

**Чернявська Л. В.**

Запорізький національний університет

## КОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

*Стаття присвячена корпоративним комунікаціям під час війни, тенденціям розвитку та трендам у спілкуванні кампаній із внутрішньою та зовнішньою аудиторією. Огляд наукової літератури показав, що термін корпоративні медіа в медіапрактиці має кілька значень. В статті взято за основу значення корпоративних медіа, які комунікують із своєю внутрішньою та зовнішньою аудиторією за допомогою різних каналів комунікації, інструментів і платформ. В умовах війни корпоративні медіа були змушені змінити підходи до корпоративних комунікацій та адаптуватися до постійних кризових викликів. Зростає потреба у використанні інструментів кризових комунікацій для мінімізації негативних наслідків воєнних дій.*

*Аналіз результатів конкурсу «Найкраще корпоративне медіа» від Асоціації корпоративних медіа України за 2023 та 2024 роки виявив ключові тренди та вектори змін: проекти підтримки ЗСУ та ветеранів; проекти стійкості та боротьби з викликами війни. Тематичний вектор зміщується від рефлексії болісних подій до оптимістичної та мотиваційної тематики. Відбувається еволюція форматів: з'явилися нові медіа та інструменти, зокрема використання LinkedIn, навчальних ігор (гейміфікація), а також «м'якої сили» через мистецькі проекти (використання культурних здобутків для плекання ідентичності та естетичної привабливості). Світовий тренд технологічних інновацій динамічно розвивається в Україні під час повномасштабної війни. Серед трендів відзначено залучення чат-ботів та ШІ (хоча їхнє неякісне використання стає викликом), а також формування спільних просторів для комунікації (хмарні сервіси).*

*Практичний досвід великих підприємств, які працюють в прифронтовій зоні, як-от АТ «Мотор Січ» (яке працює в умовах постійних атак), підтверджує, що головний виклик – це постійний пошук оптимального балансу між інформуванням, мотивацією та безпекою. Аналіз роботи інших закладів, що працюють у прифронтовому Запоріжжі показав, що компанії концентрують зусилля на внутрішній корпоративній культурі для консолідації колективу. Для дослідження було обрано благодійний фонд «МАМА плюс Я» та заклад вищої освіти.*

**Ключові слова:** медіа, корпоративні видання, корпоративні комунікації, корпоративні редакції, корпоративні медіа, проекти корпоративної соціальної відповідальності.

**Постановка проблеми.** Інтерес компаній до корпоративних медіа зростає разом із потребами ефективної комунікації із різними стейкхолдерами. Саме корпоративні медіа маючи чітку аудиторію здатні виробляти лояльність до компанії через контроль контенту, створювати такий контент, який зміцнюватиме корпоративну ідентичність та закріплює бренд у свідомості споживачів. Важливість корпоративної комунікації зростає також у кризові періоди, тож в Україні, що перебуває в умовах війни, з'являється потреба у проектах адаптації, мотивації, підтримки співробітників та суспільства, які реалізують корпоративні медіа.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Термін «корпоративні медіа» має у світовій практиці кілька значень, які варто розрізняти:

– медіа кампаній та бізнесів, які комунікують із внутрішньою та зовнішньою аудиторією (корпо-

ративні сайти, сторінки в соціальних медіа, корпоративні блоги та ін.);

– медіакорпорації – великі медіахолдинги (наприклад, у США існує кілька великих медіакорпорацій Time Warner, Walt Disney, NBC Universal, CBS Corporation, Viacom та ін.);

– бізнес-видання – медіа про розвиток галузей та бізнес-структур (наприклад, The Furrow, Forbes).

Аналізуючи історичний розвиток корпоративних медіа в Україні Д. Олтаржевський [3] відзначає їх галузевий характер («господарсько-кооперативна періодика» про промисловість та сільське господарство). Після 2017 року видаються багатотиражки, які фокусувались на роботі підприємств. З 1990-х років з'являються корпоративні медіа, створені за західними зразками, і термін «корпоративні видання» набуває поширення в медіагалузі. Тож історія бізнес-видань

в Україні відображає світові тенденції галузевої преси.

У центрі уваги українських медіадослідників наразі перебувають саме медіа кампаній і бізнесів. А. Луценко констатує зростання кількості цифрових корпоративних медіа в Україні, які формують окремий сектор медіаіндустрії [8]. Аналіз звітів Асоціації корпоративних медіа в Україні за 2022–2023 рр. свідчить про активність кризових комунікацій, пов'язану із необхідністю інформувати про безпеку співробітників, благодійні ініціативи, волонтерство, корпоративну соціальну відповідальність [8]. Власне взаємодія із аудиторією в кризових ситуаціях створює тренди корпоративних медіа.

