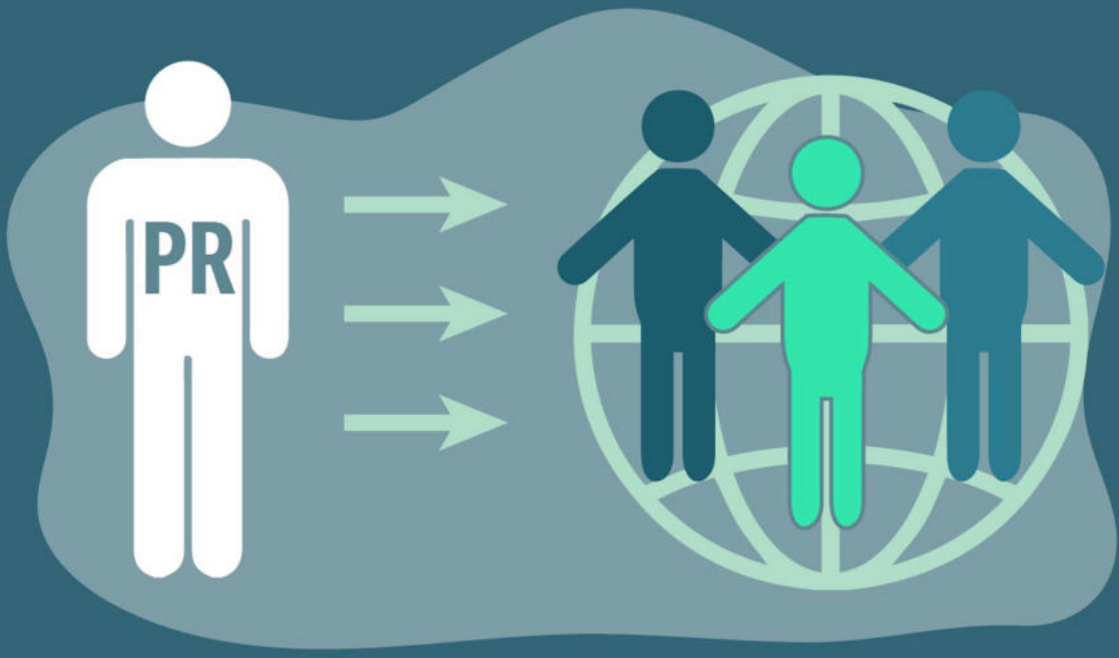
Т. С. Гиріна

ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Навчальний посібник



ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Т. С. Гиріна

ЗВ’ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Навчальний посібник

Ірпінь
2026

УДК 659.4:316.77(075.8)
ББК 76.0я73
Г 51

Рекомендовано до друку Вченою радою
Державного податкового університету
(протокол № 10 від 26 лютого 2026 року)

Рецензенти:

Бессараб А. О., д-р наук із соц. ком., професор, професор кафедри психології та соціальної роботи Хортицької національної навчально-реабілітаційної академії;

Волкова Л. В., канд. пед. наук, доцент, завідувач кафедри іноземних мов Державного податкового університету.

Автор:

Гиріна Т. С., д-р наук із соціальних комунікацій, професор.

Гиріна Т. С.

Г 51 **Зв'язки з громадськістю** : навчальний посібник / Т. С. Гиріна ; Державний податковий університет. – Ірпінь, 2026. – 284 с.
ISBN 978-966-337-790-2

У навчальному посібнику систематизовано фундаментальні підходи до зв'язків із громадськістю як стратегічного менеджменту відносин, спрямованого на мінімізацію репутаційних ризиків і накопичення соціального капіталу в умовах невизначеності. Розглянуто еволюцію чотирьох комунікаційних моделей, ключові функції та соціальну роль галузі як інституту соціальної медіації й прозорості в демократичному суспільстві. Особливу увагу приділено системі зовнішніх і внутрішніх комунікацій, корпоративній культурі та соціальній відповідальності бізнесу в межах інтегрованої моделі ESG. Посібник формує цілісне уявлення про механізми побудови корпоративного й персонального іміджу журналіста, технології брендингу, івент-менеджменту та стратегії антикризового реагування на засадах толерантності й радикальної прозорості.

УДК 659.4:316.77(075.8)
ББК 76.0я73

© Гиріна Т. С., 2026
ISBN 978-966-337-790-2
© Державний податковий університет, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....7

Тема 1. Соціальна роль та функціональні особливості сучасних зв'язків із громадськістю 9
1.1. Етимологія та семантика поняття "Public Relations" 9
1.2. Сутність та сучасне застосування чотирьох моделей PR за Дж. Ґрюніґом і Т. Хантом.....19
1.3. Соціальна роль PR у демократичному суспільстві 24
1.4. Функції зв'язків із громадськістю: аналітично-прогностична, організаційно-технологічна, інформаційно-комунікативна 29
1.5. Громадська думка як соціальний феномен та об'єкт впливу PR. Структура й властивості громадської думки (інтенсивність, стабільність, латентність).....32
1.6. Поняття стейкхолдерів: карта впливу та інтересів 36
Запитання для самоконтролю.....40
Тестові питання для перевірки знань 40
Список рекомендованих джерел.....43

Тема 2. Система зовнішніх та внутрішніх комунікацій у зв'язках із громадськістю 46
2.1. Сутність зовнішнього PR як інструменту соціальної інтеграції суб'єкта.....46
2.2. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR) у системі зовнішніх комунікацій.....52
2.3. Поняття та структура корпоративної культури: цінності, норми, символи 59
2.4. Внутрішній PR (Internal Relations) як чинник ефективного менеджменту 68
2.5. Вертикальні та горизонтальні потоки інформації в організації.....72

2.6. Роль лідера у формуванні та трансляції
корпоративних цінностей 79
Запитання для самоконтролю 83
Тестові питання для перевірки знань 84
Список рекомендованих джерел 87

**Тема 3. Принципи ефективної побудови
корпоративного та персонального іміджу** 90
3.1. Іміджелогія як міждисциплінарна наука:
об'єкт, предмет і методи, генезис понять "образ",
"імідж" та "репутація" в соціальних комунікаціях 90
3.2. Структурні компоненти корпоративного іміджу:
візуальні, вербальні, соціальні. Ідеальний, реальний
і дзеркальний імідж: аналіз розбіжностей 97
3.3. Специфіка персонального іміджу
журналіста в цифрову епоху 102
3.4. Управління враженнями (Impression Management)
у кризових ситуаціях 108
3.5. Роль цифрових платформ у трансляції
та закріпленні іміджу 115
3.6. Динаміка іміджу: механізми трансформації,
оновлення та ребрендингу 118
Запитання для самоконтролю 123
Тестові питання для перевірки знань 123
Список рекомендованих джерел 126

**Тема 4. Корпоративний та персональний
брендинг його сутність і технології** 128
4.1. Брендинг як системний процес
створення доданої вартості медіапродукту 128
4.2. Анатомія бренду: місія, цінності, візія
та унікальна торгова пропозиція, назва (неймінг),
логотип, слоган і система ідентифікаторів 141
4.3. Поняття бренд-архітектури: монобренди,
суббренди та парасолькові бренди 144

4.4. Етапи розробки бренду: від маркетингового
дослідження до виведення на ринок 149
4.5. Технології створення персонального
бренду (Self-branding) 151
4.6. Ребрендинг і рестайлінг: коли і навіщо
змінювати обличчя компанії 157
Запитання для самоконтролю 159
Тестові питання для перевірки знань 160
Список рекомендованих джерел 162

**Тема 5. Організація та управління подіями
у зв'язках із громадськістю** 164
5.1. Івент-менеджмент як стратегічний інструмент
управління інформаційними приводами 164
5.2. Класифікація спеціальних подій:
робочі, інформаційні, дозвіллєві та благодійні 169
5.3. Поняття "ньюзмейкінг": технологія
створення події, вартої уваги медіа 178
5.4. Специфіка презаходів: пресконференція,
престур, брифінг, пресланч, медіадень 183
5.5. Круглий стіл і панельна дискусія:
організація експертного обговорення 189
5.6. Алгоритм підготовки події:
від креативної концепції до технічного завдання 194
Запитання для самоконтролю 197
Тестові питання для перевірки знань 198
Список рекомендованих джерел 200

**Тема 6. Кризовий менеджмент
та антикризові комунікаційні стратегії в PR** 203
6.1. Сутність і природа комунікаційної кризи:
відмінність між проблемою та катастрофою 203
6.2. Життєвий цикл кризової ситуації: докризова фаза,
гострий період, згасання та відновлення 211
6.3. Анатомія чуток і дезінформації:
механізми поширення в цифрову епоху 223

6.4. Розробка антикризової стратегії:
реактивна й проактивна моделі 227
6.5. Спікер у кризовій ситуації:
психологічна стійкість, етика й правила поведінки 231
6.6. Підготовка “кризової папки” (Crisis Folder):
шаблони, контакти, сценарії 234
Запитання для самоконтролю 236
Тестові питання для перевірки знань 237
Список рекомендованих джерел 239

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 242

ДОДАТКИ 251

ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ ТЕРМІНІВ 273

ПЕРЕДМОВА

Сучасний інформаційний простір перебуває в “ері сенсів”, де стрімкий розвиток штучного інтелекту та технологій Big Data гармонізуються з потребою в глибокому гуманізмі. Глобальна цифровізація та стан тотальної невизначеності висувають нові вимоги до підготовки медіафахівців. Нині фахівець зі зв’язків із громадськістю має бути не просто транслятором новин, а продуцентом смислів, здатним розв’язувати складні завдання в умовах високої турбулентності ринку. Пропонований навчальний посібник спрямований на формування в здобувачів освіти цілісного уявлення про архітектуру сучасних комунікацій, де PR розглядається як інститут соціальної медіації та стратегічного партнерства. Видання поєднує фундаментальні теоретичні засади соціально-комунікаційних наук із прикладними технологіями управління репутаційним активом у цифровому середовищі, акцентуючи увагу на концепції гнучкого управління. У світі, де алгоритми штучного інтелекту здатні миттєво генерувати масиви контенту, роль фахівця як “організаційного сумління” стає визначальною для забезпечення прозорості та відповідності реальних дій задекларованим цінностям. Посібник детально розкриває категорії довіри та сталого розвитку, які нині становлять сутність професії, розглядаючи брендинг як процес створення доданої вартості медіапродукту та механізм гармонізації інтересів у демократичному суспільстві.

У першому розділі “Соціальна роль та функціональні особливості сучасних зв’язків із громадськістю” розкрито етимологію поняття зв’язків із громадськістю крізь призму аналізу понад 500 визначень. Проаналізовано чотири класичні моделі Дж. Ґрюніґа і Т. Ханта, сутність громадської думки та інструментарій картування стейкхолдерів.

Другий розділ “Система зовнішніх та внутрішніх комунікацій у зв’язках із громадськістю” присвячений стратегічному вкоріненню суб’єкта в суспільну екосистему. Висвітлено принципи соціальної відповідальності бізнесу (ESG), структуру корпоративної культури та роль лідера як основного архітектора смислів. Розглянуто особливості внутрішнього PR як чинника ефективного менеджменту та механізми управління інформаційними потоками.

Третій розділ “Принципи ефективної побудови корпоративного та персонального іміджу” аналізує іміджелогію як міждисциплінарну науку. Розкрито структурні компоненти іміджу: візуальні, вербальні та соціальні, а також специфіку персонального бренду журналіста в цифрову епоху. Окрему увагу приділено управлінню враженнями в кризових ситуаціях.

У четвертому розділі “Корпоративний та персональний брендинг: його сутність і технології” досліджено брендинг як процес створення доданої вартості медіапродукту. Визначено анатомію бренду, принципи бренд-архітектури та етапи розробки стандартів візуальної комунікації (бренд-буків і гайдлайнів).

П’ятий розділ “Організація та управління подіями у зв’язках з громадськістю” містить огляд івент-менеджменту як інструменту управління інформаційними приводами. Розкрито технологію ньюзмейкінгу, специфіку пресзаходів та алгоритм підготовки спеціальних подій – від креативної концепції до технічного завдання.

Шостий розділ “Кризовий менеджмент та антикризові комунікаційні стратегії в PR” фокусується на життєвому циклі комунікаційних криз. Проаналізовано анатомію чуток і дезінформації, правила поведінки спікера та методику підготовки “Кризової папки” як інструменту репутаційного порятунку.

Навчальний посібник має чітку логіку, що дає змогу поетапно опанувати шлях від управління інформацією до управління смислами. Кожен розділ містить запитання для самоконтролю та тестові завдання, що сприяє глибокому засвоєнню матеріалу й формуванню практичних навичок.

Автор послідовно проводить думку, що в епоху алгоритмів саме щирість стає найдорожчим товаром, а прозорість – базовою технологією виживання. Посібник спонукає до рефлексії над роллю PR-фахівця як “організаційного сумління”, підкреслюючи, що справжня майстерність полягає в здатності діяти на засадах толерантності, діалогу та етичної відповідальності.

Навчальний посібник розрахований на здобувачів вищої освіти за спеціальністю С7 “Журналістика”, а також буде корисним для медіафахівців, PR-спеціалістів та всіх, хто цікавиться сучасними комунікаціями.

ТЕМА 1
СОЦІАЛЬНА РОЛЬ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ

1.1. Етимологія та семантика поняття "Public Relations".

1.2. Сутність та сучасне застосування чотирьох моделей PR за Дж. Ґрюнігом і Т. Хантом.

1.3. Соціальна роль PR у демократичному суспільстві.

1.4. Функції зв'язків із громадськістю: аналітично-прогностична, організаційно-технологічна, інформаційно-комунікативна.

1.5. Громадська думка як соціальний феномен та об'єкт впливу PR. Структура й властивості громадської думки (інтенсивність, стабільність, латентність).

1.6. Поняття стейкхолдерів: карта впливу та інтересів.

1.1. Етимологія та семантика поняття "Public Relations"

2026 року сфера зв'язків із громадськістю переживає "еру сенсу", де технології (AI, Big Data) поєднуються з глибоким гуманізмом. Етимологія терміна "Public Relations" (англ. – PR) виходить за межі простого перекладу як "зв'язки із громадськістю". Нині зв'язки із громадськістю є складною семантичною конструкцію, де "Public" означає не просто сукупність людей, а активні групи стейкхолдерів, а "Relations" – не статичні контакти, а динамічні процеси взаємообміну цінностями. За останні сто років дослідники зафіксували понад 500 визначень зв'язків із громадськістю. Така висока варіативність є свідченням не лише розмитості та неоднорідності в галузі, але й всеосяжного характеру виду діяльності. Для структурування цього масиву знань запропоновано класифікацію, що базується на траєкторії розвитку професії: від маніпулятивного впливу до стратегічного партнерства.

1. *Функціонально-інструментальний підхід*, в рамках якого зв'язки із громадськістю розглядають як інтелектуальний менеджмент вищого рівня. Фундамент, на якому стоїть сучасна конструкція зв'язків із громадськістю, було закладено класиками управлінської думки ще в минулому столітті. Проте ключовим моментом для розуміння семантичної глибини цього підходу став монументальний аналіз Р. Харлоу. Він не просто переглянув 472 дефініції, а реалізував спробу знайти "спільний знаменник" професії, вивівши своє знамените синтетичне формулювання. Згідно з ним *зв'язки з громадськістю* – це особлива функція управління, яка допомагає встановлювати та підтримувати взаємні лінії комунікації, розуміння, сприйняття й співпраці між організацією та її громадськістю. Р. Харлоу наголошував, що зв'язки з громадськістю охоплюють управління проблемами, допомагають керівництву бути поінформованим про громадську думку та вчасно реагувати на неї. Це визначення фактично легітимізувало місце PR-директора за столом ухвалення стратегічних рішень, зробивши комунікацію не "обслуговувальним персоналом", а рівноправним партнером бізнесу чи державних структур.

На сучасному етапі спостерігаємо радикальну еволюцію цього підходу. Традиційний менеджмент комунікацій, що базувався на лінійному плануванні та довгострокових прогнозах, поступився місцем концепції гнучкого управління зв'язками з громадськістю (англ. – Agile PR Management). У сучасному світі, де новою нормальністю стала постійна криза й неочевидність наступного кроку, здатність до адаптації та дії в новій ситуації стає базовою вимогою до виживання системи. Сьогодні PR-менеджмент більше не нагадує будівництво застиглої споруди; це радше постійне пілотування організації в океані мінливих контекстів. Підхід гнучкого управління зв'язками з громадськістю передбачає короткі цикли планування, миттєве тестування повідомлень і готовність змінити стратегію за лічені години, якщо того вимагає реакція стейкхолдерів.

На сучасному етапі дефініція зв'язків із громадськістю трактується у вимірі стратегічного менеджменту відносин, що спрямовані на мінімізацію репутаційних ризиків і максимізацію соціального

капіталу в умовах тотальної невизначеності. Більше не просто "встановлюємо взаєморозуміння", натомість керуємо соціальним капіталом, довірою та мережею зв'язків, які мають цілком конкретну економічну й політичну вартість. В умовах коли алгоритми штучного інтелекту здатні згенерувати тисячі повідомлень за секунду, роль PR-менеджера як "продуцента смислів" стає провідною. Це вимагає здатності розв'язувати складні спеціалізовані завдання, де положення соціально-комунікаційних наук переплітаються із ризик-менеджментом і психологією мас.

Цей підхід також кардинально змінює роль планування. Сучасний PR-фахівець повинен планувати діяльність колективу не як набір статичних публікацій, а як динамічну систему реагування на ризики. Оцінюємо кожен крок крізь призму етичних, правових і ресурсних обмежень. Наприклад, сучасний кейс корпорації "Apple" 2025 року щодо впровадження нових протоколів приватності даних продемонстрував, як функціональний PR може перетворити технічне обмеження на комунікаційну перевагу. Компанія не просто виконала вимоги закону, вона проактивно вибудувала діалог із користувачами, пояснюючи цінність безпеки, чим фактично максимізувала свій соціальний капітал у момент, коли конкуренти втрачали довіру через витоки інформації [39].

Важливо також згадати про інституційний вимір цього підходу. Провідні професійні організації, як-от "Чартерний інститут зв'язків із громадськістю" (англ. – Chartered Institute of Public Relations (CIPR) у Британії), у своїх документах підкреслює, що PR-менеджмент – це передусім управління "організаційним сумлінням". Це означає, що функція зв'язків із громадськістю полягає в тому, щоб тримати дзеркало перед керівництвом, вказуючи на розрив між обіцянками та реальними діями. Адже будь-яке стратегічне планування буде марним, якщо воно не базується на вивченні масмедійного ринку та розумінні того, що в цифрову епоху будь-яка невідповідність стає публічною миттєво.

Отже, функціонально-інструментальний підхід на сучасному етапі – це не про пресрелізи, а про архітектуру довіри, де PR-спеціаліст є як стратег, здатний працювати в команді, координуючи свої дії з юристами, маркетологами й технічними спеціалістами для створення цілісного, стійкого до криз медіапродукту [83].

2. Наступним фундаментальним вектором є *психолого-поведінковий підхід*, який у професійному дискурсі на сучасному етапі частіше фігурує як “інженерія смислів”. Якщо функціонально-інструментальний підхід відповідає на питання “як керувати процесом”, то психолого-поведінковий фокусується на питанні “як змінити свідомість і поведінку”. Генетично цей напрям сягає праць Е. Бернейза, який ще в першій половині ХХ ст. впровадив концепт “інженерії згоди”. За Е. Бернейзом, зв’язки із громадськістю – це не просто інформування, а прикладна соціальна наука, яка базується на розумінні глибинних мотивів людської поведінки. У сучасному контексті семантика цього підходу остаточно змістилася в бік стратегічного впливу та переконання, де в основі професійної майстерності лежить здатність передбачати реакцію аудиторії на інформаційний продукт чи акцію, спираючись на методи соціально-комунікаційних наук.

У межах цього підходу розрізняємо три ключові комунікаційні моделі, які еволюціонували разом із розвитком ринку та суспільства:

– пропагандистська модель, яка базується на односторонньому впливі, де аудиторія розглядається як пасивний об’єкт маніпуляції. Для сучасного демократичного масмедійного ринку ця модель визнана не лише неетичною, а й неефективною, оскільки вона ігнорує суб’єктність споживача та руйнує довіру в довгостроковій перспективі;

– двостороння асиметрична модель, яка активно використовує соціологічні та психологічні методи для глибшого вивчення аудиторії. Проте мета тут залишається незмінною – максимально ефективне переконання в правоті організації без суттєвої зміни її власної поведінки;

– двостороння симетрична модель, обґрунтована Дж. Ґрюніґом, є вершиною еволюції смислів. Вона спрямована на досягнення взаємної вигоди через рівноправний діалог, де організація готова змінюватися сама під впливом громадської думки. Саме ця модель є базисом для виходу з кризових комунікаційних ситуацій на засадах толерантності та співробітництва.

Нині “інженерія смислів” не є маніпуляцією фактами, а управління контекстами. Сучасний продуцент смислів має володіти знаннями з нейромаркетингу та когнітивної психології, щоб створювати медіапродукти, які резонують із цінностями аудиторії. Це вимагає від фахівця не лише креативності, але й здатності здійснювати професійну діяльність на основі прикладних досліджень ринку. Передбачення реакції аудиторії реалізується через використання предиктивної аналітики та великих даних (AI, Big Data), що дає змогу моделювати сприйняття інформаційної акції ще до її старту. У цьому контексті психолого-поведінковий підхід стає ключовим інструментом для ефективного просування медійного продукту, оскільки він дає нагоду “вписати” повідомлення в наявну картину світу стейкхолдерів.

Практичне втілення цього підходу бачимо в діяльності глобальних брендів, які переходять від продажу товарів до створення смислових систем. Наприклад, багаторічна стратегія компанії LEGO “Build the Change” демонструє ідеальну симетричну модель комунікації (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Візуалізація стратегії компанії LEGO “Build the Change”

Компанія не просто декларує екологічні цінності, а залучає дітей і дорослих до діалогу про майбутнє планети, використовуючи їхні ідеї для трансформації власного виробництва. Це приклад того, як знання психології творчості та соціальної відповідальності дає змогу координувати завдання колег із глобальними цілями сталого розвитку, створюючи продукт, що викликає щиру підтримку [34].

Ще одним релевантним кейсом є кампанія Dove "Real Beauty", яка у 2025–2026 рр. трансформувалася в боротьбу за етичне використання штучного інтелекту в зображенні жіночої краси. Використовуючи психологічні інструменти вивчення самосприйняття жінок, Dove не просто рекламує засоби догляду, а формує новий соціальний стандарт. Це приклад "інженерії смислів" вищого рівня, де передбачена реакція аудиторії стає фундаментом для масштабної інформаційної акції, що розміщується на всіх доступних інтернет-платформах. Компанія проактивно виходить із потенційних кризових ситуацій, пов'язаних із цифровим спотворенням реальності, пропонуючи діалог замість диктату стандартів [43]. Отже, психолого-поведінковий підхід у сучасних зв'язках із громадськістю є тонкою роботою зі смислами та емоціями, яка вимагає глибокого знання законів масмедійного ринку. Для фахівця в галузі це означає здатність працювати в команді як стратегічний комунікаційник, який не просто генерує контент, а проєктує майбутні стани довіри та взаємодії. Це перетворює комунікацію на динамічну систему, де кожен крок оцінюється не лише за охопленням, а за якістю зміненої поведінки та зміцненням соціальних зв'язків.

3. Найбільш гуманістичним і водночас прагматичним вектором сучасної дефініції зв'язків із громадськістю є *аксіологічний та етичний підхід*, де зв'язки з громадськістю розглядаються передусім як репутаційний актив. На сучасному етапі цей підхід став домінантним на ринках Європейського Союзу та США, що закріплено в актуалізованих стандартах провідних професійних інституцій, як-от Американське товариство зв'язків із громадськістю (англ. – Public Relations Society of America, PRSA) та Міжнародна асоціація зв'язків із громадськістю (англ. – International Public Relations Association, IPRA). У рамках цієї парадигми зв'язки із

громадськістю трактуються як “етична навігація”, тобто здатність організації не просто комунікувати, а діяти відповідно до задекларованих цінностей, забезпечуючи моральне лідерство в суспільстві.

Семантичне ядро цього підходу формують категорії “довіра”, “прозорість” і “сталий розвиток”. Якщо ще десятиліття тому ці поняття сприймались як факультативні елементи корпоративної звітності, то сьогодні вони становлять сутність професійної діяльності. Обґрунтування такого зсуву є цілком раціональним, особливо з огляду на те, що сучасний масмедійний ринок тотально перенасичений інформаційним шумом, де гучність повідомлення більше не гарантує його ефективності. Навпаки, в умовах “економіки уваги” основною конкурентною перевагою стає не масштаб охоплення, а гранична чесність і ціннісна відповідність. Аудиторія нині миттєво ідентифікує будь-яку фальш, що робить прозорість не просто етичним вибором, а технологією виживання.

Цей підхід безпосередньо корелює з потребою у використанні знань і технологій для виходу з кризових комунікаційних ситуацій на засадах толерантності, діалогу й співробітництва. Криза сьогодні це не технічний збій, а конфлікт цінностей, тому подолання кризи через агресивний спростувальний PR чи маніпуляції є неможливим. Єдиний шлях до відновлення репутації лежить через визнання помилок, відкритий діалог зі стейкхолдерами й готовність до спільних рішень. Це вимагає від PR-фахівця здатності до адаптації та дії в новій ситуації, де моральний компас важить більше за рекламний бюджет.

Класифікація аксіологічних моделей PR нині охоплює три рівні інтеграції етики в бізнес-процеси. Перший – це комплаєнс-PR (англ. compliance – відповідність, система правил, процедур і заходів у компанії, що забезпечують її відповідність законодавству, етичним нормам, внутрішнім політикам, регуляторним вимогам і стандартам, з метою запобігання ризикам порушень, корупції, шахрайства та підтримки стабільного й прозорого бізнесу), орієнтований на дотримання правових норм і базових етичних кодексів. Другий – ESG-комунікації (англ. – Environmental, Social, Governance), де зв’язки з громадськістю стають інструментом просування принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Третій,

найвищий рівень, – ціннісне спільнотворення (англ. – co-creation), коли організація разом із громадою створює нові соціальні сенси. Таке глибоке занурення в соціальну тканину дає змогу не просто передбачати реакцію аудиторії, а формувати середовище спільної відповідальності, де кожен учасник відчуває себе частиною цілого.

Актуальним взірцем такої взаємодії став кейс глобальної платформи Salesforce, яка впровадила інноваційну систему Radical Accountability Report. Компанія зробила публічними не лише свої досягнення, а й детальні дані про внутрішні конфлікти, екологічні прорахунки та кроки із їхнього подолання. Це продемонструвало, як повна прозорість стає потужним інструментом зміцнення довіри, перетворюючи потенційну вразливість на стратегічну перевагу на масмедійному ринку [77].

Іншим знаковим прикладом є ініціатива Transparency Collective від групи європейських ритейлерів, які впровадили блокчейн-технології для відстеження етичності всього ланцюга постачання в реальному часі. Будь-яка кризова ситуація, наприклад порушення умов праці на віддаленій фабриці, автоматично стає відомою споживачеві, а служба зі зв'язків із громадськістю миттєво долучається до діалогу на засадах толерантності та негайного виправлення ситуації. Це втілення принципу, згідно з яким професійна діяльність на основі організації масмедійної справи стає абсолютно прозорим скляним будинком [76].

Від Р. Харлоу до 2026 року галузь діяльності пройшла шлях від "управління інформацією" до "управління смислами" та "навігації цінностями". Для спеціаліста нової генерації це означає здатність розв'язувати складні завдання в умовах невизначеності, де кожне слово має бути підкріплене етичною дією, а кожна комунікаційна стратегія – ставати внеском у сталий розвиток суспільства. Саме цей цілісний підхід покладено в основу нашого подальшого вивчення структури та функцій сучасних зв'язків із громадськістю.

В аспекті семантичного аналізу актуалізується питання розмежування зв'язків із громадськістю та суміжних категорій, як-от маркетинг, реклама й пропаганда. Це розмежування перестало бути суто академічним і перейшло в площину операційного виживання. Маркетинг за своєю суттю залишається орієнтованим на

транзакцію та задоволення потреб споживача через продукт, тоді як зв'язки із громадськістю фокусуються на легітимізації самої присутності організації в соціальному просторі. Якщо маркетинг "продає", то зв'язки з громадськістю "дають змогу продавати", створюючи сприятливий клімат довіри. Це фундаментальне знання законів масмедійного ринку, яке дає нагоду фахівцеві не просто генерувати контент, а будувати стратегічну архітектуру медіапродукту та його промоції.

Особливе місце в етимологічному аналізі посідає європейська традиція, представлена Європейською асоціацією з викладання й досліджень зв'язків із громадськістю (англ. – The European Public Relations Education and Research Association, EUPRERA). На відміну від часто прагматичного американського підходу європейська школа розглядає зв'язки із громадськістю через призму рефлексивної та соціальної ролі. Тут поняття "Relations" семантично зближується з "Cooperation" (співпраця). Це передбачає, що PR-фахівець існує в ролі медіатора, який допомагає організації адаптуватися до очікувань суспільства. Такий підхід вимагає від нас здатності координувати особисті завдання із завданнями колег і колективу загалом, плануючи діяльність із чітким урахуванням цілей, обмежень та, що найважливіше, передбачуваних ризиків.

Сучасна семантика зв'язків із громадськістю також немислима без залучення стейкхолдерів (англ. – Stakeholder Engagement). Якщо раніше в наукових колах говорили про "Public" як про пасивну масу, то сьогодні це активні групи впливу, які мають власні інтернет-платформи для висловлення думок. Це змушує нас не просто розміщувати оперативну інформацію, а вступати в складний діалог, де кожна реакція аудиторії має бути передбачена на основі методів соціально-комунікаційних наук. Кризові ситуації, які виникають у цьому полі, вимагають від нас технологій виходу на засадах толерантності, адже в епоху прозорості будь-яка спроба маніпуляції стає репутаційним самогубством.

