

Білан Н. І.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Нетреба М. М.

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Кузнєцова І. В.

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОСТІ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Розвідку присвячено аналізу комунікаційних стратегій стійкості українських підприємств в умовах збройного конфлікту, зокрема ролі креативності у формуванні економічної та соціальної цінності. Аргументовано необхідність переосмислення традиційних підходів до відновлення конфліктних територій, які базуються переважно на зовнішній гуманітарній допомозі, та появою нових моделей соціального підприємництва, що трансформують кризовий контекст у можливості для сталого розвитку через креативні комунікації.

Метою роботи є виявлення механізмів, за допомогою яких українські підприємства застосовують креативність для створення цінності в умовах воєнного конфлікту.

У статті окреслено чотири ключові завдання: характеристика креативних комунікаційних практик; аналіз диференційованих стратегій взаємодії з різними групами стейкхолдерів; визначення креативності як базового елементу комунікаційної стратегії стійкості; формування практичних рекомендацій для компаній, які функціонують у конфліктних умовах.

Проаналізовано кейс проекту «Мед мінних полів» компанії Kernel, що демонструє успішну інтеграцію креативності в комунікаційну стратегію, масштабне міжнародне медіаохоплення та значний соціальний і економічний ефект залучення та партнерства з міжнародними компаніями, а також визнання на Всесвітньому економічному форумі й отримання «Золотого Лева» на Каннському фестивалі.

Методи дослідження охоплювали аналіз документів, медіапублікацій, організаційних матеріалів та експертні інтерв'ю з учасниками проекту. Теоретичною основою є інтеграція теорії наративів, теорії соціального підприємництва, стейкхолдерської теорії та теорії надії.

Розроблено модель трансформації наративу від кризи до можливості та практичні рекомендації для бізнесів, котрі прагнуть вибудувати ефективні комунікаційні стратегії стійкості в умовах збройного конфлікту.

Ключові слова: креативність, соціальні комунікації, комунікаційні стратегії, наратив, кризові ситуації.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується зростанням кількості воєнних конфліктів (Україна, Іран, Пакистан та ін.), у зв'язку з чим країни переживають не лише гуманітарні катастрофи, а й руйнування економічних систем, знищення інфраструктури та дезінтеграцію соціальних зв'язків.

Традиційні підходи до економічного відновлення конфліктних територій історично базувалися на моделі зовнішньої гуманітарної і фінансової допомоги: міжнародні організації, урядові програми та благодійні фонди надавали ресурси для відбудови. Водночас останнє десятиліття

засвідчило зміну ролі підприємництва в зонах воєнних дій. На відміну від традиційного бізнесу, який іноді покидає конфліктні території, і благодійних організацій, які орієнтовані на надання короткострокової допомоги, підприємства створюють гібридні моделі, що поєднують економічну життєздатність із соціальним впливом. Ці ініціативи трансформують саму природу кризи в можливість сталого розвитку.

Особливу увагу привертає роль креативних комунікаційних стратегій в успіху таких підприємств. Нові соціальні ініціативи демонструють інший підхід: вони застосовують креативність під

час конфлікту, трансформації негативних асоціацій у позитивні можливості та створення наративів надії замість наративів трагедії. Саме ця комунікаційна стратегія дає їм змогу залучати не лише донорів, але й комерційних партнерів, споживачів, медіа та міжнародні платформи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження з аналізованої проблематики в інформаційному просторі репрезентовані трьома релевантними напрямками, які, проте, залишаються концептуально роз'єднаними: дослідженням соціального підприємництва, теорії комунікацій у кризових ситуаціях та вивченням ролі креативності в обмежених ресурсних середовищах.

Дослідники соціального підприємництва (Д. Борнштейн, С. Девіс, Дж. Мейр, І. Марті) традиційно фокусувалися на аналізі бізнес-моделей, що створюють соціальну цінність поруч з економічною. Теоретики концептуалізували соціальні підприємства як організації, що використовують ринкові механізми для розв'язання соціальних проблем. Утім, більшість досліджень зосереджена на постконфліктному відновленні, коли активна фаза протистояння завершена. Тож бракує системного розуміння того, як соціальні підприємства функціонують безпосередньо під час воєнних дій, коли інфраструктура зруйнована, логістика ускладнена, а ризики максимальні.