Практика медіадіяльності акцентує увагу на функції корпоративних медіа в контексті корпоративних комунікацій. Автори редакції Indeed розглядають функції корпоративних комунікацій і визначають кілька напрямів діяльності: взаємодія з медіа та PR; комунікації з клієнтами та маркетингові комунікації; кризові комунікації; внутрішні комунікації [6].

Розвиток медіакорпорацій (другий тип) становить окрему галузь медіадосліджень. С. Зімер розглядає корпоративні медіа як новинні організації, які знаходяться під контролем великих кампаній. Проблемаю таких корпоративних медіа він називає стирання меж між редакційним контентом і рекламою та консолідацію джерел новин. Сучасні технології змінюють ситуацію і традиційні медіа втрачають свої позиції, тому й рекламодавці бачать більше можливостей у соціальних медіа та інтернет-майданчиках. Це спонукає медіа шукати нові моделі і стратегії фінансування, проте призводить до зміни фокусу у висвітленні подій. Таку ситуацію демонструють локальні медіа, бо вони можуть бути дуже дорогими через невелику аудиторію, що призводить до реорганізацій із скороченням витрат на роботу журналістів та збільшення реклами. Часом для компенсації оперативності медіа використовують користувацький контент під час значущих подій типу природних катаклізмів, воєнних дій тощо. Проблеми медіа корпорацій: вплив на політичну сферу, контроль медіахолдингами [12]. В нашому дослідженні цей вид медіа не розглядався.

Корпоративні комунікації використовують можливості сучасних платформ. Розвиток технологій та зміни в комунікаційних стратегіях і моделях дають змогу окреслити перспективні тренди, зокрема, такий прогноз було зроблено А. Аді в 2019 році де тенденції було розподілено

за трьома категоріями: технологічні (цифровізація; штучний інтелект; соціальні мережі); бізнес-тенденції (фрагментація ринку; сталий розвиток; нові моделі споживання); суспільство (зниження довіри до традиційних інституцій; попит на прозорість) [5]. Ці прогнози справдились і наразі залишаються актуальними. Практика корпоративних комунікацій визначає такі тенденції розвитку: використання комунікаційних платформ (MS Teams, Google Meet, Zoom), штучного інтелекту, хмарних платформ, мобільних додатків, технологій AR/VR/XR, акцент на лідерстві, KCB, персоналізованій взаємодії, створенні контенту, гібридній роботі та формуванні спільнот [11]. Дослідження щодо сприйняття різних моделей комунікації дають змогу тестувати реакції внутрішньої комунікації на бренди, які мають своє соціальне позиціонування [9]. Виклики сучасних умов спонукають корпоративні редакції шукати найбільш оптимальні інструменти та форми взаємодії. Ф. Шербер пропонує визначення «корпоративної редакції» – «організаційна модель для внутрішніх та зовнішніх корпоративних комунікацій та маркетингу» [10], команда якої будується на тематично орієнтованій комунікації. Ця крос-медійна редакція також відома як Corporate Media House та Content Hub приклади яких є в BMW Group, Lufthansa Group. Цей формат взаємодії із аудиторією залишається актуальним.

**Постановка завдання.** Метою статті є виявлення тенденцій розвитку корпоративної комунікації в умовах війни, формування нарративу нескореності для підтримки працівників у внутрішній комунікації та підтримки Сил Оборони, а також окреслення викликів корпоративних редакцій прифронтового Запоріжжя.

Основою дослідження є системний підхід до корпоративних комунікацій в контексті підвищення інтересу до корпоративних медіа. Використано метод узагальнення медіадосвіду корпоративних комунікацій в Україні та світі, метод аналізу і синтезу для визначення тенденцій корпоративних комунікацій в умовах війни. Проаналізовано проєкти-переможці Конкурсу «Найкраще корпоративне медіа» від Асоціації корпоративних медіа за 2023–2024 роки, а також окреслено тренди корпоративних комунікацій. Проведено експертне інтерв'ю для визначення викликів корпоративних медіа у прифронтових територіях.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративні комунікації адаптуються до умов війни і мають постійний запит ефективно доносити інформацію до своєї аудиторії попри виклики. Це вима-

гає від корпоративних редакцій нових форматів взаємодії та використання інструментів кризових комунікацій. Завдання мінімізувати раптові негативні наслідки через воєнні дії, обстріли зростає. Донесення інформації вимагає точності і прозорості висвітлення інформації (задовольнити потребу людини в інформації, від якої залежить її життя та здоров'я), разом з тим, дотримання нерозголошення інформації, яку ворог може використати в своїх актах терору. Крім інформування про події зростає необхідність у проєктах психологічної підтримки для працівників, корпоративної соціальної відповідальності щодо стабілізації ситуації, корпоративного волонтерства, допомоги ЗСУ.