Класифікуючи сучасні визначення, виділяємо три ключові напрями:

– системно-комунікаційний вектор, де зв'язки із громадськістю визначаються як функція соціальної ідентифікації організації;

– репутаційно-етичний, де акцент зміщується на управління нематеріальними активами та моральну відповідальність перед громадою;

– стратегічно-адаптивний, де зв'язки із громадськістю існують як інструмент навігації в умовах "високої турбулентності" ринку. Кожен із цих векторів вимагає від спеціаліста вміння працювати в команді та ефективно просувати медійний продукт, використовуючи найактуальніші інтернет-платформи.

Яскравим прикладом реалізації такої складної семантики є діяльність професійних організацій, як-от Глобальний альянс зі зв'язків з громадськістю та управління комунікаціями (англ. – Global Alliance for Public Relations and Communication Management). У документах Альянсу зв'язки із громадськістю визначаються як "соціальне лідерство", що базується на вмінні слухати й чути громадськість. Наприклад, остання стратегія корпорації Unilever щодо сталого способу життя "Unilever Compass" демонструє, як корпорація стає частиною соціальної відповіді на глобальні виклики. Вони не просто повідомляють про свої досягнення, а створюють платформи для спільної дії, що є вищим пілотажем професійної організації масмедійної справи (рис. 1.2) [93].

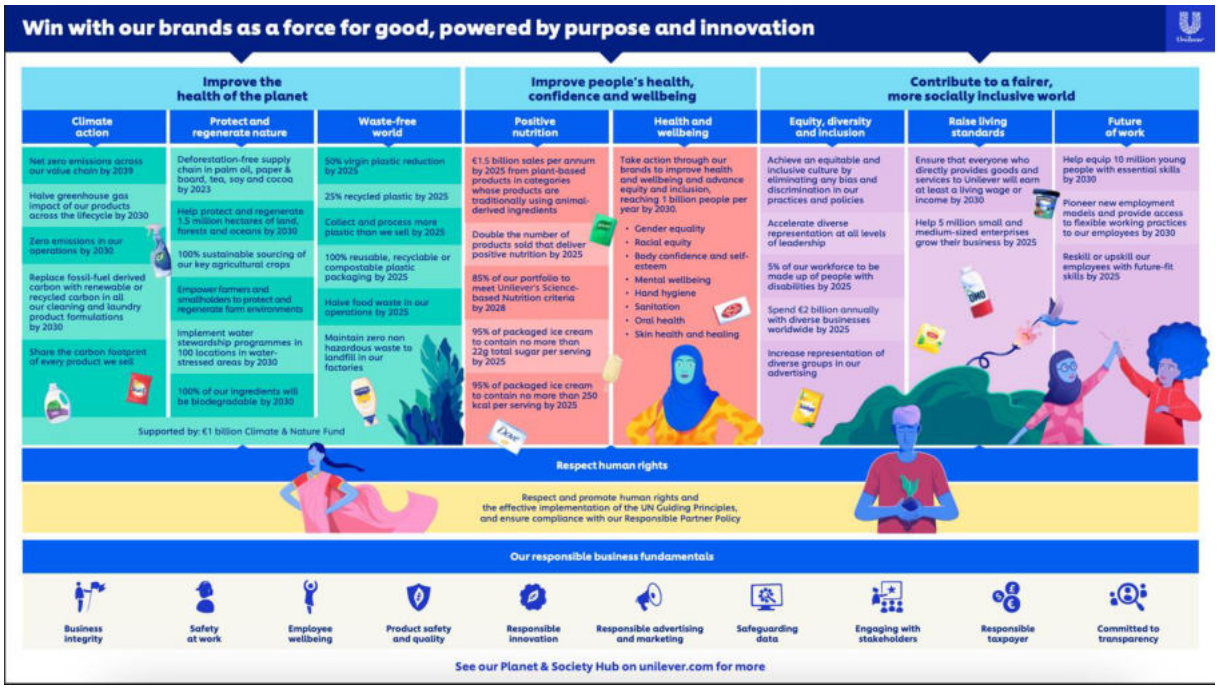


Рисунок 1.2 – Графічне вираження стратегії сталого зростання для Unilever в рамках стратегії "Unilever Compass" [93]

Зв’язки з громадськістю на сучасному етапі це не про “те, як ми виглядаємо”, а про “те, ким ми є насправді”, це здатність до адаптації в новій ситуації, де щирість стає найдорожчим товаром, а професійна діяльність на основі глибокого вивчення масмедійного ринку дає нам змогу залишатися конкурентоспроможними та етичними фахівцями.

1.2. Сутність та сучасне застосування чотирьох моделей PR за Дж. Ґрюніґом і Т. Хантом

Розуміння архітектури сучасних комунікацій неможливе без ретроспективного аналізу чотирьох історичних моделей, які 1984 року запропонували Дж. Ґрюніґ та Т. Хант. Нині моделі вже не сприймаються як лінійна хронологія заміщення однієї парадигми іншою, натомість розглядаємо їх як динамічну матрицю стратегічних виборів. Для сучасного фахівця зі зв’язків із громадськістю, здатного до адаптації та дії в новій ситуації, ці моделі слугують навігаційною картою, що дає змогу підбирати адекватний інструментарій залежно від цілей організації та запитів стейкхолдерів. Здатність розпізнати, за якою моделлю працює конкурент чи партнер, стає важливою складовою загальної компетентності розв’язувати складні спеціалізовані завдання в галузі соціальних комунікацій.

Перша модель, історично визначена як модель пресагентства, або паблісіті, зародилася ще в часи розквіту шоу-бізнесу П. Барнума. Її семантичне ядро – це односторонній потік інформації, де основною метою є привернення уваги будь-якою способом. Нині спостерігається неочікуваний ренесанс цієї моделі в цифровому середовищі, проте в абсолютно новій формі, через “алгоритмічний хайп” і віральний маркетинг. Сучасне паблісіті вже не маніпулює газетами, воно маніпулює увагою через короткі відеоформати та “інформаційні приводи-вибухи”. Хоча ця модель часто ігнорує об’єктивність, вона трактується дієвою для просування нових медійних продуктів на етапі запуску, коли потрібно швидко пробити інформаційний шум. Проте фахівець зі зв’язків із громадськістю

має передбачати реакцію аудиторії, адже в епоху культури скасування (англ. – cancel culture) надмірна агресивність паблісіті може миттєво перетворитися на репутаційну кризу. Прикладом такої моделі в сучасних реаліях є стратегії запуску глобальних розважальних платформ, як-от промокампанії нових ігрових всесвітів від Epic Games, де залучення уваги мільйонів відбувається через масштабні віртуальні події, що не завжди несуть глибокий зміст, але генерують максимальне охоплення [44].

Модель громадської інформації – друга модель, яка була впроваджена А. Лі та базується на принципі "говорити правду". Тут комунікація також залишається переважно односторонньою, але її зміст стає фактологічним та об'єктивним. Ця модель є стандартом для державних інституцій, муніципалітетів і наукових установ, водночас визначальним завданням тут є не переконати, а поінформувати. Це вимагає від спеціаліста навичок планування роботи, спрямованої на генерування якісного інформаційного контенту. В умовах пандемій чи кліматичних викликів саме модель громадської інформації стає рятівним колом, оскільки вона формує фундамент довіри через надання перевірених даних. Ефективність цієї моделі бачимо в діяльності Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) (англ. – World Health Organization) або урядових порталів цифрових послуг, які розміщують оперативну інформацію на доступних інтернет-платформах, забезпечуючи прозорість державних процесів. Прикладом є оновлена комунікаційна стратегія Європейської Комісії "Digital Europe 2026", де акцент зроблено на доступному поясненні складних технологічних змін [86].

Двостороння асиметрична модель є третьою парадигмою та продуктом поєднання зв'язків із громадськістю й соціально-психологічних досліджень. Вона передбачає наявність зворотного зв'язку, але цей зв'язок використовується виключно в інтересах організації для посилення ефекту переконання, що на сучасному етапі актуалізовано технологіями Big Data та штучного інтелекту. Використовуючи передбачувальну аналітику, фахівці моделюють поведінку стейкхолдерів, щоб відповідати їхнім потребам з максимальною точністю. Це вимагає глибокого знання законів масмедійного ринку, і хоча ця модель є надзвичайно ефективною для

промоції медіапродуктів, вона несе в собі й ризики та маніпуляції. Сучасний фахівець повинен, координуючи виконання особистого завдання із завданнями колег, відчувати межу між персоналізацією та втручанням у приватність. Кейс платформи Netflix 2025 року щодо використання алгоритмів штучного інтелекту для створення персоналізованих трейлерів, які апелюють до підсвідомих страхів чи бажань глядача, ілюструє асиметрію, яка полягає в тому, що глядач реагує так, як вигідно платформі, хоча сама платформа водночас не змінює своєї сутності [53].

Двостороння симетрична модель нині є ідеалом професійної діяльності та єдиною надійною технологією виходу з кризових ситуацій. Її сутність полягає в досягненні взаємного розуміння й готовності обох сторін (організації та громадськості) до змін. Це не просто комунікація, а партнерство. У цій моделі фахівець зі зв'язків із громадськістю виконує функцію медіатора, який гармонізує інтереси бізнесу та соціуму. Це обумовлює найвищий рівень здатності працювати в команді та враховувати цілі й обмеження всіх учасників діалогу, а в епоху ESG-стандартів саме симетрична модель дає змогу організаціям виживати, адже вона перетворює стейкхолдерів на співавторів бренду. Яскравим прикладом є дворічна конференція Global Dialogue on Circular Economy, метою якої було зібрати ключових зацікавлених сторін, охоплюючи політиків, представників приватного сектору, наукових кіл, громадянське суспільство й молодь, для сприяння діалогу та розробки дієвих стратегій для просування практик циркулярного управління відходами, де транснаціональні корпорації спільно з екоактивістами й локальними громадами розробляють нові стандарти споживання, демонструючи толерантність і готовність до діалогу [6].

Отже, чотири моделі Дж. Ґрюніґа та Т. Ханта трансформувалися в складну систему адаптивного управління. Сучасний спеціаліст уже не обирає одну модель на весь період кампанії. Навпаки, здатність до адаптації та дії в новій ситуації передбачають віртуозне перемикання між моделями залежно від етапу життєвого циклу проєкту чи гостроти комунікаційної ситуації. Наприклад, під час запуску новітнього медіапродукту можна починати з елементів

пресагентства для створення первинного охоплення, потім переходити до моделі громадської інформації для розтлумачення функціоналу і, врешті-решт, вибудовувати двосторонню симетричну взаємодію для формування лояльної спільноти. Цифрова епоха та розвиток штучного інтелекту внесли суттєві корективи у функціонування двосторонніх моделей; так, асиметрична модель нині переживає свій "золотий вік" завдяки алгоритмізації. Використання нейромереж дає змогу передбачати реакцію аудиторії з точністю, яка була недоступною класикам. Наразі наявна можливість аналізу цифрових слідів стейкхолдерів, моделювання їхніх емоційних станів і коригування повідомлень у режимі реального часу. Проте тут виникає основний професійний виклик, який полягає в тому, щоб не перетворити високотехнологічну асиметрію на приховану маніпуляцію. Відповідь лежить у площині стратегічного планування, де цілі промоції мають корелювати з етичними обмеженнями.

Перспективного значення набуває застосування двосторонньої симетричної моделі як фундаменту для антикризового менеджменту. Вихід із кризових комунікаційних ситуацій можливий лише на засадах толерантності та партнерства. Коли організація потрапляє в епіцентр суспільного осуду, асиметричні спроби "переконати" аудиторію у своїй правоті лише "підливають масла у вогонь". Натомість симетричний підхід передбачає спільне зі стейкхолдерами розв'язання складної проблеми. Це вимагає від команди зі зв'язків із громадськістю здатності працювати в команді, залучаючи до діалогу не лише юристів, а й лідерів думок і представників постраждалих сторін.

Для наочності та розуміння законів масмедійного ринку систематизуємо відмінності між моделями в розрізі сучасного інструментарію:

– модель паблісіті – використовує "віральні" тренди в TikTok / Reels (ідеї, відео, меми чи будь-який інший контент, що стрімко поширюється в мережі завдяки активним репостам і взаємодії користувачів, викликаючи емоційну реакцію, наприклад сміх, шок, інтерес, користь, та стаючи популярним без значних вкладень у просування), інфлюенс-маркетинг, штучно створені інформаційні приводи тощо. Їхньою провідною метою є привернення уваги;

– модель громадської інформації – послуговується публікаціями в офіційних Telegram-каналах, чат-ботах із підтримкою штучним інтелектом, прозорими дата-дашбордами (інструментом візуалізації даних, який збирає ключові показники ефективності на одному екрані в режимі реального часу для швидкого аналізу та прийняття рішень). Метою активностей цієї моделі є поінформованість;

– двостороння асиметрична – передбачає використання таргетингу на основі прогнозування майбутніх результатів, персоналізовані розсилки, мікротаргетинг у соціальних мережах. Мета – зміна поведінки на користь вигідної для організації;

– двостороння симетрична – використовує дискусійні платформи, спільні з аудиторією проєкти (англ. – co-creation) з метою налагодження тривалого взаємовигідного партнерства.

Яскравим прикладом переходу від асиметрії до симетрії є стратегія корпорації Google щодо впровадження нових стандартів конфіденційності Privacy Sandbox. Початково компанія рухалася в асиметричній парадигмі, пропонуючи рішення, вигідні передусім рекламному ринку. Однак, зіткнувшись із жорстким опором регуляторів і громадськості, Google змушена була перейти до симетричного діалогу, залучивши кілька тисяч незалежних розробників і правозахисників до спільного проєктування стандартів. У підсумку кампанія стала взірцем того, як координація виконання завдань із колегами по ринку дає змогу вийти з глухого кута на засадах діалогу [73].



Рисунок 1.3 – Інфографіка структури стандартів конфіденційності Privacy Sandbox від Google [73]

Іншим прикладом є діяльність Airbnb під час реалізації програми Open Homes. Компанія не просто розміщувала оперативну інформацію про свій продукт, але й створила платформу, де власники житла та його наймачі стали рівноправними партнерами в розв'язанні соціальних суперечок. Це красномовний зразок реалізації симетричної моделі, де бізнес-інтерес (репутація, лояльність) повністю збігається із суспільним запитом на безпеку й допомогу. Цей підхід вимагає планування діяльності колективу з урахуванням глобальних ризиків, що робить фахівця зі зв'язків із громадськістю архітектором соціальних змін [47].

Охарактеризовані чотири моделі зв'язків із громадськістю є не застиглою догмою, а живим інструментарієм соціально-комунікаційних наук. Кожна модель має свою перевагу та свої ризики. Майстерність сучасного фахівця полягає в тому, щоб, знаючи закони ринку, обирати той метод, який веде не лише до короткострокового успіху, а й до сталого розвитку та довіри. Саме така здатність розуміти, створювати й взаємодіяти з інформацією, що представлена в різних формах (текст, зображення, аудіо, відео) та системах знаків, поєднуючи вербальні й невербальні засоби для ефективної комунікації в сучасному цифровому середовищі, зокрема усвідомлення значення візуальних культурних елементів, як-от кіно чи інтернет-контент, дає змогу розв'язувати складні спеціалізовані завдання в галузі, де невизначеність є єдиною константою.

1.3. Соціальна роль PR у демократичному суспільстві

Соціальна роль зв'язків із громадськістю в демократичному суспільстві зазнає фундаментальних трансформацій, перетворюючись із допоміжного інструменту інформування на провідний інститут соціальної медіації. Нині ця сфера є не просто трансляцією корпоративних чи державних повідомлень, але й складною системою "стримувань і противаг" у комунікаційному просторі. В умовах коли дезінформація та цифрові маніпуляції стали глобальними викликами, професійна діяльність на засадах толерантності й діалогу є запобіжником проти суспільної дестабілізації. Це вимагає

від фахівця не лише глибокого знання законів масмедійного ринку, а й усвідомлення власної відповідальності за архітектуру суспільної довіри. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання в умовах невизначеності наразі стає базовою вимогою до спеціаліста, який є посередником між інтересами влади, бізнесу та громади.

Соціальні функції зв'язків із громадськістю в демократичному контексті поділяємо на три засадничі вектори:

– інформаційно-просвітницький, який полягає в забезпеченні права громадян на доступ до суспільно значущих даних, що реалізується через оперативне розміщення інформації на доступних інтернет-платформах;

– регулятивно-коригувальний дає змогу громадськості впливати на поведінку інституцій через механізми зворотного зв'язку, що змушує організації адаптуватися до нової ситуації;

– стабілізаційно-консенсусний спрямований на пошук точок дотику між різними групами впливу.

Це вимагає від фахівця зі зв'язків із громадськістю компетенцій із передбачення реакції аудиторії на основі методів соціально-комунікаційних наук, щоб кожна інформаційна акція сприяла згуртованості, а не розколу суспільства.

Особливого значення на сучасному етапі набуває роль зв'язків із громадськістю як інституту підзвітності та прозорості у відносинах між владою та громадянами. У демократичному суспільстві комунікація є гарантом легітимності владних рішень. Нині фахівець зі зв'язків з громадськістю повинен планувати свою роботу так, щоб забезпечувати безперервний діалог, де кожна реакція стейкхолдерів береться до уваги ще на етапі розроблення стратегії. Це допомагає уникнути відчуження влади від суспільства і мінімізує ризики соціальних конфліктів. Яскравим прикладом такої медіації є оновлена комунікаційна екосистема Європейського Союзу щодо реалізації "Зеленого курсу", де стратегія побудована не на диктаті норм, а на інклюзивному обговоренні з локальними громадами. Це взірець того, як координація виконання особистого завдання із завданнями колег по всьому континенту дає змогу досягати глобальних цілей через взаєморозуміння [87].

У бізнес-середовищі соціальна роль зв'язків із громадськістю наразі реалізується через концепцію "корпоративної громадськості". Сьогодні компанії вже не можуть дозволити собі залишатися осторонь глобальних викликів, як-от етичне використання штучного інтелекту чи подолання нерівності. Служба зв'язків із громадськістю в цьому контексті виконує функцію "організаційного сумління", допомагаючи колективу координувати свою діяльність із запитами соціуму. Ефективне просування медійного продукту компанії нині можливе лише тоді, коли він несе реальну соціальну цінність. Наприклад, остання ініціатива корпорації Microsoft "AI for Good" демонструє, як стратегічне планування промоції поєднується з вирішенням гуманітарних проблем. Компанія проактивно вибудовує діалог, пояснюючи ризики та можливості технологій, що фактично є реалізацією симетричної моделі комунікації [28].

На сучасному етапі також актуалізується антикризовий аспект соціальної ролі галузі. У демократичному суспільстві будь-яка комунікаційна криза є випробуванням на міцність соціальних зв'язків. Використання технологій виходу з кризових ситуацій на засадах толерантності та діалогу нині стає обов'язковим стандартом. Замість агресивного захисту інтересів організації професійний підхід пропонує спосіб визнання відповідальності та співробітництва. Це зміцнює репутаційний актив і робить суспільство стійкішим до інформаційних атак. Дослідження практиків ринку, зокрема оприлюднені в межах Global Capabilities Framework, підкреслюють, що соціальне лідерство фахівця сьогодні полягає у вмінні працювати в команді задля захисту істини та етичних стандартів комунікації [48].

Зв'язки із громадськістю остаточно трансформувалися в інструмент гармонізації приватних і публічних інтересів. Для майбутнього фахівця зі зв'язків із громадськістю це означає, що його професійна діяльність – це не просто маніпуляція медіаплатформами, а служіння суспільному благу через встановлення прозорих і чесних зв'язків. Тільки такий підхід, що базується на глибокому вивченні масмедійного ринку та розумінні соціальних законів, дає змогу залишатися конкурентоспроможним у світі, де довіра є найціннішим активом. Отже, соціальна роль галузі нині полягає в

створенні середовища, де діалог є нормою, а толерантність – фундаментом для розв'язання будь-яких криз. Ця роль втілюється в роботі професійних об'єднань, що формують глобальний порядок денний. Наприклад, актуальні звіти Міжнародної асоціації зв'язків із громадськістю (IPRA) акцентують увагу на "комунікації заради цілей сталого розвитку". Це приклад того, як професія стає рушієм позитивних змін, де планування роботи колег спрямоване не лише на генерування контенту, а на створення реального соціального впливу. Це перетворює зв'язки з громадськістю на динамічну систему, де успіх вимірюється якістю зміцнення демократичних цінностей у кожній конкретній громаді [54].

На сучасному етапі розвиток демократичних інститутів неможливий без ефективного функціонування системи зв'язків із громадськістю, яка є сполучною тканиною між різними сегментами соціуму. Якщо раніше роль зв'язків із громадськістю зводилася до лінійної трансляції повідомлень, то нині вона трансформувалася у функцію соціальної медіації – процесу, в якому фахівець допомагає організації не просто бути почутою, а стати органічною частиною соціального договору. У світі, де довіра перетворилася на дефіцитний ресурс, здатність здійснювати професійну діяльність на основі вивчення масмедійного ринку дає змогу PR-службам бути гарантами суспільної стабільності. Це вимагає від спеціаліста вміння розв'язувати складні завдання в умовах тотальної інформаційної відкритості, де кожна дія має бути публічно легітимізована.

Розглядаючи детальну класифікацію соціальних ролей, виділяємо освітньо-просвітницьку роль. Вона полягає у формуванні високого рівня медіакомпетентності стейкхолдерів. Наразі організації не просто інформують про свої продукти чи послуги, вони навчають аудиторію розуміти складні соціальні, технологічні та екологічні процеси. Це прямо корелює з обов'язком розміщувати оперативну інформацію на доступних інтернет-платформах, перетворюючи їх на майданчики для колективного навчання. Обґрунтуванням цієї ролі є те, що в демократичному суспільстві свідомий вибір громадянина базується на якісній інформації. Відтак, плануючи свою роботу, спрямовану на генерування контенту, фахівець

має передбачати реакцію аудиторії, зважаючи на те, наскільки зрозуміло та етично подано матеріал.

Наступним рівнем є *адаптивно-коригувальна роль*. Вона передбачає, що зв'язки із громадськістю є механізмом "зворотного зв'язку", який змушує організацію змінюватися відповідно до очікувань громади. На сучасному етапі це не просто вивчення ринку, а здатність до адаптації та дії в новій ситуації, коли суспільний протест або запит на зміни вимагає негайного перегляду стратегії. Тут фахівець існує як адвокат громадськості всередині організації. Якщо корпорація чи державний орган діють усупереч суспільним інтересам, функція PR полягає в тому, щоб просигналити про це керівництву та запропонувати способи виходу із ситуації на засадах толерантності й діалогу. Це втілення результату навчання щодо координації завдань із колегами для розв'язання спільних проблем.

Важливо також проаналізувати *консенсусно-стабільну* роль зв'язків із громадськістю. У сучасному демократичному дискурсі зв'язки з громадськістю стають інструментом "комунікативної раціональності" (за Ю. Габермасом), де істина народжується в процесі вільної дискусії. Це означає створення платформ, де влада, бізнес і громада можуть досягати консенсусу щодо складних питань. Це вимагає від спеціаліста навичок планування роботи з урахуванням передбачуваних ризиків, адже будь-який діалог у поляризованому суспільстві несе в собі загрозу конфлікту. Використання технологій виходу із кризових комунікаційних ситуацій у цьому контексті спрямоване на зниження соціальної напруги та пошук компромісу.

У *площині практичної реалізації демократичних цінностей* зв'язки з громадськістю на сучасному етапі забезпечують функціонування інституту публічної підзвітності. Кожна бюджетна установа чи публічна компанія нині зобов'язана вести свою діяльність як у "скляному будинку". Це передбачає не лише публікацію звітів, а й готовність відповідати на незручні запитання в прямому ефірі або на інтерактивних платформах. Отже, PR-фахівець стає операційним менеджером демократії. Він забезпечує просування медійного продукту, який базується на реальних фактах, а не на симулякрах.

Соціальна роль зв'язків із громадськістю в демократії полягає в зміцненні резильєнтності суспільства. Здатність фахівців вибудовувати чесні канали комунікації робить соціум стійкішим до зовнішніх інформаційних атак і внутрішнього популізму. Використовуючи знання законів масмедійного ринку, PR-спеціаліст створює контент, що об'єднує, а не розділяє. Це втілення принципу "соціального клеювання", де кожна інформаційна акція має на меті не лише вигоду замовника, а й посилення суспільної злагоди. Соціальна роль PR – це архітектура порозуміння в світі тотальної фрагментації. Вона стимулює роботу в команді, координацію виконання складних завдань і тримає етичний орієнтир. Тільки через поєднання аналітичного підходу з глибокою повагою до прав аудиторії можна забезпечити вихід із будь-яких криз та побудувати справді відкрите, діалогічне суспільство, де кожне слово має вагу, а кожна дія – сенс.

1.4. Функції зв'язків із громадськістю: аналітично-прогностична, організаційно-технологічна, інформаційно-комунікативна

Функціональна архітектура зв'язків із громадськістю є динамічною цілісною системою взаємозалежних елементів. На зміну лінійного розуміння функцій як послідовних кроків прийшли моделі синергії, де аналітика, організація та комунікація утворюють єдиний алгоритм стратегічного успіху. Для фахівця, який прагне розв'язувати складні спеціалізовані завдання в галузі соціальних комунікацій, глибоке розуміння цих функцій є не просто теоретичним базисом, а щоденним інструментарієм, що дає змогу залишатися конкурентоспроможним на медіаринку. Кожна із функцій наразі інтегрує в собі найновіші досягнення соціально-комунікаційних наук і технологічні можливості цифрової епохи, що вимагає від спеціаліста здатності до адаптації та дії в новій ситуації.

Першою є *аналітично-прогностична функція*, яка існує інтелектуальним радаром організації. Її сутність полягає в безперервному дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища,

вивченні масмедійного ринку та прогнозуванні динаміки громадської думки. Вона базується на поєднанні класичних соціологічних методів із предиктивною аналітикою та великими даними. Основним завданням тут є передбачення реакції аудиторії на інформаційний продукт чи акцію ще до моменту їхнього старту. Обґрунтуванням пріоритетності цієї функції є те, що в умовах тотальної невизначеності будь-яка комунікація без попереднього аналізу є репутаційно небезпечною. Фахівець зі зв'якзів із громадськістю має аналізувати не лише поточні настрої, а й латентні тренди, що дає змогу планувати роботу з урахуванням передбачуваних ризиків. Яскравим прикладом реалізації цієї функції на сучасному етапі є глобальні звіти Edelman Trust Barometer, які надають глибокий аналіз рівнів довіри в суспільстві, даючи змогу організаціям вибудовувати свої прогностичні моделі на реальному соціокультурному підґрунті [24].

Наступною ланкою є *організаційно-технологічна функція*, яка відповідає за інженерну частину комунікаційного процесу. Вона полягає в архітектурі масмедійної справи та практичній реалізації розроблених стратегій. Ця функція є перетворенням аналітичних даних у конкретні дії, що проявляються від планування діяльності колективу до створення та промоції складних медіапродуктів. Організаційний аспект вимагає від спеціаліста, координуючи виконання особистих завдань із загальними цілями, здатності працювати в команді. Наразі найчастіше використовуються гнучкі методології управління проєктами, що дає змогу оперативно реагувати на зміни. Технологічна частина організаційно-технологічної функції охоплює вибір інструментів впливу, розробку креативних рішень і контроль за якістю їхнього втілення. Ефективність організаційно-технологічної функції яскраво ілюструє кейс масштабної промоції космічних програм SpaceX, де кожен запуск ракети перетворюється на бездоганно організований глобальний медіапродукт, що координує роботу тисяч фахівців і мільйони глядачів у реальному часі [82].

Інформаційно-комунікативна функція є найбільш публічним виявом діяльності галузі. Її зміст полягає в генеруванні та розповсюдженні смислів через усі доступні інтернет-платформи. Це

функція безпосереднього діалогу, метою якої є не лише трансляція повідомлень, а й встановлення двостороннього зв'язку на засадах толерантності. Вона вимагає від фахівця глибокого знання законів масмедійного ринку для ефективного просування медійного продукту. Особливої вагомості ця функція набуває в кризових ситуаціях: наразі технології виходу з комунікаційних тупиків базуються на оперативності, чесності та здатності до співробітництва. Ми не просто розміщуємо оперативну інформацію, а створюємо контекст взаєморозуміння. Прикладом успішної реалізації цієї функції на сучасному етапі є комунікаційна стратегія корпорації Microsoft щодо етичного впровадження штучного інтелекту, де через постійний діалог на всіх цифрових майданчиках компанія формує довіру до нових технологій, пояснюючи їх користь і ризики [26].

Класифікуючи функції за їхньою спрямованістю, можемо виділити *внутрішні* (спрямовані на колектив і гармонізацію відносин всередині організації) та *зовнішні* (спрямовані на стейкхолдерів і ринок). Проте на сучасному етапі ці кордони стають розмитішими та взаємопроникливішими. Наприклад, аналітично-прогностична функція внутрішньо забезпечує згуртованість через розуміння спільних цілей, тоді як зовні вона захищає репутацію, а оганізаційно-технологічна – всередині оптимізує процеси генерування контенту, а зовні забезпечує його конкурентоспроможність. Інформаційно-комунікативна функція слугує містком, що перетворює внутрішні цінності на зовнішній капітал довіри. Тому такий інтегрований підхід є мультифункціональним і перспективним для професійної організації медіасправи.

