.
22. Coombs, W.T. (2010), *Parameters for Crisis Communication*, in Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (Eds.), *The Handbook of Crisis Communications*, Wiley-Blackwell, Malden, MA., pp.17-53.
23. Cohn, R. (2007), *The PR Crisis Bible*, Robin Cohn, New York.
24. Dolphin, R.R. (2011), *The Fundamentals of Corporate Communication*, Routledge, London.
25. van der Meer, T., Verhoeven, P., Beentjes, H. & Vliegthart, R. (2017), "Communication in times of crisis: The stakeholder relationship under pressure", *Public Relations Review*, vol. 43, no. 2, pp. 426-440.

26. McDonald, L.M., Sparks, B. & Glendon, A. I. (2010). "Stakeholder reactions to company crisis communication and causes", *Public Relations Review*, vol. 36, no. 3, pp. 263–271.
27. Gregory, A. (2007), "Involving stakeholders in developing corporate brands: the communication dimension", *Journal of Marketing Management*, vol. 23, no. 1-2, pp. 59–73.
28. van Ruler, B. & Verčič, D. (2005), "Reflective communication management: future ways for public relations research", in Kalbfleisch, P. (Ed.), *Communication Yearbook*, vol. 29, Routledge, New York, NY, pp. 239–273.

Submitted 08.09.2022