

КОНИК ДМИТРО ЛЕОНІДОВИЧ

кандидат соціологічних наук,
старший викладач кафедри зв'язків з громадськістю
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Кризові комунікації великих компаній державної власності після початку великої війни

Вторгнення російських військ у лютому 2022 року, що стало не стільки початком, а радше повномасштабною ескалацією війни розпочатою росіянами проти України ще у 2014 році, поставило питання про виживання і нашої держави, і українців як нації. Уже у перші години вторгнення росіяни завдали тяжких ударів як по військовій, так і по цивільній інфраструктурі, які згодом переросли у справжній терор проти мирного населення нашої країни. Російські політики навіть у своїх публічних заявах не приховували намірів шляхом нанесення авіаційних та ракетних ударів занурити українські міста у суцільний хаос. Відомий британський письменник та журналіст Пітер Померанцев (Peter Pomerantsev) використав з цього приводу влучну метафору: «Росія хоче посадити Україну на підвал» [1].

Руйнування російськими ударами інфраструктурних об'єктів, ліній електропостачання та транспортних коридорів викликало закономірні побоювання в українців щодо того, чи не призведе це до колапсу та до тотального відключення (або, як писала преса, «блекауту») великих міст України. Віддаючи належне насправді героїчним зусиллям великих компаній (переважно державної власності) щодо відновлення зруйнованих об'єктів та налагодження нормальної роботи транспорту, постачання електрики та води, функціонування банківської системи тощо, не можна не підкреслити роль комунікацій в цьому процесі.

Відповідно до визначення видатної американської дослідниці Кетлін ФіРН-Бенкс (Kathleen Fearn-Banks) «кризові комунікації є діалогом між організацією та її громадськістю до, під час та після негативної події» [2, с. 9]. Саме тому видається важливим вивчення практик кризових комунікацій, які великі підприємства державної власності застосовували для комунікації зі своїми цільовими аудиторіями в ході «великої війни». Для цього автором була досліджена кризова комунікація великих компаній державної власності, яку вони здійснювали після лютого 2022 року як в Інтернет-середовищі: у соціальних медіа (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, Twitter, Telegram) та через корпоративні веб-сайти, так і через традиційні мас медіа.

Дуже важко в ході повномасштабної війни переоцінити роль великих державних підприємств у наданні актуальної та достовірної інформації населенню через наступні фактори. По-перше, такі компанії є або монополістом (або одним із небагатьох провайдерів) щодо надання відповідних послуг населенню (транспортні перевезення, надання поштових послуг, постачання електроенергії, води, газу тощо). По-друге, великі компанії державної власності є працедавцем для десятків тисяч людей, а в деяких місцевостях вони є навіть одним із небагатьох працедавців. А це означає, що в разі відсутності дієвої внутрішньої комунікації, працівники таких підприємств потенційно можуть стати джерелом поширення чуток та неправдивої інформації. І, нарешті, третім фактором є те, що однією із стратегічних цілей росіян була (і залишається надалі) не просто руйнація об'єктів критичної інфраструктури, бо це швидше було засобом для того, щоб посіяти паніку серед українців, перетворивши її на засіб тиску для змушення України до перемовин на російських умовах.

Як вже зазначалося, великі державні підприємства є природними монополістами у постачанні відповідної комерційної або публічної послуги, що в свою чергу зумовлює дихотомію комунікацій таких підприємств. З однієї сторони як постачальники послуги вони мають налагоджувати комунікаційну взаємодію із споживачами для промоції власних послуг, а з іншої - у їхній комунікації внаслідок ексклюзивного характеру відповідної послуги завжди присутній елемент публічності інформації. Як слушно зауважує автор моделі адаптованої до кризових ситуацій публічної інформації (Crisis Adaptive Public Information, CAPI) Сьюзен Хорслі (Suzanne Horsley): «З появою кризи зростає рівень складності та тісного зв'язку в середовищі публічних комунікацій. Криза стає точкою біфуркації, і офіс зі зв'язків з громадськістю реагує на цю зміну в середовищі, переходячи в режим надзвичайного стану» [3, с. 564]. Це твердження є справедливим і для українських компаній державної власності. Якщо взяти для прикладу Укрзалізницю, яка є найбільшою компанією державної власності та водночас найбільшим працедавцем України, то слід підкреслити, що під час широкомасштабної війни компанія стала дуже важливим елементом логістики як у сенсі перевезень військових та гуманітарних вантажів, так і у забезпеченні безпечної евакуації біженців, а отже її комунікація стала набагато більш важливою, бо окрім необхідності передавання рутинних меседжів, компанія мала поширювати інформацію, що складала суспільний інтерес (наприклад інформацію про рух евакуаційних потягів та багато іншого). Укрзалізниця комунікувала її креативно, комбінуючи іміджеві кампанії та мотиваційні елементи як в соціальних, так і в традиційних медіа. В своїй комунікації компанія зосередила свою увагу на чотирьох напрямках:

- Турбота про безпеку («Залізна евакуація», «Залізні нерви»)
- Мотивація та визнання («Залізні герої», «Залізні в ЗСУ» та «Залізні на небі»)

- Турбота та базові потреби («Залізна родина», «Підтримка своїх (програма релокації з небезпечних регіонів)»)
- Світло в кінці тунелю («Залізною веземо», «Залізна економіка», «Нові сервіси») [4].

У своїй комунікації компанія часто використовує метафори, обігруючи власну назву: “залізні люди, залізна компанія” тощо. Це, до слова, допомагає у просуванні комунікаційних продуктів компанії в соціальних медіа, бо вона позначає свої публікації впізнаваними хештегами: #залізна_дипломатія, #залізна евакуація, #залізні вокзали. Компанія обрала шлях збільшення частоти спілкування з аудиторією, підтримання прозорості та правдивості, а також забезпечення оперативності щодо висвітлення змін у розкладі та рейсах та новин щодо проблем з бронюванням квитків та виявлених інфраструктурних проблем. Укрзалізниця також використовує комунікацію для взаємодії зі своїми клієнтами та громадськістю. Це включає відповіді на запитання, висловлення емпатії та співчуття, роз’яснення щодо впливу війни на роботу компанії, тлумачення правил та процедур, пов’язаних з переміщенням пасажирів та вантажів в умовах конфлікту тощо. Також, в разі загибелі когось із працівників, Укрзалізниця публікувала пости зі словами співчуття, підтримки та вдячності.

Багато державних компаній розпочали широко використовувати контент, адаптований до умов війни – тут можна згадати, зокрема, державний ПриватБанк, що розробив велику кількість оригінальних дизайнів банківських карток на патріотичну тему: «Перемога за Україною», «Привид Києва», «Ми з України», «Беремо і перемагаємо», «Слава Україні», «Ми єдині, ми Українці», «Ой, у лузі червона калина», «mood: Перемога», та багато інших. Переважна більшість державних компаній змінила дизайн своїх Інтернет-ресурсів і такі ініціативи були позитивно сприйняті громадськістю.

Загалом слід відзначити значне зростання під час війни креативності у комунікаціях державних компаній у порівнянні з попередніми періодами. Широко використовуються креативні підходи у продукуванні мотиваційного контенту задля підтримки аудиторії за допомогою розважальних форматів. Державні компанії також застосовують креатив для передачі важливих повідомлень, зокрема для збору коштів на підтримку ЗСУ, а також на допомогу біженцям. Наприклад варто згадати спецпроект Укрпошти з марками “Рускій воєнний корабль, іді ...”, який започаткував цілу низку подібних спецпроектів, що включали в собі випуск поштових марок, повноцінну комунікацію в соціальних та традиційних медіа. Головною метою спецпроекту стало привернення уваги аудиторії та залучення її до взаємодії. Укрпошті без сумніву вдалося зацікавити її завдяки саме нестандартному контенту та апеляції до емоцій. Не зайвим буде зазначити, що завдяки випуску цієї марки (і також наступних інших

марок) компанія змогла залучити значні кошти, які спрямувала на допомогу ВСУ та на соціальні проекти.

Як засвідчив аналіз комунікаційних підходів державних компаній, розгортання повномасштабної війни та пов'язані з цим виклики стали не лише стресом, проте й можливістю, адже під час війни неможливо вести business as usual, саме тому компанії повинні застосовувати нові підходи до комунікацій. Великі державні компанії використали цю можливість для того, щоб встановити зв'язки з своєю громадськістю, які ґрунтуються на повазі та довірі.

Список джерел:

1. [Peter Pomerantsev on trying to comprehend Russian war crimes](#) – interview NV.ua July 5, 2023
2. Fearn-Banks, K. (2002). Crisis communications: A casebook approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. p. 9
3. Suzanne Horsley (2010) Crisis-Adaptive Public Information: A Model for Reliability in Chaos -in: The handbook of crisis communication / edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay. Oxford, UK Willey-Blackwell p.564
4. [Таміла Бурсова. Лекція про внутрішні комунікації під час війни на прикладі досвіду Укрзалізниці.](#)