Для розуміння тенденцій розвитку та трендів корпоративної комунікації проаналізовано результати конкурсу «Найкраще корпоративне медіа» від Асоціації корпоративних медіа України за 2023 (58 проєктів) та 2024 (64 проєкти) роки (<https://corpmedia.com.ua>).

Розподіл за тематикою і формою цих проєктів у таблиці 1.

Участь у конкурсі стає традиційною для багатьох корпоративних медіа, які щороку оновлюють свої корпоративні комунікації, розширюючи тематику та інструменти взаємодії, що можна побачити в таблиці 1 та рис. 1. На основі порівняльної характеристики проєктів, що брали участь у конкурсі можна відзначити появу нових медіа для корпоративної комунікації (LinkedIn, навчальні ігри), залучення інструментів комунікації, що не пов'язані із регулярними комунікаційними каналами (мистецькі та святкові проєкти, фотозвіт). Цікавим трендом є використання інструментів «м'якої сили» – залучення мистецьких проєктів. Інструменти «м'якої сили» спрямовані на використання можливостей культурних здобутків та адаптації актуальної теми через естетичні форми мистецтва, які приваблюють аудиторію і несуть естетичне задоволення. На рис. 1 показано як

Таблиця 1

**Результати конкурсу «Найкраще корпоративне медіа» від Асоціації корпоративних медіа України за 2023 і 2024 роки**

| <b>2023 (58 проєктів)</b>                                                                     | <b>2024 (64 проєкти)</b>                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Проєкти корпоративної соціальної відповідальності, волонтерства та патріотичні проєкти – 8 | 1. Проєкти корпоративної соціальної відповідальності, волонтерства, підтримки – 8                 |
| 2. Внутрішні портали та онлайн-ресурси – 6                                                    | 2. Внутрішні платформи та інструменти – 5                                                         |
| 3. Корпоративні видання (друковані/електронні), звіти – 12                                    | Корпоративні видання, звіти – 13                                                                  |
| 4. Соціальні медіа (Telegram, Facebook, Instagram) – 15                                       | 4. Соціальні медіа (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn) – 14                                   |
| 5. Корпоративний відео-, аудіоконтент та сторітелінг – 7                                      | 5. Корпоративні відео, фільми, сторітелінг – 6                                                    |
| 6. Проєкти формування корпоративної ідентичності внутрішньої аудиторії – 10                   | 6. Проєкти формування корпоративної культури, навчання (гра-навчання), внутрішньої мотивації – 14 |
|                                                                                               | 7. Мистецькі проєкти (не пов'язані із регулярними комунікаційними каналами) – 4                   |

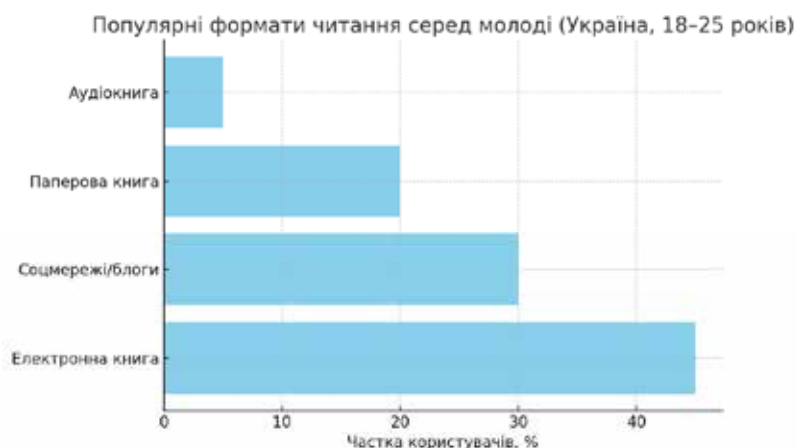


Рис. 1. Порівняльні результати конкурсу «Найкраще корпоративне медіа»

активно відбуваються зміни в проєктах формування корпоративної культури, які долучають гейміфікацію та внутрішню мотивацію, а також появу проєктів із мистецьким компонентом.