В умовах високої турбулентності ринку фахівець зі зв'язків з громадськістю не має права ігнорувати жодну з цих функцій. Якщо недоопрацьовувати в царині аналітики – сліпою ставатиме комунікація; якщо бракуватиме організаційного потенціалу – процес виходитиме хаотичним; якщо буде відсутнім якісний інформаційний обмін – організація ставатиме ізольованою. Найбільші світові агенції, як-от Weber Shandwick чи FleishmanHillard, розбудовують свою роботу саме на цій триєдиній основі, поєднуючи дані з творчістю та технологічним виконанням. Це дає їм змогу не лише передбачати реакцію аудиторії, а й активно формувати порядок денний, що є вищим пілотажем у галузі зв'язків із громадськістю [11].

На сучасному етапі актуалізовано корекційно-регулятивну функцію, яка є похідною від основних. Вона дає змогу на основі отриманого зворотного зв'язку оперативно вносити зміни в діяльність організації. Це вияв здатності до адаптації за умов, коли організація змінює свої дії, зважаючи на реакцію соціуму. Такий підхід робить зв'язки із громадськістю не інструментом тиску, а знаряддям гармонізації. Використання відповідних знань і технологій для виходу із кризових ситуацій через корекцію власної поведінки – це найвищий стандарт етичних зв'язків із громадськістю. Тільки через повноцінне виконання всіх функцій спеціаліст може забезпечити сталий розвиток організації та її позитивне сприйняття в демократичному суспільстві.

Функціональне наповнення зв'язків із громадськістю є мультивекторним поєднанням організаційної дисципліни, наукового розрахунку та комунікативної майстерності. Опанування цих функцій означає готовність до реальної професійної діяльності в галузі зв'язків із громадськістю, де кожне рішення є обґрунтованим, а кожна дія – ефективною.

1.5. Громадська думка як соціальний феномен та об'єкт впливу PR. Структура й властивості громадської думки (інтенсивність, стабільність, латентність)

Громадська думка розглядається як фундаментальний і динамічний соціальний феномен, що є не лише середовищем, а й ключовим об'єктом стратегічного впливу у сфері зв'язків із громадськістю. Громадська думка – стан масової свідомості, що містить приховане або явне ставлення різних груп стейкхолдерів до подій, фактів та явищ соціальної дійсності. В умовах коли інформаційні потоки фільтруються алгоритмами штучного інтелекту, а соціальні мережі перетворилися на цифрові агори, управління громадською думкою вимагає від фахівця здатності розв'язувати складні спеціалізовані завдання на стику психології, соціології та дата-аналітики.

Структура громадської думки в науковій літературі традиційно поділяється на три компоненти, кожен із яких має бути врахований під час планування діяльності зі зв'язків із громадськістю:

– *раціональний (пізнавальний)* компонент містить сукупність знань і логічних доводів стейкхолдерів щодо об'єкта, охоплює сукупність знань, уявлень і переконань, якими володіють стейкхолдери щодо об'єкта. Цей рівень формується через засвоєння фактів, новин та аналітичних даних. Обґрунтуванням значущості цього компонента є те, що без достатнього обсягу інформації громадська думка залишається аморфною та нестійкою. В епоху домінування алгоритмічного контенту пізнавальний компонент часто базується на "цифрових стереотипах", що вимагає від спеціаліста зі зв'язків із громадськістю особливої ретельності в процесі генерування інформаційного контенту. Якщо організація прагне сформувати стабільну думку, вона має надати аудиторії логічно обґрунтовані аргументи, які стануть фундаментом для подальшого оцінювання;

– *емоційний (афективний)* компонент відображає чуттєве забарвлення – від симпатії до гніву. Саме емоції, як-от схвалення, тривога, солідарність чи гнів, є основним каталізатором поширення інформації в мережевих комунікаціях. Обґрунтування пріоритетності емоційного рівня полягає в тому, що люди частіше діють під впливом почуттів, ніж сухої логіки. Розуміння цього компонента є критичним для виходу із кризових ситуацій на засадах толерантності, адже заспокоєння емоційного фону часто є передумовою для початку раціонального діалогу. Передбачення "емоційної відповіді" аудиторії дає змогу планувати діяльність колективу з урахуванням ризиків, уникаючи меседжів, що можуть спровокувати агресію;

– *вольовий (поведінковий)* компонент визначає готовність до конкретної дії. Це може бути купівля медіапродукту, підтримка соціальної ініціативи або участь у протесті. Цей елемент структури аналізується як перехід від "мислення" до "дії". Для спеціаліста зі зв'язків із громадськістю вольовий компонент є цільовим орієнтиром під час ефективного просування створеного медійного продукту. Якщо комунікація не призводить до зміни чи закріплення певної моделі поведінки, вона вважається функціонально незавершеною.

Наочним прикладом взаємодії всіх елементів структури громадської думки є діяльність компанії Patagonia у сфері екологічної відповідальності:

1. Пізнавальний рівень: упродовж багатьох років компанія через усі доступні інтернет-платформи надавала факти про руйнівний вплив “швидкої моди” на планету. Громадськість отримала знання, тобто забезпечувала когнітивний компонент.

2. Емоційний рівень: постійна візуалізація краси дикої природи та її вразливості викликала в стейкхолдерів почуття відповідальності й тривоги за майбутнє, тобто активізувався афективний компонент.

3. Вольовий рівень: це призвело до реальної дії – масової підтримки ініціативи “1 % for the Planet”, де споживачі свідомо обирали бренд, навіть за вищою ціною, так робили ставку на поведінковий компонент (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Стратегічний сторітелінг бренду Patagonia [7]

Цей приклад ілюструє, як стратегічне планування роботи, спрямоване на всі три компоненти структури, дає змогу координувати завдання колег для досягнення глобальних цілей. Компанія не просто "продавала куртки", вона керувала соціальним феноменом, де знання перетворилися на емоції, а емоції – на сталу споживчу поведінку [71].

Отже, структура громадської думки на сучасному етапі розглядається як триєдина система у вимірі "Знаю – Відчуваю – Дію". Для спеціаліста зі зв'язків із громадськістю нової генерації це означає потребою в застосуванні методів соціально-комунікаційних наук для впливу на кожен рівень. Тільки за умови цілісного впливу на розум, серце й волю громадськості можливо виконувати складні спеціалізовані завдання та забезпечувати сталий розвиток організації в умовах сучасного ринку.

Ігнорування емоційного компонента на користь сухих раціональних фактів вважається стратегічною помилкою, оскільки саме емоції часто є тригером для формування контенту, який захоплює аудиторію. Для глибшого розуміння механіки цього феномена варто звернутися до його ключових властивостей через призму реального ринкового сторітелінгу.

Інтенсивність відображає силу емоційного напруження та ступінь переконаності стейкхолдерів у своїй правоті. Нині висока інтенсивність громадської думки може миттєво як знести репутацію бренду, так і перетворити його на ідола.

Стабільність визначає тривалість збереження оцінного судження та його опірність до зовнішніх маніпуляцій. На сучасному ринку стабільна позитивна думка є найціннішим активом, оскільки вона дає змогу організації проходити через кризи з мінімальними втратами.

Латентність – це властивість громадської думки існувати в прихованій формі, доки не з'явиться відповідний привід (тригер) для її вираження. 2026 року виявлення латентних думок вважається вищим пілотажем PR-аналітики, оскільки дає нагоду діяти проактивно.

Уявімо забудовника, який планує проєкт у передмісті мегаполіса. Офіційні опитування показували нейтральне ставлення мешканців. Проте через інструменти цифрового лістингу було зафіксовано латентне невдоволення відсутністю паркових зон у сусідніх районах. Ця думка не була висловлена публічно, вона "дрімала". Замість стандартної реклами компанія розпочала інформаційну акцію, де основним меседжем став "Міський ліс". Коли конкуренти намагалися спровокувати протест проти забудови, громадськість не підтримала його, бо їхній латентний запит був задоволений ще до того, як він став інтенсивним. Це приклад використання знань законів масмедійного ринку для перетворення прихованих очікувань на лояльність.

Фахівець зі зв'язків із громадськістю має усвідомлювати, що громадська думка – це не те, що люди кажуть у мікрофон, а те, що вони відчувають і як планують діяти. Властивості інтенсивності, стабільності та латентності наразі вимірюються не лише соціологічними анкетами, а й через аналіз цифрових слідів у реальному часі. Тільки такий підхід дає змогу здійснювати професійну діяльність на основі організації медіасправи, де кожен крок є обґрунтованим, а реакція аудиторії передбачувана. Успішна промоція медійного продукту нині неможлива без точної діагностики температури, стійкості та глибини громадської думки стейкхолдерів.

1.6. Поняття стейкхолдерів: карта впливу та інтересів

Успішність будь-якої комунікаційної стратегії залежить не від абстрактного впливу на "широку громадськість", а від точного виявлення та взаємодії зі *стейкхолдерами* – групами впливу, які мають власні інтереси й можуть суттєво впливати на життєдіяльність організації. Поняття "стейкхолдер" (англ. stakeholder – тримач зацікавленості) визначається як будь-яка індивідуальна чи групова одиниця, що може впливати на досягнення цілей суб'єкта або на яку впливає діяльність самого суб'єкта. Робота зі стейкхолдерами є базовою складовою стратегічного планування, що дає

змогу фахівцеві зі зв'язків із громадськістю передбачати реакцію аудиторії на інформаційні продукти та акції.

Для здійснення ефективної професійної діяльності на основі вивчення масмедійного ринку стейкхолдерів прийнято класифікувати за двома основними напрямами:

– *внутрішні стейкхолдери:* до цієї групи належать власники, керівництво та персонал організації. На сучасному етапі внутрішній PR розглядається як чинник ефективного менеджменту, де здатність працювати в команді та координувати виконання особистого завдання із завданнями колег є критичною для виживання системи;

– *зовнішні стейкхолдери*: охоплюють клієнтів, партнерів, інвесторів, органи державної влади, медіа й локальні громади. Комунікація з цією групою спрямована на соціальну інтеграцію суб'єкта та просування медійного продукту на конкурентному ринку.

Обґрунтування такої класифікації полягає в потребі диференційованого підходу до кожної групи. Фахівець зі зв'язків із громадськістю має планувати свою роботу так, щоб враховувати специфічні обмеження й ризики, притаманні кожному сегменту.

Науковці виділяють кілька ключових теоретичних моделей, які дають змогу структурувати масив стейкхолдерів і визначити пріоритети комунікації.

Модель А. Менделоу (матриця влада / інтерес) – базовий інструмент класифікації груп за двома критеріями: рівнем влади (здатність справляти реальний вплив) та рівнем інтересу (бажання цього впливу). Саме ця модель наразі слугує фундаментом для побудови карт зацікавлених сторін.

Модель Мітчелла (теорія атрибутів) – пропонує складнішу ідентифікацію на основі поєднання трьох атрибутів: влади (можливість прийняття рішень), легітимності (відповідність нормам) і терміновості (невідкладність задоволення вимог). Атрибут "терміновості" набуває критичного значення через надшвидку динаміку цифрових медіа.

Модель Г. Савважа – фокусується на оцінюванні потенціалу стейкхолдера за двома векторами: здатність нанести шкоду й потенціал до співпраці. Це дає змогу передбачати реакцію аудиторії на інформаційні акції та планувати антикризові заходи.

Балансова модель взаємовідносин – розглядає стейкхолдерів виключно з метою ресурсного обміну, що допомагає фахівцеві оцінювати ефективність просування медійного продукту через залучення зовнішніх активів.

Найефективнішим інструментом візуалізації взаємовідносин із стейкхолдерами є карта впливу та інтересів (матриця А. Менделоу), яка дає змогу ранжувати групи за двома параметрами: рівнем зацікавленості в діяльності організації та силою впливу на неї. Така аналітична робота є обов'язковою для виконання складних спеціалізованих завдань у галузі соціальних комунікацій (рис. 1.5).

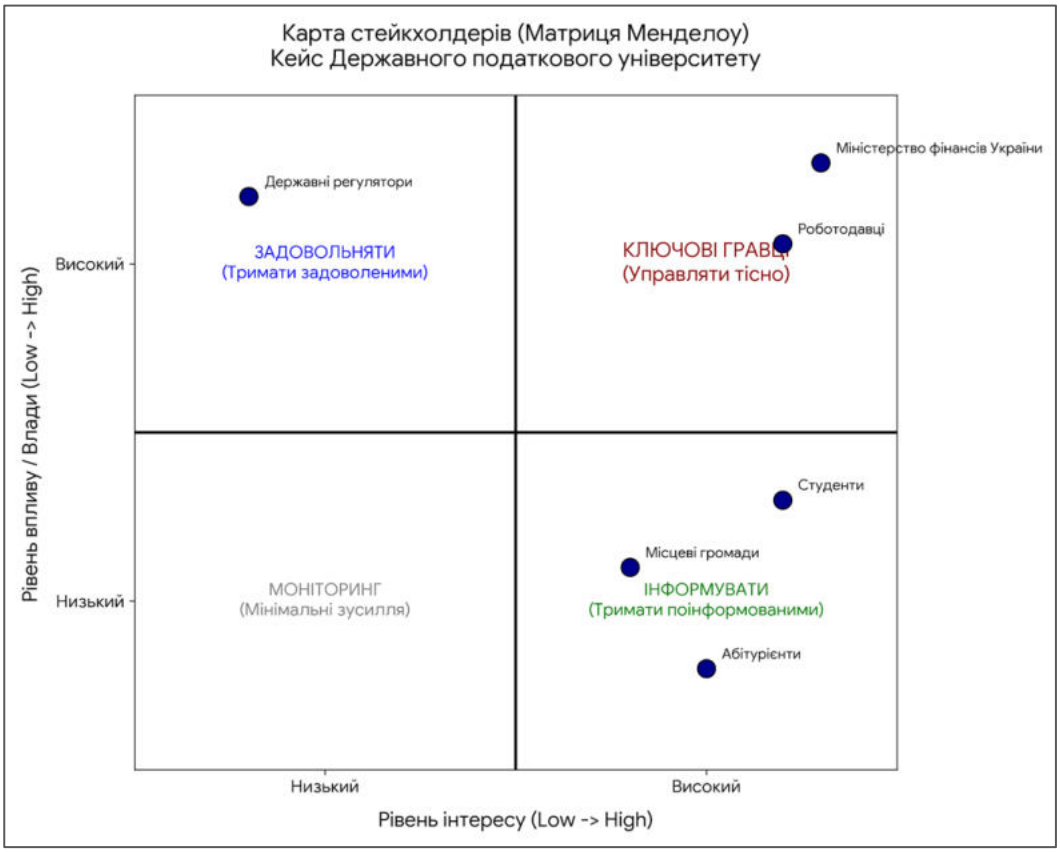


Рисунок 1.5 – Матриця стратегічного картування стейкхолдерів за моделлю Менделоу: ієрархізація груп впливу Державного податкового університету за векторами "влада – інтерес"

Квадрант "Високий вплив / Високий інтерес" (Ключові гравці): вимагають максимальної уваги та залучення на засадах партнерства. З цими групами (наприклад, мажоритарні акціонери або профільні міністерства) вибудовується двостороння симетрична модель комунікації.

Квадрант "Високий вплив / Низький інтерес" (Keep Satisfied): потребують постійного інформування для підтримки рівня задоволеності. До них часто належать регуляторні органи, чию реакцію на інформаційні акції потрібно передбачати заздалегідь.

Квадрант "Низький вплив / Високий інтерес" (Keep Informed): це аудиторія, яку треба тримати в курсі подій. Наразі це реалізується через оперативне розміщення інформації на доступних інтернет-платформах.

Квадрант "Низький вплив / Низький інтерес" (Моніторинг): вимагають мінімальних зусиль з комунікації, але потребують моніторингу для виявлення ознак зростання інтенсивності їхньої уваги.

Наочним прикладом радикального переосмислення ієрархії стейкхолдерів є згадуваний вище кейс Patagonia. У вересні 2022 р. засновник компанії І. Шуїнар оголосив про передачу прав власності спеціально створеному трасту та некомерційній організації. Замість того, щоб вийти на публічне розміщення акцій, Patagonia пішла в призначення. Фраза І. Шуїнара "Тепер Земля – наш єдиний акціонер" змінила саму суть поняття стейкхолдера для компанії [71]. Наразі ця структура юридично закріплює пріоритет екологічних цілей над фінансовими прибутками. У 2024–2026 рр. цей кейс розглядається як "золотий стандарт" управління стейкхолдерами, де планета й майбутні покоління офіційно перейшли в квадрант "Ключові гравці" з найвищим впливом на стратегію [7].

Запропонована та проілюстрована карта стейкхолдерів не є статичною. Під впливом кризових комунікаційних ситуацій групи можуть миттєво змінювати свій статус. Це вимагає використання технологій виходу з криз на засадах толерантності й діалогу. Отже, картування є безперервним процесом аналітичного супроводу масмедійної справи, що забезпечує легітимність і стійкість будь-якої організації.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає принципова відмінність між визначеннями PR як функції управління та як інструменту маркетингу?

2. Назвіть чотири моделі PR за Дж. Ґрюніґом. Яка з них вважається найбільш ефективною в сучасному демократичному суспільстві?

3. Чим відрізняється оплачена комунікація від зароблено?

4. Які основні соціальні функції виконує PR у суспільстві?

5. Назвіть ключові відмінності між PR та пропагандою.

6. Що таке стейкхолдери і чому важливо враховувати їхні інтереси?

7. Як ви розумієте поняття “латентна громадськість”?

8. Які механізми формування громадської думки ви знаєте?

9. У чому сутність теорії “спіралі мовчання”?

10. Які критерії сегментації цільової аудиторії є найбільш важливими для PR?

11. Чому журналістика та PR часто перебувають у стані конфлікту інтересів?

12. Які основні етичні принципи закладені в Кодексі професійної етики українського піарника?

Тестові питання для перевірки знань

1. Який сучасний підхід до PR-менеджменту базується на коротких циклах планування та високій адаптивності до змін:

а) Agile PR Management;

б) Linear PR Planning;

в) Crisis Management;

г) Static Communication.

2. Яку роль у сучасних комунікаціях виконує PR-менеджер як “продуцент смислів”:

а) наповнення комунікації глибоким інтелектуальним та етичним змістом;

б) технічна розсилка підготовлених пресрелізів;

в) пошук клієнтів для рекламних агенцій;

г) автоматична генерація текстів через ШІ без редагування.

3. Яка модель PR, за Дж. Ґрюніґом, спрямована на привернення уваги будь-яким способом без акценту на правдивість:

а) модель громадської інформації;

б) модель пресагентства (паблісіті);

в) двостороння асиметрична модель;

г) двостороння симетрична модель.

4. Яка комунікаційна модель PR вважається вершиною еволюції професії та базується на рівноправному діалозі:

а) двостороння асиметрична модель;

б) одностороння модель пропаганди;

в) двостороння симетрична модель;

г) модель інформування громадськості.

5. Як називається модель PR, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські стандарти в діяльність організації:

а) ESG-комунікації;

б) маніпулятивний PR;

в) ESG-маркетинг;

г) директ-маркетинг.

6. З яким поняттям семантично пов’язане слово “Relations” у європейській традиції зв’язків з громадськістю:

а) співпраця та взаємодія;

б) конкуренція на ринку;

в) примус до певної дії;

г) конфлікт інтересів.

7. Яка функція PR забезпечує вивчення громадської думки та прогнозування соціальних тенденцій:

а) корекційно-регулятивна;

б) організаційно-технологічна;

в) інформаційно-комунікативна;

г) аналітично-прогностична.

8. Яке визначення поняття “стейкхолдер” є найбільш повним і точним:

а) виключно акціонери та співвласники підприємства;

б) будь-які групи або особи, що впливають на цілі організації або відчувають її вплив;

в) тільки державні контролювальні органи та регулятори;

г) лише споживачі товарів і послуг організації.

9. Яка соціальна функція PR у демократії забезпечує досягнення злагоди через переговори:

а) інформаційно-просвітницька;

б) стабілізаційно-консенсусна;

в) регулятивно-коригувальна;

г) функція ідеологічного контролю.

10. Який компонент громадської думки відображає чуттєве ставлення (симпатію чи антипатію) до об’єкта:

а) раціональний (логічний);

б) емоційний (афективний);

в) когнітивний (пізнавальний);

г) статистичний (числовий).

Ключі до тестових завдань

Питання / Тема	А	Б	В	Г
1.	X			
2.	X			
3.		X		
4.			X	
5.	X			
6.	X			
7.				X
8.		X		
9.		X		
10.		X		

Список рекомендованих джерел

1. Власник Patagonia віддав активи на клімат і захист планети / Responsiblefuture.com.ua. 2022. URL : https://responsiblefuture.com.ua/vlasnik-patagonia-viddav-aktivi-na-borotbu-zi-zminoyu-klimatu-ta-zahist-planeti/
2. 2025 Edelman Trust Barometers / Edelman.com. 2025. URL : https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer
3. 2025 Responsible AI Transparency Report How we build, support our customers, and grow / Microsoft.com. 2025. URL : https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Responsible-AI-Transparency-Report-2025-vertical.pdf
4. AI for Good Impact Report. International Telecommunication Union Telecommunication Standardization Sector. 2024. URL : https://s41721.pcdn.co/wp-content/uploads/2024/10/AI-for-Good-Impact-Report.pdf
5. Building the Change / LEGO.com. 2025. URL : https://www.lego.com/en-us/sustainability/children/build-the-change?locale=en-us&consent-modal=show&age-gate=grown_up

6. Circular Economy Model of Waste Management: Global Dialogue & Youth Day / UNEP Event. 2025. URL : https://www.unep.org/events/unep-event/circular-economy-model-waste-management-global-dialogue-youth-day

7. Control is yours / Apple.com. 2025. URL : https://www.apple.com/privacy/control/.

8. Dove Mission Statement / Dove.com. 2025. URL : https://www.dove.com/us/en/stories/about-dove/our-vision.html

9. Epic Games Store Strategy and Publicity / Epicgames.com. 2026. URL : https://www.epicgames.com/site/en-US/news

10. Frederick D. Airbnb.org: Empowering Hosts to Provide Emergency Housing / Linkedin. 2026. URL : https://www.linkedin.com/pulse/airbnborg-empowering-hosts-provide-emergency-housing-denver-frederick-qlnwc/

11. Global Capabilities Framework for Public Relations and Communication Management / Global Alliance. 2026. URL : https://www.globalalliancepr.org/capabilitiesframeworks

12. Hsiao K.-J., Feng Y., Lamkhede S. Foundation Model for Personalized Recommendation / Netflix Technology Blog. 2025. URL : https://netflixtechblog.com/foundation-model-for-personalized-recommendation-1a0bd8e02d39

13. IPRA Codes / Ipra.org. 2025. URL : https://www.ipra.org/member-services/code-of-conduct/

14. Patagonia: Everything we make has an impact on the planet / Patagonia.com. 2026. URL : https://www.patagonia.com/our-footprint/

15. Privacy Sandbox – Google / Google. 2026. URL : https://privacysandbox.google.com/

16. Retail Market Reports 2025 – Retail Industry / Reportlinker.com. 2025. URL : https://surl.lu/cfdztq

17. Salesforce Reports Record First Quarter Fiscal 2026 Results Exceeds Guidance Across All Metrics; cRPO up 12 % Y/Y / Salesforce.com. 2025. URL : https://www.salesforce.com/news/press-releases/2025/05/28/fy26-q1-earnings/

18. SpaceX / Spacex.com. 2026. URL : https://www.spacex.com/

19. State of the Profession 2024 / Cipr.co.uk. 2024. URL : https://cipr.co.uk/common/Uploaded%20files/Policy/State%20of%20Prof/CIPR_State_of_the_Profession_2024.pdf

20. The Digital Europe Programme – The European Commission Plan / European Commission. 2026. URL : https://surl.li/gcwnmm

21. The European Green Deal Striving to be the first climate-neutral continent / Commission.europa.eu. 2025. URL : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

22. Torossian R. Epic Games PR & Digital Marketing. 2024. URL : https://ronntorossian.medium.com/epic-games-pr-digital-marketing-f493431b626a

23. Unilever Compass for Sustainable Growth. 2025. URL : https://www.unilever.com/files/8f9a3825-2101-411f-9a31-7e6f176393a4/the-unilever-compass.pdf

24. Innovation trends report: purpose-driven data part three in our ongoing series on macro trends shaping global society / Webershandwick.com. 2017. URL : https://cms.webershandwick.com/wp-content/uploads/2017/10/Purpose-Driven-Data-Report-min.pdf

ТЕМА 2
СИСТЕМА ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗВ'ЯЗКАХ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ

2.1. Сутність зовнішнього PR як інструменту соціальної інтеграції суб'єкта.

2.2. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR) у системі зовнішніх комунікацій.

2.3. Поняття та структура корпоративної культури: цінності, норми, символи.

2.4. Внутрішній PR (Internal Relations) як чинник ефективного менеджменту.

2.5. Вертикальні та горизонтальні потоки інформації в організації.

2.6. Роль лідера у формуванні та трансляції корпоративних цінностей.

2.1. Сутність зовнішнього PR як інструменту соціальної інтеграції суб'єкта

На сучасному етапі розвитку глобального інформаційного суспільства сутність зовнішніх зв'язків із громадськістю (англ. – External Public Relations) зазнала фундаментальної трансформації. Якщо на межі XX–XXI ст. свідчили про зовнішній PR переважно як про інструмент трансляції повідомлень від організації до аудиторії, то наразі його розглядають як складний механізм соціальної інтеграції. Організація більше не може існувати як замкнена система, натомість вона стає органічною частиною соціальної тканини, "громадянином" світу, який не лише споживає ресурси, а й продукує цінності. Зовнішній PR сьогодні – це стратегічний менеджмент взаємодії суб'єкта з його зовнішнім оточенням, спрямований на легітимізацію присутності організації в соціумі та створення

середовища спільної відповідальності. Це вимагає від фахівця здатності виконувати складні спеціалізовані завдання, де успіх вимірюється не кількістю публікацій, а якістю вкоріненості бренду в повсякденне життя та культуру стейкхолдерів.

Наукове розуміння соціальної інтеграції через зв'язки із громадськістю базується на теорії соціального капіталу та концепції привабливості ("атрактивності") суб'єкта. Згідно з дослідженнями, опублікованими в звіті European Communication Monitor 2025/26, ключовим трендом сучасності є "позиціонування на основі цінностей" (англ. – Values-based positioning). Соціальна інтеграція відбувається тоді, коли зовнішня громадськість ідентифікує цілі організації як власні цілі [45].

Сутність зовнішнього PR як інструменту соціальної інтеграції суб'єкта розкривається через багатовимірну модель взаємодії, де організація перестає бути автономною одиницею та стає органічним складником суспільної екосистеми. Наразі цей процес розглядається не просто як трансляція інформації, а як стратегічне "вкорінення" суб'єкта в ціннісне поле громадськості. Соціальна інтеграція в системі зв'язків із громадськістю структурується за трьома фундаментальними рівнями, кожен із яких вимагає специфічних компетенцій та інструментарію.

Когнітивний рівень: спрямований на формування чіткої поінформованості про суб'єкт, його соціальну місію та роль у розв'язанні суспільних проблем. Наразі ключовим чинником тут є знання законів масмедійного ринку, що дає змогу фахівцеві будувати прозору комунікацію, яка базується на фактах, а не на маніпуляціях.

Афективний рівень: передбачає створення глибокої емоційної прив'язаності через спільні цінності, як-от екологічна безпека, інклюзивність і соціальна справедливість. На сучасному етапі саме цей рівень забезпечує репутаційну стійкість, оскільки стейкхолдери починають сприймати успіх організації як свій власний.

Поведінковий (конативний) рівень: є вищою точкою інтеграції, що полягає в залученні зовнішніх аудиторій до спільної діяльності – від волонтерських проєктів до співтворення продукту (англ. – co-creation). Така багатовекторність вимагає від спеціаліста

здатності до адаптації та дії в новій ситуації й глибокого знання методів організації масмедійної справи.

Сутність зовнішнього PR нині полягає в переході від моделі "впливу" до моделі "співіснування". Лише через системне застосування аналітичних моделей оцінювання стейкхолдерів і цілеспрямовану роботу на когнітивному, афективному та поведінковому рівнях спеціаліст може забезпечити повну соціальну інтеграцію суб'єкта та його успішне функціонування в демократичному суспільстві. Сегментація зовнішньої громадськості стала більш точковою. Завдяки алгоритмам штучного інтелекту працювати із широкими масами не актуально, а потрібно взаємодіяти з мікроспільнотами.

До зовнішніх стейкхолдерів належить медіаспільнота, державні інституції, інвестори й партнери, локальні громади. Сегментація зовнішньої громадськості стала більш точковою та багатовекторною. Фахівець зі зв'язків із громадськістю не взаємодіє з "масою", а працює з диференційованою екосистемою стейкхолдерів, кожна група яких вимагає специфічної стратегії інтеграції та мовного коду.

Медіаспільнота (англ. – Media Relations) – парадигма взаємодії з медіа остаточно змістилася від традиційних пресрелізів і нав'язливих "пітчів" до надання глибоких галузевих інсайтів і верифікованих даних. Сучасні журналісти, що працюють в умовах надшвидких інформаційних циклів, очікують від PR-служб ролі інтелектуального партнера, а не просто джерела новин. Це вимагає від фахівця високої цифрової грамотності та вміння розміщувати оперативну інформацію на доступних інтернет-платформах, створюючи зручні медіахаби та цифрові пресофіси, що працюють у режимі 24/7. Ефективна робота з медіа наразі базується на використанні предиктивної аналітики для передбачення запитів аудиторії ще до моменту їхнього офіційного формування.

