

УДК 659.4:005.334

Жеребко Н.О., магістр 2 року навчання
Київський національний університет технологій та дизайну

Городецький Ю.Д.
ст. викладач кафедри маркетингу
Київський національний університет технологій та дизайну

АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В БІЗНЕСІ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Концептуалізація антикризової комунікаційної системи в умовах воєнного стану передбачає інтегроване поєднання стратегічного і оперативного рівнів управління, де кризовий штаб виступає «нервовим центром» координації рішень і комунікацій, а сценарне планування задає рамки узгоджених дій для різних траєкторій розвитку подій. Наявність формалізованих антикризових планів зі сценаріями втрати ресурсів, руйнування інфраструктури та релокації підрозділів знижує часові лаги реагування та підтримує операційну безперервність у середовищі високої невизначеності; такі плани є необхідною умовою виживання компаній під час війни й мають охоплювати найгірші варіанти розвитку подій та пов'язані протоколи дій кризового штабу.

Сутність такої системи визначається прозорістю, регулярністю та узгодженістю внутрішніх і зовнішніх повідомлень, що мінімізують паніку, керують очікуваннями стейкхолдерів і запобігають інформаційним розривам. Емпіричні дані підтверджують критичність комунікаційної дисципліни: близько 40% українських компаній під час війни зіткнулися з комунікаційними проблемами, що підірвало їхню спроможність швидко адаптуватися до змінних умов; отже, регламент безперервності повідомлень (ритм, канали, відповідальні) має бути невід'ємною частиною антикризової архітектури [2].

Підтримка безперервності вимагає технічної модернізації: цифровізація процесів, впровадження хмарних сервісів та систем віддаленої роботи, а також використання аналітичних інструментів дають змогу автоматизувати поширення релевантної інформації, зменшити залежність від людського фактору й утримувати операції навіть за фізичних обмежень чи загроз безпеці; при цьому слід ураховувати спеціальні вимоги до захисту даних і обмеження зберігання інформації поза юрисдикцією України [1, 2].

Внутрішня ефективність системи спирається на налагоджений обмін інформацією між рівнями управління та функціями, адже саме комунікація забезпечує чіткість процесів прийняття рішень у кризовий період; відповідно, регламенти мають визначати відповідальність, маршрутизацію повідомлень, резервні канали та пороги ескалації.

Нарешті, технологічні засоби масових і ділових комунікацій, від хмарних сервісів і відеоконтенту до імерсивних форматів та клієнтської аналітики які доцільно інтегрувати в антикризові протоколи як інструменти підвищення довіри та репутаційної стійкості бізнесу в умовах тривалих загроз.

Етичні засади антикризових комунікацій у бізнесі під час воєнного стану ґрунтуються на пріоритеті правдивості, безпекової чутливості та людяності як вищого стандарту публічної взаємодії із зацікавленими сторонами, що прямо корелює з довірою

як дефіцитним, але критично важливим ресурсом у воєнний період; у цьому контексті кожне повідомлення розглядається не лише як інформаційний акт, а як моральний вчинок, що вимагає балансу між потребою суспільства знати та зобов'язанням не завдати шкоди персоналу, клієнтам чи обороноздатності держави [3].

Відповідальна репутаційна позиція бізнесу формується через прозорість намірів і операцій, послідовність риторики, а також коректне використання сторітелінгу як емпатійного, але професійно вивіреного формату, здатного підтримувати етичні стандарти спілкування з аудиторіями в умовах високого стресу та інформаційних маніпуляцій.

Практична імплементація таких принципів потребує інституціоналізації норм поведінки в кризі та вибору інструментів, що одночасно зменшують ризики шкоди і підсилюють довіру: верифікація фактів, чіткі обмеження щодо розкриття чутливих даних, етичні протоколи роботи з візуальним матеріалом, а також налаштування безпечної цифрової інфраструктури для комунікацій, включно з вимогами до захисту даних і локалізації зберігання там, де це потрібно правовими нормами [1].

Ефект дотримання етичних стандартів відбивається на динаміці репутаційного капіталу: організації, що забезпечують прозорість та відкритість, а також підкріплюють комунікації соціальною відповідальністю, знижують інтенсивність соціальної критики, утримують лояльність і легше долають наслідки кризових епізодів, тоді як порушення етичних норм (наприклад, поспішне публікування неперевірених даних чи використання страждання як інструменту залучення) створює довготривалі репутаційні втрати.