Аналізуючи результати конкурсу 2025 року президентка Асоціації корпоративних медіа України О. Тодорова окреслила тренди в корпоративних комунікаціях: підтримка економіки під час війни; підтримка й адаптація військових та мотивація волонтерів; оптимістична та мотиваційна тематика замість рефлексії болісних подій; спільні простори для комунікацій (хмарні сервіси); тематичні корпоративні майданчики на платформах соціальних медіа; залучення чат-ботів та ШІ; жіноче лідерство та жінки-волонтерки, лікарки, військової; навчальні програми з української мови та фінансової грамотності; комунікації з патріотичним складником та плеканням традицій; проєкти з благоустрою; вірусний контент; увага до візуального корпоративного стилю (зокрема, корпоративні герої); корпоративні звіти як ілюстрація долаття викликів; гейміфікація (корпоративні ігри) [тодорова]. Серед трендів корпоративних комунікацій ми виділили два, пов'язаних із умовами війни, вони, на нашу думку, стали традиційними для українських компаній:

- проєкти підтримки ЗСУ (волонтерство) та ветеранів;
- проєкти стійкості і боротьби із викликами.

Перший вид проєктів демонструє залученість кампаній у боротьбу із російською агресією та турботою про українських воїнів, а другий вид проєктів є реакцією на виклики війни – психологічна підтримка, стійкість колективу, мотивація і моральну підтримку. Проаналізувавши такі проєкти за два роки ми також погоджуємось із думкою О. Тодорової про тематичну зміну проєктів від рефлексії болісних подій до оптимізму та віри в результати боротьби, які демонструють обидва видів проєктів. Таблиця 2 демонструє стійкий інтерес кампаній до волонтерської діяльності, підтримки власних працівників, які стали до лав Сил Оборони.

Кампанії демонструють допомогу Силам Оборони, підтримку ветеранів, допомогу цивільним, що постраждали від воєнних дій, перебували на деокупованих територіях. У 2024 році проєкти, подані на конкурс були зосереджені саме на допомозі (4 проєкти з 5).

Також варто звернути увагу на проєкти мотивації, психологічної підтримки, соціальної допомоги, які змінюють свій тематичний вектор. В умовах війни кампанії мають реагувати на загрози і виклики, тому часто використовують інструменти кризових комунікацій і створюють контент, що має на меті підтримувати працівників і переконувати аудиторію в стійкості і готовності бренду виживати в таких умовах (Таблиця 3).

Таблиця 2

## Проекти підтримки ЗСУ та ветеранів

| 2023 рік                                                                    |                                                                           | 2024 рік                                                                                 |                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Назва проєкту                                                               | Тема                                                                      | Назва проєкту                                                                            | Тема                                                                                                           |
| Корпоративний КСВ-проєкт «Разом до перемоги» (Kernel)                       | Допомога бригадам ЗСУ та цивільним, розповіді про працівників в рядах ЗСУ | Волонтерський проєкт «Один день на місяць працюємо для ЗСУ» («ДТЕК Мережі»)              | Фінансова допомога Силам Оборони                                                                               |
| Корпоративний календар «Пишаємось нашими захисниками» (ТМ «ВіЯр»)           | Підтримка воїнів ЗСУ та вшанування                                        | Волонтерський проєкт «Корпоративний волонтер» (Kernel)                                   | Волонтерська діяльність                                                                                        |
| Корпоративна книжка «Герої нашої землі» (Група компаній «Ерідон»)           | Історія перебігу подій війни, подяка співробітникам-воїнам ЗСУ            | Волонтерський проєкт «Серце качає любов до ЗСУ» («Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед») | Підтримка ЗСУ через благодійність                                                                              |
| Корпоративний проєкт «Корпоративне волонтерство» (ПРАВЕКС БАНК)             | Волонтерська діяльність                                                   | Корпоративний проєкт «З вдячністю до Ветеранів» (VIYAR)                                  | Підтримка ветеранів                                                                                            |
| Корпоративний проєкт «Благодійний проєкт – донатія крові» (Asino в Україні) | Допомога військовим госпіталям та пораненим                               | Звіт проєктів «Корпоративна соціальна відповідальність» (Юридична компанія Arzinger)     | Підтримка війська, освітні ініціативи, допомога дітям, турбота про команду, інвестиції в екологію та мистецтво |

