

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
Національний університет цивільного захисту України
Навчально-науковий інститут цивільного захисту
Кафедра соціальних і гуманітарних дисциплін

ВІСНИК

ГУМАНІТАРНОГО НАУКОВОГО
ТОВАРИСТВА: НАУКОВІ ПРАЦІ

ВИПУСК 26



ЧЕРКАСИ – 2026



Міністерство освіти і науки України
Державна служба України з надзвичайних ситуацій
Національний університет цивільного захисту України
Академія праці, соціальних відносин і туризму
Військова академія, м. Одеса
КЗЗСО «Гімназія №29 Хмельницької міської ради»
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
Дніпровський державний технічний університет
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Західноукраїнський національний університет
Інститут соціології НАН України
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Київський національний університет культури і мистецтв
Конгрес літераторів України, м. Львів
Криворізький навчально-науковий інститут
Львівський національний університет імені Івана Франка
Національного університету «Одеська юридична академія»
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
Національний транспортний університет
Полтавський національний педагогічний університет
імені В. Г. Короленка
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
КЗВО «Рівненська медична академія»
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова
Український центр культурних досліджень
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
«Фаховий коледж нафтогазових технологій, інженерії та інфраструктури сервісу»
Одеського національного технологічного університету
Херсонський державний аграрно-економічний університет
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
Хмельницький національний університет
Центр життєстійкості «Refectio», м. Черкаси
Черкаська міська рада
Черкаський фаховий коледж харчових технологій та бізнесу
Fire University, Warsaw, Republic of Poland
Independent Public Health Care Facility of the Ministry of the Interior and Administration
in Gdańsk, Gdańsk, Poland
KIPP Austin Collegiate, Austin, TX 78754, USA
Sárospatak Reformed College, Sárospatak, Hungary
University Clinical Centre in Gdańsk, Gdańsk, Poland

**ВІСНИК ГУМАНІТАРНОГО НАУКОВОГО ТОВАРИСТВА:
НАУКОВІ ПРАЦІ.
ВИПУСК 26**

Черкаси
2026

УДК 009
В53

Рецензенти:

Гуржій О. І., доктор історичних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, Інститут історії України НАН України;
Лазуренко В. М., доктор історичних наук, професор, заслужений працівник освіти України, Черкаський державний технологічний університет;
Тютюнник О. М., доктор філологічних наук, професор, Університет Григорія Сковороди в Переяславі.

Головні редактори:

Чубіна Т. Д. – доктор історичних наук, професор;
Grabowska-Lepczak I. – dr hab (Республіка Польща).

Відповідальний секретар:

Кришталь А. О. – кандидат педагогічних наук, доцент.

Вісник гуманітарного наукового товариства: наукові праці. Випуск 26. – В53 Черкаси: НУЦЗ України, 2026. 700 с.

Збірник наукових праць «Вісник гуманітарного наукового товариства» є періодичним науковим виданням, що висвітлює актуальні питання гуманітарної безпеки та розвитку суспільства в умовах динамічних змін ХХІ століття. Видання акумулює науковий доробок з історії України, психології, педагогіки та державного управління, інтегруючи досвід подій російсько-української війни.

Пріоритетом Вісника є публікація досліджень, що сприяють формуванню національної ідентичності та професійної етики фахівців служби цивільного захисту. Видання адресоване науковій спільноті, практикам, здобувачам вищої освіти та широкому колу читачів, зацікавлених у розвитку гуманітарної думки.

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Національного університету цивільного захисту України
(протокол № 9 від 27 березня 2026 року)*

*Дозволяється публікація матеріалів збірника у відкритому доступі
комісією з питань роботи із службовою інформацією в
Національному університеті цивільного захисту України
(протокол № 4 від 14 квітня 2026 року)*

У ДОБУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	229
<i>Tetiana KHRABAN, Carolina CORONA COSIMANO</i> UKRAINIAN MILITARY FOLKLORE AND MAGICAL THINKING: BETWEEN PSYCHOLOGICAL DEFENSE AND INSTITUTIONAL RISKS	241
<i>Секція 2. Глобальні проблеми сучасності. Проблеми наукових досліджень у сфері державного управління. Міжнародні відносини та інтеграційні процеси. Гендерна політика у секторі безпеки та оборони України. Проблеми гендерного насильства в умовах воєнного стану</i>	
<i>Христина БОРИНЕЦЬ, Анастасія ПЕРГА, Ольга СТОЛЯРИК</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ З ЛЮДЬМИ ПОХИЛОГО ВІКУ В УМОВАХ КРИЗ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	259
<i>Людмила ГОНТАРЕНКО</i> СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ПРОСТІР ГЕНЕРУВАННЯ ТА ЕСКАЛАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ	267
<i>Марія ДМИТРЕНКО, Валентина ПОДЛЕСНА</i> РОЗБУДОВА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В ЕПОХУ ПЕРМАНЕНТНОЇ КРИЗИ	276
<i>Віталій КОСТЕНКО, Олександр ЗЕМЛЯНСЬКИЙ Кирило ПАСИНЧУК</i> СПІЛЬНІ ПРОЄКТИ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ	284
<i>Володимир КОТКОВСЬКИЙ, Алла ДРОБЧАК</i> АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ТА ДОХОДІВ ВІД ЇЇ ЗДІЙСНЕННЯ	292
<i>Тетяна КРИШТАЛЬ, Еліна ГУБАР</i> ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ДО УМОВ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА	304
<i>Віталій КРУГЛОВ</i> АСИМЕТРІЯ ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ ТА ПРИВАТНОГО ВЛАСНИКА В МОДЕЛЯХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	312
<i>Наталія ЛЕВКОВЕЦЬ</i> МІЖНАРОДНА СИСТЕМА СТРАХУВАННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	318
<i>Ольга СТОЛЯРЕНКО</i> ВПЛИВ ГЕНДЕРНИХ ВІДМІННОСТЕЙ НА ЕМОЦІЙНИЙ СТАН ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ.....	326
<i>Ольга СТУКАЛІНА</i> ЗГВАЛТУВАННЯ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВА ПРОБЛЕМА В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ	335
<i>Яніна ФЕДОРЕНКО, Артем ЖАДАН</i> СПЕЦИФІКА ПРОЦЕДУРИ НЕГАЙНОГО ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ У ЦИВІЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ.....	344

УДК 005.73:316.77:005.334

Марія ДМИТРЕНКО,

доктор філософських наук, професор

ORCID:0000-0002-8338-4032

Валентина ПОДЛЕСНА,

ORCID: 0009-0002-1147-3471

*Національний університет цивільного захисту України,
м. Черкаси, Україна*

РОЗБУДОВА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В ЕПОХУ ПЕРМАНЕНТНОЇ КРИЗИ

У статті досліджено трансформацію ролі соціальних комунікацій у розбудові корпоративної культури стійкості в умовах епохи перманентної кризи. Автор аналізує перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до гнучких мережесевих структур, що базуються на принципах довіри та радикальної прозорості. Особлива увага приділяється унікальному досвіду українського бізнесу 2022–2026 років як глобальному кейсу формування «антикрихкості» через емпатичну взаємодію. У роботі обґрунтовано, що в середовищі BANI комунікація стає не просто допоміжною функцією, а критично важливою операційною системою виживання організації. Сформульовано стратегічні рекомендації щодо використання інструментів соціальної комунікації для зміцнення психологічного капіталу та адаптивності команд.

Ключові слова: корпоративна культура, стійкість, соціальні комунікації, перманентна криза, BANI-світ, антикрихкість, український бізнес.

Maria DMYTRENKO,

Doctor of Sciences in Philosophy, Professor

ORCID:0000-0002-8338-4032

Valentyna PODLESNA,

ORCID: 0009-0002-1147-3471

*National University of Civil Protection of Ukraine,
Cherkasy, Ukraine*

BUILDING A CORPORATE CULTURE OF RESILIENCE THROUGH SOCIAL COMMUNICATIONS IN AN ERA OF PERMANENT CRISIS

The article examines the transformation of social communications' role in building a corporate culture of resilience during an era of permanent crisis. The author analyzes the shift from traditional hierarchical management models to flexible network structures based on the principles of trust and radical

transparency. Special attention is paid to the unique experience of Ukrainian business in 2022–2026 as a global case study for developing «antifragility» through empathetic interaction. The paper argues that in a BANI environment, communication evolves from a support function into a critically important operating system for organizational survival. Strategic recommendations are provided on utilizing social communication tools to strengthen teams' psychological capital and adaptability.