Державні інституції (англ. – Government Relations, GR). Побудова діалогу з владою на сучасному етапі здійснюється на засадах цілковитої прозорості та повної відповідності законодавчим і етичним нормам. В умовах демократичного суспільства комунікація з державними структурами є гарантом легітимності як бізнесових рішень, так і суспільних ініціатив. PR-фахівець є медіатором, який допомагає організації адаптуватися до мінливого правового поля

та забезпечує публічну підзвітність. Нині стратегічне планування в GR-сфері спрямоване на мінімізацію репутаційних ризиків через відкритий діалог, що допомагає уникнути відчуження влади від громади та запобігає соціальним конфліктам.

Інвестори та партнери (англ. – Investor Relations, IR). У цій царині зовнішні зв'язки із громадськістю існують ключовим гарантом репутаційної стійкості та інвестиційної привабливості суб'єкта. На сучасному етапі аксіологічний підхід став домінантним: інвестори оцінюють не лише прибутковість, а й етичний вимір організації, її здатність діяти згідно із задекларованими цінностями. Прозорість, просування принципів сталого розвитку та впровадження ESG-комунікацій перетворилися з вибіркових другорядних елементів на сутність професійної діяльності, оскільки довіра й мережа зв'язків наразі мають цілком конкретну політичну та економічну вартість.

Локальні громади (англ. – Community Relations). Цей напрям є справжнім мейнстримом соціальної інтеграції. Організація має довести свою корисність для конкретного регіону через концепцію "корпоративної громадянськості", що передбачає проактивну участь у житті громади. Служба зв'язків із громадськістю виконує роль організаційного сумління, координуючи внутрішні завдання компанії із зовнішніми запитами соціуму. Це вимагає від фахівця здатності до швидкої адаптації та дії в нових умовах, де моральні орієнтири й щирий діалог важать значно більше за рекламні бюджети.

Згідно з даними Товариства зі зв'язків з громадськістю Америки (англ. – PRSA) 2026 року провідну роль у дистрибуції смислів відіграють мікро- та наноінфлюенсери, які мають вищу довіру в нішевих групах, ніж глобальні селебріті. Це означає, що ефективне просування створеного медійного продукту наразі залежить від здатності інтегрувати "голос спільноти" у власну стратегію.

Для того щоб зовнішній PR виконував функцію інтеграції, він повинен бути системним. Процес планування за методикою Agile PR Management 2026 [27] охоплює:

прогностичний аналіз – через використання AI-агентів для моделювання реакції аудиторії. Наразі можемо "тестувати" повідомлення на синтетичних персонах, які імітують почуття й думки реальних стейкхолдерів;

визначення цілей та обмежень – в аспекті продуктивного аналізу ризиків "грінвошингу" (імітації екологічності) або соціального маніпулювання;

генерування та промоція контенту – створення "едиторіального" контенту, де бренд існує як медіавидавець (подкасти, YouTube-канали, Substack-розсилки) [27].

Соціальна інтеграція стає максимально помітною під час кризових ситуацій. Якщо організація інтегрована в соціум (має високий кредит довіри), громада є її захисником. Нині технології виходу із криз базуються на принципі радикальної прозорості. Згідно з рекомендаціями IPRA (2025) вихід із кризових ситуацій можливий лише через діалог на засадах толерантності та співробітництва. Замість агресивного захисту сучасний PR-фахівець пропонує спільне розв'язання проблеми зі стейкхолдерами. Це і є найвищий прояв соціальної інтеграції: організація визнає свою вразливість і звертається до суспільства за підтримкою.

Для ілюстрації викладених положень розглянемо два кейси, що демонструють досконале володіння інструментами соціальної інтеграції. Приклад Unilever зі стратегією Compass. Наразі корпорація Unilever не просто звітує про екологічність, а створює локальні екосистеми підтримки ментального здоров'я через бренд Dove та проєкти з доступу до чистої води. Це приклад інтеграції в глобальний порядок денний через розв'язання конкретних соціальних проблем [52].

Іншим яскравим кейсом є розвиток екосистеми "Дія". Україна демонструє світові унікальний кейс радикальної трансформації державних комунікацій через впровадження цього ресурсу, який пропонує не просто технологічне рішення, а комплексну PR-стратегію соціальної інтеграції, де "держава в смартфоні" перетворюється з відстороненого бюрократичного механізму на сервісний бренд, що став невід'ємним складником щоденної взаємодії громадян. Ключовим чинником успіху проєкту стало застосування знань масмедійного ринку для створення продукту, який конкурує за увагу користувача нарівні з популярними соціальними мережами та комерційними застосунками. Держава вперше була як потужний продуцент смислів, використавши інструменти брендингу,

сучасного UX/UI дизайну та маркетингу для формування принципово нового досвіду взаємодії. “Дія” перестала сприйматися лише як перелік реєстрів; вона стала повноцінним медіапродуктом із власною візуальною культурою, стилістикою (англ. – Tone of Voice) та високою емоційною цінністю. Це дало змогу легітимізувати присутність держави в приватному цифровому просторі громадянина, перетворюючи кожне оновлення застосунку на очікуваний та обговорюваний інфопривід [65].

У контексті гіперлокальності й оперативності використання сучасних інтернет-платформ дало державі нагоду вибудувати модель прямої та безперервної комунікації, фактично оминаючи традиційні медіапосередники. Екосистема “Дія” у 2024–2026 рр. перетворилася на розгалужену мережа каналів у Telegram, Facebook та Instagram, де оперативна інформація подається в зрозумілих візуальних форматах. Це взірець інформаційно-просвітницької ролі зв’язків із громадськістю в демократичному суспільстві, де кожна послуга – від шерингу документів до отримання грантів – супроводжується якісним освітнім контентом, що максимально знижує когнітивний бар’єр між громадянином і державою [65].

Соціальна інтеграція проєкту проявляється в презентації держави як зручного сервісу. “Дія” виконує роль “соціального клею”, стираючи межі між державним управлінням і потребами громади. Через функції електронної демократії (опитування, петиції) реалізується регулятивно-коригувальна роль зв’язків із громадськістю, де громадськість реально впливає на ухвалення державних рішень у режимі реального часу. Система еволюціонувала в напрямі підтримки військових технологій і глобальних освітніх ініціатив (“Дія.Освіта”), що демонструє здатність до адаптації та координації завдань із запитами соціуму в умовах високої турбулентності. Це перетворює державний PR на динамічну систему, де успіх вимірюється не кількістю завантажень, а рівнем зміцнення довіри та демократичних цінностей у суспільстві [14].

Сутність зовнішнього PR у глобальному цифровому світі полягає в переході від повідомлення до перформансу. Соціальна інтеграція суб’єкта – це не фінальна точка, а безперервний процес діалогу. Здатність здійснювати професійну діяльність на основі

вивчення ринку наразі означає вміння відчувати "пульс" громади та адаптувати цілі організації до суспільних потреб. Знання алгоритмів зовнішнього PR дає змогу не просто виглядати добре, а бути корисним, що в умовах "економіки сенсів" є потужним джерелом конкурентоспроможності.

2.2. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR) у системі зовнішніх комунікацій

Корпоративна соціальна відповідальність (англ. – Corporate Social Responsibility, CSR) трансформувалася із факультативного елементу філантропії у фундаментальну стратегію виживання та розвитку організації. CSR розглядається не просто як набір позитивних справ, а як складний аксіологічний механізм, що забезпечує легітимність бізнесу в поглядах стейкхолдерів і формує його репутаційний капітал. В умовах "економіки сенсів" соціальна відповідальність стає ядром зовнішніх комунікацій, де кожен крок компанії оцінюється через призму її реального внеску в суспільне благо.

Нині концепція корпоративної соціальної відповідальності переживає свою "еру зрілості". Якщо на початку століття соціальна відповідальність сприймалася переважно як благодійність (спонсорство дитячих будинків чи разові акції з прибирання парків), то наразі це системний процес інтеграції соціальних, екологічних та етичних орієнтирів у бізнес-модель компанії. Корпоративна соціальна відповідальність – це стратегічний діалог, у якому організація доводить своє право на існування через корисність для соціуму.

Наукове розуміння концепції корпоративної соціальної відповідальності базується на переході від класичної "піраміди Керролла" (економічна вигода була фундаментом, а філантропія – лише верхівкою) до інтегрованої моделі ESG "Екологічний, соціальний, менеджмент" (англ. – Environmental, Social, Governance) (рис. 2.1).

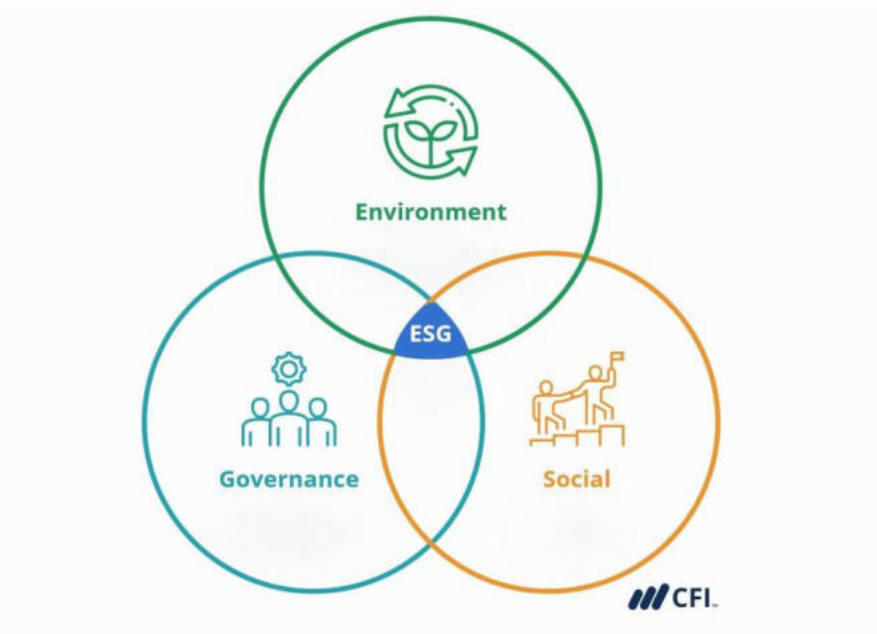


Рисунок 2.1 – Візуалізація інтегрованої моделі ESG [38]

Екологічний вимір (англ. – Environmental) – відповідальне ставлення до ресурсів, декарбонізація, циркулярна економіка в системі сучасного PR охоплює три стратегічні напрями: відповідальне ставлення до ресурсів, декарбонізація та кліматичне лідерство, циркулярна економіка. *Відповідальне ставлення до ресурсів* (англ. – Resource Stewardship) трансформувалося з пасивного заощадження в проактивну регенерацію. Організації впроваджують технології розумного управління енергією (англ. – Smart Grids) та системи замкненого водопостачання, що дає змогу мінімізувати антропогенний тиск на довкілля. В аспекті зовнішнього PR це вимагає від фахівця вміння оперувати верифікованими даними (англ. – Data-driven PR), оприлюднюючи звіти про реальне скорочення споживання первинної сировини на доступних інтернет-платформах. Прикладом є стратегія корпорації Unilever, де кожен бренд звітує про конкретні кроки із захисту та відновлення природи. *Декарбонізація та кліматичне лідерство* є ключовою метою досягнення чистого нуля викидів (англ. – Net Zero). Декарбонізація передбачає не лише пряме скорочення викидів вуглекислого газу, а й повний аудит вуглецевого сліду всього ланцюга постачання [38]. Для зовнішніх комунікацій це означає перехід до моделі радикальної підзвітності, де компанія визнає свою частку відповідальності

за глобальні кліматичні зміни. Успішний PR-спеціаліст повинен планувати діяльність колективу так, щоб кліматичні цілі організації були інтегровані в загальносвітовий контекст, як-от "Зелений курс" ЄС. *Циркулярна економіка* – це перехід від лінійної моделі до системи, де відходи стають ресурсом. Організації інвестують у розробку біорозкладних матеріалів і дизайн продуктів, орієнтований на повторне використання [38]. На сучасному етапі циркулярність стає потужним інструментом соціальної інтеграції: залучаючи споживачів до програм переробки, бренд створює афективний рівень прив'язаності через спільну турботу про майбутнє. Кейс компанії LEGO "Build the Change" ілюструє, як циркулярні ініціативи перетворюються на медіапродукт, що викликає щиру підтримку громадськості. Роль PR-менеджера в екологічному вимірі полягає в запобіганні "грінвошингу" – імітації екологічності. Будь-яка невідповідність між задекларованими екоцілями та реальними діями миттєво ідентифікується через алгоритми Big Data, що призводить до репутаційного самогубства. Тому стратегічне планування зовнішніх комунікацій у екологічній сфері має базуватися на принципах "етичної навігації", де кожне слово підкріплене дією, а кожна інновація спрямована на сталий розвиток суспільства [88].

Соціальний вимір (англ. – Social) – управління людським капіталом, інклюзивність, підтримка локальних громад, безпека праці. У системі ESG трансформувався з допоміжної функції у фундамент репутаційної стійкості організації. У сучасних реаліях цей вектор розглядається як "гуманітарний капітал" бренду, де фокус комунікації зміщується з простого дотримання трудового законодавства на створення цілісної екосистеми всебічного добробуту стейкхолдерів. У межах стратегічного PR соціальний вимір є ключовим інструментом формування афективного рівня інтеграції, де емоційна солідарність із громадою будується на реальних цінностях і прозорій діяльності. Соціальний складник моделі ESG охоплює такі стратегічні пріоритети, як управління людським капіталом і розвиток талантів, інклюзивність та різноманітність, підтримка локальних громад, безпека праці й цифрове благополуччя. *Управління людським капіталом і розвиток талантів* охоплює не лише професійне навчання, а й турботу про ментальне здоров'я,

життєвий баланс і психологічний комфорт працівників. Організації, які інвестують у людиноцентричність, стають магнітами для талантів, що безпосередньо транслюється в зовнішніх комунікаціях як сильний бренд роботодавця (англ. – Employer Branding). Здатність працювати в команді та координувати складні завдання стає не просто внутрішнім правилом, а частиною публічної репутаційної обіцянки. *Інклюзивність та різноманітність* (англ. – Diversity, Equity, Inclusion) перестала бути питанням формальних квот і перетворилася на стратегічну перевагу. Це створення середовища, де кожен відчуває приналежність незалежно від походження, віку чи фізичних можливостей. Фахівець має передбачати реакцію аудиторії на ці ініціативи, забезпечуючи граничну толерантність у комунікаціях та уникаючи стереотипізації. Ефективне просування медійного продукту наразі неможливе без врахування інтересів і потреб вразливих груп. *Підтримка локальних громад* (англ. – Community Engagement) в умовах, коли бізнес існує як "добрий сусід", що передбачає не разове спонсорство, а довгострокове співтворення (англ. – co-creation) соціальних сенсів разом із громадою. Побудова діалогу на засадах прозорості дає змогу організації стати частиною соціальної тканини регіону, що є фундаментальним для успішної соціальної інтеграції. *Безпека праці та цифрове благополуччя* актуалізоване цифровою епохою. Використання технологій виходу із кризових ситуацій наразі часто стосується захисту прав і безпеки людей у цифровому та фізичному середовищах.

Так, наприклад глобальна платформа Salesforce є взірцем реалізації соціального виміру через систему Radical Accountability Report. Компанія відкрито демонструє прогрес у подоланні гендерного розриву в оплаті праці та реальний стан інклюзивності в своїх підрозділах. Це приклад так званої "інженерії смислів", де повна прозорість перетворюється на інструмент зміцнення довіри. Завдяки такому підходу компанія не лише максимізує свій соціальний капітал, а й перетворює внутрішні соціальні стандарти на потужну комунікаційну перевагу на світовому ринку [70]. Роль PR-менеджера в соціальному вимірі полягає в забезпеченні прозорості комунікації та запобіганні "сошиалвошингу". Будь-яка спроба маніпуляції соціальними темами в умовах прозорості ринку миттєво

руйнує архітектуру довіри. Тому стратегічне планування має базуватися на принципах етичної дії, де комунікація є інструментом сталого розвитку суспільства.

Управлінський вимір (англ. – Governance) – прозорість прийняття рішень, антикорупційні заходи, етичне лідерство розглядаються як інституційний фундамент, на якому тримаються екологічні та соціальні досягнення організації. Цей вектор визначає архітектуру довіри й стосується не того, що робить компанія, а як вона приймає рішення, хто несе за них відповідальність і наскільки прозорими є ці процеси для зовнішнього світу. У системі стратегічних комунікацій управлінський вимір існує гарантом того, що соціальна відповідальність не є разовою піар-акцією, а системною політикою вищого керівництва. Управлінський складник моделі ESG охоплює такі критичні напрями, як прозорість прийняття рішень і підзвітність, антикорупційні заходи та комплаєнс-PR, етичне лідерство й моральний імператив управлінської вертикалі, цифрова етика та управління даними. *Прозорість прийняття рішень і підзвітність* передбачає не лише публікацію фінансових звітів, а й розкриття структури власності, методів управління ризиками та алгоритмів прийняття стратегічних рішень. В умовах цифрової відкритості будь-яка невідповідність між обіцянками й реальними діями миттєво стає публічною, тому прозорість стає не просто етичним вибором, а технологією виживання. Організація має діяти за принципом "скляного будинку", де кожна операція є зрозумілою для стейкхолдерів. *Антикорупційні заходи та комплаєнс-PR (забезпечення відповідності законам, етичним нормам і внутрішнім правилам)* здійснюється на засадах цілковитої відповідності правовим та етичним нормам. Це охоплює впровадження внутрішніх антикорупційних протоколів і систем запобігання конфлікту інтересів. В аспекті зовнішніх комунікацій наявність сертифікованих комплаєнс-процедур є ключовим індикатором надійності суб'єкта. PR-фахівець тут виконує роль медіатора, який транслює ці стандарти зовнішнім аудиторіям, зміцнюючи інвестиційну привабливість і репутаційну стійкість організації. *Етичне лідерство та моральний компас керівництва* сприймається як "організаційне сумління", де моральний орієнтир важить більше за рекламний бюджет. Етичне

лідерство передбачає, що керівництво не просто декларує цінності, а стає їхнім першим амбасадором. Це легітимізує місце PR-директора за столом ухвалення стратегічних рішень, роблячи комунікацію рівноправним партнером бізнесу. Цифрова етика й управління даними актуалізована за використання штучного інтелекту. Прозорість у тому, як алгоритми обробляють інформацію стейкхолдерів, стає новою нормою корпоративного управління.

Яскравим прикладом реалізації управлінського виміру є впровадження системи Radical Accountability Report провідними світовими платформами (наприклад, Salesforce). Публікація детальних даних про внутрішні процеси, конфлікти та кроки щодо їхнього подолання демонструє, як повна прозорість стає потужним інструментом зміцнення соціального капіталу. Отже, управлінський вимір у системі зовнішніх комунікацій не є надбудовою, а скоріше фундаментом репутації. Тільки через повноцінне впровадження принципів чесного управління фахівець зі зв'язків із громадськістю може забезпечити сталий розвиток організації та її позитивне сприйняття в демократичному суспільстві [70].

Згідно зі звітом Global CSR Trends 2025/26 понад 85 % інвесторів на сучасному етапі приймають рішення на основі ESG-рейтингів компанії, оскільки вони є об'єктивним показником довгострокової стійкості бізнесу. Це означає, що PR-фахівець наразі існує як "перекладач", який трансформує сухі метрики ESG у зрозумілий та емоційно значущий контент для зовнішніх стейкхолдерів [40].

У системі зовнішніх комунікацій CSR виконує роль головного медіатора. Як було зазначено вище, соціальна інтеграція суб'єкта відбувається на трьох рівнях. CSR забезпечує наповнення кожного з них. Так, на когнітивному рівні CSR-проєкти надають фактичну базу про те, чим компанія корисна світу; на афективному рівні створюється емоційна солідарність через спільні цінності (наприклад, боротьба з раком, захист тварин чи підтримка ментального здоров'я); на поведінковому рівні споживач обирає продукт компанії не лише за ціною, а за її соціальну позицію. Сьогодні спостерігаємо феномен "активізму брендів" (англ. – Brand Activism), оскільки організація не може бути нейтральною щодо гострих суспільних питань, натомість стейкхолдери очікують від бізнесу

чіткої позиції. За даними PRSA, відсутність соціальної позиції наразі сприймається аудиторією як прихована загроза або байдужість, що автоматично знижує індекс довіри.

Ще одним викликом для PR-фахівця у сфері CSR на сучасному етапі є ризик "грінвошингу" (англ. – greenwashing) – імітації екологічної відповідальності або "соціалвошингу" (англ. – social washing) – маніпулятивного використання соціальних тем заради піару. Завдяки алгоритмам штучного інтелекту та відкритим базам даних будь-яка невідповідність між словами й діями ідентифікується миттєво. Наразі сутність зовнішнього PR полягає в переході від моделі "виглядати" до моделі "бути". Прозорість стає не просто етичним вибором, а технологією виживання.

Стратегічними антидотами проти грінвошингу є:

– максимальна підзвітність через оприлюднення не лише успіхів, а й помилок і планів щодо їхнього виправлення;

– доказовість у контексті використання блокчейн-технологій для відстеження ланцюгів постачання та реального ефекту від благодійних внесків;

– співтворення (англ – co-creation) через залучення стейкхолдерів до розробки CSR-стратегій, що робить комунікацію двосторонньою та симетричною.

CSR в умовах війни й відновлення в Україні формує унікальний тип "резильєнтної соціальної відповідальності". На сучасному етапі для українського бізнесу це не лише про податки, а про пряму підтримку обороноздатності, розмінування територій і реінтеграції ветеранів. Так, "Нова Пошта" створює гуманітарні хаби та допомагає логістично забезпечувати гуманітарні потреби фронту, що перетворило бренд на частину "інфраструктури перемоги". Це PR-стратегія, де корисність є абсолютною. Іншим прикладом є діяльність ДТЕК із відновлення енергомереж після обстрілів, що супроводжується масштабними комунікаційними кампаніями про енергетичну безпеку та формується афективний рівень солідарності з громадою. Платформа United24 є прикладом того, як корпоративний PR через партнерство з державною платформою стає інструментом глобальної соціальної інтеграції.

Для спеціаліста зі зв'язків із громадськістю управління CSR охоплює виконання аналітично-прогностичної функції в контексті моніторингу очікувань громади та виявлення латентних соціальних проблем, які компанія може допомогти розв'язати; організаційно-технологічної функції через розробку механіки CSR-проєктів (наприклад, благодійних марафонів чи екологічних ініціатив) і координацію роботи команди; інформаційно-комунікативної функції (промоція медійного продукту про соціальні ініціативи через інтернет-платформи, подкасти та соціальні медіа, уникаючи водночас надмірного самовихваляння). Тож CSR у системі зовнішніх комунікацій – це не "надбудова", а "фундамент", коли споживач не купує продукт – він обирає майбутнє, яке створює компанія. Соціальна відповідальність дає змогу перетворити зовнішній PR із маніпулятивного інструменту на механізм гармонізації інтересів бізнесу та соціуму. Для майбутнього фахівця це означає потребою у володінні навичками аудиту власних комунікацій. Тільки щира соціальна позиція, підкріплена реальними діями й прозорою звітністю, дає змогу організації залишатися конкурентоспроможною в світі, де щирість стала найдорожчою валютою.

2.3. Поняття та структура корпоративної культури: цінності, норми, символи

Корпоративна культура в контексті "економіки сенсів" розглядається як "душа" організації – складна система спільних значень, і патернів поведінки, що визначають унікальність суб'єкта та його здатність до сталого розвитку. Корпоративна культура є тим невидимим фундаментом, на якому будується вся архітектура зовнішніх і внутрішніх комунікацій. Корпоративна культура – це набір базових припущень, які група винайшла, розробила чи створила в процесі адаптації до зовнішніх викликів і внутрішньої інтеграції. У провідних європейських та американських школах бізнесу (наприклад, INSEAD чи Harvard Business School) акцент зміщується з "культури як контролю" до "культури як магніту для талантів".

Найбільш ґрунтовним підходом до розуміння структури корпоративної культури є модель Е. Шайна, яка актуалізується через призму цифрової трансформації та містить три ієрархічні рівні.

1. Поверхневий рівень (артефакти та символи) – це все те, що стейкхолдери або нові працівники можуть безпосередньо побачити, почути або відчути під час першого контакту із суб'єктом: від архітектурних особливостей і функціональності офісного дизайну до специфіки дрескоду, складних корпоративних ритуалів, логотипів та особливої мови спілкування. На сучасному етапі в умовах стрімкої трансформації робочих процесів артефакти все частіше набувають нематеріальних, цифрових форм. Вони втілюються в ергономічних інтерфейсах внутрішніх комунікаційних платформ, унікальних корпоративних стикерпаках для месенджерів і персоналізованих віртуальних аватарах співробітників, що стають новими маркерами ідентичності в глобальному мережевому середовищі. Такий символізм є не просто візуальним доповненням, а стратегічним інструментом внутрішнього PR, який допомагає координувати виконання особистих завдань із загальними цілями колективу, зміцнюючи відчуття згуртованості. Для фахівця зі зв'язків із громадськістю управління цим рівнем є частиною "інженерії смислів", де через конкретні символи транслюються фундаментальні цінності, що дає змогу організації залишатися конкурентоспроможною на масмедійному ринку. Артефакти перетворюють абстрактну філософію на відчутну реальність, стаючи "магнітом" для залучення талантів і фундаментом для формування автентичного бренду, що сприяє повній соціальній інтеграції суб'єкта.

2. Підповерхневий рівень (проголошувані цінності й норми) – стратегії, цілі та філософія, що офіційно транслюються керівництвом. Це те, що бачимо в "кризових папках" і бренд-буках організації. Цей шар охоплює проголошувані цінності та норми, які є ідеологічним маніфестом організації та офіційно транслюються її керівництвом для формування єдиного смислового поля. Ціннісний каркас більше не сприймається як сукупність декларативних гасел, натомість він стає операційною системою, що визначає стратегії, довгострокові цілі й фундаментальну філософію буття суб'єкта в

соціумі. На практиці такі цінності знаходять своє відображення в стандартизованих документах, як-от бренд-буки та гайдлайни, які забезпечують єдність візуальної й змістової комунікації на всіх рівнях. Важливою складовою цього рівня є розробка та наповнення "Кризових папок" (англ. – Crisis Folders) – стратегічних інструментів, що містять сценарії реагування, шаблони повідомлень і алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях. У цифрову епоху, коли будь-яка невідповідність між обіцяним і реальним стає публічною миттєво, ці норми стають організаційним сумлінням, що вимагає від спеціалістів здатності до адаптації та дії в новій ситуації на засадах толерантності та прозорості.

Коли організація, наприклад як Patagonia, проголошує своєю цінністю порятунок планети й офіційно передає права власності на користь екологічних ініціатив, це є найвищим проявом відповідності підповерхневих норм реальним діям. Це дає змогу фахівцеві зі зв'язків із громадськістю не просто генерувати контент, а будувати стратегічну архітектуру медіапродукту, що резонує з цінностями аудиторії та максимізує соціальний капітал. Отже, підповерхневий рівень є інструментом стратегічного менеджменту, який перетворює проголошувані принципи на дієві норми поведінки, забезпечуючи репутаційну стійкість бренду в умовах тотальної невизначеності сучасного ринку.

3. Глибинний рівень (базові припущення) – неусвідомлені вірування, сприйняття та почуття, що є істинним джерелом дій персоналу. Наразі саме цей рівень є об'єктом "інженерії смислів". Він складається з неусвідомлених вірувань, сприйняття й почуттів, які сприймаються членами колективу як істина, що не потребує доказів і обговорень. На відміну від поверхневих артефактів чи проголошуваних гасел ці базові припущення формуються десятиліттями та є істинним первинним джерелом дій персоналу, визначаючи реальну модель поведінки в умовах критичного вибору чи комунікаційної кризи. Саме цей рівень стає ключовим об'єктом "інженерії смислів". У межах психолого-поведінкового підходу завдання PR-фахівця полягає не лише в трансляції зовнішніх повідомлень, а в м'якому проєктуванні глибинних станів довіри та взаємодії. Робота з цим шаром вимагає від спеціаліста здатності розв'язувати

складні спеціалізовані завдання, де кожне слово має бути підкріплене багаторічною етичною дією.

Глибинні припущення неможливо змінити за допомогою короткострокових піар-акцій, натомість вони потребують тривалого "навігування цінностями" та координації особистих завдань із глобальними цілями соціуму. Коли внутрішня "правда" організації, наприклад неусвідомлене переконання в тому, що планета є вищою цінністю за прибуток (як у кейсі Patagonia), пронизує цей рівень, створює непохитну репутаційну стійкість. У світі, де щирість стає найдорожчим товаром, спеціаліст нової генерації має розуміти, що зовнішній імідж буде стійким лише тоді, коли він є дзеркальним відображенням цих глибинних припущень і переконань компанії. Тільки така цілісність дає змогу організації залишатися конкурентоспроможною, перетворюючи корпоративну культуру на потужний репутаційний актив.

Цінності є смисловим стрижнем корпоративної культури. Наразі відбувається перехід від декларативних цінностей ("якість", "професіоналізм") до цінностей дії ("радикальна прозорість", "психологічна безпека"). Цінності визначають "моральний компас" організації, що є критичним для виходу із кризових ситуацій. Цінності визначають моральний імператив організації, а це є важливим для виходу із кризових ситуацій. Коли організація опиняється в зоні турбулентності, саме ціннісна база підказує лідеру та персоналу, як діяти й за що триматися, коли інструкції не спрацьовують. Через відповідність дій компанії задекларованим принципам перевіряється й автентичність бренду.

Наприклад, компанія HubSpot у своєму оновленому Culture Code наголошує на цінності HEART (англ. – Humble, Empathetic, Adaptable, Remarkable, Transparent). Це приклад того, як цінності стають інструментом відбору "своїх" людей на глобальному ринку талантів (рис. 2.2) [89].