## Проекти стійкості і боротьби із викликами

| 2023 рік                                                                                   |                                                                 | 2024 рік                                                                                                                      |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Назва проєкту                                                                              | Тема                                                            | Назва проєкту                                                                                                                 | Тема                                        |
| Соціальний корпоративний проєкт з мовним чат-ботом «БезуМОВНА підтримка» (ПУМБ)            | Психологічна та мовна підтримка                                 | Корпоративний проєкт «Бути українцями – це наше» (Фармацевтична компанія «Дарниця»)                                           | Національна стійкість та ідентичність       |
| Корпоративний телеграм-канал «Разом ми сила» (МХП)                                         | Внутрішня стійкість та корпоративний дух                        | Корпоративний сторітелінг «Дарниця – це наше!» (Фармацевтична компанія «Дарниця»)                                             | Мотивація і стійкість                       |
| Корпоративний телеграм-канал «Людяні комунікації» (Fozzy Group)                            | Підтримка людяності в кризових умовах                           | Соціальний проєкт «Жити назустріч» (ПУМБ)                                                                                     | Психологічна та соціальна стійкість         |
| Корпоративний сторітелінг «Сміливі нести світло: герої серед нас» (ДТЕК Енерго)            | Вшанування працівників, підвищення морального духу та стійкості | Соціальний проєкт «Ми однієї крові» (ПУМБ)                                                                                    | Донорство                                   |
| Телеграм-канал «Ми на зв'язку!» (ДТЕК Енерго)                                              | Оперативна комунікація в кризових умовах                        | Екосистема комунікацій Програма «МХП Поруч» (МХП)                                                                             | Внутрішня і зовнішня підтримка та стійкість |
| Корпоративне відео «Я буду завжди поруч з тобою...» (Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед) | Емоційна підтримка, віра у майбутнє                             | Корпоративний проєкт «Україна – місце для планів! Втілюємо разом!» (UKRSIBBANK BNP Paribas Group)                             | Економічна стійкість, віра в майбутнє       |
| Корпоративний проєкт «Знання, що рятують життя» (Компанія «ІТ-Інтегратор»)                 | Навчання з безпеки та виживання                                 | Корпоративний проєкт «Намалюймо радість дитинства і поділімося нею з дитячим будинком» (Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед) | Підтримка вразливих груп (дітей)            |
|                                                                                            |                                                                 | Корпоративний проєкт «Тематичні тижні в METRO Україна» (METRO Кеш енд Кері Україна)                                           | Підтримка корпоративного духу, стійкості    |

Кейс ДТЕК Енерго – компанії, що працює в умовах постійних викликів, демонструє злагоджену роботу корпоративних медіа, адже російські терористичні обстріли спрямовані на цивільну інфраструктуру, зокрема, енергетику, тому ДТЕК Енерго розробляє проєкти, які мають на меті підтримати працівників, показати як їх роботу цінує країна і звернути увагу зовнішньої аудиторії на титанічні зусилля працівників кампанії по забезпеченню безперебійної роботи виробництва електроенергії та видобутку вугілля та відновленню постраждалої інфраструктури. У 2023 році було подано на конкурс два проєкти стійкості та оперативної комунікації: корпоративний сторітелінг «Сміливі нести світло: герої серед нас»; телеграм-канал «Ми на зв'язку!» У 2024 році компанія групи ДТЕК, а саме ДТЕК Мережі (компанія роз-

поділу електроенергії) подала на конкурс проєкт з підтримки ЗСУ «Один день на місяць працюємо для ЗСУ».

Корпоративні медіа в Україні через повномасштабне російське вторгнення працюють в умовах кризи, компанії прифронтових територій працюють в режимі підвищеної загрози, тож для розуміння викликів і перспектив розвитку корпоративних комунікацій ми провели бесіди із комунікаційниками щодо аудиторії корпоративних медіа, викликів і пріоритетних напрямів діяльності. Ольга Лебедева, начальник відділу корпоративних ЗМІ АТ «Мотор Січ», підприємства, яке спеціалізується з виробництва авіаційних двигунів і газотурбінних установок, постійно зазнає російських терористичних атак, так характеризує аудиторію корпоративних медіа АТ «Мотор Січ»: «Осно-