Теорія кризових комунікацій традиційно аналізує, як організації реагують на раптові події – природні катастрофи, техногенні аварії, репутаційні кризи. Науковці (А. Коулман, Р. Льюїс, Ф. Сайтел, Д. Фішман, О. Холсті, П. Брюс) вивчали стратегії відновлення довіри, управління інформаційними потоками та взаємодію із зацікавленими сторонами, проте фокус цих досліджень зосереджений переважно на короткострокових кризових епізодах та організаційній реакції на них. Тривалі конфлікти створюють якісно інший комунікаційний контекст: криза стає не епізодом, а середовищем змін діяльності.

Окрема ділянка досліджень присвячена гуманітарним проектам і мобілізації підтримки для постраждалих регіонів. Ці праці засвідчують, що традиційні стратегії базуються на емоціях через сторителінг, що викликає розуміння підтримки та бажання допомогти.

Дослідження з креативності традиційно розглядали недостатність ресурсів як обмеження для інноваційної діяльності. Проте останні дослідження виявляють парадоксальний ефект: за певних умов саме обмеження стимулюють креативність, змушуючи організації шукати нестандартні рішення.

Незважаючи на наявність низки досліджень у кожному з цих напрямів, наукові публікації засвідчують прогалину на перетині соціального підприємництва й креативних комунікацій у контексті збройних конфліктів.

По-перше, бракує розуміння того, як креативні комунікації функціонують у зонах воєнних дій. Більшість досліджень комунікаційних стратегій підприємств проводилися в мирний час або в постконфліктні періоди. Активні бойові дії породжують інші виклики: медійний простір перенасичений трагічними новинами, що створює «втому від співчуття» в аудиторій; міжнародна увага нестабільна й конкурентна; рівень довіри до інформації невисокий через інформаційні війни. За таких умов комунікаційні стратегії повинні значно відрізнятися від тих, що задіяні в мирний час.

По-друге, недостатньо досліджена роль креативності як стратегічного ресурсу в умовах конфлікту з обмеженням ресурсів. Соціальні підприємства в зонах ведення бойових дій стикаються з низкою обмежень: відсутністю фінансування, зруйнованою інфраструктурою, обмеженим доступом до ринків, втратою людського капіталу. За таких умов традиційні комунікаційні інструменти не є достатньо ефективними. Натомість креативність стає одним із важливих стратегічних ресурсів.

По-третє, відсутня концептуалізація процесу трансформації наративу конфлікту в наратив можливості. Традиційні комунікації про конфліктні зони ґрунтуються на трагічному аспекті висвітлення подій: руйнування, жертви, гуманітарна криза. Проте нові соціальні підприємства демонструють здатність змінювати цей наратив: замінована земля стає джерелом унікального продукту, обмеження перетворюються на інновації, криза – на можливість для системної трансформації. Саме механізми цієї трансформації наративу в локальну ідентичність шляхом глобального комунікаційного меседжу залишаються недостатньо дослідженими.

Постановка завдання. На підставі викладеного вище метою розвідки є виявлення комунікаційних стратегій стійкості, а саме як українські підприємства використовують креативність для створення економічної та соціальної цінності в умовах воєнного конфлікту.

Для реалізації мети поставлено такі завдання:

– описати креативні комунікаційні практики українських підприємств для зміцнення стійкості в умовах збройного конфлікту;

– проаналізувати, як українські соціальні підприємства вибудовують диференційовані комуні-

каційні стратегії зі стейкхолдерами – локальними спільнотами, міжнародними споживачами, комерційними партнерами, медіа, донорськими організаціями та політичними інституціями;

– охарактеризувати креативність як основу комунікаційної стратегії стійкості;

– розробити практично орієнтовані рекомендації для компаній щодо застосування ефективних комунікаційних стратегій стійкості в умовах збройного конфлікту.

Для досягнення поставленої мети дослідження обрано проєкт «Мед мінних полів» компанії Кернел – новаторську ініціативу, що дає змогу фермерам заробляти кошти для розмінування власних земель завдяки створенню унікального бренду меду від бджіл, які збирають його на замінованих територіях. Цей кейс демонструє таке медіаохоплення: понад 600 міжнародних медіапублікацій з нульовим рекламним бюджетом, залучення понад 1,5 мільйона євро, партнерство з глобальними компаніями, визнання на Всесвітньому економічному форумі та престижні міжнародні нагороди в галузі креативних комунікацій [6].