Рисунок 2.2 – Прояв цінностей як елементу корпоративної культури HubSpot – хмарного програмного забезпечення для автоматизації інбаунд маркетингу та продажів

Спілкування з користувачами Monobank в “людському” стилі, відсутність канцелярської мови та іронічні реакції в кризових ситуаціях (наприклад, під час технічних збоїв) ілюструють цінність емпатії в дії. Громадська думка в цьому разі демонструє високу стабільність, оскільки споживач відчуває емоційний зв’язок із брендом, або ж залученість до цього цінностей, як це відбувалося під час реалізації акції “Лимони в Monobank” (рис. 2.3) [10].



Рисунок 2.3 – Візуальний маркер Monobank про формування 10-мільйонної спільноти лояльних клієнтів

Для фахівця в галузі PR управління цінностями означає здатність бути продуцентом смислів. Це вимагає здатності розв'язувати складні спеціалізовані завдання, де етичні імперативи важать більше за рекламний бюджет. Тож корпоративними цінностями є не те, що говоримо, а те, як поводимося в моменти, коли за нами ніхто не спостерігає.

Норми корпоративної культури – фундаментальні регулятори щоденної діяльності організації, це неписані (або зафіксовані в кодексах етики) правила гри. Вони визначають, як спілкуємося, як приймаємо рішення та як поводимося в моменти криз. Ключовою нормою є "психологічна безпека" (англ. – Psychological Safety), що дає змогу працівникам відкрито свідчити про помилки без страху покарання. Ця концепція передбачає створення середовища, де кожен член колективу має впевненість, що його не буде покарано, висміяно чи принижено за висловлення ідей, запитань, занепокоєнь або за чесне визнання помилок. Психологічна безпека є фундаментом для "інженерії смислів", адже лише в атмосфері довіри працівники здатні до справжньої креативності та координації складних завдань в умовах невизначеності.

Глобальним взірцем важливості цієї норми став проєкт компанії Google під назвою "Aristotle". Дослідники виявили, що найбільш продуктивними є не ті команди, де зібрані найкращі кадри, а ті, де панує найвищий рівень психологічної безпеки. Це дає змогу фахівцям зі зв'язків із громадськістю діяти як єдиний організм, де передбачення реакції аудиторії на медіапродукт починається із внутрішньої чесної дискусії, а не з нав'язаних зверху директив [49].

Іншим релевантним українським прикладом є Monobank, де ключовою нормою комунікації став принцип H2H (англ. Human to Human – людина для людини). Відмова від канцелярської мови та банківського формалізму стала неписаним правилом для всього колективу. Це дає нагоду бренду розміщувати оперативну інформацію на інтернет-платформах у стилі, що резонує з цінностями аудиторії, перетворюючи клієнтів на співавторів бренду (co-creation). У моменти технічних криз Monobank дотримується норми щирості: замість сухих вибачень вони пропонують іронічний та чесний діалог, що нівелює негатив і зміцнює лояльність (рис. 2.4).

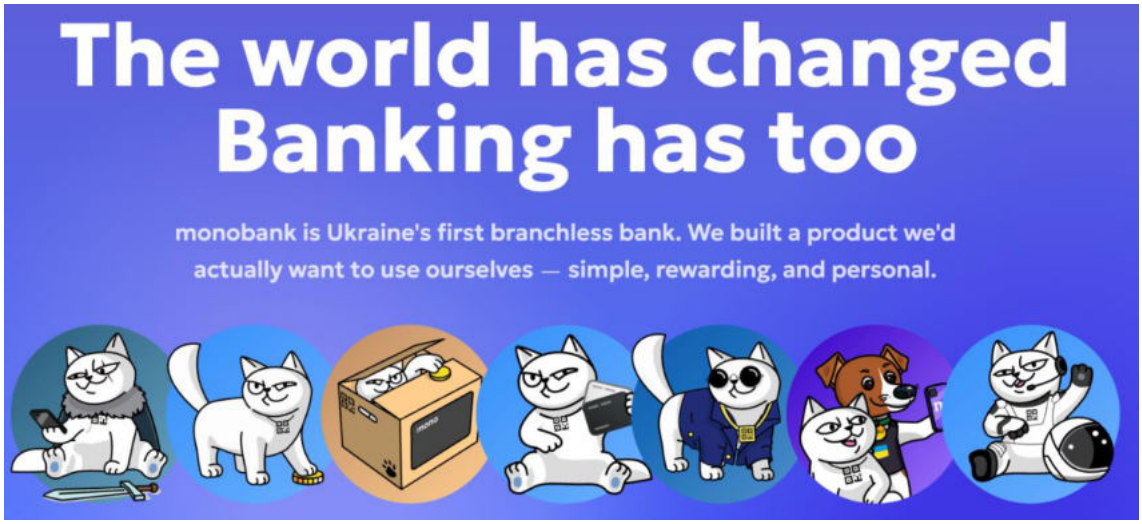


Рисунок 2.4 – Світ змінився. Банківська справа також.
Monobank – перший в Україні безфілійний банк.
Ми створили продукт, яким би самі хотіли користуватися –
простий, вигідний і персоналізований

Отже, норми – це поведінкова візуалізація цінностей. Для спеціаліста зі зв'язків із громадськістю управління цими стандартами означає здатність проєктувати майбутні стани довіри. Коли внутрішні правила гри базуються на толерантності та психологічній безпеці, організація отримує непереможну конкурентну перевагу на масмедійному ринку – автентичність.

Символи корпоративної культури розглядаються як динамічніший та емоційно насиченіший складник організаційного середовища. Це візуальні, вербальні та ритуальні вияви культури, які слугують комунікаційними маркерами, що дають змогу стейкхолдерам миттєво ідентифікувати ціннісну основу суб'єкта. У сучасній професійній практиці символізм остаточно вийшов за межі простого виготовлення мерчу, перетворившись на інструмент проєктування смислів та управління враженнями.

Символом культури наразі є не лише те, що бачимо, а й те, як вчиняємо. Формат проведення нарад, наприклад щоденні Stand-up зустрічі в Agile-командах (невеликих, самоорганізованих, кросфункціональних групах, які використовують гнучкі методики для швидкої адаптації до змін та ефективної реалізації проєктів через ітеративну роботу, постійну комунікацію, співпрацю й фокус на цінності продукту, а не на жорсткому плануванні), символізує цінності оперативності та горизонтальної взаємодії.

Прикладом є ритуали благодійності в компанії SoftServe. Залучення працівників до волонтерських проєктів через власну платформу Open Tech, що є символом культури соціальної відповідальності. Коли розробники у вільний час створюють цифрові рішення для державних чи соціальних інституцій, це стає потужним маркером, що транслює цінність служіння суспільству зовнішньому світу (рис. 2.5) [68].



Рисунок 2.5 – Партнери ініціативи Open Tech
від компанії SoftServe

Візуальні символи на сучасному етапі все частіше набувають цифрової форми: від унікальних інтерфейсів внутрішніх платформ до корпоративних стикерпаків і віртуальних аватарів, що закріплюють ідентичність у мережевому середовищі. Проте фізичні артефакти не втрачають значення, якщо вони наповнені глибоким сенсом. Наприклад, дизайн-концепція “Сільпо”. Кожен тематичний магазин мережі (у стилі стімпанку, GTA чи українських казок) є візуальним символом цінності “гостя-центричності”. Це перетворює торговельну точку на складний медіапродукт, що формує афективний рівень інтеграції аудиторії.

Наявність у колективі працівників, чиї вчинки ілюструють цінності в дії, є найвищою формою символізму. В українському контексті символами корпоративного героїзму стали працівники Укрзалізниці, ДТЕК, "Нової Пошти", "Розетки", "Галі Балуваної" тощо. Їхня відданість справі під час кризових ситуацій стала живим символом місії компаній – залізної безпеки та незламної логістики. У системі зовнішніх і внутрішніх комунікацій символи виконують функцію "інженерії смислів". Для фахівця зі зв'язків із громадськістю управління символічним капіталом означає здатність координувати виконання завдань так, щоб кожен жест, колір чи ритуал підкріплював репутаційну стійкість суб'єкта на масмедійному ринку. Тільки через поєднання візуальної культури з реальними цінностями організація створює автентичний імідж, що резонує із запитами сучасного соціуму.

Корпоративна культура є основним чинником успішного внутрішнього PR (англ. – Internal Relations). Вона виконує інтеграційну, регулятивну та репутаційну функції:

– інтеграційна – перетворює групу індивідів на згуртований колектив, здатний працювати в команді;

– регулятивна – зменшує потребу в директивному контролі, оскільки працівники діють на основі внутрішніх переконань;

– репутаційна – внутрішня культура транслюється зовні через поведінку працівників (амбасадорів бренду), формуючи автентичний імідж.

Корпоративною культурою є не те, що написано на стінах офісу, а те, як поводяться люди, коли за ними ніхто не спостерігає. Для спеціаліста зі зв'язків із громадськістю розуміння структури культури (цінностей, норм і символів) є обов'язковим для побудови цілісної системи комунікацій. Тільки тоді, коли зовнішня обіцянка (PR) збігається з внутрішньою реальністю (Культура), організація досягає справжньої репутаційної стійкості.

2.4. Внутрішній PR (Internal Relations) як чинник ефективного менеджменту

Внутрішній PR (англ. – Internal Relations) як чинник ефективного менеджменту не розглядається як другорядна сервісна функція з "інформування персоналу". У контексті економіки сенсів і глобальної цифровізації він трактується як стратегічний інструмент менеджменту, спрямований на капіталізацію людського ресурсу через формування єдиного ціннісного поля та високого рівня залученості. Якщо зовнішні зв'язки із громадськістю відповідають за соціальну інтеграцію організації в суспільство, то внутрішні – за інтеграцію індивіда в корпоративну екосистему. Це архітектура довіри, де успіх вимірюється не кількістю розісланих листів, а здатністю фахівця координувати виконання завдань через інженерію смислів, перетворюючи найманих працівників на амбасадорів бренду.

Історично внутрішні комунікації сприймалися як засіб вертикальної трансляції наказів (модель "зверху-вниз"). Однак на сучасному етапі спостерігається панування двосторонньої симетричної моделі комунікації, розробленої Дж. Ґруніґом та Т. Хантом. У цій моделі організація та її персонал розглядаються як рівноправні партнери, де PR-фахівець є медіатором, що балансує інтереси бізнесу й особистості.

Ефективний менеджмент сьогодні базується на трьох теоретичних стовпах: теорії соціального обміну, концепції психологічного контракту та економіці залученості:

– теорія соціального обміну – в рамках якого працівники інвестують свої зусилля, креативність і час в організацію не лише в обмін на заробітну плату, а й в обмін на повагу, визнання й відчуття причетності до значущої мети. Внутрішній PR оцифровує цей обмін, роблячи його прозорим та емоційно насиченим;

– концепція психологічного контракту як система неписаних очікувань між лідером і командою. Якщо організація проголошує цінність "інноваційності", але карає за помилки, психологічний контракт руйнується. Внутрішній PR гармонізує ці очікування, забезпечуючи відповідність між словами та діями менеджменту;

– економіка залученості (англ. – Employee Engagement) є маркером залученості працівника, коли він розуміє, для чого робить свою роботу, що є основою "інженерії смислів".

Для спеціаліста зі зв'язків із громадськістю внутрішній простір організації – це таке саме поле битви за увагу, як і зовнішній ринок. У системі менеджменту IR реалізує критичні функції: інтеграційну, регулятивно-коригувальну, амбасадорську та функцію формування репутаційного імунітету:

– інтеграційна функція, або функція "культурного клею" забезпечує перетворення групи індивідів на згуртований колектив, здатний до синергії. Це досягається через спільні ритуали, цифрові артефакти та єдину мову спілкування, що стирає бар'єри між відділами;

– регулятивно-коригувальна функція орієнтується на зменшення потреби в жорсткому адміністративному контролі. Коли працівники діють на основі внутрішніх переконань і спільних норм, менеджмент стає гнучкішим. PR тут є інструментом м'якої сили, що спрямовує енергію колективу в річище стратегічних цілей;

– функція формування репутаційного імунітету – якщо співробітники довіряють керівництву, вони стають на захист організації в публічному просторі. Внутрішній PR готує команду до криз через розробку кризових папок і регулярне тренування навичок антикризової комунікації;

– амбасадорська функція реалізується через особисті сторінки в соціальних мережах, персонал транслює корпоративну культуру зовні. Завдання внутрішнього PR – надати працівникам сенси та інструменти (стикерпаки, аватари, інсайти), щоб це просування було автентичним і органічним.

Сучасний менеджмент неможливий без високотехнологічних каналів PR-комунікацій. Ключовими інструментами 2026 року є: AI-агенти та чат-боти, які використовують для оперативного надання відповідей на рутинні запитання, що звільняє час для змістовного діалогу; корпоративні медіахаби, де бренд існує як видавець (подкасти, внутрішні відеодайджести), олюднюючи керівництво та роблячи стратегію доступною; платформи геймифікації, де залученість стимулюється через віртуальні нагороди за відповідність цінностям дії.

Фахівець із внутрішнього PR не просто розсилає повідомлення, а є коучем для топменеджменту, допомагаючи їм опанувати роль CEO (посада або роль, що відповідає за емоційне здоров'я, психологічну безпеку та позитивну культуру в організації чи сім'ї, зосереджуючись на емоційному інтелекті, співчутті та побудові довіри). Це вимагає від лідера здатності до адаптації та дії в новій ситуації на засадах толерантності й прозорості. Комунікаційне лідерство базується на принципах автеничності, доступності та емпатії:

– *автентичність* – як відповідність між публічними заявами лідера та його реальними діями всередині команди;

– *доступність* – руйнування ієрархічних бар'єрів через регулярні сесії запитань-відповідей (як-от формат All Hands або Town Halls);

– *емпатія* – здатність чути запити персоналу та реагувати на них швидше, ніж вони перетворяться на конфлікт.

Соціальна інтеграція суб'єкта починається зсередини, особливо в моменти криз. Коли організація опиняється в зоні турбулентності, саме внутрішній PR стає рятувальним жилетом, що запобігає паніці та плинності кадрів. Менеджмент у цей період має базуватися на принципах радикальної прозорості й підзвітності. Ключовими інструментами в цьому контексті є "кризові папки" (англ. – Crisis Folders), які містять не лише сценарії для зовнішніх медіа, а й детальні алгоритми внутрішньої підтримки. За умов коли офіційні канали організації стають єдиним достовірним джерелом, чутки та дезінформація зникають, це дає змогу знизити інформаційну ентропію та сформувати афективний рівень солідарності, оскільки працівники, які відчувають турботу компанії у важкі часи, стають її найвідданішими амбасадорами.

Наприклад, у Netflix менеджмент відмовився від традиційного щорічного оцінювання персоналу на користь безперервного зворотного зв'язку. Внутрішній PR тут працює на підтримку норми, де кожен працівник має право й обов'язок прямо вказувати керівнику на помилки. Це взірець психологічної безпеки, що дає організації нагоду миттєво адаптуватися до змін ринку [66].

У Starbucks внутрішня комунікація побудована на терміні “партнер” замість “бариста”. Кожен працівник має доступ до акцій компанії та медичного страхування. Внутрішній PR транслює ідею: “Ми не в кавовому бізнесі, обслуговуючи людей; ми в людському бізнесі, подаючи каву”. Це формує глибинне припущення, що кожен працівник є співвласником успіху [64].

Для “Нової Пошти” внутрішні зв’язки із громадськістю стали інструментом підтримки життя. Компанія долучилася до ініціативи “Плюси” в застосунку “Армія+!”, яка спрямована на допомогу мобілізованим працівникам та їхнім родинам. “Військові з прифронтових областей можуть відправляти й отримувати документи та посилки до 30 кг у наших відділеннях… за 1 гривню! Програма діє в Харківській, Донецькій, Сумській, Запорізькій та Херсонській областях” [6]. Комунікація тут – це не просто текст, а цифрові ритуали вшанування та реальної фінансової підтримки. Це приклад інтеграційної функції PR, що перетворює бізнес на соціальну інституцію.

Внутрішній PR є вагомим інструментом ефективного менеджменту. Він дає змогу організації залучати й утримувати таланти в світі, де щирість стає дефіцитом, автентична культура є “магнітом” для найкращих фахівців; за рахунок прозорих вертикальних і горизонтальних потоків інформації підвищувати швидкість прийняття рішень, створювати стійкий бренд, адже жоден зовнішній PR не зможе приховати внутрішню токсичність. Тільки тоді, коли внутрішня обіцянка менеджменту цінувати працівників збігається з реальністю (прозорість, безпека, розвиток колективу й кожного його працівника), організація досягає справжньої репутаційної стійкості. Ефективний внутрішній PR – це не витрати, а інвестиція в найцінніший актив XXI ст. – довіру.

2.5. Вертикальні та горизонтальні потоки інформації в організації

Інформаційні потоки в організації розглядаються як її динамічна "кровоносна система", яка забезпечує життєдіяльність усіх структурних підрозділів підприємства та визначає темп адаптації до зовнішніх викликів. Якщо корпоративна культура є "душею" суб'єкта, то комунікаційні потоки – це складна мережа артерій і капілярів, через які транспортуються стратегічні сенси, робочі інструкції та зворотний зв'язок. Ефективний менеджмент у цифрову епоху неможливий без гармонізації вертикальних і горизонтальних векторів взаємодії, оскільки будь-який розрив у цій мережі призводить до інформаційної ентропії та втрати репутаційної стійкості суб'єкта.

Архітектура комунікацій усередині компанії поділяється на кілька стратегічних напрямів, кожен із яких виконує специфічні функції. Розуміння природи цих потоків дає змогу фахівцеві зі зв'язків із громадськістю діяти не як пасивний транслятор новин, а як архітектор інформаційного простору, що проєктує майбутні стани довіри та залученості персоналу.

Вертикальні потоки відображають ієрархічну побудову організації та є основним каналом реалізації управлінських рішень. Вони поділяються на два протилежні, але взаємодоповнювальні вектори: "згори-вниз" або "знизу-вгору". Ці потоки мають бути збалансованими, щоб уникнути відчуження персоналу від цілей вищого керівництва.

Низхідні потоки ("згори-вниз") забезпечують рух інформації від лідерів організації до рядових працівників. Цей вектор перестав бути лише інструментом передачі наказів. Він охоплює трансляцію місії, довгострокових стратегій та етичних орієнтирів. Саме через низхідні комунікації відбувається наповнення "кризових папок" і бренд-буків, що формують підповерхневий рівень корпоративної культури. В українському контексті яскравим прикладом ефективних низхідних потоків є досвід компанії "Нова Пошта". Під час масштабних кризових викликів керівництво компанії використовує прямі канали зв'язку для оперативного інформування багатотисячного колективу. Відеозвернення засновників і регулярні цифрові дайджести формують у працівників чітке розуміння

пріоритетів безпеки та логістичної стійкості. Така стратегія дає змогу координувати виконання завдань кожним оператором у деокупованому місті чи прифронтовому відділенні, підкріплюючи цінність "залізної надійності".

Висхідні потоки ("знизу-вгору") забезпечують зворотний зв'язок, рухаючи інформацію від виконавців до топменеджменту. У цифровому суспільстві цей напрям став перспективним для забезпечення психологічної безпеки. Без якісного висхідного потоку менеджмент втрачає зв'язок із реальністю, що призводить до стратегічних помилок. Висхідні комунікації дають змогу працівникам повідомляти про проблеми, пропонувати інновації та висловлювати занепокоєння, не боючись покарання. Глобальним науковим підтвердженням важливості цього вектора став проєкт Google "Aristotle". Дослідники виявили, що найбільш продуктивними командами є не ті, де зібрані зіркові кадри, а ті, де висхідна комунікація є абсолютно вільною. Коли працівник може чесно повідомити керівнику про недоліки продукту, організація отримує шанс на виправлення до того, як проблема стане публічною.

Горизонтальні комунікації здійснюються між працівниками або департаментами одного рівня ієрархії. У сучасних плоских структурах та Agile-командах (невеликих, крос-функціональних групах фахівців, які працюють інтерактивно, адаптуються до змін і самостійно приймають рішення для швидкої поставки цінності клієнтам, використовуючи принципи гнучкості та співпраці, а не жорстку ієрархію) цей тип взаємодії стає домінантним. Він дає змогу оперативно розв'язувати складні завдання, оминаючи бюрократичні лабіринти вертикалі. Горизонтальні потоки виконують функцію координації та емоційної підтримки, формуючи афективний рівень інтеграції всередині колективу.

Яскравим українським кейсом горизонтальної синергії є екосистема Monobank. Завдяки принципу "людина для людини" (англ. – H2H) у внутрішніх комунікаціях команди розробників, маркетингу та служби підтримки взаємодіють у спільних цифрових просторах без жорстких субординаційних обмежень. Це дає нагоду реалізовувати масштабні креативні акції, як-от "Лимони в monobank", де швидкість реакції кожного учасника процесу є критичною. Спільна

праця в ітеративному режимі без очікування формальних схвалень згори забезпечує високу конкурентоспроможність бренду на масмедійному ринку [10]. Горизонтальні потоки також є фундаментом для обміну знаннями. Наприклад, у компанії SoftServe це реалізується через волонтерську платформу Open Tech, де фахівці з різних підрозділів об'єднуються навколо соціально значущих проєктів. Такий тип горизонтальної взаємодії не лише вирішує технічні завдання, а й зміцнює цінність служіння суспільству, що стає потужним репутаційним маркером для зовнішнього світу [69].

Крім класичних вертикальних і горизонтальних векторів, архітектура внутрішніх комунікацій містить складні *діагональні потоки*, які перетинають різні рівні ієрархії та функціональні підрозділи одночасно. Такий тип взаємодії стає життєво важливим у процесі реалізації масштабних крос-функціональних проєктів, де швидкість отримання експертизи важить більше за формальне дотримання субординації. Діагональна комунікація дає змогу, наприклад, фахівцеві зі зв'язків із громадськістю взаємодіяти безпосередньо з технічним департаментом або юридичною службою для верифікації даних у межах підготовки ESG-звіту чи антикризового повідомлення. В українському бізнес-середовищі діагональні потоки яскраво проявляються в діяльності компанії Rozetka. Під час масштабних логістичних викликів чи енергетичних криз комунікація між IT-розробниками, складськими операторами та маркетологами відбувається в режимі реального часу, минаючи багаторівневі погодження. Це дає нагоду суб'єкту зберігати операційну гнучкість і забезпечувати безперервний сервіс для мільйонів клієнтів. Такий підхід ілюструє здатність організації до координації завдань у стані високої невизначеності.

Поряд з офіційною структурою в будь-якій організації функціонує мережа *неформальних комунікацій*, яку називають "грапвайном" (англ. – the grapevine, або виноградна лоза). Це стихійні потоки інформації, що базуються на особистих зв'язках, спільних інтересах і соціальній взаємодії працівників поза межами посадових інструкцій. Нині неформальні комунікації розглядаються не як перешкода, а як чутливий барометр організаційного здоров'я, що відображає реальний стан глибинних припущень і вірувань персоналу. Особливістю неформальних потоків є їхня надзвичайна швидкість і

високий рівень довіри з боку персоналу. Дослідження показують, що понад 75 % інформації в компанії може передаватися саме цими каналами. Однак "грапвайн" несе в собі значні репутаційні ризики, оскільки інформація в ньому легко спотворюється, перетворюючись на деструктивні чутки. У періоди криз, коли офіційні канали мовчать або подають інформацію дозовано, неформальна мережа миттєво заповнює вакуум здогадками, що може зруйнувати афективний рівень солідарності в колективі.

Стратегічне завдання фахівця зі зв'язків із громадськістю полягає в моніторингу цих потоків та їхній гармонізації з офіційною стратегією. Замість спроб заборонити неформальне спілкування потрібно використовувати його для тестування ідей або швидкого поширення позитивних смислів. В українській компанії DTEK, наприклад, під час складних періодів відновлення енергосистеми внутрішній PR активно працює на випередження чуток, надаючи вичерпну інформацію через лідерів думок усередині колективу. Це дає змогу спрямувати енергію неформальних мереж на підтримку цінності відповідальності та спільної дії (рис. 2.6) [4].

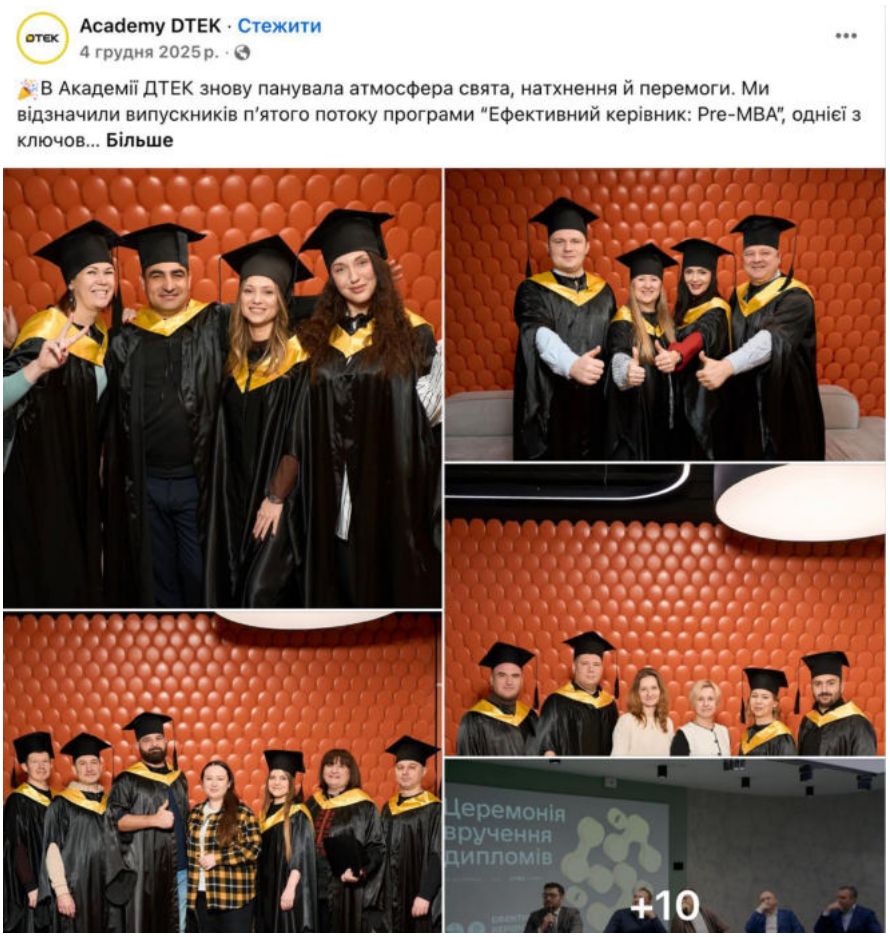


Рисунок 2.6 – Приклад корпоративної активності DTEK [4]

Функціонування інформаційних потоків часто супроводжується виникненням *бар'єрів*, які перешкоджають адекватному сприйняттю повідомлень. Найнебезпечнішими для вертикальних потоків є ефект фільтрації, коли інформація, рухаючись вгору ієрархічними рівнями, свідомо чи несвідомо викривляється підлеглими. Працівники часто схильні передавати керівництву лише хороші новини або те, що керівник хоче почути, приховуючи реальні проблеми чи критичні помилки. Це створює ілюзію благополуччя в топменеджменті та унеможливлює ефективне антикризове регулювання.

Для подолання фільтрації організація має впроваджувати норму радикальної прозорості та психологічної безпеки. Коли в колективі відсутній страх перед покаранням за негативну інформацію, висхідні потоки стають чистими й об'єктивними. IT-компанія MacPaw використовує внутрішні цифрові інструменти для анонімного та відкритого фідбеку, що дає змогу керівництву бачити реальну картину процесів без викривлень. Це приклад організаційного сумління в дії, де прозорість є технологією виживання.

Традиційний поділ на вертикальні й горизонтальні потоки поступово розмивається завдяки впровадженню єдиних цифрових екосистем (англ. – Digital Employee Experience). Використання таких інструментів, як Slack [81], Microsoft Teams або спеціалізованих внутрішніх медіахабів, перетворює комунікацію на безперервний, багатоспрямований процес. У таких системах інформація поширюється миттєво, що вимагає від спеціаліста здатності до швидкої адаптації та координації смислів у реальному часі. Цифровізація дає нагоду використовувати "цифрові артефакти" (стікерпаки, віртуальні аватари, інтерактивні дашборди та ін.) як нові канали трансляції цінностей. В екосистемі Monobank цифрові канали зв'язку є основою для реалізації цінності емпатії: через внутрішні чати співробітники не просто отримують інструкції, а й обмінюються емоційною підтримкою, що зміцнює внутрішній репутаційний імунітет суб'єкта. Це дає змогу бренду зберігати цілісність навіть під час пікових навантажень чи технічних збоїв [10].

У цій багаторівневій мережі потоків фахівець зі зв'язків із громадськістю виконує роль диспетчера, який не лише стежить за

прохідністю каналів, а й наповнює їх якісним змістом. Його завдання – стимулювати баланс між надлишком інформації (інформаційним шумом) та її дефіцитом. Надмірна кількість низькоякісних повідомлень у низхідних потоках призводить до "втоми від комунікацій", коли працівники починають ігнорувати навіть критично важливі стратегічні меседжі. Ефективне управління потоками вимагає застосування аналітичних моделей для оцінювання ефективності кожного каналу. Фахівець має розуміти, коли доцільно використовувати офіційний наказ (вертикальний потік), а коли краще запустити ідею через неформальних лідерів думок. Це і є вищим проявом "інженерії смислів", де через координацію вертикальних, горизонтальних та діагональних векторів створюється автентичний, прозорий і стійкий до криз внутрішній простір організації. Інформаційні потоки – це не лише механічна передача даних, а процес постійного співтворення сенсів. Тільки за умови чистоти висхідних каналів, чіткості стратегічних орієнтирів згори й живої енергії горизонтальної співпраці організація може вважатись успішно інтегрованою та здатною до сталого розвитку в демократичному суспільстві.