вною аудиторією корпоративних медіа АТ «Мотор Січ» є працівники підприємства – багатотисячний колектив представників різних професій, вікових категорій і рівнів освіти. Водночас інформаційна політика охоплює також ветеранів підприємства, які перебувають на обліку Ради ветеранів (приблизно 4000 осіб станом на 2025 рік). Система корпоративних медіа включає друковану газету, внутрішній портал-сайт, кілька телеграм-каналів, Facebook-сторінку молодіжної організації, дошки оголошень у підрозділах та д्रोнове радіо (роботу якого у 2025 році тимчасово призупинено через руйнування мережі внаслідок ворожих атак). Така багатоканальна структура дає змогу здійснювати сегментовані комунікації, враховуючи різний доступ працівників до цифрових ресурсів». Компанія має вагомі виробничі досягнення, сприяє регіональному розвитку та розроблені соціальні програми. Вона перейшла у власність держави, маючи до того суперечливу діяльність у галузі корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративна комунікація підприємства має розгалужену і злагоджену систему. Традиційні канали комунікації, такі як газета, внутрішні канали комунікації залишаються основними каналами взаємодії. Для повного охоплення аудиторії залучаються платформи соціальних медіа. Важливим елементом комунікації є залучення інструментів кризових комунікацій. Про це Ольга Лебедева відзначає у викликах корпоративної редакції: «Ключовим викликом для корпоративних комунікацій в умовах війни є дотримання інформаційної безпеки. Зовнішня комунікація обмежена. Водночас корпоративні медіа зберігають функцію внутрішнього комунікаційного мосту між керівництвом і працівниками, сприяючи стабільності колективу, довірі й оперативному роз'ясненню управлінських рішень. Окрім інформування, значна увага приділяється психологічній підтримці, просвітницькій роботі, спростуванню чуток і зниженню панічних настроїв серед працівників. Додатковою складністю є те, що частина комунікаційних каналів (зокрема сторінки в соціальних мережах) має відкритий доступ, що вимагає обережності у висвітленні тем, пов'язаних з діяльністю підприємства. Таким чином, корпоративні медіа діють у режимі постійного балансування між відкритістю та безпекою. Фактично головний виклик – це постійний пошук оптимальної моделі між інформуванням, мотивацією та безпекою». Одним із напрямів корпоративної соціальної відповідальності підприємства є екологічна відповідальність, тож на офіційному сайті

друкуються звіти моніторингу навколишнього середовища. Підприємство також реалізує ряд соціальних проєктів із захисту працівників. Ольга Лебедева відзначила ряд таких довгострокових проєктів: «Скрина довіри» – анонімний канал зворотного зв'язку, що дозволяє працівникам ставити запитання керівництву та отримувати відповіді у друкованій чи онлайн-формі; «Ювілейний літопис» – серія матеріалів про працівників із понад півстолітнім безперервним стажем роботи; «Моторна родина» – цикл публікацій про трудові династії підприємства; «Моторне хобі» – проєкт про захоплення працівників із корпоративним конкурсом і відзнаками; «Моторний лайфстайл» – інформаційне висвітлення діяльності молодіжної організації та ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності; «МЗЛ – Мотор здорової людини» – комунікаційний проєкт, спрямований на популяризацію власних послуг і продуктів підприємства, зокрема медичного центру, спортивного комплексу та комбінату харчування». У 2025 році було реалізовано також ряд проєктів: «Вишиванка Мотор Січ» із розробкою корпоративного орнаменту, фотозоною та тематичним календарем; акція «Дерево Єдності» до Дня Незалежності України; «Пам'ять» – меморіальний проєкт зі створення дошки пам'яті загиблих під час війни працівників підприємства». В умовах постійної загрози ракетних ударів корпоративна комунікація має обмеження, тому Ольга Лебедева зазначає: «З огляду на обмеження зовнішніх комунікацій у період війни, підприємство концентрує зусилля на розвитку внутрішньої корпоративної культури та комунікацій, які сприяють злагодженій роботі, взаємній підтримці й збереженню колективної ідентичності, що в часи нестабільності дуже важливі». Корпоративні комунікації великого підприємства в умовах війни спрямовані на консолідацію колективу, підтримку працівників та стабілізацію атмосфери взаємодії.