Дослідження поєднує такі методи збирання даних: детальний аналіз кейсу «Мед мінних полів» на основі документів, публікацій і матеріалів організацій та експертних інтерв'ю з креаторами проєкту, партнерами та експертами для розуміння процесів ухвалення комунікаційних рішень.

Виклад основного матеріалу. Для аналізу комунікаційних стратегій стійкості українських соціальних підприємств в умовах воєнного конфлікту дослідники синтезують чотири теоретичні напрями: теорію наративів, теорію соціального підприємництва, стейкхолдерську теорію та теорію надії. Інтеграція цих теоретичних напрямів дає змогу створити цілісне розуміння того, як креативні комунікації функціонують у кризових ситуаціях, зміцнюючи стійкість підприємств і посилюючи значущість нації у світі.

Теорія наративів постулює, що людський досвід організується та осмислюється через історії, які ми розповідаємо собі та іншим (Fisher; Bruner). Наративи функціонують не просто як засіб передавання інформації, а як фундаментальний механізм конструювання реальності та надання значущості подіям (B. Polkinghorn).

Дослідники (Green & Brock) описують наратив як процес, у якому реципієнт емоційно та когнітивно занурюється в історію. Ця концепція пояснює, чому добре сконструйовані наративи можуть бути потужнішими за логічні аргументи для впливу на переконання й поведінку.

У контексті кризових і конфліктних ситуацій теорія наративів набуває особливого значення. Зокрема, багато дослідників наративів доводять, що історії про конфлікт формують не лише те, як люди розуміють минуле, а й які можливості вони вбачають у майбутньому (Wiesel).

На думку авторів цього дослідження, теорія наративів створює основу для розуміння того, як підприємства трансформують історії про конфлікт: від наративів руйнування до наративів відбудови, від пасивної допомоги до активних змін.

Соціальне підприємництво як феномен і галузь наукового дослідження отримало систематичну концептуалізацію у працях Г. Діза (Dees), який визначив «соціальних підприємців як агентів змін», котрі спрямовують свою активність на:

– прийняття місії створення та підтримки соціальної цінності;

– залучення у процес інновацій, адаптації та навчання;

– прийняття сміливих рішень, не обмежувачись наявними ресурсами;

– демонстрацію високої відповідальності перед спільнотами [10].

Діз особливо наголошує на ролі ресурсної винахідливості соціальних підприємців – їхньої здатності досягати цілей з обмеженими ресурсами завдяки креативності, партнерству та мобілізації нетрадиційних активів.

Також важливо відзначити, що низка дослідників надають соціальному підприємництву гібридності – необхідності балансування між соціальною та комерційною цінністю [15; 9] і діяльністю в умовах ресурсних обмежень і нестабільності (Zahra et al.), підкреслюючи, що саме кризовий контекст може стимулювати підприємницькі інновації.

Цей закордонний аспект досліджень створює основу для розуміння того, як саме українські підприємства конструюють гібридні бізнес-моделі, що одночасно створюють економічну стійкість і соціальний вплив, використовуючи креативність як стратегічний ресурс в умовах кризових ситуацій.

Стейкхолдерська теорія Р. Е. Фрімена [12] аналізує діяльність стейкхолдерів (постачальників, споживачів, працівників, учасників спільнот, урядовців та представників інших груп) і роботу з ними як інструмент, який дає змогу підвищувати ділову репутацію бізнесу та встановлювати ефективні відносини з усіма зацікавленими особами.

Варто відзначити, що концепція спільного формування цінності для зацікавлених сторін (stakeholder value co-creation) розроблена К. К. Прахаладом і В. Рамасвами (Prahalad &

Ramaswamy). Автори стверджують, що в сучасній економіці цінність не одностороння для споживачів – вона спільно створюється у процесі взаємодії та діалогу між організацією та стейкхолдерами [15].

К. Діркс та Д. Феррін (Dirks & Ferrin) посилюють наукову літературу дослідженнями про побудову довіри зі стейкхолдерами в умовах невизначеності та кризи, доводячи, що в кризових ситуаціях соціальні підприємства повинні ретельно будувати комунікаційні стратегії, які демонструють автентичність, прозорість і справжню прихильність своїй місії [11].