У цифровізованому середовищі ці вимоги доповнюються кіберетикою: посиленням кіберзахисту, резервним копіюванням, контролем доступу та аудитом безпеки як передумовами етичної обробки даних клієнтів і партнерів; виконання цих норм не лише мінімізує операційні й юридичні ризики, а й слугує сигналом надійності для ринку [1].

Водночас доказова база українських досліджень свідчить, що прозора та регулярна комунікація істотно знижує тривожність і паніку, отже, прямо впливає на репутаційну стійкість компаній у війні; системна етична комунікація стає базовим механізмом управління очікуваннями і соціальним напруженням у межах ширшої моделі кризового менеджменту [2].

Практики українських компаній у період воєнного стану демонструють швидку переорієнтацію комунікацій на цифрові інструменти, що забезпечують безперервність зв'язку зі стейкхолдерами за умов руйнування логістики, переміщення населення та високої невизначеності. У роздрібній торгівлі зміщення географії попиту та зростання навантаження на мережі центральних і західних регіонів стимулювали перехід до омніканальних моделей із підсиленням сервісів доставки та локалізацією закупівель, що підтримало товарообіг і трансформувало галузь у стратегічну інфраструктуру економічної безпеки та соціальної стабільності; у цих умовах комунікації виконують функцію координування клієнтських очікувань і підкріплення довіри до спроможності бізнесу забезпечувати безперервність сервісу [3].

Цифровізація комунікаційної екосистеми відбувається одночасно на фронт- і бек-офісних рівнях: компанії нарощують використання мобільних застосунків, веб-платформ, месенджер-ботів і соціальних мереж для персоналізованого сервісу та швидкого

інформування в кризових епізодах; у «середньому шарі» інтегруються CRM, поведінкова аналітика, програми лояльності та платіжні сервіси, що живлять комунікації релевантними даними; на бекенді посилюються WMS/TMS/ERP і моніторинг безпеки, у т. ч. через резервування даних і децентралізацію інфраструктури. Така архітектура супроводжується підключенням модулів предиктивної аналітики для прогнозування попиту, впровадженням систем ризик-моніторингу та посиленням кіберзахисту, що дає змогу підтримувати стабільність повідомлень і оперативну адаптацію контенту під змінні умови [1].

Паралельно посилюється застосування інноваційних форматів взаємодії єдиного інформаційного поля організації з цільовими аудиторіями: імерсивні технології, відеоконтент і фіджитал-підходи використовуються для підвищення залученості та довіри, тоді як хмарні сервіси забезпечують гнучкість і безперервність каналів комунікації за умови дотримання вимог безпеки і локалізації даних. Клієнтська аналітика стає операційним ядром для адаптивної сегментації та персоналізації повідомлень, а також для корекції продуктових пропозицій у реальному часі; таким чином, комунікації переходять від реактивної до проактивної моделі управління очікуваннями споживачів і партнерів [1].

Практики воєнного часу засвідчили зсув від парадигми операційної ефективності до парадигми стійкості, у межах якої комунікації інтегруються з цифровими й логістичними контурами підприємства та набувають функції системоутворювального механізму підтримання безперервності бізнесу і соціальної стабільності.

Найрезультативнішими виявилися моделі, що поєднують омніканальну присутність із даними з CRM/аналітики та резервованими бекенд-процесами, оскільки вони забезпечують релевантність, швидкість і надійність повідомлень за екстремальної невизначеності. Етична якість комунікацій і дотримання вимог інформаційної безпеки залишаються ключовими детермінантами довіри; застосування інструментів перевірки, обмеження розкриття чутливих даних і підсилення кіберзахисту є невід'ємною умовою для репутаційної стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Системний характер трансформацій підкреслює потребу інституціоналізувати кризову комунікаційну архітектуру, від сценарного планування й резервних каналів до циклу посткризового аналізу та безперервного вдосконалення, як постійну управлінську практику на період війни та відбудови.

Список використаних джерел:

1. Бабіна, О. В., Іоффе, М. В., Хоменко, І. Б., & Якимчук, А. Ю. (2022). Комунікації в бізнесі в сучасних умовах воєнного стану України.
2. Сусіденко, В., Болманенко, О., & Хащініна, Г. (2024). Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, (65).
3. Бай, С., & Єлісеєв, В. (2025). Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах воєнного стану. Актуальні питання економічних наук, (15).