Робота благодійних фондів в Україні в умовах війни набуває надзвичайної важливості, адже допомога людям у складних ситуаціях частково закриває потреби при обмежених можливостях допомоги від держави. Бесіда із менеджеркою з комунікацій благодійної організації «Благодійний фонд «МАМА плюс Я» Ксенією Вербицькою дала змогу визначити загрози в комунікації організації, яка працює в Запорізькій області (фонд працює по всій території України). Організація надає підтримку дітям, піклується про розвиток дітей-сиріт. Ксенія Вербицька виділила загальні і специфічні загрози: «До загальних відносимо виклики,

які характерні для інформаційного простору загалом: перевантаженість медіапростору інформацією, конкуренція за увагу, виклики повномасштабної війни (необхідність враховувати контекст подій і перебудовувати комунікації під час трагічних випадків), зростання чутливості суспільства. До специфічних відносимо чутливість теми сирітства, з якою працює фонд – це вимагає дотримання етичних та правових норм, пошук форматів та формулювань, які будуть сприйматися аудиторією попри можливий психологічний спротив. Необхідність збереження балансу між публічним звітуванням та правом бенефіціарів на конфіденційність і повагу до честі та гідності. Також серед викликів – нестача людських ресурсів для підтримання повноцінних комунікацій в рамках великої кількості проєктів. Виклики в побудові медіакомунікацій та співпраці з медіа – відсутність побудованих зв'язків з представниками медіа, низький інтерес медіа до проєктів». Британська модель корпоративної соціальної відповідальності відзначається увагою до висвітлення роботи організацій, компаній, бізнесів у медіа. Для України цей досвід також є корисним і мав би бути імplementований у медіадіяльність.

Заклади освіти у прифронтовій зоні мають обмеження у своїй роботі, що виявляється у гібридній формі навчання, де переваги надаються платформам дистанційного навчання. Комунікація зі студентами, працівниками, абітурієнтами в таких умовах також вимагає збільшених зусиль. Про виклики корпоративних комунікацій зазначає керівник пресслужби Запорізького національного університету Павло Мірошніченко: «Університет у процесі експерименту, реорганізації. Пресслужба зі своїми комунікаційними каналами формує образ університету лідера регіону, збільшує і урізноманітнює присутність ЗНУ соцмережах завдяки співпраці з Центром культури і комунікацій. Виклики в ЗНУ – часткова дезорганізація комунікаційної політики. І ще один виклик – ШІ. Погано прописані промпти для новин. Пресслужба отримує море згенерованих ШІ поганих новинних матеріалів, які мають низький ККД як для просування інформації про

самі ці факультети, так і для просування іміджу університету». Заклад також зазнав пошкодження під час атак і з початку повномасштабного вторгнення студентська спільнота висловлювала запит на психологічні заходи від університетської служби підтримки, тож для корпоративних комунікацій закладу очевидною є потреба враховувати контекст прифронтового міста.

**Висновки.** Корпоративні комунікації в Україні в умовах війни окрім традиційних маркетингових та PR завдань розробляють проєкти стійкості та соціальної відповідальності з урахуванням потреб боротьби із зовнішньою агресією, психологічною і моральною підтримкою колективів, допомогою військовим та цивільним, що постраждали від російської агресії.

На основі аналізу конкурсу «Найкраще корпоративне медіа» за 2023 та 2024 роки було визначено такі тренди корпоративних комунікацій в Україні: проєкти підтримки Збройних Сил України, ветеранів та волонтерства, а також ініціативи, спрямовані на психологічну підтримку, мотивацію та внутрішню стійкість колективу; розширення каналів комунікації (залучення соціальних медіа крім традиційних Facebook, Instagram, додаються TikTok, LinkedIn); гейміфікації (навчальні ігри), використання інструментів «м'якої сили» (мистецькі проєкти), що свідчить про гнучкість та пошук нових, ефективніших шляхів взаємодії з аудиторією.

Практика компаній прифронтових територій показала, що корпоративні комунікації працюють у режимі кризових комунікацій, постійно балансує між необхідністю прозорого та оперативного інформування (особливо щодо життєво важливих аспектів) і суворим дотриманням інформаційної безпеки. Цей виклик є критичним, особливо для підприємств прифронтових територій та оборонно-промислового комплексу.

Українські корпоративні комунікації демонструють високу адаптивність, перетворюючи кризу на імпульс для розвитку соціально відповідальних, патріотичних та інноваційних проєктів, спрямованих на підтримку стійкості як колективів, так і держави в цілому.