Стейкхолдерська теорія Фрімена допомагає українським соціальним підприємствам вибудувати диференційовані комунікаційні стратегії для різних груп – від локальних фермерів до міжнародних споживачів, від комерційних партнерів до політичних інституцій, – залучаючи їх до створення наративів та побудови довіри в умовах невизначеності.

У своїй теорії надії Ч. Снайдер розробив концептуалізацію надії як когнітивного процесу, що включає мислення, спрямоване на мету, мислення, спрямоване на планування шляхів досягнення цілей, і агентне мислення – усвідомлення власної здатності діяти, досягати цілей та долати перешкоди. Працівники з високим рівнем надії не просто бажають позитивного результату – вони бачать конкретні шляхи його досягнення та вірять у свою здатність їх реалізувати [17].

У комунікаційному контексті надія функціонує як потужний риторичний і мотиваційний ресурс. В. МакГір (McGeer) [13] аналізує надію як форму комунікації, яка не просто описує бажане майбутнє, але й спонукає слухачів стати учасниками створення цього майбутнього.

На думку авторів дослідження, теорія надії інтегрується в комунікації українських підприємств, що дає змогу поширити надію через баланс між визнанням реальності війни та демонстрацією конкретних шляхів трансформації, створюючи наративи, які мотивують до дії як локальні спільноти, так і міжнародну аудиторію.

Варто зазначити, що під «комунікаційною стратегією розуміється система координат компанії, мета якої – побудувати ефективний обмін інформацією із цільовими сегментами аудиторії для розв'язання бізнесових і маркетингових завдань, зокрема збільшення лояльності, просування бренду компанії та отримання зворотного зв'язку» [1]. Також авторка акцентує, що «комунікація бренду у воєнний час дуже схожа на прогу-

лянку мінним полем, де один хибний крок убик із наміченого шляху, неточний меседж, чи навпаки його відсутність через страх несприйняття аудиторією поганих новин може врятувати життя компанії» [1].

Натомість А. Коулман зазначає, що «готовність до кризи є необхідною для кожної організації, компанії або бренду. Боротьба із кризою вимагає всебічного погляду та специфічного набору навичок порівняно з щоденною комунікацією. Стратегія кризової комунікації має передбачати великі елементи, як процеси і заходи, яких буде вжито...» [3, с. 39]. Слушною вважаємо думку авторки про те, що «кожна кризова ситуація є унікальною. Лідер комунікації – це професіонал, який задасть стратегію та дотримуватиметься її в процесі перегляду, поки ситуація розвиватиметься» [3, с. 31].

Ми також поділяємо думку А. Коулман про те, що «створення стійкості є важливим елементом успішної реакції на кризу» [3, с. 31]. Науковиця особливо наголошує на сучасних особливостях криз: «Ми живемо не лише в реальному світі, а й у віртуальному, і бренди та бізнес-структури мають бути спроможними впоратися з кризами, які трапляються в обох світах» [3, с. 45].

Синтез перерахованих чотирьох напрямів дає змогу сформулювати ключову гіпотезу дослідження: в умовах воєнного конфлікту відбувається зміна традиційної послідовності комунікаційного процесу від моделі *медіа* → *креатив* до моделі *креатив* → *медіа*. Якщо у звичайних ринкових умовах організації спочатку купують медіапростір і потім створюють креативний контент для промоції, то в кризових умовах креативна ідея сама генерує медіаохоплення через резонансність та новинну цінність, трансформуючи креативність у стратегічний ресурс.

Проілюструємо викладене вище прикладом українського кейсу «Мед мінних полів», реалізованого агрокомпанією Kernel у партнерстві з креативною агенцією Saatchi & Saatchi Ukraine та іншими стейкхолдерами, що є інноваційною ініціативою соціального підприємництва.

У проєкті «Мед мінних полів» втілена місія компанії Kernel, яка ставить за мету перетворювати складні виробничі ситуації на можливості для потенційного розвитку. На основі практичних інновацій цей проєкт допомагає фермерам отримувати стабільні прибутки й очищати їхні землі від мін, підтримувати громади завдяки поєднанню новітніх технологій із традиційним бджільництвом. Практична користь проєкту полягає в тому, що він створює умови для безпечної роботи

фермерів, отримання прибутку й повернення до традиційної сільськогосподарської діяльності. Внаслідок цього помітно активізується регіональна економіка й, відповідно, стабілізується продовольче забезпечення проблемних територій. Компанія сконцентрувалася на вирощуванні медоносних культур, що сприяє підтриманню біорізноманіття регіонів та їхніх екосистем. Тож проект «Мед мінних полів» компанії Kernel може слугувати прикладом позитивного впливу конкретної компанії, її проектів на окремі громади та їхніх мешканців з урахуванням множинних екологічних проблем територій, наближених до місць ведення бойових дій.