Keywords: *corporate culture, resilience, social communications, permanent crisis, BANI world, antifragility, Ukrainian business.*

У сучасному глобальному ландшафті традиційне уявлення про корпоративну стабільність стало реліктом минулого. Ми остаточно перейшли від мінливого світу VUCA – нестабільність (Volatility), невизначеність (Uncertainty), складність (Complexity), двозначність (Ambiguity) до епохи BANI – середовища, яке є крихким (Brittle), тривожним (Anxious), нелінійним (Non-linear) та незрозумілим (Incomprehensible). У такому контексті виживання організації більше не залежить виключно від фінансових резервів чи частки ринку. Головним показником стає Resilience (життестійкість) – здатність системи поглинати шоки, адаптуватися та навіть розвиватися посеред хаосу.

Актуальність зазначеної тематики є критичною для України, яка фактично перетворилася на глобальну лабораторію кризового менеджменту. Український бізнес сьогодні визначає новий «золотий стандарт» корпоративної стійкості, доводячи: коли руйнується фізична інфраструктура, єдине, що тримає компанію разом – це її соціальна комунікаційна тканина. Корпоративна культура перестала бути набором гасел на сайті. Вона еволюціонувала у життєво важливу операційну систему, яка керує колективним стресом, забезпечує швидке прийняття рішень та зберігає людську гідність перед обличчям екзистенційних загроз. Даний доробок досліджує, як соціальні комунікації стають основним інструментом побудови стійкої культури, заповнюючи прірву між теоретичними моделями та жорсткою практичною реальністю світу в стані перманентної кризи.

Методологія дослідження. Обґрунтування обраних підходів базується на необхідності комплексного аналізу взаємозв'язку соціальних комунікацій та корпоративної культури в умовах перманентної кризи. В основі роботи лежить мультидисциплінарний підхід, що інтегрує напрацювання соціокомунікаційних наук, стратегічного менеджменту та організаційної психології. З огляду на те, що феномен стійкості є складним соціальним конструктом, стратегія дослідження спирається на якісну методологію, яка дозволяє глибоко дослідити трансформацію сенсів та поведінкових моделей всередині організацій.

Основним методом збору та інтерпретації даних став контент-аналіз офіційних комунікаційних стратегій, публічних звернень керівництва та

внутрішніх корпоративних маніфестів провідних українських і міжнародних компаній за період 2024–2026 років. Це дозволило відстежити динаміку змін у риториці та пріоритетах бізнесу. Паралельно було застосовано метод порівняльного аналізу для зіставлення традиційних ієрархічних моделей комунікації з новітніми мережевими структурами, що виникли як адаптивна реакція на виклики воєнного стану та глобальної турбулентності.

Важливу роль у дослідженні відіграв метод кейс-стаді, що дозволив на прикладі конкретних організацій критичної інфраструктури та технологічного сектору України продемонструвати успішну інтеграцію стратегії Resilience у внутрішні процеси. Теоретичне моделювання дало змогу синтезувати отримані дані у цілісну концептуальну схему комунікаційної архітектури стійкості, поєднуючи класичні теорії осмислення з концепцією антикрихкості. Джерельну базу дослідження склали не лише фундаментальні наукові праці, а й актуальні звіти міжнародних консалтингових агенцій та емпіричні дані українських дослідницьких центрів, що забезпечило високу актуальність та достовірність отриманих результатів.

Аналіз останніх наукових праць свідчить про зміну парадигми: від статичного «антикризового менеджменту» до динамічної «комунікаційної агільності». Дослідники все частіше розглядають корпоративну стійкість не як здатність уникати змін, а як здатність трансформуватися через соціальну взаємодію.

Одним із провідних напрямів у 2024–2025 роках стало дослідження «цифрової емпатії». Дослідники підкреслюють, що в умовах децентралізованих команд стійкість культури безпосередньо залежить від здатності лідерів використовувати цифрові канали для трансляції емоційної підтримки. Дослідження доводять, що формальні листи поступаються відеозверненням та інтерактивним платформам, які створюють ефект «спільної присутності» (social presence) [1].

Звіт Deloitte Global Human Capital Trends (2025) визначає «комунікаційну агільність» як ключову компетенцію майбутнього. Науковці наголошують, що в VANI-світі старі скрипти не працюють [2]. Публікації у *Harvard Business Review* (2025) вказують на те, що стійкі організації переходять до моделі «Real-time Feedback Loop» (цикл зворотного зв'язку в реальному часі), що дозволяє коригувати стратегію культури щотижня, а не раз на рік [3].