#### Список літератури:

1. Загорулько Є. О., Олтаржевський Д. О. Корпоративні комунікації: свіжий погляд: монографія. К.: Арт Економі, 2023. 360 с.
2. Литвиненко О. Проблеми цифрової трансформації українських корпоративних медіа. *Інтегровані комунікації*. 2024. № 2(18), С. 94–99. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.1812>
3. Олтаржевський Д. Історичні особливості становлення корпоративних медіа в Україні та світі. *Вісник Львівського університету. Серія Журналістика*. 2021. Випуск 49. С. 128–141.

4. Тодорова О. Тренди-2025 в корпоративних комунікаціях. Асоціація корпоративних медіа України. 2024. 10 грудня. URL: <https://corpmedia.com.ua/trendy-2025-v-korporatyvnykh-komunikatsiakh/> (дата звернення: 01.01.2023).
5. Adi A. PR2025. Trends, competences and solutions for the near future of PR. *Communications. Competences*. Quadriga University. 2019. P. 29–33. URL: [https://www.quadriga-hochschule.com/app/uploads/2021/03/QHS\\_PR2025\\_Adi.pdf](https://www.quadriga-hochschule.com/app/uploads/2021/03/QHS_PR2025_Adi.pdf) (дата звернення: 10.10.2025).
6. Corporate Communications: What It Is, Why It Matters and 5 Main Functions. July 24, 2025. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/corporate-communications-functions> (дата звернення: 09.10.2025).
7. Flam R. W., Shafron E. and Sh., Nathan Y., Twedt B. J. Corporate Engagement with the Media. 2024. January 02. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4570616> (дата звернення: 11.10.2023).
8. Lytvynenko A. Ways of adapting Ukrainian corporate media to the conditions of digital transformation. *Current Issues of Mass Communication*. 2025. № 37. P. 21–29. URL: <https://doi.org/10.17721/CIMC.2025.37.21-29> (дата звернення: 11.10.2023).
9. Marschlich S., Bernet L. Corporate social advocacy and gender equality: how call-to-action messages influence corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*. 2024. № 29 (7). P. 21–38. URL: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2023-0142> (дата звернення: 08.10.2025).
10. Scherber F. Inhalt Was ist ein Corporate Newsroom? Das Wichtigste über die Schaltzentrale für integrierte Kommunikation. 2025. 12 August. URL: <https://staffbase.com/de/blog/was-ist-ein-corporate-newsroom> (дата звернення: 09.10.2025).
11. Somanathan S. 20 najważniejszych trendów komunikacyjnych kształtujących przyszłość mojej pracy. URL: <https://clickup.com/pl/blog/245954/trendy-w-komunikacji> (дата звернення: 09.10.2025).
12. Zimmer S., JD. Corporate Media. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/corporate-media> (дата звернення: 08.10.2025).

#### Cherniavska L. V. CORPORATE COMMUNICATIONS IN TIMES OF WAR

*The article is dedicated to corporate communications during war, development trends of development and communications trends with internal and external audiences. A review of scientific literature has shown that the term corporate media has several meanings in media practice. The article is based on the meaning of corporate media that communicate with their internal and external audiences through various communication channels, tools and platforms. In wartime, corporate media have been forced to change their approaches to corporate communications and adapt to constant crisis challenges. There is a growing need to use crisis communication tools to minimise the negative consequences of military action.*

*The results of «The Best Corporate Media» by the Ukrainian Association of Corporate Media in 2023 and 2024 revealed key trends and vectors of change: projects supporting the Armed Forces of Ukraine and veterans; projects promoting resilience and combating the challenges of war. The thematic vector is shifting from reflection on painful events to optimistic and motivational topics. Formats are evolving: new media and tools have emerged, including the use of LinkedIn, educational games (gamification), and 'soft power' through artistic projects (using cultural achievements to foster identity and aesthetic appeal). The global trend of technological innovation is developing dynamically in Ukraine during the full-scale war. Among the trends are the use of chatbots and AI (although their poor quality use is becoming a challenge), as well as the formation of shared spaces for communication (cloud services).*

*The practical experience of large enterprises operating in the frontline zone, such as Motor Sich JSC (which operates under constant attack), confirms that the main challenge is the constant search for the optimal balance between information, motivation and security. An analysis of other institutions operating in frontline Zaporizhzhia showed that companies are focusing their efforts on internal corporate culture to consolidate their teams. The MAMA Plus Me Charitable Foundation and Zaporizhzhia state university were selected for the study.*

**Key words:** media, corporate publications, corporate communications, corporate editorial offices, corporate media, corporate social responsibility projects.

Дата надходження статті: 27.10.2025

Дата прийняття статті: 20.11.2025

Опубліковано: 29.12.2025