Ефективність інформаційних потоків усередині організації залежить не лише від технічної досконалості каналів зв'язку, а й від глибинних патернів медіаспоживання та механізмів сприйняття. У світі, перенасиченому даними, людський мозок вибудовує систему когнітивних фільтрів, які відсіюють повідомлення, що не мають безпосередньої релевантності або емоційного забарвлення. Для фахівця зі зв'язків із громадськістю це означає, що управління інформацією має базуватися на розумінні психології уваги та законах емоційного інтелекту. Одним із ключових бар'єрів є селективне сприйняття. Працівники схильні інтерпретувати офіційні повідомлення крізь призму власного попереднього досвіду й рівня довіри до керівництва. Якщо в колективі сформоване глибинне припущення про те, що менеджмент приховує реальні наміри, будь-яка стратегічна ініціатива згори зустрічатиме опір або скепсис. Саме тому внутрішній PR спрямовує зусилля на олюднення комунікації, використовуючи принципи H2H (англ. – Human to Human). Коли інформація подається у форматі щирого діалогу,

а не сухої звітності, вона долає когнітивні фільтри та викликає емоційний резонанс.

Важливим феноменом у внутрішньому середовищі є “емоційне зараження”. Позитивний чи негативний настрій неформальних лідерів думок може миттєво поширюватися горизонтальними й діагональними потоками, випереджаючи офіційні пресрелізи. У нинішніх умовах високої турбулентності PR-фахівець повинен бути модератором цього стану, транслюючи впевненість і спокій через верифіковані дані та прозорі алгоритми дій. Це дає змогу перетворити енергію колективу з деструктивної тривоги на продуктивну залученість.

Організація сьогодні – це живий організм, де кожен тип зв’язку виконує свою незамінну роль у забезпеченні життєдіяльності. Вертикальні потоки надають структурі кістяк і стратегічний напрям, горизонтальні забезпечують гнучкість м’язів і швидкість реакції, а діагональні й неформальні мережі створюють складні нейронні зв’язки, що відповідають за інновації та інтуїтивне розуміння ринку. Ефективний менеджмент нині вимагає від спеціаліста здатності діяти як “інженер смислів”, який гармонізує ці вектори в єдину систему. Побудова такого ландшафту базується на чотирьох фундаментальних аксіомах:

– прозорість як технологія – інформація тече вільно в усіх напрямах, ризики маніпуляцій і чуток мінімізуються, а рівень психологічної безпеки зростає;

– цінність як фільтр – кожне повідомлення, що проходить крізь потоки організації, має бути перевірене на відповідність аксіологічному ядру бренду. Це гарантує автентичність комунікації та запобігає “соціалвошингу”;

– людиноорієнтованість – інформаційні потоки мають бути спроєктовані так, щоб враховувати потреби й можливості людського сприйняття, уникаючи когнітивного перевантаження та забезпечуючи емоційний зв’язок;

– адаптивність через фідбек, тобто тільки через розвинені висхідні потоки менеджмент може отримувати сигнал про потребу в коригуванні стратегії, що робить організацію резильєнтною до будь-яких криз.

У сучасній практиці зв’язків із громадськістю внутрішній простір більше не є “закритою зоною”. Те, як тече інформація всередині, безпосередньо визначає, як організація виглядає ззовні. Лише через досконале управління потоками, що базується на толерантності, прозорості та інноваційних цифрових інструментах, спеціаліст може забезпечити повну соціальну інтеграцію суб’єкта та його успішне функціонування в глобальному цифровому світі.

2.6. Роль лідера у формуванні та трансляції корпоративних цінностей

Роль першої особи організації зазнала фундаментальної трансформації: від традиційного адміністратора та контролера до виконання місії головного архітектора та провідника смислів (англ. – Chief Meaning Officer). Це керівник, відповідальний за формування та втілення “сенсу” або місії компанії, її глибинних цінностей, культури й цілей, що виходять за межі прибутку. Адаптувати до українського можна відповідно до посад “головного директора” або “операційного директора місії чи проєкту”, який забезпечує, щоб діяльність бізнесу була цілеспрямованою та резонувала з етичними принципами й глибинними прагненнями як співробітників, так і клієнтів, підтримуючи довгострокову стійкість і привабливість бренду. Лідер не лише керує ресурсами, але й є перспективним уособленням аксіологічного ядра компанії. Саме через особистість керівника відбувається первинне проєктування глибинних станів довіри та взаємодії, що становить сутність “інженерії смислів”.

Корпоративні цінності не можуть бути просто задекларовані в бренд-буці; вони оживають лише тоді, коли стають частиною системної поведінки лідера. У цифровому суспільстві, де кожна дія керівника миттєво стає об’єктом публічного аналізу, автентичність лідерства є основною умовою репутаційної стійкості суб’єкта. Якщо керівництво декларує прозорість, але діє за зачиненими дверима, виникає когнітивний дисонанс, який руйнує афективний рівень інтеграції як усередині колективу, так і в очах зовнішніх стейкхолдерів.

У складних умовах невизначеності лідер виконує функцію морального компаса, який підказує команді правильний шлях, коли формальні інструкції перестають працювати. Формування цінностей починається з особистого вибору лідера, який згодом масштабується на всю організацію через систему вертикальних комунікаційних потоків. Важливо розуміти, що цінності дії, як-от "радикальна прозорість" чи "психологічна безпека", неможливо впровадити без особистої вразливості та щирості першої особи.

Створення середовища психологічної безпеки (англ. – Psychological Safety) є прямим обов'язком сучасного лідера. Якщо керівник відкрито визнає власні помилки й заохочує команду до чесного діалогу, це легітимізує право на пошук та інновації на всіх рівнях ієрархії. Такий підхід перетворює організацію на резильєнтну систему, здатну до самокорекції. У межах менеджменту лідер є гарантом того, що внутрішній PR не перетвориться на інструмент маніпуляції, а слугуватиме зміцненню реальної залученості фахівців.

Трансляція цінностей лідером відбувається через складну систему вербальних і невербальних сигналів, які згодом закріплюються як символи та ритуали корпоративної культури, до них належать:

– *символізм дій* – застосовується, коли лідер приймає складне рішення, яке суперечить короткостроковому прибутку, але відповідає задекларованим етичним нормам, це стає символом щирості для всього ринку. Наприклад, відмова від співпраці з токсичним партнером заради збереження цінності "поваги" важить більше за будь-яку рекламну кампанію;

– *корпоративний сторітелінг* – лідер є основним розповідачем історії. Через наративи про успіхи та, що важливіше, про подолання криз керівник наповнює абстрактні цінності конкретним змістом. Історії про корпоративних "героїв", чиї вчинки ілюструють місію компанії, допомагають працівникам ідентифікувати себе з брендом;

– *управління ритуалами* – участь лідера у внутрішніх ритуалах (наприклад, зустрічі чи волонтерські ініціативи) демонструє горизонтальну солідарність і доступність керівництва. Це руйнує ієрархічні бар'єри та сприяє формуванню єдиного смислового простору.

Для глибокого розуміння ролі лідера варто проаналізувати світові приклади, де зміна підходу першої особи призвела до повної регенерації бізнесу.

Кейс Microsoft та Сатья Наделла. Коли С. Наделла очолив корпорацію, він ініціював перехід від культури "знаємо все " (англ. – know-it-all) до культури "вчимося всьому" (англ. – learn-it-all). Він зробив емпатію та допитливість ключовими цінностями, особисто демонструючи готовність до навчання й відкритого діалогу. Найвідомішою його цитатою є: "Той, хто готовий вчитися, досягає більшого, ніж той, хто вважає, що знає все" (англ. – "The learn-it-all does better than the know-it-all") [31]. Це призвело до переосмислення інноваційного потенціалу компанії та її капіталізації, що доводить, що лідерська емпатія є цілком економічною категорією.

В українському бізнес-середовищі роль лідера за останні роки пройшла прискорену еволюцію, зумовлену потребою працювати в умовах граничної турбулентності. Якщо раніше домінувала модель авторитарного керівника, нині провідні українські компанії демонструють перехід до людиноорієнтованого лідерства, де керівник є гарантом етичної стійкості колективу. Українські лідери стали продуцентами не лише корпоративних, а й загальносуспільних цінностей, забезпечуючи найвищий рівень соціальної інтеграції своїх організацій. Яскравим у цьому контексті є кейс О. Гороховськго із Monobank. Лідерство у фінансовій структурі базується на принципі граничної відкритості та особистого бренду засновників. О. Гороховський уособлює цінність емпатії та H2H-комунікації (людина для людини). Його активна присутність у соціальних мережах, де він прямо спілкується з мільйонною аудиторією, є живим символом доступності та прозорості банку. Під час реалізації масштабних акцій, як-от формування 10-мільйонної спільноти лояльних клієнтів, лідер є не як відсторонений стратег, а як активний учасник діалогу, що зміцнює афективний рівень довіри стейкхолдерів. Це ілюструє, як особисті цінності лідера – щирість, швидкість та іронія – стають фундаментальними нормами для всього колективу [10].

Співзасновники компанії “Нова Пошта” В. Климов та В. Поперешнюк завдяки власній проактивній позиції уособлюють цінність надійності. У критичні моменти, коли логістична система країни опинялася під загрозою, лідери “Нової Пошти” особисто транслювали впевненість через низхідні комунікаційні потоки. Їхня участь у житті колективу, відвідування відділень на деокупованих територіях і публічна підтримка волонтерських ініціатив стали символами “залізної безпеки”. Тут лідер існує як охоронець організаційного сумління, забезпечуючи відповідність між гаслом “Ми поруч” та реальною присутністю сервісу в найскладніших точках.

У кризові періоди лідер стає основним джерелом інформаційного порядку. Його роль у трансляції цінностей у моменти викликів полягає в запобіганні інформаційному вакууму, який миттєво заповнюється неформальними чутками (“грапвайном”). Стратегічний лідер діє на основі “кризових папок” (англ. – Crisis Folders), але наповнює їх не лише алгоритмами, а й емоційним резонансом. Коли керівник обирає напрям радикальної прозорості, він реалізує управлінський вимір ESG – набору із трьох ключових нефінансових критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських), які інвестори використовують для оцінювання сталого розвитку, етичності й довгострокової стійкості компанії. Визнання складності ситуації та чесне окреслення планів подолання кризи через вертикальні потоки “згори-вниз” дає змогу зберегти когнітивний рівень поінформованості та запобігти паніці. У такі моменти лідер – це не той, хто знає всі відповіді, але той, хто гарантує психологічну безпеку колективу, даючи нагоду кожному працівнику залишатися ефективним суб’єктом спільних дій.

Лідер не лише говорить про цінності, він створює символічний ландшафт, у якому вони існують. Через вибір ритуалів – від формату “Stand-up” нарад до віртуальних аватарів у корпоративних месенджерах – керівник закріплює певні патерни поведінки як норму. Наприклад, якщо CEO великої IT-компанії використовує ті самі цифрові артефакти (стикерпаки, платформи тощо), що й розробники, це стає символом горизонтальної взаємодії та відсутності бар’єрів. В українських реаліях лідери компаній часто стають

героями власних корпоративних наративів. Коли працівники бачать, що цінності лідера збігаються з їхніми власними глибинними переконаннями, виникає ефект ціннісної синергії. Це робить внутрішній PR максимально природним, а зовнішню репутацію автентичною. Так, лідер проєктує майбутні стани довіри не через маніпуляції, а через відповідність свого "морального компаса" інтересам громади.

Отже, лідер – це основний транслятор та охоронець корпоративних цінностей. Його вплив на організацію здійснюється через персональний приклад, що робить цінності відчутними й реальними для кожного працівника, створення поля психологічної безпеки, де чесність лідера легітимізує чесність колективу. Медіацію між стратегією та культурою через "інженерію смислів" лідер перетворює сухі цифри планів на надихаючі наративи. Тільки за умови цілісності лідера, коли його думки, слова й вчинки збігаються, організація отримує шанс на повну соціальну інтеграцію та тривалу репутаційну стійкість у демократичному суспільстві. Лідерство сьогодні – це не привілей влади, а відповідальність за створення сенсів, які об'єднують людей навколо спільної мети.

Запитання для самоконтролю

1. Як ви розумієте єдність системи зовнішніх і внутрішніх комунікацій організації?
2. Які основні функції виконує корпоративна культура в системі PR?
3. У чому полягає специфіка визначення цільових аудиторій для зовнішнього PR?
4. Назвіть ключові інструменти формування лояльності персоналу.
5. Які ризики виникають під час розриву між зовнішнім іміджем і внутрішньою реальністю компанії?
6. Як PR-фахівець може координувати виконання особистих завдань колег у межах одного проєкту?

7. Як забезпечити ефективний вихід із конфліктної ситуації в команді на засадах толерантності?

8. Які методи планування діяльності колективу є найбільш ефективними для PR-департаменту?

9. Чим відрізняється комунікація з партнерами від комунікації із широкою громадськістю?

10. Яку роль відіграють внутрішні медіа в просуванні цінностей організації?

Тестові питання для перевірки знань

1. Яким складним механізмом розглядається сутність зовнішнього PR на сучасному етапі розвитку глобального суспільства:

а) інструментом прямої товарної реклами;

б) механізмом соціальної інтеграції;

в) засобом прихованого маніпулювання масами;

г) виключно каналом трансляції наказів керівництва.

2. Який рівень соціальної інтеграції спрямований на формування поінформованості про соціальну місію суб'єкта:

а) когнітивний рівень;

б) афективний рівень;

в) поведінковий рівень;

г) підсвідомий рівень.

3. Який рівень соціальної інтеграції передбачає залучення аудиторій до спільної діяльності та волонтерства:

а) когнітивний рівень;

б) поведінковий (конативний) рівень;

в) афективний рівень;

г) теоретичний рівень.

4. Чого очікують сучасні журналісти від PR-служб в умовах надшвидких інформаційних циклів:

а) організації виключно розважальних фуршетів;

б) розсилки великої кількості спам-повідомлень;

в) ролі інтелектуального партнера та галузевих інсайтів;

г) відсутності будь-якого зворотного зв'язку.

5. Як називається маніпулятивне використання соціальних тем або імітація екологічності заради піару:

а) ціннісне спільнотворення;

б) соціальна медіація;

в) грінвошинг і соціалвошинг;

г) етична навігація.

6. Що становить підповерхневий рівень корпоративної культури:

а) віртуальні аватари співробітників;

б) ергономічні інтерфейси платформ;

в) проголошувані цінності та норми (стратегії, філософія);

г) меблі та архітектурні особливості офісу.

7. Що передбачає концепція психологічної безпеки у внутрішній культурі організації:

а) встановлення камер спостереження за кожним працівником;

б) обов'язкову наявність охорони на вході;

в) право відкрито говорити про помилки без страху покарання;

г) заборону на будь-які неформальні розмови в колективі.

8. Яку назву мають стихійні потоки неформальної інформації в організації:

а) грапвайн ("виноградна лоза");

б) низхідний потік;

в) вертикальна ієрархія;

г) офіційний дайджест.

9. У чому полягає “ефект фільтрації” у вертикальних комунікаційних потоках:

а) у перекладі текстів іноземними мовами;

б) у відборі найкращих кадрів через HR-службу;

в) у блокуванні спам-повідомлень системними адміністраторами;

г) у викривленні інформації підлеглими під час руху вгору.

10. Яку нову місію виконує лідер організації в контексті “економіки сенсів”:

а) головний архітектор та провідник смислів (англ. – Chief Meaning Officer);

б) технічний адміністратор і контролер;

в) виключно фінансовий ревізор;

г) фахівець із закупівлі офісного обладнання.

11. Як називається модель комунікації, де організація та її персонал є рівноправними партнерами:

а) двостороння симетрична модель;

б) модель “зверху-вниз”;

в) пропагандистська модель;

г) одностороння модель маніпуляції.

12. Який інструмент внутрішнього PR допомагає подолати чутки під час кризи:

а) радикальна прозорість та офіційні канали інформації;

б) повне ігнорування запитів персоналу;

в) відключення інтернету в офісі;

г) залякування працівників звільненням за розголос.

Ключі до тестових завдань

Питання / Тема	А	Б	В	Г
1.		X		
2.	X			
3.		X		
4.			X	
5.			X	
6.			X	
7.			X	
8.	X			
9.				X
10.	X			
11.	X			
12.	X			

Список рекомендованих джерел

1. В Академії ДТЕК знову панувала атмосфера свята, натхнення й перемоги / Academy DTEK. 2025. URL : https://www.facebook.com/AcademyDTEK/posts/pfbid02VjhHzwQCZLe29cyaWVbj4zeq1NTVdKkLcyfYQ7MqDvDZb1CrRzwzXd3KdfBD5f5el

2. Військові можуть відправляти та отримувати посилки за 1 гривню / Нова пошта. 2025. URL : https://surl.li/tnzkpz

3. Жирій К. Розіграш від monobank: користувачі розкрили секрети, як знайти усі лимони / УНІАН. 2025. URL : https://www.unian.ua/economics/finance/limoni-monobank-opublikovano-pidkazki-uchasnikam-akciji-13165266.html

4. Міністерство цифрової трансформації України. 2026. URL : https://thedigital.gov.ua/

5. Agile Project Management: The 2026 Guide / Mooncamp.com. 2026. URL : https://mooncamp.com/blog/agile-project-management

6. Boyd K., Miniken L., Hirning D. Digitally transforming Microsoft: Our IT journey / Microsoft. 2025. URL : https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/digitally-transforming-microsoft-our-it-journey/

7. Circular Economy – Sustainable Waste Management / Delterra.org. 2026. URL : https://delterra.org/our-programs/?gad_source=1&gad_campaignid=22586496713&gbraid=0AAAAAoxf2iv8dPWw9qEtXdAfcG6ryd6t-&gclid=Cj0KCQiAgvPKBhCxARIsAOlK_Er72DWmFRwnslrJKLwZi3mJOKIJl26Hp_Sj0tgTGE04FnGiF-Zxbs8aAvcbEALw_wcB

8. Corporate Social Responsibility – Emerging Trends in 2025 / Goodera.com. 2025. URL : https://www.goodera.com/blog/corporate-social-responsibility-trends

9. European Communication Monitor 2025/26 Report now available! / The European Communication Monitor (ECM). 2025. URL : https://euprera.org/2025/11/17/european-communication-monitor-2025-26-report-now-available/

10. Google's Project Aristotle / Psychsafety. 2024. URL : https://psychsafety.com/googles-project-aristotle/

11. How we're driving growth through our five strategic choices / Unilever. 2022. URL : https://www.unilever.com/news/news-search/2022/how-were-driving-growth-through-our-five-strategic-choices/

12. Michelli J. A. The Starbucks Experience. 2009. URL : https://www.josephmichelli.com/pdf/ebook_starbucks.pdf

13. Motkin A. Ukraine's Diia platform sets the global gold standard for e-government / Atlantic Council 2023. URL : https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-diia-platform-sets-the-global-gold-standard-for-e-government/

14. No Rules Rules explores how Netflix reinvented work culture – and itself / Netflix. 2020. URL : https://about.netflix.com/en/news/no-rules-rules-explores-how-netflix-reinvented-work-culture

15. Open Tech. Змінюємо світ за допомогою технологій / Softserveinc. 2026. URL : https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/open-tech

16. Our 2024. Annual Equality Update / Salesforce. 2024. URL : https://www.salesforce.com/news/stories/annual-equality-update-2024/

17. Slack: AI Work Management & Productivity Tools / Slack. 2026. URL : https://slack.com/

18. The European Green Deal / Commission.europa. 2026. URL : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

19. The HubSpot Culture Code / HubSpot. 2025. URL : https://www.hubspot.com/culture-code/the-hubspot-culture-code

ТЕМА 3
ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОЇ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОГО ТА ПЕРСОНАЛЬНОГО ІМІДЖУ

3.1. Іміджелогія як міждисциплінарна наука: об'єкт, предмет і методи, генезис понять "образ", "імідж" та "репутація" в соціальних комунікаціях.

3.2. Структурні компоненти корпоративного іміджу: візуальні, вербальні, соціальні. Ідеальний, реальний і дзеркальний імідж: аналіз розбіжностей.

3.3. Специфіка персонального іміджу журналіста в цифрову епоху.

3.4. Управління враженнями (Impression Management) у кризових ситуаціях.

3.5. Роль цифрових платформ у трансляції та закріпленні іміджу.

3.6. Динаміка іміджу: механізми трансформації, оновлення та ребрендингу.

3.1. Іміджелогія як міждисциплінарна наука: об'єкт, предмет і методи, генезис понять "образ", "імідж" та "репутація" в соціальних комунікаціях

Здатність управляти сприйняттям є стратегічною умовою виживання будь-якого суб'єкта. *Іміджелогія* сьогодні розглядається не як мистецтво маніпуляції зовнішнім виглядом, а як ґрунтовна міждисциплінарна наука про закономірності формування, функціонування й управління соціальними образами. Вона виникла на перетині теорії комунікацій, соціології, маркетингу та менеджменту й психології, синтезуючи їхні методи для досягнення основної мети, яка полягає в соціальній інтеграції суб'єкта та побудови стійкої довіри. У реаліях глобальної інформаційної відкритості іміджелогія виходить за межі вузькоприкладних порад щодо стилю,

трансформуючись у фундаментальну міждисциплінарну науку. Її методологічний апарат є тим каркасом, на якому тримається вся конструкція стратегічних комунікацій. Для фахівця зі зв'язків із громадськістю володіння цим апаратом означає перехід від інтуїтивного творення "картинки" до науково обґрунтованого проєктування соціальних ефектів і станів довіри [12].

Об'єктом іміджелогії є процеси виникнення, розвитку, функціонування й трансформації соціальних образів у масовій, груповій та індивідуальній свідомості. Нині цей об'єкт суттєво розширився, оскільки варто аналізувати не лише імідж окремої особистості чи корпорації, а й складні образи територій, державних інституцій, ідеологічних доктрин і навіть віртуальних об'єктів у метавсесвітах. У науковому контексті об'єкт іміджелогії – динамічна система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Будь-яка зміна в соціумі як у вимірі технологічного прориву, так і соціальної кризи миттєво відбивається на об'єкті, вимагаючи від фахівця зі зв'язків із громадськістю здатності до швидкої адаптації та дії в новій ситуації. Отже, це – живе поле сприйняття, де кожен атом інформації може стати центром формування нової репутаційної реальності [1].

Предметом іміджелогії є набір інструментів і законів, закономірностей та механізмів проєктування цілеспрямованого образу суб'єкта, що покликаний забезпечити його повну соціальну інтеграцію та конкурентоспроможність на масмедійному ринку. Іміджелогія вивчає, як за допомогою вербальних, візуальних та соціальних маркерів перетворити абстрактну стратегію на відчутну репутаційну перевагу. Предмет науки також охоплює вивчення етичних імперативів: як побудувати імідж, що буде не маніпулятивною маскою, а автентичним відображенням внутрішньої культури організації [3].

Методи іміджелогії є інтегрованим інструментарієм, що дає змогу проводити глибокий аудит репутаційного капіталу та проєктувати майбутні стани довіри. У нинішній професійній практиці виділяємо три групи методів: психологічні, соціологічні та комунікаційні [15].

Психологічні методи фокусуються на підсвідомому сприйнятті. Використання теорії архетипів К. Юнга дає змогу “заземлити” імідж у глибинних пластах культури, роблячи його впізнаваним на інтуїтивному рівні. Методи нейромаркетингу та психосемантики допомагають визначити, які кольори, жести чи коди викликають емоційний резонанс і відчуття психологічної безпеки в стейкхолдерів [36].

Соціологічні методи забезпечують фахівця верифікованими даними. Моніторинг соціальних медіа, глибинні інтерв’ю та фокус-групи дають нагоду виявити розрив між ідеальним і реальним іміджем. Нині особливого значення набуває метод “соціального слухання” (англ. – social listening) на основі штучного інтелекту, що дає змогу в режимі реального часу відстежувати динаміку репутаційних потоків і виявляти зародження кризових ситуацій [96].

Комунікаційні методи спрямовані безпосередньо на трансляцію образу. Сюди належать контент-аналіз медіасфери, семіотичний аналіз символів і ритуалів, сторітелінг. За допомогою цих методів спеціаліст зі зв’язків із громадськістю перетворює сухі факти на живі наративи, які стають частиною “кровоносної системи” інформаційних потоків організації [31].

Важливою особливістю методологічного апарату сучасної іміджелогії є його аксіологічне (ціннісне) наповнення. Сучасні методи спрямовані на виявлення та підсилення справжніх цінностей дії, як-от прозорість, еспатія, добродійність тощо. Методологічна чистота вимагає від спеціаліста відповідності між проголошуваним іміджем і внутрішньою реальністю організації. Це стає фундаментом для формування репутаційного імунітету, коли методи проєктування образу базуються на реальних справах та етичних стандартах, організація отримує здатність до сталого розвитку навіть у періоди гострих соціальних трансформацій. Науковий апарат іміджелогії виконує функцію наставника. Він дає змогу суб’єкту не загубитися в інформаційному шумі, чітко артикулювати свою унікальність і вибудувати модель прямої комунікації із громадою. Для журналіста розуміння об’єкта, предмета та методів цієї науки є обов’язковим для побудови успішного персонального бренду, що базується на довірі й професійній відповідальності.

Варто розуміти, що методологічний апарат іміджелогії є живою системою знань, що дає нагоду перетворювати символічний капітал на реальний вплив, забезпечуючи гармонійну інтеграцію інтересів особистості, організації та всього демократичного суспільства [4].

Еволюція понять "образ" та "імідж", а також "репутація" відображає трансформації в людському сприйнятті й способах організації суспільної взаємодії. Якщо на ранніх етапах розвитку комунікацій основним завданням було створення привабливого фасаду, то нині акцент остаточно змістився на формування стійкої ціннісної основи. Розуміння генезису цих категорій є обов'язковим, оскільки вони представляють різні рівні занурення суб'єкта в інформаційне середовище та різні ступені його відповідальності перед громадою [3].

Слово *"образ"* походить від грецького "eikon" і латинського "imago" та сягає корінням у стародавні часи, коли вона означала фізичне зображення, подобу або дзеркальне відображення об'єкта. У системі соціальних комунікацій *образ – це первинна, часто стихійна ментальна репрезентація, що виникає в свідомості аудиторії миттєво*. Це сукупність асоціацій, емоцій і фрагментарних знань, які людина отримує під час першого контакту із суб'єктом. Образ є продуктом пасивного сприйняття; він може бути нечітким, фрагментарним і часто не піддається повному свідомому контролю з боку організації чи лідера. У реаліях цифрового суспільства образ формується під впливом значної кількості випадкових сигналів – від випадкового коментаря в соціальних мережах до візуального ряду в стрічці новин. Для журналіста чи піарника образ є тією сировиною, з якої починається робота. Він відображає поверхневий рівень сприйняття артефактів і символів. Проте без цілеспрямованого втручання стихійний образ може стати перешкодою для соціальної інтеграції, якщо він не збігається із реальною стратегією та філософією суб'єкта [96].

Поняття *"імідж"* увійшло в активний науковий обіг у середині XX ст. насамперед у контексті політичних технологій і маркетингу. На відміну від стихійного образу імідж – це цілеспрямовано сформований, сконструйований образ, що має чітку прагматичну мету. Це інструмент комунікації, покликаний справити

конкретне враження на цільові групи стейкхолдерів. Якщо образ можемо порівняти із дзеркалом, то імідж – складний медіапродукт, створений за допомогою технологій управління враженнями (англ. – Impression Management). Імідж сприймається як результат координації особистих і корпоративних завдань із запитами соціуму. Він базується на підповерхневому рівні проголошуваних цінностей і норм. Спеціаліст нової генерації усвідомлює, що імідж – це не маскування недоліків, а стратегічне підсвічування переваг. Через використання візуальних і вербальних комунікаційних маркерів від логотипа до специфічної мови спілкування імідж стає мостом між внутрішньою культурою організації та зовнішнім світом. Проте історія комунікацій знає безліч прикладів, коли блискучий імідж руйнувався через відсутність репутаційного фундаменту [96].

Репутація є найбільш зрілою та складною категорією в ієрархії іміджелогії. Це ціннісний підсумок діяльності суб'єкта, результат багаторічної перевірки іміджу реальною поведінкою. Якщо імідж називаємо "обіцяною якістю", то репутація – це "якість підтверджена". Генетично репутація пов'язана з поняттям честі та суспільним оцінюванням вчинку. Сьогодні репутація розглядається як найцінніший нематеріальний актив, який формується на глибинному рівні базових припущень і вірувань. Репутація має високий рівень стійкості до випадкових негативних сигналів. Саме вона стає основним об'єктом захисту в кризових ситуаціях. Якщо імідж можна змінити за допомогою вдалої рекламної кампанії, то репутація потребує тривалої навігації цінностями. Тільки тоді, коли зовнішній імідж є дзеркальним відображенням глибинних припущень та етичних переконань компанії, суб'єкт досягає справжньої репутаційної стійкості [15].

Аналіз практики дає змогу побачити, як ці категорії взаємодіють у реальному житті, перетворюючись на інструменти впливу та соціальної інтеграції. Цікавим у цьому контексті є кейс "Нової Пошти". Початковий образ компанії як "швидкого перевізника" за десятиліття трансформувався в продуманий імідж логістичного інноватора. Проте під час викликів 2022–2026 років цей імідж переріс у непохитну репутацію національної опори. Коли компанія діє на засадах цінності надійності, відкриваючи відділення на деокупованих територіях, її репутація стає активом, що важить

більше за будь-який маркетинговий бюджет. Це взірець відповідності підповерхневих норм реальним діям, що підтверджено цілями сталого розвитку “Нової Пошти” (рис. 3.1) [21].