Український контекст став предметом вивчення у міжнародних виданнях, таких як *International Journal of Strategic Communication* (2024). Дослідники аналізують феномен «ціннісного резонансу» – ситуації, коли внутрішня комунікація бізнесу повністю синхронізується із суспільними запитами. Праці українських соціологів та експертів (наприклад, щорічні аналітичні звіти *Gradus Research* та *Advanter Group* за 2024–2025 рр.) підтверджують, що в Україні сформувався унікальний

тип «Human-Centric» культури, де безпека та ментальне здоров'я працівника є вищими пріоритетами за KPI.

У 2025–2026 роках з'явилася низка публікацій про роль Sentiment Analysis (аналізу настроїв) на основі ШІ. Дослідники (наприклад, у працях *MIT Sloan Management Review*, 2026) розглядають алгоритми як інструмент превентивної комунікації. ШІ допомагає виявляти перші ознаки деградації корпоративної культури або вигорання команди задовго до того, як це призведе до кризи, дозволяючи лідерам втрутитися на етапі «слабких сигналів».

Результати та обговорення. У полі соціальних комунікацій стійкість (resilience) більше не розглядається як статичний стан «бути сильним». Це динамічний процес соціальної взаємодії, який дозволяє системі відновлюватися після деструктивного впливу. Щоб зрозуміти, як компанія тримається на плаву під час кризи, варто виділити такі ключові теоретичні опори:

Діалогічна модель та етика стосунків. Згідно з теорією М. Кента та М. Тейлор, справжній діалог є основою будь-яких етичних та стійких відносин. У часи кризи вертикальні монолози (накази «зверху») часто зазнають невдачі, оскільки не враховують контекст виконавців. Стійкість будується тоді, коли комунікація є «вулицею з двостороннім рухом»: працівники мають можливість висловлювати занепокоєння, ділитися інсайтами «з полів» і, головне, бути почутими [4].

Теорія осмислення (Sense-making) Карла Віка. Коли стається криза (блекаут, обстріл чи раптовий обвал ринку), люди переживають «шок ідентичності». Соціальна комунікація в цей момент виконує роль інструменту осмислення (sense-making). Вона допомагає колективу зрозуміти, що саме відбувається і яка їхня нова роль у цій змінній реальності. Резильєнтна культура надає «спільний наратив», який запобігає паніці та хаосу [5].

Соціальний капітал та мережева стійкість. Стійкість прямо залежить від міцності «соціальних зв'язків» всередині організації. Мережі з високим рівнем довіри передають інформацію швидше та точніше. В епоху перманентної кризи «неформальні» канали комунікації (спільні чати, взаємопідтримка peer-to-peer) стають навіть важливішими за офіційні звіти, оскільки саме вони забезпечують швидкість реакції системи.

Теорія імунології організації (Organizational Immunology). У сучасних соціальних комунікаціях дедалі частіше використовується біологічна метафора. Корпоративна культура розглядається як імунна система. Комунікаційні канали виконують роль «рецепторів», що розпізнають зовнішні загрози (фейки, ринкові шоки) ще до того, як вони завдадуть реальної шкоди. Стійка культура – це та, де «антитіла» (співробітники з високим рівнем критичного мислення та лояльності) здатні самостійно нейтралізувати кризу на початковому етапі без прямого втручання «центру».

Концепція «Психологічного капіталу» (*PsyCap*). В межах соціально-комунікаційного підходу важливо згадати модель Фреда Лютанса. Resilience є одним із чотирьох елементів психологічного капіталу організації (поряд із Надією, Оптимізмом та Самоефективністю). Соціальна комунікація в стійкій культурі працює на підтримку HERO-ефекту (Hope, Efficacy, Resilience, Optimism). Коли комунікація в компанії спрямована на підсвічування малих перемог та підтримку віри в успіх, це створює психологічний резерв, який дозволяє команді витримувати тривалі навантаження без втрати продуктивності [6].

Теорія інформаційної ентропії та надмірності. У класичній теорії комунікації Клода Шеннона існує поняття надмірності (*redundancy*). У контексті стійкості це набуває нового значення. Для стабільної роботи в умовах кризи система повинна мати надмірні канали зв'язку. Якщо один канал (наприклад, корпоративна пошта) виходить із ладу або стає неефективним через стрес, культура стійкості передбачає наявність альтернативних «шляхів» (горизонтальні чати, неформальні зустрічі, офлайн-протоколи). Це запобігає інформаційній ентропії – хаосу та втраті керування.

