ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: http://eh.udpu.edu.ua

ISSN 2522-9273 (print)
2616-5236 (online)

UDC: 658.8:338.14

DOI: 10.31499/2616-5236.2(28).2024.305969

Svitlana Podzihun, *Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University*
PhD in Economics, Associate Professor, Head Of The Department of Marketing, Management and Business Administration

СТРАТЕГІЇ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ
CRISIS COMMUNICATIONS STRATEGIES DURING WAR

Анотація: *У статті обґрунтовано актуальність дослідження стратегій кризових комунікацій, окреслено можливі шляхи їх організації, що забезпечить стабільність та успішну діяльність у невизначеному бізнес-середовищі. Визначено особливості комунікації під час кризи. Наведено приклад орієнтованого на комунікацію плану управління ризиками. Наведено характеристики корпоративних месенджерів, які використовує велика кількість компаній різних розмірів і, особливо, під час віддаленої роботи. Доведено, що необхідним аспектом успішного управління під час кризи є наявність сильного та афективного керівництва.*

Abstract: *The article substantiates the relevance of the research of crisis communication strategies, outlines possible ways of their organization, which will ensure stability and successful activity in an uncertain business environment. The peculiarities of communication during a crisis have been determined. Reasoned role and functions of internal communications. An example of a communication-oriented risk management plan is given. The characteristics of corporate messengers, which are used by a large number of companies of various sizes and, especially, during remote work, are given. It has been proven that a necessary aspect of successful management during a crisis is the presence of strong and affective leadership. It was emphasized that in order to improve the internal climate and communications in the team, it is advisable to appoint a specialist responsible for team spirit, who will distribute functions so that each team member realizes himself as a part of the whole, makes his important contribution, on which the final result of the project depends. Communications in crisis situations can both warn, mobilize help, reduce negative consequences, and spread panic, strengthen myths and misinformation, and divide society for years to come. It will depend on the correctness and clarity of establishing crisis communications, the choice of specific communication technologies and the communication strategy for exiting a specific crisis. For this, the authorities must develop a plan for managing crisis communications in*

conditions of uncertainty. Therefore, the crisis is a complex phenomenon that contains both potential and real threats and the danger of losses, as well as new opportunities for renewal and transformation in organizations, creating new modern approaches to interaction. Martial law can affect the quality of governance due to restrictions on freedom of action and decisions, extraordinary circumstances and instability of the political and economic situation.

Keywords: *strategy, crisis communications, corporate culture, HR management, crisis communications strategies, management, corporate messenger, communicator, risk management, economic crisis, leadership qualities*

Ключові слова: *стратегія, кризові комунікації, корпоративна культура, hr-менеджмент, стратегії кризових комунікацій, менеджмент, корпоративний мессенджер, комунікатор, управління ризиками, економічна криза, лідерські якості*

Постановка проблеми. Остання криза у світовій економіці розпочалася у 2020 році під час пандемії ковіду. За оцінками McKinsey, збитки настільки великі, що аж до 2040 щорічні втрати для глобальних
ринків становитимуть $1,6 трлн. Зараз ми стоїмо на порозі нової кризи, спричиненої війною росії проти України, яка може запустити руйнівну рецесію у всьому світі. Кризи приходять у будь-якій формі та розмірі —від великих світових подій до проблем із репутацією якоїсь бізнес-структури. Здатність помічати кризу, що виникає, формується як навичка, яку можна розвивати за допомогою певного тренування і невеличкого об'єму інтенсивної роботи. Головне —розуміти анатомію кризи: що це таке, який вигляд має та як відчувається. Усі ризик-менеджери, експерти з неперервності бізнесу та юристи можуть стверджувати, що вміють як розпізнавати кризу, так і надати бізнесу необхідні консультації. Проте в найкращому разі вони дають лише частину відповіді, а на той час, коли криза приверне увагу юридичної команди або ризик-менеджерів, вона вже може значно зрости та просунутись. Тому роль комунікатора, з його знаннями, досвідом і підготовкою є провідною у визначенні кризи, сповіщенні про неї інших, а згодом —у стимулюванні бізнес-структури до дії [8: 9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження комунікації в сучасному суспільстві піднімалися в працях таких зарубіжних дослідників: Юрген Аппело, Аманда Коулман, Єрін Маєр, Рід Гастінгс та інші. Останні наукові дослідження у цій області підкреслюють важливість інноваційних підходів до розробки антикризових стратегій. Однак, ці питання потребують подальшого глибокого вивчення у зв’язку з новими сучасними викликами сьогодення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ціллю даної статті є з'ясування особливостей кризових комунікацій, а також надання пропозицій з удосконалення даного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Попри війну, 47%