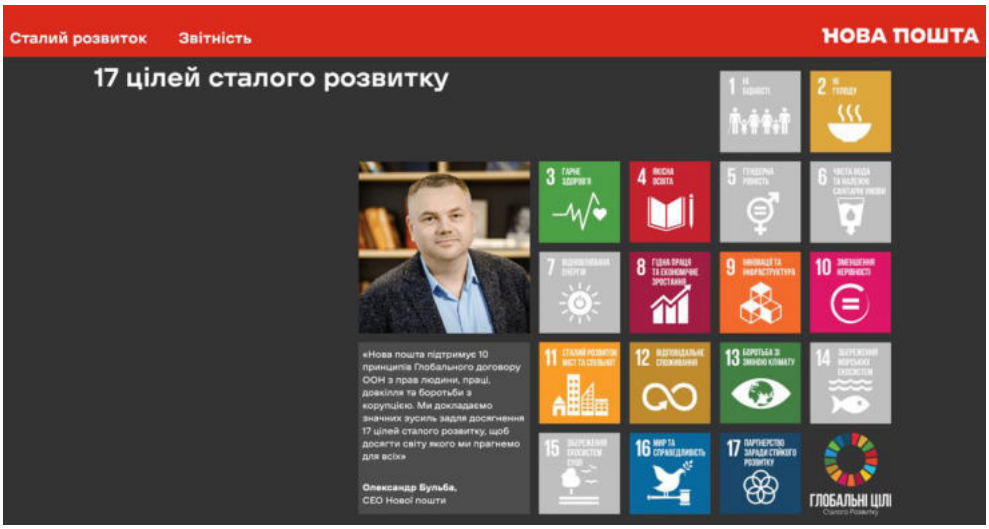


Рисунок 3.1 – 17 цілей сталого розвитку “Нової Пошти” [21]

Розуміння психологічної природи сприйняття є фундаментом, без якого будь-яка комунікаційна стратегія залишатиметься лише набором випадкових сигналів. Імідж працює не тому, що він є візуально привабливим, а тому, що використовує еволюційно сформовані когнітивні механізми мозку для миттєвої обробки інформації в умовах тотального інформаційного перенавантаження. У реаліях цифрового суспільства час на формування першого враження скоротився до часток секунди, тому імідж виконує роль “ментального ярлика”, який дає змогу аудиторії ідентифікувати суб’єкта та визначити рівень довіри до нього [1].

Центральним психологічним механізмом, що забезпечує дієвість іміджу, є *стереотипізація та соціальна категоризація*. Людський мозок схильний групувати складні об’єкти за зрозумілими ознаками, щоб суттєво зменшити когнітивне навантаження. Коли бачимо певні візуальні артефакти або чуємо специфічні комунікаційні маркери, автоматично приписуємо суб’єкту набір характеристик, властивих цій категорії. Використання лаконічного дизайну, ергономічних інтерфейсів і символіки інноваційності активує стереотип сучасності та надійності. Фахівець із зв’язків із громадськістю використовує ці механізми для створення точок входу довіри, де зовнішні прояви резонують із внутрішніми очікуваннями громади [1].

Іншим потужним механізмом є *“ефект ореолу”* (англ. – Halo Effect). Це когнітивне викривлення полягає в тому, що загальне позитивне враження про суб’єкта переноситься на всі його приватні характеристики. Якщо стейкхолдери відчувають емоційний зв’язок із брендом через його продемонстровану цінність емпатії, вони схильні прощати дрібні помилки, сприймаючи їх як прикрі випадковості. Імідж у цьому контексті існує як захисний щит, що підтримує репутаційну стійкість суб’єкта навіть у періоди гострих криз. Успіх іміджу визначається не раціональними аргументами, а здатністю чинити емоційний вплив. У межах психолого-поведінкового підходу завдання спеціаліста полягає в проєктуванні станів довіри через механізм ідентифікації. Аудиторія схильна довіряти тим суб’єктам, у яких вона впізнає власні прагнення чи “моральний компас”. Це є основою концепції H2H (англ. – Human to Human): сприймаємо організацію чи лідера не як абстрактні структури, а як живі особистості зі своїм характером і ціннісною платформою [29].

Важливу роль відіграють також *нейролінгвістичні та нейропсихологічні основи* активації сприйняття в комунікаційному процесі. Вибір конкретних слів, ритміка повідомлень і використання символів-якорів дають змогу прошивати потрібні сенси безпосередньо в когнітивну структуру аудиторії. Це важливо для формування кроскультурних компетенцій, де медійний аспект повідомлення має враховувати глибинні припущення різних соціальних груп. Коли вербальні сигнали лідера збігаються з візуальними артефактами – виникає стан цілісного сприйняття, що максимізує соціальний капітал організації [29].

Ще одним критичним механізмом є подолання *когнітивного дисонансу*, тобто стану дискомфорту, зумовленого розбіжністю між проголошуваним іміджем і реальною поведінкою. Якщо організація декларує радикальну прозорість (підповерхневий рівень), але діє непрозоро під час викликів, відбувається миттєвий обвал репутації. Мозок аудиторії фіксує цю невідповідність як загрозу, і негативний образ закріплюється на рівні неусвідомлених вірувань, змінити які досить складно. Тому для спеціаліста нової генерації автентичність стає основною технологією: імідж працює лише

тоді, коли він є дзеркальним відображенням внутрішньої правди організації [2].

Сприйняття іміджу – це процес постійного співтворення сенсів між суб'єктом та аудиторією. Фахівець зі зв'язків із громадськістю діє як медіатор, який координує виконання особистих і корпоративних завдань із глобальними цілями соціуму. Тільки через гармонізацію поверхневих артефактів, підповерхневих цінностей і глибинних припущень створюється імідж, який не просто виглядає, а реально функціонує як непереможний репутаційний актив у демократичному суспільстві.

3.2. Структурні компоненти корпоративного іміджу: візуальні, вербальні, соціальні. Ідеальний, реальний і дзеркальний імідж: аналіз розбіжностей

Корпоративний імідж є багатовимірною динамічною системою, який виконує роль зовнішнього інтерфейсу організаційної культури. Якщо внутрішні цінності та норми є "генетичним кодом" суб'єкта, то імідж – це сукупність спостережуваних ознак, які формуються в процесі взаємодії із соціальним середовищем. Архітектура успішного іміджу базується на синергії трьох фундаментальних компонентів: візуального, вербального та соціального. Будь-яка розбалансованість цих елементів створює репутаційні розриви та знижує рівень соціальної інтеграції організації.

Управління структурою іміджу – це процес тонкого налаштування всіх точок контакту зі стейкхолдерами. У цифрову епоху, де межа між внутрішнім і зовнішнім простором стає проникною, кожен компонент має працювати на зміцнення цілісного образу [15].

Тенденційно нині *візуальний образ* організації переходить від декоративної надмірності до змістової лаконічності, що обумовлено перспективами виживання в цифровому середовищі, де чим простіша форма, тим легше її запам'ятати. Візуальний компонент охоплює все від архітектурного обрису офісу до ергономіки мобільного додатка, від фірмового шрифту до персоналізованих віртуальних аватарів співробітників [1].

Цифровий мінімалізм став візуальним втіленням цінності “прозорості”, коли бренд обирає чисті лінії, багато вільного простору та чітку типографіку, він на підсвідомому рівні транслює повідомлення: “Нам нічого приховувати і ми фокусуємося на головному”. Це проєктування стану психологічної безпеки, де відсутність візуального хаосу заспокоює користувача й викликає афективний рівень довіри. Показовим є кейс Warner Bros. Discovery. Після масштабного злиття корпорація провела глибоку ревізію свого візуального іміджу. Вони відмовилися від складних 3D-ефектів на користь плоского, адаптивного дизайну, що легко масштабується від гігантського кіноекрана до смартгодинника. Це не просто зміна логотипа, а візуальне підтвердження нової стратегії – об’єднання різнорідних активів під єдиним знаменником доступності та фокуса на контенті, а не на формі [94].



Рисунок 3.2 – Айдентика Warner Bros. Discovery [94]

Візуальний імідж остаточно вийшов за межі екранів. Він втілюється у фізичних просторах, які стають медіапродуктами самі собою. Наприклад, концептуальні центри Promprylad – інноваційний центр на базі ревіталізованого заводу в Івано-Франківську [74], демонструють естетику ревіталізації: збереження індустріальної спадщини в поєднанні з ультрасучасними екологічними матеріалами. Такий візуальний компонент транслює цінність інноваційного

переосмислення минулого заради майбутнього, що забезпечує соціальну інтеграцію суб'єкта в міський ландшафт і світову наукову спільноту [74].

Спеціаліст із зв'язків із громадськістю, управляючи візуальним образом, має враховувати "ефект первинності", оскільки наші когнітивні фільтри влаштовані так, що перша отримана візуальна інформація стає якорем для всіх подальших асоціацій. Якщо візуальний імідж журналіста чи корпорації виглядає неохайним або застарілим, аудиторія автоматично піддає сумніву професіоналізм та актуальність їхніх смислів, навіть якщо вони є бездоганними [15].

Сьогодні працюємо не з "картинкою", а з атмосферою довіри. Використання генеративного дизайну (англ – AI-design) дає змогу створювати динамічні візуальні системи, що адаптуються під настрій користувача або час доби. Найвищий прояв емпатії в дії – коли візуальний компонент чує стейкхолдера і підлаштовується під його когнітивний стан. Так, візуальний складник – це не просто форма, а стратегічна оболонка сенсу. Нині перемагає не той, хто виглядає яскравішим, а той, чий візуальний образ найточніше відображає свій внутрішній світ, тобто переконання та цінності організації чи особи. Тільки така візуальна цілісність дає змогу суб'єкту залишатися конкурентоспроможним і сприйнятливим у глобальному океані цифрових потоків [17].

Вербальний складник охоплює всю сукупність текстів, слоганів, ключових повідомлень і стилістику спілкування організації. Саме слово є інструментом проєктування майбутніх станів довіри, критичного значення в якому набуває "людяність" мови, відмова від канцеляризмів на користь прямого діалогу на горизонтальному рівні. Яскравим прикладом презентації вербального складника іміджу є український мобільний оператор "Київстар". Прикладом вербального проєктування технологічної незламності та радикальної турботи є комунікаційна стратегія компанії в межах впровадження революційної технології Starlink Direct to Cell. Наратив компанії навколо цього проєкту став взірцем того, як вербальний складник трансформує складне технічне рішення в символ національної безпеки та особистої свободи кожного абонента [12].

Вербальний імідж “Київстар” змістився від пропозиції “послуг зв’язку” до обіцянки “безперервності життя”. Ключовим повідомленням (англ. – key message) стало твердження про надання супутникового зв’язку Direct to Cell безоплатно щонайменше на рік для всіх активних абонентів. Використання слова “безоплатно” в поєднанні з терміном “супутниковий зв’язок без спеціального обладнання” створило потужний вербальний якір, що резонує з глибинною потребою українців у інформаційній безпеці. Коли бренд свідчить: “Ви будете на зв’язку навіть там, де немає мережі та електрики”, він проєктує стан захищеності, що перетворює технологію на репутаційний капітал найвищого ґатунку (рис. 3.3) [12].



Рисунок 3.3 – Вербальна презентація проєкту Direct to Cell від Київстар [12]

Тональність голосу (англ. – Tone of Voice) у цьому кейсі підкреслено впевненою та емпатичною стилістикою. Вербальний складник “Київстар” уникає складної термінології супутникової інженерії, натомість використовує зрозумілі кожному наративи: “Зв’язок, що не зникає”, “Твій смартфон бачить небо”, “Ми поруч, де б ти не був”. Це ілюструє перехід до моделі H2H, де оператор є не як інфраструктурний монополіст, а як надійний партнер, що забезпечує “цифровий щит” для кожного громадянина [12]. Ця вербальна стратегія дає компанії змогу успішно долати когнітивні фільтри аудиторії. На фоні потенційних загроз інфраструктурі,

чіткий і прозорий наратив про безкоштовний супутниковий доступ на тривалий період легітимізує присутність бренду в житті стейкхолдерів як гаранта стабільності. Це забезпечує повну синхронізацію ідеального іміджу (технологічний лідер-рятівник) із реальним сприйняттям громади, перетворюючи "Київстар" на автентичний символ української незламності в глобальному цифровому просторі [12].

Соціальний складник є найглибшим рівнем структури, оскільки базується на реальних справах суб'єкта. Це інтеграція організації в життя суспільства через екологічні ініціативи, етичне поводження з персоналом і прозорість бізнес-процесів. У демократичному суспільстві соціальний імідж є гарантом легітимності організації.

Для забезпечення репутаційної стійкості фахівець із зв'язків із громадськістю має проводити регулярний аудит відповідності різних видів іміджу. Будь-яка невідповідність між ними – це тріщина в архітектурі бренду, що загрожує кризою довіри [3].

Ідеальний імідж – це стратегічний орієнтир, проєкт того, як організація хоче виглядати в очах громадськості. Він формується на рівні топменеджменту та фіксується в місії підприємства на підповерхневому рівні.

Реальний імідж – це фактичний стан сприйняття суб'єкта аудиторією. Він базується на сумі всіх контактів стейкхолдерів з організацією та їхньому особистому досвіді.

Дзеркальний імідж – це уявлення самої організації (керівництва й працівників) про те, як їх бачать ззовні. Часто цей вид іміджу є найбільш викривленим через брак чесного зворотного зв'язку [3].

Аналітична робота спеціаліста зі зв'язків із громадськістю полягає у виявленні розривів між цими категоріями. Найбільш небезпечним є розрив між ідеальним і реальним іміджем. Якщо компанія транслює максимальний рівень клієнтоорієнтованості, а реальний споживач стикається з грубістю чи неякісним сервісом, виникає когнітивний дисонанс – інженерія смислів сприймається як маніпуляція та знущання над користувачем фірми. Іншим викликом є розбіжність між реальним і дзеркальним іміджем, оскільки коли керівництво переконане в своїй непогрішності (дзеркальний імідж), а аудиторія вже накопичила масив негативу (реальний імідж),

організація втрачає здатність до антикризового регулювання. Подолання цих розбіжностей відбувається через впровадження норм психологічної безпеки та радикальної прозорості. Тільки через чесний аудит, використання соціального сприйняття (англ. – social listening) та координацію особистих зусиль кожного працівника організація може досягти стану автентичності – коли ідеальне, реальне та дзеркальне зливаються в єдиний стійкий образ, що стає потужним репутаційним капіталом у глобальному цифровому світі.

3.3. Специфіка персонального іміджу журналіста в цифрову епоху

Персональний імідж остаточно трансформувався з інструменту зовнішньої презентації в складну, багаторівневу систему стратегічного капіталу. Якщо раніше побудова особистого бренду сприймалася як процес створення вдалої маски, нині пріоритетом стала автентичність – здатність проєктувати внутрішні сенси та цінності в зовнішній світ без втрати якості на кожному етапі комунікації. Персональний імідж у сучасному комплексному розумінні є цілісним медіапродуктом, що забезпечує соціальну інтеграцію особистості в глобальному цифровому просторі в комплексі:

– *візуальної складової*, яка є найпершим фільтром сприйняття, що працює на рівні підсвідомих артефактів. Він охоплює не лише зовнішній вигляд (одяг, зачіску, аксесуари), а й усю сукупність невербальних сигналів: міміку, жестикуляцію, поставу та погляд. У цифрову епоху до цього переліку додається "візуальний шум" цифрового профілю, тобто якість зображень у соціальних мережах, стиль оформлення презентацій і навіть фон під час відеодзвінків. Візуальний образ має бути не стільки ідеальним, скільки релевантним професійній ніші та особистим цінностям. Будь-яка невідповідність між візуальним стилем і трансльованим змістом формує когнітивний дисонанс. Наприклад, радикальний мінімалізм у зовнішньому вигляді може сигналізувати про фокус на

сутності та інтелектуальну глибину, тоді як надмірна яскравість – про креативність і готовність до провокації. Прикладом такого персонального іміджу є образ Дж. Хуанга CEO “NVIDIA” [26]. Його незмінна чорна шкіряна куртка стала візуальним якорем персонального бренду, що символізує стабільність, технічну зухвалість і рок-н-рольний драйв у світі високих технологій. Він взірець візуальної послідовності, яка в останні роки допомагає компанії утримувати репутацію лідера революції штучного інтелекту (рис. 3.4) [55];



Рисунок 3.4 – Візуальний імідж Дж. Хуанга CEO “NVIDIA” [55]

– *вербального складника* – голос особистості, який наповнює візуальну оболонку конкретними смислами. Він охоплює не лише зміст промов, а й унікальний “Tone of Voice”, тобто ритміку мовлення, словниковий запас, використання метафор і здатність до сторітелінгу. У межах “інженерії смислів” вербальна складова дає змогу особистості проєктувати стан експертності та довіри. Важливим аспектом є лінгвістична автентичність. Спроби копіювати чужий стиль мовлення миттєво розпізнаються аудиторією як фальш. Нині перемагає той, хто вміє перетворювати складні професійні концепції на зрозумілі, емоційно насичені історії, що долають когнітивні фільтри стейкхолдерів. Цікавим є імідж А. Пишного, Голови Національного банку України. Його вербальний імідж побудований на поєднанні бездоганного професіоналізму та

патріотичного наративу. Чіткі, виважені й водночас рішучі повідомлення НБУ під його керівництвом стали інструментом фінансової та психологічної стабілізації суспільства. Це приклад того, як вербальний складник лідера проєктує впевненість у майбутньому на всю державну інституцію [19].

Професійна та етична складова є глибинним рівнем персонального іміджу, що базується на реальних результатах, знаннях і дотриманні етичних стандартів. Неможливо побудувати стійкий бренд лише на зовнішніх ефектах, оскільки професійне ядро – це верифікована якість особистості, її репутаційний фундамент. До цього належить постійний розвиток, публікація фахових досліджень, участь у профільних дискусіях і формування власної школи чи напряму. Етичний вимір передбачає відповідність морального імперативу фахівця цінностям демократичного суспільства, як-от толерантність, радикальна прозорість і соціальна відповідальність [14];

– *поведінкового компонента* – це те, як особистість взаємодіє із соціумом, тобто вчинки, які або підкріплюють, або руйнують створений імідж. У цифрову епоху будь-яка дія (або бездіяльність) стає публічною. Соціальний імідж формується через участь у волонтерських проєктах, підтримку інклюзивності, реакцію на кризи та ставлення до опонентів. Це рівень H2H, де особистість демонструє свою емпатію й залученість у проблеми громади. Саме тут імідж проходить перевірку на міцність: чи збігаються "проголошувані цінності" із "цінностями дії" [93].

Новітнім для розуміння комплексного іміджу фахівця є його презентація на соціальних платформах. У цифровому світі віртуальний профіль є повноцінною частиною персонального іміджу, а часто й відправною точкою знайомства з особистістю. Цифрова складова охоплює активність у професійних мережах (наприклад, LinkedIn, Facebook тощо), ведення авторських блогів, участь у подкастах і менеджмент своєї цифрової присутності. Важливою частиною цього компонента є взаємодія з алгоритмами та штучним інтелектом, оскільки персональний імідж тепер містить те, як нейромережі індексують інформацію про вас та які асоціативні зв'язки вони будують. Це вимагає від фахівця навичок цифрової

гігієни та свідомого управління контентом, щоб забезпечити цілісність образу на всіх платформах. Персональний імідж не є сукупністю окремих частин, скоріше є їхньою синергією. Тільки за умови відповідності візуального ряду вербальному наративу, а поведінкових вчинків професійній компетентності створюється автентичний персональний бренд. Розуміння цих складових дає змогу фахівцеві не просто виглядати, а *бути* дієвим суб'єктом соціальної інтеграції, чиє слово та вчинки мають реальне значення [75].

Персональний імідж журналіста перестав бути лише доповненням до редакційної політики, перетворившись на самостійний стратегічний актив. У цифрову епоху аудиторія все частіше демонструє лояльність не до абстрактного медіабренду, а до конкретної особистості, чий образ і професійна експертність стають гарантами достовірності інформації. Це явище, яке дослідники з "Reuters Institute" (Оксфорд) та "CUNY" (Нью-Йорк) визначають як перехід до моделі "Журналіст-як-бренд" (англ. – Journalist-as-a-Brand) або підприємницької журналістики. Для медійника сьогодні персональний імідж є інструментом інженерії смислів, що дає змогу не просто транслювати новини, а проєктувати стани довіри в умовах тотальної дезінформації [41].

Наукове обґрунтування персонального брендингу в журналістиці базується на концепції "рідкої журналістики" (англ. – Liquid Journalism) М. Дьоза, де професійна ідентичність медійника має бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до різних платформ, але водночас достатньо стійкою, щоб зберігати етичне ядро. За М. Дьозом, "рідка журналістика" характеризується трьома основними векторами трансформації, які визначають щоденну практику медіафахівця. До них належать:

– *конвергенція професійних ролей*, тому що журналіст більше не є лише хронікером чи репортером. Він є мультимедійним куратором, який одночасно оперує інструментами візуалізації, аналітики даних і SMM. Професійна ідентичність стає "плинною", вбираючи в себе навички програміста, маркетолога та соціолога. Це вимагає від фахівця здатності до постійної саморегенерації та навчання;

– *спільнотворення* (англ. – Connectivity) є моделлю односторонньої трансляції смислів, остаточно відійшла в минуле. У "рідкій" реальності аудиторія є активним співавтором контенту. Журналістика перетворюється на діалог, де медійник виконує роль модератора суспільної дискусії. Це і є практична реалізація моделі H2H, де довіра будується не на ієрархії, а на якості взаємодії;

– *відбувається розмивання інституційних кордонів*, оскільки медіаорганізації стають відкритими екосистемами. Редакційна політика має бути достатньо гнучкою, щоб інтегрувати користувацький контент (UGC) та алгоритмічні рішення, не втрачаючи водночас ціннісного ядра [15].

Навчальні програми провідних університетів світу, як-от "Columbia Journalism School" чи "Stanford University" роблять акцент на здатності журналіста керувати своїм "цифровим слідом" (англ. – Digital Footprint), розглядаючи його як інтегровану систему візуальних, вербальних і поведінкових маркерів [15].

Специфіка персонального іміджу медійника полягає в розв'язанні парадоксу між класичною журналістською відстороненістю та вимогою аудиторії до щирості в межах моделі H2H. Якщо раніше журналіст ховався за фасадом редакції, то нині він має бути прозорим. Це означає демонстрацію бекстейджу роботи, пояснення логіки збору даних і відкрите визнання власних позицій. Психологічно такий підхід працює на подолання когнітивних фільтрів, оскільки аудиторія сприймає інформацію як розповідь від людини до людини, що підвищує афективний рівень довіри [10].

В Україні персональний імідж журналіста нерозривно пов'язаний із роллю суспільного медіатора й охоронця демократичних цінностей. Кейс головної редакторки "Української правди" С. Мусаєвої ілюструє, як персональний бренд стає чинником національної та міжнародної адвокації. Її імідж поєднує бездоганну професійну репутацію з активною громадянською позицією. Журналістка та медіекспертка використовує свій голос на світових майданчиках ("Time 100", "Davos") для трансляції не лише новин, а й глибинних наративів про боротьбу та стійкість України. Це приклад того, як персональний імідж медійника виконує інтеграційну функцію, об'єднуючи навколо себе глобальну спільноту стейкхолдерів [23].

Управління персональним брендом медійника вимагає системної координації трьох стратегічних рівнів, що разом формують цілісну репутаційну екосистему. Ці рівні не існують автономно, вони взаємопроникають, створюючи ефект синергії, де професійні навички легітимізують публічний голос ті капіталізують увагу громади [74].

Технологічним фундаментом довіри є професійна компетентність журналіста. У класичній риториці "Етос" визначався як моральний характер промовця, що викликає довіру. У цифрову епоху етос журналіста трансформувався в "дзеркальний імідж" професіонала, тобто систему перевірених компетенцій, які аудиторія сприймає як гарантію якості. Це базовий рівень компетентності, де, наприклад, володіння інструментами OSINT (англ. – Open Source Intelligence) та методів аналізу великих даних стає обов'язковим стандартом. Компетентність – це здатність не просто знайти інформацію, а довести її достовірність через прозорі алгоритми. Коли журналіст використовує супутникові знімки, метадані файлів або реєстри блокчейн-транзакцій, він підтверджує прозорість. Це створює репутаційний імунітет, адже аудиторія довіряє йому, оскільки бачить логіку його суджень, що є критичним для виживання в умовах глибоких фейків [92].

Проєктування стану щирості журналіста верифікується через його цифрову компетентність і грамотність. Якщо компетентність – це те, ***що*** транслюємо, то цифрова автентичність – це те, ***як*** цього досягаємо, тобто створення унікального стилю (англ. – Tone of Voice), що дає змогу журналісту залишатися людиною в алгоритмізованому середовищі. Цифрова автентичність базується на моделі H2H, де журналіст не просто подає факти, а ділиться рефлексіями, пояснює свої сумніви та демонструє залаштунки професії. Автентичність – це баланс між етичними стандартами й виразною індивідуальністю, вона дає нагоду нівелювати когнітивні фільтри аудиторії, адже сприймається як відкритий діалог, а не безальтернативна трансляція. Автентичність є інструментом боротьби з відчуженням, оскільки чим більше медійник схожий на "близьку людину" (зі своїми емоціями та недоліками), тим вищий афективний рівень інтеграції його спільноти [3].

У світі інформаційного перенасичення журналіст-універсал поступається місцем журналісту-експерту. *Нішева авторитетність* – це свідомий фокус на конкретній тематиці, що дає змогу медійнику стати "головним джерелом смислів" для певної групи стейкхолдерів. Це найвищий рівень "інженерії смислів", де журналіст не просто описує події, а формує рамку їхнього розуміння. Нішевість дає нагоду капіталізувати увагу через експертність, яку неможливо замінити штучним інтелектом. Коли журналіст роками досліджує вузьку тему (наприклад, воєнну логістику чи екологічне право), його персональний імідж стає синонімом надійності в обраній сфері. Це забезпечує "дзеркальний імідж" авторитета, до якого звертаються щодо верифікації смислів інші медіа та державні інституції [15].

Отже, координація цих трьох рівнів дає змогу журналісту побудувати резильєнтний бренд, який не залежить від платформних алгоритмів. Етос забезпечує фундамент, автентичність – емоційний зв'язок, а нішевість – незамінність. Тільки через їх цілісність едіафахівець забезпечує статус автентичного лідера думок, чий персональний імідж є найбільш цінним нематеріальним активом у глобальному масмедійному просторі. У світі, де штучний інтелект може згенерувати будь-який текст, єдиним незмінним капіталом залишається людська репутація, підкріплена багаторічною взаємозалежністю між цінностями дії та реальними вчинками медійника. Так, персональний бренд стає найвищим проявом соціальної інтеграції журналіста, що забезпечує його стійкість і впливовість у глобальному масмедійному ринку.

3.4. Управління враженнями (Impression Management) у кризових ситуаціях

Управління враженнями (англ. – Impression Management, IM) трансформувалося з інструменту презентації в технологію репутаційного порятунку. У моменти криз, коли суб'єкт (особистість чи організація) опиняється під тиском негативних подій, управління враженнями стає процесом свідомого впливу на сприйняття стейкхолдерів з метою мінімізації збитків і відновлення довіри. На цьому етапі кожен жест, слово чи мовчання проєктують стани безпеки або, навпаки, поглиблюють хаос [2].

Теоретичний базис управління враженнями в кризових ситуаціях базується на теорії атрибуції (англ. – attribution theory), згідно з якою аудиторія підсвідомо шукає винного. Якщо стейкхолдери атрибутують причину кризи внутрішнім чинникам (недбалість, жадібність тощо), то репутаційна шкода є максимальною. Завданням управління враженнями в такому разі є переформатування рамки сприйняття, перенісши акцент з провини на відповідальність та алгоритм подолання наслідків. Ефективне управління враженнями базується на відмові від оборонної стратегії (англ. – defensive strategy) на користь моделі радикальної прозорості. Замість приховування фактів комунікаційник очолює новину, стаючи першоджерелом інформації. Це дає змогу контролювати наратив і запобігати виникненню деструктивного "грапвайну". Водночас управління враженнями є не створенням фальшивої картинки, а проєктуванням автентичності через вразливість, визнання помилки стає першим кроком до легітимізації оновленого іміджу [3].

Для структурування управління враженнями використовується класична модель відновлення іміджу В. Бенуа, адаптована до умов тотальної цифровізації, яка полягає в тому, що в межах стратегічної комунікативістики управління враженнями в ситуаціях соціальної чи організаційної турбулентності розглядається як фундаментальний механізм відновлення легітимності суб'єкта. Коли стабільність системи порушується через внутрішні чи зовнішні деструктивні чинники, виникає потреба в інтенсивному застосуванні інструментів "інженерії смислів" для корекції когнітивного й афективного станів аудиторії. Теоретичний базис цього процесу базується на концепції відновлення іміджу, де ключовим завданням фахівця є проєктування такої моделі поведінки, яка здатна нівелювати репутаційні загрози та відновити соціальну інтеграцію [10].

Коригувальння, або відновлення іміджу, є стратегією, що апелює до раціонального рівня сприйняття стейкхолдерів. Її сутність полягає не просто в ліквідації наслідків інциденту, а в демонстративній зміні внутрішніх алгоритмів функціонування суб'єкта. У системі менеджменту цей підхід реалізує цінність дії, де реальний

вчинок стає основним комунікаційним меседжем. З наукового погляду коригувальна дія виконує функцію подолання системної помилки та поділяється на вектори:

– *реставрації* – повернення системи до докризового стану, що проєктує стабільність і надійність;

– *трансформація* – впровадження нових норм і запобіжних механізмів, що демонструє здатність до розвитку та адаптації [1].