Наративний капітал (*Narrative Capital*) [7].

Це здатність організації створювати та підтримувати власну історію навіть під час катастрофічних подій. Стійка компанія комунікує не лише факти, а й «міф про стійкість». Коли працівники бачать себе героями наративу, що долає труднощі, їхня мотивація трансформується з «працюю, щоб вижити» на «працюю, бо ми сильні». Соціальна комунікація тут виступає як інструмент архівації та ретрансляції успіху.

Перехід до культури стійкості вимагає від бізнесу відмови від ілюзії повного контролю та стабільності. У традиційному розумінні корпоративні комунікації розглядалися як лінійний процес: відправник (менеджмент) передає повідомлення отримувачу (персоналу). Проте в епоху перманентної кризи цей механізм виявляється надто крихким.

Сьогодні соціальні комунікації в межах організації мають стати нелінійними та багаторівневими. Замість того щоб бути лише каналом для розпоряджень, вони стають живим середовищем, де формується довіра, солідарність та спільне бачення майбутнього. Це вимагає відходу від формалізму та ієрархічності на користь гнучкості та людського центризму.

Щоб наочно продемонструвати глибину цих змін, порівняємо характеристики класичного підходу, орієнтованого на стабільність, та сучасного резильєнтного підходу, що загартований кризою.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика комунікаційних моделей

Параметр порівняння	Традиційна модель (Стабільність)	Резильєнтна модель (Перманентна криза)
Вектор комунікації	Вертикальний	Мережевий та горизонтальний
Головна мета	Ефективність та контроль	Адаптивність та виживання
Тип повідомлень	Формальні інструкції та звіти	Емпатичні наративи та Sense-making

Роль лідера	Контролер / Директор	Фасилітатор / Головний емпат
Канали зв'язку	Офіційні та обмежені (Email, ERP)	Надмірні та дублюючі (Месенджери, відео, офлайн)
Зворотний зв'язок	Плановий (раз на квартал/рік)	Режим реального часу (Continuous feedback)
Ставлення до помилок	Пошук винних (Покарання)	Джерело навчання (Антикрихкість)
Ціннісний фокус	Прибуток та KPI	Людина, безпека та спільна місія

Дані таблиці свідчать про фундаментальну трансформацію: корпоративна культура стійкості перетворює комунікацію з транслятора волі менеджменту на інструмент колективного виживання.

- Від контролю до довіри: У традиційній моделі комунікація спрямована на мінімізацію відхилень від норми. Однак у світі VANI, де «норма» змінюється щодня, надмірний контроль лише сповільнює систему. Резильєнтна модель базується на довірі: коли кожен співробітник володіє повнотою інформації (радикальна прозорість), він здатний приймати правильні рішення автономно, що критично важливо під час втрати зв'язку з центральним офісом.
- Пріоритет емпатії над регламентом: В умовах перманентної кризи емоційний стан команди стає визначальним фактором продуктивності. Якщо традиційна культура ігнорує «людський фактор» як заваду ефективності, то культура стійкості робить його центром уваги. Емпатична комунікація знижує рівень кортизолу в колективі, що безпосередньо впливає на когнітивні здібності працівників та їхню здатність до креативного вирішення проблем у критичних ситуаціях.
- Антикрихкість через зворотний зв'язок: Режим реального часу (Continuous feedback) дозволяє організації працювати як самонавчальний організм. Замість того, щоб чекати річного звіту, компанія вносить корективи «на льоту». Це втілює принцип антикрихкості: помилки не приховуються, а миттєво комунікуються і стають паливом для адаптації системи.

Таким чином, соціальні комунікації в межах резильєнтної культури виконують роль когнітивного каркасу. Вони дозволяють тисячам людей діяти як єдине ціле, навіть коли зовнішнє середовище намагається їх дезорієнтувати.

Український контекст 2022–2026 років став унікальним кейсом, де теоретичні моделі соціальних комунікацій пройшли перевірку екстремальною реальністю. Коли звичні бізнес-процеси зупинилися через обстріли чи блекаути, саме корпоративна культура стала тим каркасом, що втримує систему від розпаду. Проаналізуємо окремі українські кейси.

Радикальна прозорість та довіра (Radical Transparency). У стані перманентної кризи інформаційний вакуум миттєво заповнюється панікою.