українців мають активну позицію та вже почали адаптуватися до життя в період бойових дій. Водночас індекс психологічної дезадаптації через спектр негативних емоцій у мешканців України залишається на середньому рівні. Це свідчить, що людям вдається уникати стресу. І за великим рахунком, саме робота допомагає почуватися краще. Корпоративний психолог залишається важливим для компанії в умовах невизначеності, перетворення команд, скорочення штату працівників. Його основною функцією залишається пошук слабких та сильних сторін особистості, допомога в розкритті потенціалу співробітника та подоланні перешкод для розвитку. Фахівець також зможе знайти підхід до тих співробітників, які емоційно холодні, закрилися від інших, відповідають однозначно та мало контактують. З такими працівниками потрібно окремо проводити зустрічі та надавати професійну психологічну допомогу. До того ж HR та психолог має підготувати нове інформаційне середовище для роботи з усіма психотипами співробітників, а також доопрацювати рівні кризової комунікації [12].

Із багатьох джерел відомо, що комунікація —це необхідна умова для співробітництва, і що співпраця, крім комунікації, передбачає також наявність певної спільноти, зв'язків між її членами, здатності ухвалювати рішення й діяти відповідно до них [10].

Внутрішні комунікації до коронавірусної кризи складно було назвати ідеальними. Але неформальна корпоративна культура компенсувала недоліки культури формальною. Перехід в онлайн спричинив слабкості цього підходу, зробивши їх істотними недоліками, що вимагає нового рівня комунікацій і нових інструментів. Одним з них є бізнес-сторітелінг — це підхід, який працює з емоціями та допомагає відновити ту довіру, яку було втрачено багатьма компаніями. Внутрішні комунікації – це підтримуюча бізнес-функція в компаніях для вирішення стратегічних завдань побудови ефективної системи взаємодії між підрозділами та співробітниками.

Але, слід зазначити, що це тільки один з інструментів досягнення стратегічних цілей компанії, через організований процес обміну між усіма співробітниками внутрішньокорпоративною інформацією. До основних важливих пунктів внутрішньої комунікації належить: своєчасне і повне інформування співробітників; отримання зворотного зв'язку від співробітників; розвиток горизонтальних зв'язків між співробітниками; створення та підтримка стійкої корпоративної культури; впровадження і підтримка цінностей компанії; підтримка культури змін; розвиток бренду роботодавця; збільшення показника залучення персоналу; виявлення і нейтралізація внутрішніх факторів негативного впливу на розвиток бізнесу; проведення заходів в рамках режиму кризових комунікацій.

Американський консультант з комунікацій Девід Керк дійшов висновку, що 91% чинників, що

формують лояльність співробітників і 99,5% факторів, що впливають на їх задоволення своєю роботою, безпосередньо пов'язані з ефективною комунікацією.