Головна мета зазначеного проекту – реінтеграція фермерських господарств і фермерів, чий сільськогосподарський угіддя зазнали значних пошкоджень внаслідок ведення воєнних дій (зокрема мінування полів), і створення умов для отримання прибутків від деокупації та розмінування цих земель без ризиків для життя громадян. Запропонована бізнес-модель дає можливість трансформувати фермерів на бджолярів завдяки застосуванню безпілотних літальних апаратів і бджіл для безпечного відродження мінних полів для заготівлі меду й продуктів бджільництва.

Упровадження бізнес-моделі передбачало надання доступу всіх її учасників до спеціального міксу насіння, призначеного для висівання в несприятливих умовах; до особливих моделей вуликів, сконструйованих з урахуванням можливої небезпеки. Фермерам було надано всі права на бренд «Мед мінних полів», дизайн пакування продукту, партнерські зв'язки з роздрібними торговельними мережами й можливість розширення такої співпраці. Із часом, після завершення процесу розмінування цих угідь, фермери матимуть змогу повернутися до звичних методів ведення агробізнесу. Проте на сьогодні саме цей проект покликаний компенсувати економічні збитки фермерів, сприяти розмінуванню й очищенню сільськогосподарських земель, підтримці громад, що перебувають на наближених до зони бойових дій територіях.

В основу стратегії проекту було закладено створення бюджетної бізнес-моделі для фермерів і розроблення нестандартного продукту, здатного викликати широкий суспільний резонанс без суттєвих капіталовкладень. Таким унікальним продуктом став мед, зібраний із мінних полів. Завдяки синтезу сучасних технологій, як-от дронів, із природними процесами, зокрема збиранням меду, був створений проект, який набув популяр-

ності без надмірних рекламних зусиль. Нестандартність і новизна проекту забезпечили йому медійний розголос не лише в Україні, а й далеко за її межами, привернули увагу й зацікавленість широкої громадськості. Зі свого боку, трансформація небезпечних мінних полів у медоносні угіддя дало змогу фермерам створити нові виробничі потужності, що приносять прибуток без жодного ризику для життя і здоров'я виробників, дають можливість вкладати зароблені кошти в розмінування й очищення сільськогосподарських полів. Утілення проекту відбулося завдяки креативності його розробників та їхнім культурним особливостям, що засвідчує, що з будь-якого глухого кута завжди можна знайти вихід. Тож розроблена компанією Kernel бізнес-модель була спрямована на розв'язання кількох нагальних, життєво важливих проблем: перетворення небезпечних для будь-якої діяльності замінованих українських земель у прибуткові, здатні приносити користь; повернення фермерів, що постраждали матеріально, зокрема й фінансово, до активної сільськогосподарської діяльності через часткову зміну напряму діяльності із землеробства на бджільництво; фінансування розмінування небезпечних аграрних угідь за рахунок отриманих від бджільництва прибутків; і, зрештою, у такий спосіб прискорення повернення фермерів до звичного традиційного землеробства. Утілення цієї інноваційної бізнес-ідеї дало змогу активізувати громади, залучити мешканців цих територій до активної діяльності.

Реалізація цього проекту складалася з двох основних компонентів. Перший мав технічний характер і полягав в обстеженні полів за допомогою безпілотних апаратів, внесенні добрив та висіванні насіння медоносних рослин на мінних полях. Також цей етап передбачав розміщення вуликів на безпечних територіях. Другим компонентом проекту була власне бізнес-модель, яка давала змогу фермерам заробляти кошти для розмінування й очищення аграрних угідь, для їх повернення в активне сільськогосподарське виробництво.