Українські компанії (*Нова Пошта, Monobank*) продемонстрували модель «радикальної прозорості» – регулярні звернення СЕО до кожного співробітника, чесне визнання ризиків («Ми не знаємо, що буде завтра, але ми маємо генератори і план евакуації») та відкритість фінансового стану компанії. Це втілення діалогічної моделі Кента і Тейлор у її найвищій точці.

Культура «Людина-Людина» (Human-to-Human). Корпоративна комунікація в Україні змістилася з суто професійної в екзистенційну площину. Межа між «роботою» та «життям» фактично зникла. Поява ролі «менеджерів зі стійкості» (Resilience Managers), створення внутрішніх фондів допомоги співробітникам, психологічна підтримка та групи самопомоги в месенджерах. Комунікація стала інструментом турботи, що є ключовою складовою соціального капіталу.

Горизонтальна самоорганізація та децентралізація. Війна довела, що жорсткі ієрархічні структури занадто повільні для BANI-світу. Стійкість українського бізнесу базується на «мережевій моделі» Мануеля Кастельса. Право на прийняття рішень делегується на місце. Коли центральний офіс не має зв'язку, керівник відділення чи менеджер на локації діє автономно, спираючись на спільні цінності, а не на інструкції. Це вимагає надвисокого рівня внутрішньої комунікації, де кожен розуміє «спільний код» компанії.

Бренд-активізм як внутрішній стимул. Унікальним аспектом України є те, як зовнішня соціальна комунікація бізнесу (допомога ЗСУ, волонтерство) стала потужним чинником внутрішньої лояльності. Співробітники відчують гордість за компанію, яка є частиною загальнонаціонального спротиву. Це дає те саме осмислення (sense-making) за Карлом Віком: робота стає не просто способом заробітку, а вкладом у спільну перемогу, що критично важливо для подолання професійного вигорання в умовах стресу.

Висновки. Дослідження взаємозв'язку соціальних комунікацій та корпоративної культури в умовах перманентної кризи дозволяє сформулювати кілька фундаментальних висновків:

Трансформація ролі комунікацій: У сучасному BANI-світі комунікація перестала бути допоміжною функцією (інструментом інформування). Вона перетворилася на центральну операційну систему бізнесу. Стійкість організації (Resilience) сьогодні прямо пропорційна якості її соціальної тканини: здатності швидко обмінюватися смислами, підтримувати довіру та забезпечувати психологічну безпеку.

Український феномен «Людиноцентричності»: Досвід України 2022–2026 років довів, що найефективнішим антидотом проти хаосу є культура, побудована на радикальній прозорості та емпатії. Українські компанії продемонстрували всьому світу, що в екстремальних умовах «соціальний капітал» (стосунки та спільні цінності) є набагато ціннішим за матеріальні активи. Це досвід переходу від «Business-to-Business» до «Human-to-Human».

Технології на службі етики: Інтеграція штучного інтелекту та цифрових інструментів у внутрішні комунікації не має замінювати людське спілкування. Навпаки, роль ШІ в сучасній культурі стійкості полягає у звільненні лідерів від рутини для того, щоб вони могли зосередитися на сенсотворенні (sense-making) та підтримці ментального здоров'я команди.

Антикрихкість через діалог: Майбутнє корпоративних комунікацій належить горизонтальним, мережевим структурам. Здатність системи до самоорганізації, делегування повноважень та відкритий діалог роблять організацію «антикрихкою», що стає сильнішою після кожного удару.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що корпоративна культура стійкості – це не пункт призначення, а безперервний процес. У світі, де кризи стають нормою, перемагатимуть ті компанії, які інвестують не лише в технології чи ринки, а в силу людських зв'язків. Соціальна комунікація сьогодні – це і є сама культура, яка дозволяє бізнесу залишатися людиною в нелюдських обставинах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Journal of Communication Management URL: <https://www.emeraldgroupublishing.com/journal/jcom>.
2. Дослідження Deloitte 2025 Global Human Capital Trends URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/humancapitaltrends2025.html>
3. Harvard Business Review URL: <https://hbr.org/>.
4. Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). *Toward a dialogic theory of public relations*. Public Relations Review URL: https://www.researchgate.net/publication/222652237_Toward_a_Dialogic_Theory_of_Public_Relations.
5. Weick, K. E. *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications. 1995.
6. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press. 2007.
7. Denning, S. *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. Jossey-Bass. 2005.