Оскільки аудиторія внутрішнього комунікатора —це колектив організації, люди, чиє життя і добробут істотно залежать від успіху компанії, їх потреба в інформації істотно вище, ніж у будь-якій зовнішній групі. Доведено, що втрати компаній від нелояльності персоналу в середньому в три рази вище, ніж від діяльності конкурентів або ЗМІ. Технології умовчання, перестановки акцентів і зміщення фокусу уваги, іноді використовуються в зовнішніх комунікаціях, тут неприпустимі. Місце відсутньої офіційної інформації неодмінно буде зайнято чутками й плітками, які можуть привести до серйозної кризи. Під час віддаленої роботи важливо грамотно управляти підлеглими, забезпечувати їм своєчасну зворотний зв'язок і вміти розпізнати ознаки проблеми. Для нормального психологічного стану, людині необхідна достатня кількість нейромедіаторів – окситоцину, серотоніну, дофаміну й ендорфінів. Частина з них виробляються через дотики, відчуття близькості під час спілкування, а також після похвали або компліментів [9].

При взаємодії спікера і слухача, мозкова діяльність двох учасників синхронізується, породжуючи відчуття емоційної спільності, «ідейного споріднення» між ними. Адже при сприйнятті історій виділяється окситоцин, що збільшує емпатію і щедрість. Під час віддаленої роботи, сторітелінг можна використовувати для спрощення адаптації, навчання фахівців і надання зворотного зв'язку за результатами [4].

Дослідження дозволяє зробити висновок, що HR - менеджмент під впливом цифрових та інформативних технологій потребує розширеного розвитку ініціативи, можливостей команд та повноважень, компетенцій та поліпшення організаційних структур. Це означає, що організаціям необхідно чітко сформувати місію, узгодити та вдосконалювати у співробітників навички майбутнього, управляти не лише залученням, а й задоволеністю персоналу [6].

Коли більшість компаній перейшла на віддалену роботу, питання про зручність і безпеку внутрішньої комунікації стало ще гострішим. Корпоративний месенджер - це додаток або програма, за допомогою якої співробітники компанії ведуть один з одним комунікацію. З їх допомогою можна обмінюватися миттєвими повідомленнями, файлами, документами, створювати окремі чати та впорядкувати хаос в листуванні.

Ще одна важлива перевага – можливість створення нагадувань співробітникам. Корпоративні месенджери використовує велика кількість компаній різних розмірів і, особливо, під час віддаленої роботи (Табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика корпоративних месенджерів

Месенджер	Безпека	Вартість	Створення групових чатів	Зручний інтерфейс
Telegram	256-бітове шифрування, власний протокол шифрування MTProto, можливість створення секретних чатів	Безкоштовний	+	+
Skype	Заходи безпеки стандартні, можна створювати секретні чати з end-to-end шифруванням. Але було багато витоків даних	Безкоштовний. Платна версія – $5 в місяць за одного користувача	+	+
Discord	Просунуті алгоритми шифрування, є захист від DDoS-атак, витоків IP, можна налаштувати двухфакторную аутентифікацію	Безкоштовний	+	+
Slack	Додаток працює по протоколу HTTPS, підтримує двухфакторную аутентифікацію	Безкоштовна версія та платна – від $6.67 в місяць за одного користувача	+	+
Hangouts	Повідомлення Hangouts шифруються одразу в момент передачі	Безкоштовний	+	+

Джерело: [12].

Процес управління ризиками нерозривно пов'язаний із планами реагування на кризу і є присутнім у кожній сфері бізнесу. Комунікаторам належить головна роль у розробці підходу до управління ризиками. Управління ризиками ―це ґрунтовна справа, яка потребує аналізу й оцінювання.

Комунікаторам необхідно усвідомлювати ризики для бізнесу, щоб допомагати в розробці плану кризової комунікації. До цього процесу можна додати розробку матриці управління ризиками або орієнтованого на комунікацію плану управління ризиками. Вихідною точкою має бути розуміння можливих ризиків або ж їх впливу на бізнес. Необхідно зробити перелік ризиків та чітко оцінити значення кожного з них для організації. Зіставлення інформації з усіх секторів, відділів або підрозділів дозволить скласти перелік ризиків. Наступним етапом буде розгляд потенційних впливів ―як в репутаційному, так і операційному відношенні ―та ймовірність виникнення наведених ризиків. Існує безліч різноманітних методів оцінювання, які дають змогу вивести остаточну оцінку та навести гарячі точки всередині бізнесу [9].