Варто відзначити піар-кампанію проекту від Kernel, результатом якої стало 200 млн переглядів і понад 600 публікацій у світових медіа. Наслідком такого успіху стала не лише участь у міжнародних заходах, а й значна кількість нагород за доволі короткий період функціонування проекту – від осені 2023 р. Так, як визнання креативності й успішності проекту слід вважати здобуті такі престижні нагороди: «Золото Лева» в категорії «Цілі сталого розвитку: гідна праця та економічне



Рис. 1. Кейс «Мед мінних полів» для Каннського міжнародного фестивалю креативності

<https://www.lovethe.com/en/work/entries/minefield-honey-harvesting-hope-755960>

зростання» та «Бронзового Лева» в категорії «Креативна комерція: корпоративна мета і соціальна відповідальність» на Каннському міжнародному фестивалі креативності 2025 р.; гран-прі Київського міжнародного фестивалю реклами 2025 р. в блоці «Social Goals Contests».

Ми пропонуємо схематично продемонструвати цей кейс авторською концептуальною моделлю (рис. 2).

Така модель демонструє послідовну траєкторію переходу кризи в можливість через креативні комунікаційні стратегії. Модель починається з визнання реальності на етапі 1: до війни українська земля годувала 400 мільйонів людей. Сьогодні – це найбільш замінована територія на планеті, мешканці якої вибудовують довіру через чесність та конкретизацію проблеми через людський досвід.

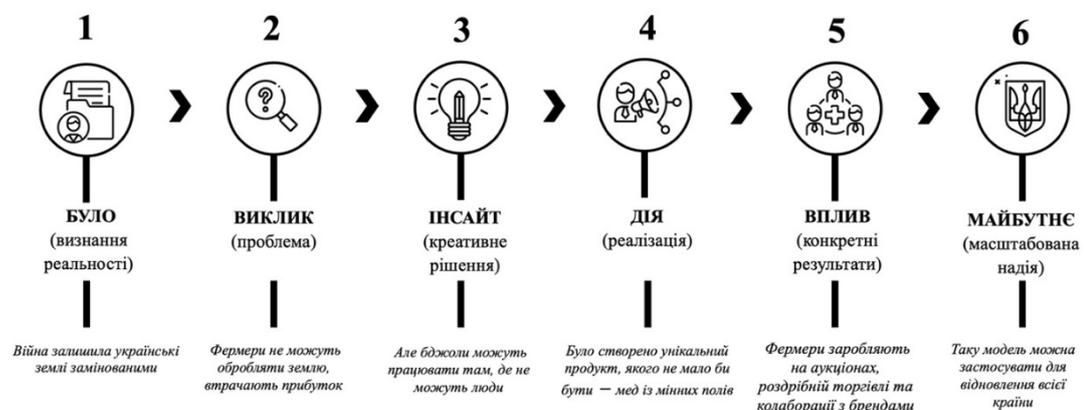


Рис. 2. Концептуальна модель трансформації наративу від кризи до можливості (на прикладі проекту «Мед мінних полів»)

Етап 2: «Територія України, яка зараз замінована, дорівнює площі майже двох Португалій, і вона не може використовуватися для вирощування агропродукції. Ця проблема реально впливає на весь світ і на українського фермера, який є нашим партнером», – зазначає Катерина Співакова, директор із комунікацій та GR Kernel, підкреслюючи, що це створює емоційну необхідність ухвалення рішення. Креативний інсайт є етапом 3, оскільки бджоли можуть працювати там, де не можуть люди, що трансформує обмеження у можливість.

Наступні етапи матеріалізують наратив через конкретний продукт. Етап 4: мед мінних полів з петриківським розписом презентують по всьому світу. «Я возила цей мед і у Вашингтон, і в Давос на міжнародні події, учасники яких можуть безпосередньо долучатися та приймати рішення щодо підтримки України, і можу сказати, що сторителінг навколо цього проєкту дійсно їх «чіпляє». На цій баночці з медом є QR-код, який веде на вебсторінку з деталями запиту про розмінування та з описом ситуації. І це дійсно створює той необхідний ефект: дивує креативним, вираженим, спокійним, але наполегливим підходом до запитів про допомогу», – зазначає Катерина Співакова, директор з комунікацій та GR Kernel.

Етап 5 демонструє конкретні результати проєкту: «Те, що ми могли «виміряти» на першому етапі реалізації і встановити як маркетингову мету, – це, дійсно, охоплення аудиторії, щоби про проєкт дізналось якомога більше людей. До цього часу у «світовому етері» вже відчувалася певна «втома» від теми війни та її наративів, тому потрібно було шукати нові формати для продовження діалогу зі світовими ЗМІ», – підсумовує Тетяна Сливко, директор Saatchi&Saatchi Ukraine.