Таблиця 2

Приклад орієнтованого на комунікацію плану управління ризиками

Ризик	***Причина***	***Вплив***	***Пом'якшення***
Збій сайту	*Можлива атака або проблеми з IT, через які вимикається сайт*	*Відсутність каналів комунікації та можливих продажів*	*Комплексний план безпеки для перевірки на можливість проникнення, наявність готової до використання копії. Як кінцевий варіант —зосередження на обміні повідомленнями через соціальні мережі.*
Змішані повідомлення	*Кадровий персонал надає клієнтам/користувача м послуг недостовірну або недоречну інформацію*	*Вплив на продажі або довіру клієнтів*	*Наявний план комунікації персоналу із контрольним списком у плані кризової комунікації, щоб точно першими отримувати достовірну інформацію та дізнаватись про оновлення.*
Скарги зацікавленої сторони	*Скарга важливої особи або агенції на діяльність компанії*	*Втрата довіри інших зацікавлених сторін та/або клієнтів*	*Наявність надійної стратегії зв'язків із громадськістю т-=а підтримка генерального директора й керівництва.*
Повільне реагування на проблему	*Повільний обмін інформацією, через що люди дають власну оцінку ситуації*	*Вплив на довіру до бізнесу та довіру в комунікації*	*Розроблення процес управління для комунікації та обміну оновленнями. Упевненість щодо розуміння й підтримання цього процесу генеральним директором та вищим керівництвом.*

Ризик	***Ймовірність***	***Вплив***	***Рейтинг***
Тотальний збій з IT			
Аварія на фабриці			
Скарга від клієнта			
Онлайн-тролінг			
Кібератака			

Джерело: [9].

Окреслення ризиків та пом'якшень —трудомісткий процес, що вимагає ретельності. Щоквартальний перегляд ризиків для розуміння того, які з них можна знизити, а які можуть підвищуватись, разом із розглядом пом'якшень та шляхів їх розвитку допоможуть у довгостроковій розробці або підготовці як окремих співробітників, так і організації загалом. Подібна ревізія утримує фокус корпоративного мислення на підготовці до кризи, а такий настрій є частиною битви, спрямованої на ефективне реагування в разі виникнення кризової ситуації [9].

Страх, розпач, розгубленість, стрес, апатія, тому що війна перейшла до затяжної фази, все це може спричинити додаткові ризики: відтік талантів за кордон серед тих, хто залишився в Україні, та рішення укорінитися у країнах тимчасового прихистку у тих, хто тимчасово переїхав туди, рятуючись від війни.

Наразі відбувається трансформація корпоративної культури: всі зусилля компаній спрямовані на всебічну підтримку

співробітників та допомогу країні. Зазвичай бренд роботодавця — це те, що про вас говорять ваші працівники (колишні, теперішні та майбутні), але сьогодні це більше про те, що говорите ви як компанія. Найбільш пріоритетні чинники для трансформації корпоративної культури сьогодні: прозорі та системні комунікації, турбота про співробітників та переосмислення КСВ.

Найголовніша функція внутрішніх комунікацій —не тільки інформування, але й зняття тривожності. Тому саме зараз як ніколи важливо комунікувати з людьми: пояснювати всі рішення компанії, висловлювати свою позицію стосовно подій в країні, давати підтримку співробітникам, частіше просити зворотній зв'язок тощо.

Крім того, є істотний ризик того, що певна кількість талантів не повернеться до України після війни, та й працівники, які залишилися, також можуть виїхати за кордон через невпевненість у майбутньому. Отже насувається дефіцит кваліфікованих кадрів. Лише ті компанії, які мають сильну корпоративну культуру та цінності, зможуть утримувати таланти та наймати нових фахівців, коли ринок праці знову оживе, і протягом післявоєнних років (табл. 3) [2].

Таблиця 3

Корпоративна культура під час кризових комунікацій

Розвивати лідерські навички:	**Піклуватись, створити культуру, в якій думка людей сприймається та підтримується:**
✓ Почати трансформацію із себе. ✓ Проявити сміливість, цікавість і турботу. ✓ Побудувати правильну команду.	✓ Бути прозорим. ✓ Не чекати, поки хтось висловиться. Запитати.
Дозволяти: визначати чіткі обв'язки та бути готовим до змін:	**Надихати, створити бачення, в яке всі повірять:**
Очікувати спадів та планувати відповідно. Встановити дисципліну, але підтримувати свободу експерементів.	Бути готовим трансформуватись на піку продуктивності. Розширювати власний світогляд і своїх колег. Комунікувати бачення і сенс змін. Підтримувати зміни.

Необхідним аспектом успішного управління під час кризи є наявність сильного та ефектиного керівництва, І мова не просто про те, що людина на вершині компанії повинна демонструвати лідерські навички; це має бути помітним на кожному рівні структури реагування на кризу. Існує 10 головних лідерських якостей, необхідних для здійснення ефективної кризової комунікації: вмотивований, послідовний, рішучий, співчутливий, видимий, етичний, стійкий, відповідальний, ефективний у комунікації, вправний управитель очікуваннями.

Єдність команди більшою мірою залежить від лідера, керівника проекту, але частину цих обов'язків

необхідно делегувати та зосередитися на стратегії і загальному управлінні. Так, для покращення внутрішнього клімату і комунікацій у команді доцільно призначати фахівця, відповідального за командний дух, який розподілить функції так, щоб кожен член команди усвідомлював себе частиною цілого, робив свій важливий внесок, від якого залежить підсумковий результат проекту [5].

Із досвіду вдалого переосмислення корпоративної культури компанії Netflix варто зазначити, що якщо у вас найкращі працівники на ринку і ви запровадили культуру щирості, то розкриття корпоративних таємниць збільшить почуття власності й відданості у ваших підлеглих. Рід Гастінс, генеральний директор компанії Netflix та Ерін Маєр, професорка бізнес-школи INSEAD, експертка із розвитку організаційної культури, стратегії та інновацій, проаналізувавши історію успіху компанії Netflix, визначили, що уся команда працює злагоджено тільки тоді, коли кожен її учасник почувається комфортно і знає, що він —важливий елемент системи, а не абстрактна робоча одиниця.

Ерін Маєр, вважає, «щоб запровадити культуру прозорості, позбудьтеся зачинених кабінетів, асистентів, які поводяться наче охоронці.... ; навчіть підлеглих читати фінансову звітність. Діліться конфіденційною фінансовою та стратегічною інформацією з усіма в компанії.. Приймайте рішення, що вплинуть на добробут працівників, на зразок реорганізації або звільнення, скажіть їм про це прямо й заздалегідь, до того як рішення буду ухвалене. Якщо зарекомендувати себе як компетентна людина, часто й відверто говоріть про свої помилки —і заохочуйте всіх керівників робите те саме; так ви збільшите довіру, доброзичливість та інновації в компанії...» [11].

Незадовільна комунікація — настільки поширене явище, що є нормою для багатьох компаній. Проблеми з комунікацією є нормою в усіх організаціях та залежить від трьох чинників: інформації, взаємин і зворотнього зв'язку. В умовах кризової ситуації відбувається стрімке зростання потоків інформації, що зумовлює частково їх некерованість, оскільки можливе поширення не лише об’єктивної інформації, а й спрямованої чи дезінформації, що призводить до перекручування фактів, руйнування репутації суб’єкта, і негативно впливає на їх сприйняття у масовій свідомості суспільства [7].

Кризова ситуація може виникати через вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які створюють потенційну загрозу діяльності та навіть життю громадян [8].