На фінальному етапі локальний приклад медового продукту масштабується до моделі національного та глобального відновлення. Ключовий меседж моделі полягає в тому, що найбільша проблема стає найсильнішою історією: саме серйозність виклику (замінування) робить наратив потужним, генеруючи не просто підтримку продукту, а українську модель стійкості через креативність.

Висновки. На прикладі дослідження комунікаційних стратегій стійкості бізнес-проєкту «Мед мінних полів» від компанії Kernel продемонстровано значущість креативності у функціонуванні й відбудові українських підприємств в умовах воєнних дій.

У зазначеному проєкті «Мед мінних полів» показані можливості компенсування втрачених традиційних ресурсів за допомогою унікальності

наративу: всуціль заміновані сільськогосподарські угіддя не залишаються непосильним тягарем їхніх власників, а перетворюються на джерело неповторного продукту. Креативність може виявлятися різними способами, зокрема в аналізованому продукті використано культурні символи, наприклад, петриківський розпис як ознаку української автентичності зі збереженням міжнародної привабливості; використання сучасних технологій (безпілотних літальних апаратів) як компонентів наративу про інноваційність, із залученням QR-кодів для доступу до деталізованого викладу проблеми розмінування. За результатами дослідження доходимо висновку, що в умовах воєнного конфлікту креативність реалізується не як додатковий, другорядний засіб, а як стратегічний ресурс, який дає змогу досягати масштабного медіаохоплення.

Проведене дослідження довело, що успішні українські компанії здатні створювати індивідуалізовані й водночас злагоджені наративи, спрямовані на різні аудиторії: для місцевих фермерів акцент зроблений на економічних можливостях і відновленні суб'єктності; для закордонних споживачів – на унікальності продукту та можливості соціального впливу через купівлю і споживання; для торговельних партнерів – на інноваційності створеної бізнес-моделі та перспективах соціально відповідального позиціонування; для масмедіа – на нестандартності й новизні проєкту; для політичних організацій – на можливості масштабування моделі та її альтернативності усталеним підходам до післявоєнного відновлення. За умов інформаційної війни довіру можна побудувати на основі прозорості, тобто чесного зазначення походження продукту із замінованих територій; автентичності – залучення традиційних культурних кодів та доказовості – точно зазначених результатів розмінування.

На наше переконання, креативності в аналізованому кейсі відведена функція трансформації наративу з катастрофи до можливості, від звернення по допомогу до розробленого інноваційного проєкту. Запропонована бізнес-модель доводить, що за допомогою креативної комунікації демонструється незламність українського народу й підприємців зокрема, а не тільки спосіб підтримати конкретний продукт. Підтвердження цього є визнання українського проєкту «Мед мінних полів» на найпрестижніших міжнародних зібраннях (на Всесвітньому економічному форумі, Каннському фестивалі креативності з отриманням «Золотого Лева», на Київському міжнародному фестивалі реклами зі здобуттям гран-прі).

Спираючись на результати дослідження, можемо виокремити такі головні рекомендації: потрібно трансформувати обмеження в переваги, дотримуватися балансу між прийняттям кризи і пошуком конструктивних рішень, інтегрувати культурну національну автентичність у глобальну комунікацію, створювати спільні зі стейкхолдерами наративи, розширювати медіаохоплення на основі креативності та демонстрації здобутих результатів. Практична цінність наведених рекомендацій поширюється не лише на укра-

їнські підприємства, а й на установи в будь-яких зонах воєнних конфліктів у світі, даючи змогу вибудовувати довготривалі, прозорі й ефективні комунікації.

Проведене дослідження не є вичерпним і остаточною, воно відкриває перспективи для подальшого фахового аналізу комунікаційних стратегій стійкості, що виявляються в різних конфліктних контекстах та розроблення шкали оцінювання ефективності таких стратегій у різних галузях народного господарства.