На думку Юргена Аппело комунікація між людьми вимагає належного зворотного зв'язку, а останній часто відсутній. Виокремлюють дев'ять комунікативних компетенцій, які проявляються в людей у різних ступенях, що і пояснює, чому організації це складні комунікаційні мережі. Дослідники виявили ефект гомогенізації, що виникає у

соціальних мережах. Його сенс полягає в тому, що інформація, яка вже багато скопійована, має тенденцію до додаткового копіювання, що дозволяє пояснити, яким чином відбувається поширення культурних віянь. Оптимальний обмін інформацією може приводити до виникнення гіперпродуктивних команд, тому необхідне поєднання конкуренції та співробітництва [1].

Комунікації у кризових ситуаціях можуть як попередити, мобілізувати допомогу, зменшити негативні наслідки, так і розповсюдити паніку, посилити міфи та дезінформацію, розколоти суспільство на роки вперед. Це залежатиме від правильності та чіткості налагодження кризових комунікацій, вибору конкретних комунікаційних технологій та комунікаційної стратегії щодо виходу з конкретної кризи. Для цього владні структури повинні розробляти план з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності [3].

Висновки. Отже, криза є складним феноменом, що містить в собі як потенційні, так і реальні загрози та небезпеку втрат, так і нові можливості для оновлення та перетворення в організації, створюючи нові сучасні підходи до взаємодії. Воєнний стан може вплинути на якість управління через обмеження свободи дій та рішень, надзвичайні обставини та нестабільність політичної та економічної ситуації. Проте, якщо керівники будуть готуватися до таких ситуацій та реагувати на них швидко та ефективно, вони можуть зберегти високу якість управління. Комунікація та психологічна допомога мають здійснюватися лише тими, хто насправді розуміє, що він робить. Завдання кожного HR-фахівця — забезпечити комплексну психологічну підтримку співробітників та сприяти ефективній роботі бізнесу.

Referens

Appelo J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. 2019 P. 430.

Antunevy`ch V. Yak vijna zminy`la korporaty`vnu kul`turu ta cinnosti kompanij. URL: https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv

Gajovy`ch G., Shy`xnenko K., Arextejchuk O. (2023). Kry`zova komunikaciya: zarubizhny`j dosvid i realiyi Ukrayiny`. Naukovy`j visny`k: Derzhavne upravlinnya, (2 (14), 134–161. https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-134-161

New normal u vnutrishnix komunikaciyax - storiteling dlya biznesu. URL: https://hurma.work/blog/05-2021-new-normal-u-vnutrishnih-komunikacziyah-storiteling-dlya-biznesu/

Podzigun, S. Upravlinnya efekty`vnoyu komandoyu v proektnij diyal`nosti. Ekonomika ta suspil`stvo. 2023. # 52. URL : http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2606 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-84

Podzigun S.M., Pacheva N.O. HR-menedzhment v umovax pandemiyi Covid-2019 : novi vy`kly`ky` ta mozhly`vosti. Naukovy`j ekonomichny`j zhurnal Intelekt XXI. 2021. # 5. S. 81–84. URL : http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_5/19.pdf

Vovk N. P., Moxnar L. I. Komunikaty`vna skladova organizaciyi ta zdijsnennya anty`kry`zovogo upravlinnya. Visny`k Nacional`nogo universy`tetu oborony` Ukrayiny`. 2021. No 1(59). S. 63–71.

Guta S. S. Ponyattya «kry`zova sy`tuaciya, zumovlena voyenno-polity`chny`my` chy`nny`kamy`, «voyenno-polity`chna kry`za» v teoriyi derzhavnogo upravlinnya. Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid. 2017. No 7. S. 116–120.

Koulman A. Strategiyi kry`zovy`x komunikacij / per. z angl. O. Tatarenko. Xarkiv: VD «Fabula», 2023. 200 s.

Cockburn A. Writing effective use cases. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Writing_Effective_Use_Cases.html?hl=ru&id=p-anAgAAQBAJ&redir_esc=y

Gastings R., Mayer E. Netflix i kul`tura innovacij / per. z angl. V. Galy`chy`noyi. X.: Vivat, 2022. 352 s.

Porivnyannya populyarny`x korporaty`vny`x mesendzheriv. URL: https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-korporativnih-mesendzheriv/