Список літератури:

1. Берещак В. Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією. Київ: Yakaboo Publishing, 2023. 200 с.
2. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 2025. 2 (53). С. 231–236. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31> (дата звернення: 18.11.2025).
3. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій / пер. з англ. О. Татаренко. Харків: ВД “Фабула”, 2023. 199 с.
4. Лазаренко В. О. Наратив як засіб переосмислення особою життєвих подій у контексті проблеми адаптації до наслідків воєнного конфлікту. *Проблеми політичної психології*, 2017. (5). С. 25–32.
5. Нетреба М., Ришова Д. Digital креативи як інструмент інформаційного спротиву в умовах війни. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Філологія. Журналістика. 2022. Т. 33 (72). № 3. С. 373–381. DOI: 10.32838/2710-4656/2022.3/62
6. Проект «Мед мінних полів» отримав перше в історії України золото Каннських Левів: URL: <https://www.kernel.ua/ua/media-center/news/#proyekt-med-minnih-poliv-otrimav-pershe-v-istoriyi-ukrayini-zoloto-kannskih-leviv> (дата звернення: 17.11.2025).
7. Стеблина Н. А. Конструювання кризового наративу в українських медіа під час повномасштабного вторгнення рф. *Політичне життя*, 2022. С. 105–112.
8. Сушинський О. І., Калашник Н. С., Березовська Н. І. Комунікативні стратегії для збереження громадської ідентичності населення тимчасово окупованих територій з метою їхнього економічного відновлення після деокупації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2024. (5). С. 42–50. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.5> (дата звернення: 18.11.2025).
9. Battilana J., Lee M. Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 2014. 8 (1). P. 397–441.
10. Dees J. G. Taking Social Entrepreneurship Seriously. *Society*, 2007. 44 (3). P. 24–31. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02819936> (дата звернення: 18.11.2025).
11. Dirks K. T., Ferrin D. L. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 2002. 12. P. 450–467. URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640> (дата звернення: 18.11.2025).
12. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach [Електроний ресурс]. Boston: Pitman Publishing, 1984. URL: <https://www.worldcat.org/title/strategic-management-a-stakeholder-approach/oclc/9685996> (дата звернення: 17.11.2025).
13. McGeer V. The art of good hope. *The annals of the American academy of political and social science*, 2004. 592(1). P. 100–127. URL: <https://doi.org/10.1177/0002716203261781> (дата звернення: 17.11.2025).
14. Polkinghorne, D. *Narrative knowing and the human sciences*. Suny Press, 1988
15. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 2000. 78. P. 79–90. URL: <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence> (дата звернення: 18.11.2025).
16. Santos F. M. A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 2012. 111(3). P. 335–351.
17. Snyder C. R. Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 2002. 13(4). P. 249–275. URL: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01 (дата звернення: 18.11.2025).
18. Wiesel E. The power of narrative in conflict transformation. *Conflict Resolution Quarterly*, 2012. 29(3), 245–268.
19. Zahra S. A., Gedajlovic E., Neubaum D. O., Shulman J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 2009. 24(5), 519–532.

Bilan N. I., Netroba M. M., Kuznietsova I. V. COMMUNICATION STRATEGIES FOR SUSTAINABILITY: UKRAINIAN EXPERIENCE IN CREATING VALUE IN WAR CONDITIONS

The article is devoted to the study of communication strategies for the sustainability of Ukrainian companies in the context of armed conflict, in particular the role of creativity in shaping economic and social value. The relevance of the study is determined by the need to rethink traditional approaches to the restoration of conflict territories, which are based mainly on external humanitarian aid, and the emergence of new models of social entrepreneurship that transform the crisis context into opportunities for sustainable development through creative communications.

The aim of this work is to identify the mechanisms by which Ukrainian enterprises use creativity to create value in conditions of active conflict.

The article outlines four key tasks: characterizing creative communication practices; analyzing differentiated strategies for interacting with different stakeholder groups; defining creativity as a basic element of a communication strategy for sustainability; and developing practical recommendations for companies operating in conflict conditions.

The study is based on an analysis of Kernel's "Minefields honey" project, which demonstrates the successful integration of creativity into communication strategy, extensive international media coverage, and significant social and economic impact of engagement and partnership with international companies, as well as recognition at the World Economic Forum and the Golden Lion award at the Cannes Festival.

The methodology includes analysis of documents, media publications, organizational materials, and expert interviews with project participants. The theoretical framework is based on the integration of narrative theory, social entrepreneurship theory, stakeholder theory, and hope theory.

The research results include the development of a model for transforming narratives from crisis to opportunity, and practical recommendations for businesses seeking to build effective sustainability communication strategies in the context of armed conflict.

Key words: *creativity, social communications, communication strategies, narrative, crisis situations.*

Дата надходження статті: 26.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025