Ця стратегія є найпереконливішою в умовах високої прозорості медіаринку, оскільки надає аудиторії видимі докази змін. Коли організація чи лідер змінюють структуру управління або протоколи безпеки, вони транслюють глибинне припущення про власну відповідальність за майбутнє. Це дає змогу синхронізувати ідеальний імідж з реальним досвідом користувачів продукту [3].

Визнання провини – це стратегія, орієнтована на афективний рівень комунікації. У межах парадигми H2H вона базується на етичному акті покаяння. Теоретично цей механізм працює на зниження інтенсивності когнітивного дисонансу в аудиторії через щире визнання помилки без спроб її раціоналізації (англ. – evasion of responsibility), знімає потребу стейкхолдерів у подальшій агресії та соціальному покаранні суб'єкта. Ефективне управління враженнями через приниження, сором вимагають від спеціаліста проєктування стану вразливості та автентичності. Психологічно це сприймається як акт сили, а не слабкості, оскільки свідчить про наявність у суб'єкта стійкого морального переконання. У цифрову епоху швидкість і повнота вибачення визначають швидкість відновлення репутаційного імунітету. Важливо, щоб цей крок не мав ознак маніпуляції, адже будь-яка нещирість на цьому етапі призводить до незворотного руйнування довіри на рівні глибинних припущень культури [13].

Стратегія зменшення негативу спрямована на модифікацію оцінювання ситуації аудиторією. Вона не заперечує факт події, але змінює її контекстуальну вагу. У межах "інженерії смислів" це досягається через два ключові підходи:

– *позитивне підкріплення* (англ. – Bolstering), тобто акцентування уваги на минулих соціально значущих досягненнях і внеску

компанії чи особи в розвиток громади. Психологічно це активує "ефект ореолу", коли попередній масив позитивної репутації слугує буфером для поточного негативу. Це нагадування про ціннісний фундамент, на якому базується організація;

– *компенсація* (англ. – Compensation) – пропозиція матеріального або символічного відшкодування збитків постраждалим сторонам. У системі соціальних комунікацій компенсація розглядається як акт відновлення справедливості. Вона легітимізує суб'єкта через готовність нести реальну відповідальність за наслідки своїх дій, що сприяє швидкій соціальній реінтеграції [3].

Управління враженнями в кризовій фазі ніколи не є одновекторним лінійним процесом. Найвища ефективність досягається через координацію всіх трьох рівнів: визнання провини заспокоює емоційний фон (англ. – Mortification), компенсація та нагадування про минулі заслуги стабілізують ставлення (англ. – Reducing Offensiveness), а системні зміни процесу гарантують безпеку в майбутньому (англ. – Corrective Action). Така комплексна архітектура управління враженнями дає змогу перетворити кризу на точку зростання. За таких умов фахівець зі зв'язків із громадськістю діє як проєктор нових сенсів, де подолання помилки стає частиною оновленого наративу організації. Тільки за умови відповідності між цими вербальними та поведінковими маркерами створюється цілісний образ суб'єкта, здатного до сталого розвитку навіть у найскладніших умовах глобального медіаринку [3].

В Україні взірцем персонального та корпоративного управління враженнями в умовах перманентної енергетичної кризи є діяльність CEO компанії "YASNO" С. Коваленка. Його щоденні комунікації в соціальних мережах стали прикладом того, як персональний бренд лідера може проєктувати стан спокою на все суспільство. С. Коваленко використовує стратегію інтелектуальної емпатії, адже пояснює складні технічні причини відключень мовою, зрозумілою кожному (вербальний компонент іміджу). Його стиль – це поєднання іронії, щирості та професійної твердості. Коли ситуація критична, він не обіцяє неможливого, а надає чесний прогноз. Це управління враженнями через "радикальну правду", що дає змогу компанії утримувати афективний рівень солідарності

стейкхолдерів навіть у найтемніші періоди. Отже, YASNO трансформувала імідж “постачальника послуг” у репутацію “надійного навігатора в кризі” (рис. 3.5) [57].

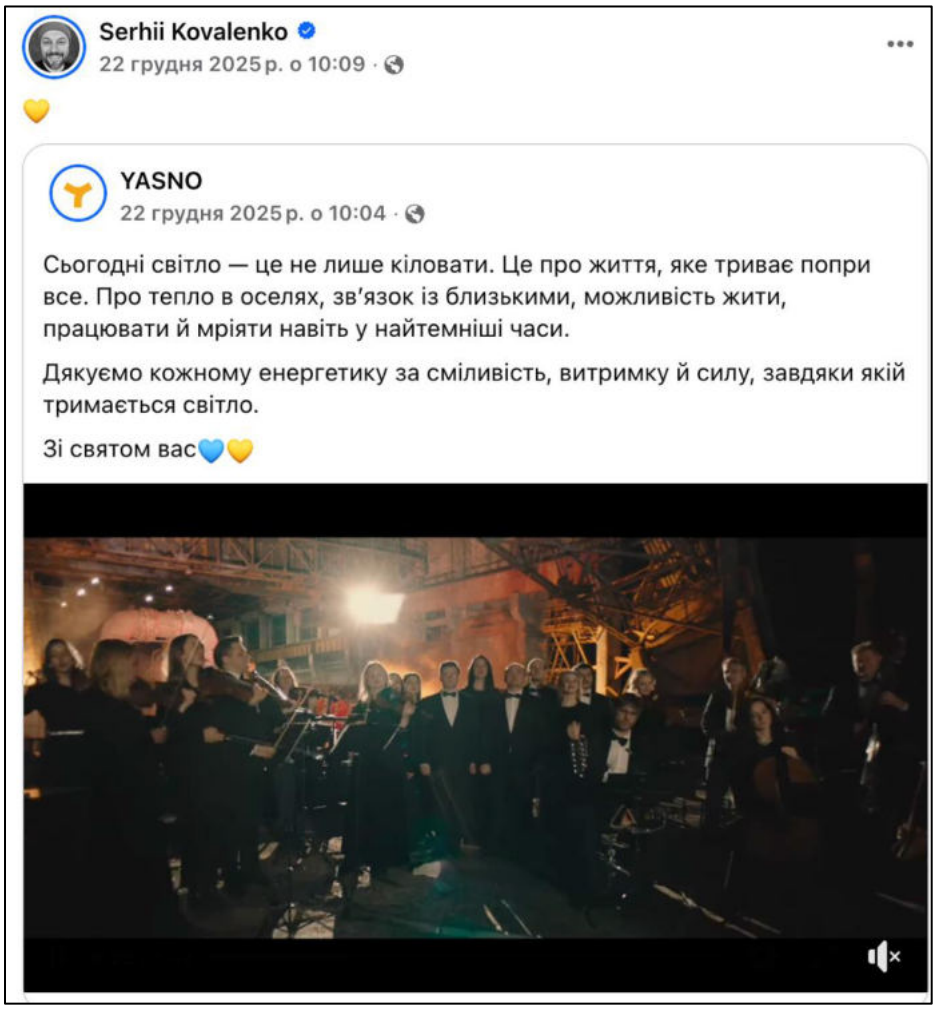


Рисунок 3.5 – Тематичний пост С. Коваленка
на персональній фейсбук-сторінці [57]

Управління враженнями в кризових ситуаціях розглядається як високотехнологічний процес проєктування репутаційної стійкості, актуалізує технологічний складник, який стає визначальним чинником збереження контролю над корпоративним або персональним наративом. Технології управління враженнями визначаються не лише як засоби трансляції повідомлень, а як комплексна “інженерія смислів”, що базується на алгоритмічному прогнозуванні, психологічному моделюванні та верифікації даних. Теоретичне обґрунтування застосування сучасних технологічних інструментів у кризовому менеджменті базується на потребі в подоланні інформаційного хаосу та зниженні когнітивного навантаження на

стейкхолдерів. У медіапросторі виділяються перспективні технологічні напрями, що забезпечують ефективність управління враженнями. Серед них:

– алгоритми перевірки того, про що пишуть люди та які почуття це в них викликає, з використанням інструментів штучного штучного інтелекту дає змогу в режимі реального часу фіксувати зміну настроїв аудиторії, ідентифікуючи конкретні емоційні тригери (страх, гнів, розчарування). Це створює умови для адаптації комунікаційних повідомлень під актуальний когнітивний стан аудиторії, що мінімізує ризики виникнення когнітивного дисонансу [3];

– технологія проєктування "цифрового репутаційного щита" передбачає стратегічне наповнення перших рівнів пошукової видачі та стрічок соціальних мереж верифікованим контентом. Сутність "цифрового щита" полягає у витісненні деструктивних смислів через пріоритетне індексування офіційних роз'яснень. Це дає нагоду суб'єкту залишатися першоджерелом інформації та запобігати заповненню інформаційного вакууму фейковими наративами;

– в основі інструменту цифрової дипломатії та горизонтальної трансляції смислів лежить залучення амбасадорів бренду й внутрішніх експертів для трансляції захисних повідомлень. Згідно з моделлю H2H повідомлення, передані через персоналізовані канали лідерів думок, сприймаються автентичніше порівняно з офіційними заявами. Це забезпечує вищий рівень соціальної інтеграції та підтримки в критичні моменти [15];

– прогнозування майбутніх подій і моделювання репутаційних ризиків, що реалізуються за результатами аналізу великих масивів даних (англ. – Big Data) для прогнозування ймовірних сценаріїв розвитку кризи. Це дає змогу фахівцеві з комунікацій перейти від реактивного "гасіння пожеж" до проактивної підготовки наративів, що суттєво підвищує швидкість і точність репутаційної відповіді;

– технологія пакування репутаційних смислів у такі структури, що дають нагоду алгоритмам глибокого аналізу автоматично розпізнавати сюжет історії та закріплювати потрібні емоційні асоціації про суб'єкт у медіапотоках. Оскільки значна частина інформації споживається через алгоритми штучного інтелекту та пошукові

системи, структура текстів оптимізується для коректного індексування цінностей і досягнень замовника. Це забезпечує формування оптимального "машинного сприйняття" організації, що є фундаментом довгострокової репутації в цифровому середовищі [15];

– для боротьби з діпфейками та маніпуляціями впроваджуються протоколи цифрового підпису контенту, що дає змогу кожному стейкхолдеру перевірити походження й незмінність медіафайлу. Технологія є гарантом етичного ядра іміджу, захищаючи його від візуальних та аудіальних підробок;

– використання VR- та AR-платформ для проведення віртуальних зустрічей (англ. – Virtual Town Halls) дає нагоду відновити відчуття безпосередньої присутності лідера. Це критично важливо для трансляції невербальних сигналів щирості та впевненості, які часто втрачаються в стандартних відеоконференціях, але є потрібними для відновлення афективної довіри;

– системи, побудовані на принципах поведінкової психології, дають змогу ідентифікувати точки соціальної напруги в обговореннях і пропонувати модераторам сценарії нейтралізації агресії. Технологія спрямована на підтримку стану психологічної безпеки в цифрових спільнотах організації без застосування прямої цензури, що відповідає демократичним цінностям прозорості [15].

Отже, управління враженнями – це багаторівневий синтез гуманітарних стратегій та інженерних рішень, технологічний інструментарій яких дає змогу не лише мінімізувати репутаційні втрати, а й проєктувати стани довіри, де технологія існує гарантом прозорості й автентичності. Тільки через інтеграцію аналітики штучного інтелекту, систем верифікації та прогностичних моделей замовник може досягти репутаційного імунітету, перетворюючи кризу на керований процес оновлення й соціальної інтеграції. Водночас управління враженнями – це передусім управління чесністю, тому будь-яка спроба маніпуляції ("іміджевий мейкап") моментально пілінгується та має внаслідок когнітивний дисонанс. Тільки через координацію ідеального, реального й дзеркального іміджів на основі реальних коригувальних дій суб'єкт може вийти з кризи не лише зі збереженою репутацією, а й з новим рівнем соціального капіталу.

3.5. Роль цифрових платформ у трансляції та закріпленні іміджу

Цифрові платформи перестали бути виключно технічним майданчиком для розміщення контенту, вони трансформувалися в повноцінного комунікатора та співавтора сенсів, зокрема репутації. Більше не живемо в світі, де організація може повністю контролювати свій образ через пресрелізи. Нині працюємо в умовах платформної логіки, де алгоритми глибокого аналізу визначають, який фрагмент вашої історії стане віральним, а який залишиться непоміченим. Цифрові платформи – це не дзеркало, що відбиває реальність, це скульптор, який її формує, залишаючи лише ті репутаційні маркери, які можуть подолати когнітивні фільтри аудиторії. Фундаментальною особливістю трансляції іміджу на цифрових платформах є перехід від редакційного до алгоритмічного кураторства. Алгоритми глибокого аналізу семантики та афективних маркерів у медіапотоках постійно оцінюють не лише зміст повідомлень, а й емоційний фітбек, який вони викликають. Нині економіка уваги – це валюта, цінність якої визначається часом, що його стейкхолдери витратили на ваш контент. Ефект “ехо-камери” полягає в тому, на скільки платформи схильні закріплювати ваш імідж у конкретній соціальній групі, що вимагає від фахівця зі зв’язків із громадськістю зусиль для виходу на нові аудиторії. Нарешті, контекстуальна плинність – це маркер того, на скільки один і той самий репутаційний маркер може сприйматися як інноваційний або як відірваний від реальності [5].

У світовому контексті взірцем управління іміджем через цифрові платформи став проєкт “Perplexity AI”. У 2024–2025 рр. компанія вибудувала свій образ не через традиційну рекламу, а через агресивну присутність у професійних спільнотах X (колишній Twitter) та через “платформну адвокацію” технічних лідерів думок. Perplexity використала алгоритмічну наратологію, щоб закріпити в медіапотоках асоціацію свого бренду з поняттями “швидкість”, “точність” і “майбутнє пошуку”. Кожне оновлення продукту супроводжувалося імерсивним демо, яке миттєво ставало об’єктом

аналізу для асистентів зі штучного інтелекту. Це приклад того, як платформа стає інструментом для швидкого злету репутації від стартапу до глобального гравця [72].

Для успішної "інженерії смислів" важливо розуміти функціональну роль кожного типу платформ.

Таблиця 3.1 – Функціональна роль основних типів цифрових платформ [3]

Тип платформи	Репутаційна функція	Основний інструмент
Професійні мережі (LinkedIn)	Трансляція експертності та етосу	Семантична оптимізація фахових текстів
Візуальні платформи (Instagram, TikTok)	Формування афективної довіри	Візуальні артефакти та неформальний ToV
Текстоцентричні мережі (X, Threads)	Участь у формуванні порядку денного	Алгоритмічна наратологія (швидка реакція)
Закриті екосистеми (Telegram, Discord)	Зміцнення ядра лояльності	Пряма комунікація в парадигмі H2H

У медійній архітектурі специфіка закріплення іміджу на цифрових платформах базується на глибокому аналізі семантики та афективних маркерів, що дає змогу алгоритмам сегментувати репутаційні сигнали відповідно до очікувань конкретних стейкхолдерів. Кожен тип цифрового простору має власний унікальний "репутаційний код", що вимагає від фахівця зі зв'язків із громадськістю гнучкої адаптації інструментів управління враженнями. Процес формування образу розглядається як фрагментарна цілісність, де алгоритми автоматично зшивають розрізнені сигнали з різних майданчиків у єдину репутаційну картину. У професійних екосистемах, як-то LinkedIn чи спеціалізовані галузеві хаби, ключове значення має капіталізація. Алгоритми глибокого аналізу тут налаштовані на розпізнавання інтелектуального капіталу та авторитетності суб'єкта. На відміну від розважальних платформ оцінюється не кількісне охоплення, а репутаційна вага учасників діалогу. Семантична оптимізація фахових текстів у цьому сегменті спрямована на демонстрацію експертної логіки, що забезпечує тривалу стійкість іміджу професіонала [6].

Візуально-афективні вертикалі, зокрема TikTok та Instagram, функціонують за принципом емоційного резонансу. Штучний інтелект на цих майданчиках аналізує візуальні артефакти та афективні маркери значно швидше за текстові дескриптори. Імідж на цьому рівні закріплюється через відчуття автентичності та безпосередньої присутності в межах моделі H2H. Здатність алгоритмів ідентифікувати мікрожести щирості робить ці канали критично важливими для формування афективної лояльності громади [5].

Текстоцентричні мережі реального часу, як-от X (Twitter) та Threads, вимагають високої наративної швидкості. Платформна логіка тут спрямована на просування повідомлень, які найшвидше будують семантичні зв'язки з актуальними медіапотоками. Реактивність стає основною валютою: здатність суб'єкта миттєво інтегруватися в поточний контекст дає змогу закріпити статус лідера думок та актуального учасника суспільного діалогу [3].

На рівні закритих і напівзакритих спільнот, як-от Telegram-канали чи Discord-сервери, відбувається найглибше закріплення репутації через пряму комунікацію. Оскільки ці майданчики мінімально втручаються в дистрибуцію контенту алгоритмічно, тут формується реальний імідж суб'єкта. Це вимагає впровадження принципів радикальної прозорості та персоналізації, де інженерія смислів трансформується в мистецтво утримання спільноти навколо спільних ціннісних орієнтирів. Репутаційна конвергенція вимагає резонансу між усіма рівнями цифрової присутності. Будь-яка суттєва розбіжність між професійним образом у LinkedIn та поведінковими маркерами на інших платформах фіксується алгоритмами глибокого аналізу семантики, що неминуче призводить до когнітивного дисонансу в стейкхолдерів та обвалу репутаційного капіталу. Тільки через семантичну й афективну відповідність на кожному етапі платформної взаємодії досягається справжня автентичність корпоративного чи персонального іміджу [4].

Український бренд "Нова Пошта" своєю роботою засвідчує майстерність закріплення іміджу під час виходу на європейські ринки. Використовуючи цифрову дипломатію, компанія залучає українських блогерів і переселенців у Польщі, Німеччині та Чехії як основних амбасадорів бренду. Їхній цифровий імідж базується

на цінності зв’язку з домом і технологічної переваги. Кожен новий пост про відкриття відділення в Берліні чи Празі супроводжується афективними маркерами надії та гордості. Це дає змогу компанії витісняти будь-який негатив і закріплювати за собою образ не просто пошти, а потужної інфраструктурної мережі вільної України, що інтегрується в ЄС [67].

До того ж управління враженнями містить також боротьбу з “цифровою тіню”, тобто негативними асоціаціями, які генеруються алгоритмами на основі випадкових збігів або старих помилок. Якщо семантична оптимізація іміджу була проведена неякісно, асистенти штучного інтелекту можуть підхоплювати застарілу чи неправдиву інформацію, закріплюючи її в медіапотоках як актуальну. Тому робота PR-фахівця на платформах сьогодні – це безперервна гігієна сенсів. Це вимагає використання моніторингу із системними штучного інтелекту емоційного фону для виявлення зон напруги та оперативного впровадження цифрового щита для захисту автентичного образу [1].

Цифрові платформи можуть або піднести імідж до вершин глобального визнання або миттєво зруйнувати його через один невдалий алгоритмічний зсув. Між тим успіх чекає на того медійника й організацію, які не просто присутні в мережі, а свідомо проєктують свої смисли, враховуючи психологію людей і логіку машин.

3.6. Динаміка іміджу: механізми трансформації, оновлення та ребрендингу

Оскільки корпоративний і персональний імідж не є константами, збереженими в часі й просторі, та перебувають у стані безперервної адаптації, динаміка іміджу є природною реакцією суб’єкта на зміну зовнішнього середовища, технологічні прориви або трансформацію ціннісних орієнтирів суспільства. Здатність вчасно розпізнати потребу в оновленні та реалізувати механізм трансформації є ключовою компетенцією фахівця зі зв’язків із громадськістю, тому що будь-яка затримка в динаміці призводить до виникнення репутаційного розриву [1].

Процес зміни іміджу може відбуватися в різних формах: від косметичного оновлення візуальних атрибутів до фундаментального перепрошивання репутаційного ядра. Діагностується потреба в змінах з використанням алгоритмів глибинного аналізу семантики й афективних маркерів у медіапотоках. Саме ці технології дають змогу фахівцеві усвідомити момент, коли відпрацьовані смисли втрачають свою актуальність або починають викликати негативний емоційний резонанс у стейкхолдерів. У межах стратегічного управління репутацією еволюційна трансформація розглядається як інструмент безперервної адаптації суб'єкта змін у медіапросторі. На відміну від радикального ребрендингу цей механізм не передбачає руйнування ціннісного ядра, а фокусується на осучасненні способів його трансляції. Основною метою оновлення (англ. – refresh) та рестайлінгу є запобігання "репутаційній втомі" та підтримка актуальності образу в умовах інтенсивної конкуренції за увагу стейкхолдерів [15].

Коли періодичний моніторинг фіксує зниження емоційного відгуку на повідомлення в аудиторії або моральне застарівання візуальних якорів, система сигналізує про потребу в коригуванні та внесенні змін. Це дає змогу організації залишатися в тренді, не провокуючи спаду інтересу в лояльних групах населення. На рівні артефактів еволюційна трансформація виявляється через рестайлінг візуалу фірми, що не обмежується лише зміною шрифтів чи кольорової палітри. Основний акцент робиться на диджитал-оптимізації:

– візуальні символи мають однаково ефективно зчитуватися як на екрані смартфона, так і в середовищі доповненої (англ. – AR) чи віртуальної (англ. – VR) реальності;

– використання лаконічних форм, які легше ідентифікуються алгоритмами комп'ютерного зору та швидше долають когнітивні фільтри стейкхолдерів;

– впровадження візуальних елементів, що здатні змінювати свої характеристики залежно від когнітивного стану аудиторії, зафіксованого через AI-моніторинг;

– вербальне оновлення передбачає делікатне коригування стилю (англ. – Tone of Voice). Завданням спеціаліста зі зв'язків із

громадськістю є оптимізація наративів, тобто не змінити фундаментальну обіцянку бренду, але перекласти її мовою, яка є актуальною для громади "тут і зараз" [3].

Такі зміни обумовлюють потребу в переході до персоналізованіших, емпатичних моделей комунікації, де офіційний стиль відходить на другий план, а натомість актуалізується потенціал широкого діалогу зі споживачем. Оновлення вербальних маркерів дає змогу суб'єкту інтегруватися в нові медіапотоки, зберігаючи водночас свій професійний етос та репутаційну впізнаваність. Винятковою перевагою еволюційної трансформації є збереження репутаційної наступності. Оскільки механізм оновлення діє поступово, він не викликає відчуття загрози чи непевності в стейкхолдерів, тому "м'яка сила" в іміджелогії, яка дає змогу організації чи особистості еволюціонувати разом зі своєю аудиторією є найкращим вибором темпів для змін на підприємстві. Еволюційна трансформація є не наслідком кризи, а проявом життєздатності системи підприємства, тому існує постійна актуалізація знань про стан іміджу своєї організації. Зокрема, через глибинний аналіз підтримує імідж суб'єкта в прогресивному, надійному та релевантному запитам демократичного стану суспільства [15].

Ребрендинг – це радикальна перебудова іміджу, що передбачає зміну підповерхневого рівня цінностей і норм. Це своєрідна революція смислів, яка зазвичай зумовлена глибокою кризою довіри, зміною власника, виходом на принципово нові ринки або вичерпанням попередньої бізнес-моделі. На відміну від оновлення ребрендинг вимагає від спеціаліста повної деконструкції старого образу, яка має бути легітимізована через реальні вчинки. Революційна трансформація, або стратегічний ребрендинг, визначається як процес фундаментальної перебудови ідентичності суб'єкта, що охоплює зміну його ціннісного ядра, місії та стратегічних орієнтирів. На відміну від еволюційних процесів оновлення ребрендинг є радикальною відповіддю на глибокі репутаційні кризи, зміну парадигми діяльності або вихід у принципово нові соціально-економічні сегменти. Це революція смислів, яка вимагає від фахівця зі зв'язків із громадськістю повної зміни попереднього образу та проєктування нової архітектури бренду, що відповідає запитам демократичного суспільства й викликам цифрової епохи [93].

Зміна починається з етапу глибокої діагностики репутаційного поля. Провідну роль на цьому етапі відіграють алгоритми глибинного аналізу семантики та афективних маркерів у медіапотоках, які дають змогу точно ідентифікувати токсичні асоціації або застарілі чи негативні якорі, що заважають розвитку суб'єкта. Аналіз семантичних зв'язків тут виявляє розрив між ідеальним образом, який намагається транслювати організація, та реальним баченням аудиторії, що є основним сигналом до початку радикальних змін [2].

Процес перепрошивання іміджу передбачає створення нової інженерії смислів, де кожна складова від візуальних артефактів до вербальних наративів має бути легітимізована через реальні вчинки та нову корпоративну культуру. Ребрендинг не може бути суто фасадним явищем, тому що будь-яка спроба змінити лише зовнішні атрибути без трансформації внутрішніх процесів миттєво розпізнається та призводить до ще глибшої кризи довіри. Стратегічний ребрендинг вимагає проєктування нових станів довіри, де оновлений суб'єкт існує в ролі автентичного партнера громади, що діє в парадигмі H2H. Важливою частиною революційної трансформації є управління "репутаційним переходом". Оскільки радикальна зміна образу завжди супроводжується когнітивним шоком аудиторії, потрібно впроваджувати технологію цифрового щита. Це дає змогу оперативно насичувати медіапростір верифікованими новими смислами, поступово витісняючи старі наративи. Використання алгоритмів глибокого аналізу на етапі впровадження допомагає коригувати темп змін, враховуючи психологічну готовність стейкхолдерів до прийняття нової ідентичності. Успішний ребрендинг завершується повною синхронізацією дзеркального іміджу суб'єкта з оновленими очікуваннями громади, забезпечуючи високий рівень соціальної інтеграції та нові можливості для капіталізації репутації [1].

Будь-яка динаміка іміджу стикається з психологічним опором аудиторії. Людський мозок схильний до інерції сприйняття, тобто старий, нехай і недосконалий образ, здається безпечнішим за новий. Тому управління трансформацією вимагає впровадження

механізмів психологічної безпеки. Спеціаліст зі зв'язків із громадськістю має забезпечити "м'яку посадку" нових смислів через послідовний сторітелінг, де кожен крок трансформації пояснюється через призму вигоди для аудиторії [15].

Зразком глибокої динаміки іміджу стала трансформація корпорації "Sense Bank", що ілюструє цінний кейс зміни іміджу в умовах війни. У 2024–2026 рр. банк пройшов шлях радикальної трансформації, повністю відмовившись від коріння попередньої фінансової групи та спроєктувавши нову ідентичність державного цифрового банку з людським обличчям. Механізм трансформації базувався на впровадженні цінності українського сенсу. Використовуючи цифрову дипломатію та прозорість, банк почав транслювати наративи підтримки економіки та ЗСУ. Алгоритми глибинного аналізу медіапотоків допомогли банку виявити та нейтралізувати застарілі негативні асоціації, замінивши їх афективними маркерами незламності та сервісної досконалості. 2026 року Sense Bank сприймається як взірець успішного державного менеджменту, що поєднує технологічність (застосунок "Sense SuperApp") із високим рівнем соціальної інтеграції. Це приклад того, як через "інженерію смислів" та координацію візуальних і вербальних маркерів суб'єкт може повністю відновити репутацію, ставши символом нових державних стандартів [78].

Зміна іміджу не разовий акт, а безперервний цикл моніторингу та постійної корекції. PR-фахівець є навігатором змін, який за допомогою систем широкої аналітики дає оцінку рівню здоров'я бренду ще до того, як це побачать усі. У світі постійної трансформації журналістики й алгоритмів соціальних мереж єдиним способом зберегти імідж є готовність його змінювати. Тільки через поєднання цифрової автентичності та здатності до вчасної трансформації організація може досягти справжньої репутаційної стійкості, яка є найвищим активом у демократичному суспільстві майбутнього.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між поняттями “ідентичність” та “імідж”?
2. Які основні етапи процесу конструювання корпоративного іміджу?
3. Як психологічні ефекти сприйняття впливають на формування першого враження?
4. Назвіть ключові компоненти персонального іміджу сучасного медіафахівця.
5. Які інструменти використовуються для розміщення оперативної інформації про іміджеві акції?
6. Чому важливо враховувати ризики під час планування зміни візуального стилю компанії?
7. Як знання масмедійного ринку допомагає в обранні стратегії позиціонування?
8. Які знання соціокомунікаційних наук потрібні для передбачення реакції аудиторії на новий медіапродукт?
9. Як адаптувати свій професійний імідж до роботи в умовах невизначеності?
10. Яку роль відіграє “зворотний зв’язок” у корекції створеного іміджу?

Тестові питання для перевірки знань

1. Який етап формули RACE передбачає збір даних, аналіз думок і вивчення поточної ситуації:

а) Дія (Action);

б) Дослідження (Research);

в) Комунікація (Communication);

г) Оцінка (Evaluation).

2. Який аналітичний інструмент використовується для визначення внутрішніх сил і слабкостей та зовнішніх можливостей і загроз:

а) SWOT-аналіз;

б) PEST-аналіз;

в) Матриця Ейзенхауера;

г) Діаграма Ісікави.

3. Як називається етап планування, на якому обираються конкретні канали комунікації та інструменти донесення повідомлень:

а) ресурсний аудит;

б) стратегічне прогнозування;

в) місійне позиціонування;

г) тактичне планування.

4. Що є основною відмінністю стратегії від тактики в процесі PR-планування:

а) стратегія визначає загальний напрям, а тактика – конкретні кроки;

б) стратегія розрахована на тиждень, а тактика – на роки;

в) стратегія описує витрати, а тактика – цільову аудиторію;

г) між ними немає жодної практичної відмінності.

5. Як називається процес поділу широкої громадськості на окремі групи за схожими ознаками та інтересами:

а) сегментація;

б) агрегація;

в) диференціація;

г) інтеграція.

6. Що таке “креативна концепція” в контексті планування PR-кампанії:

а) провідна ідея, що об’єднує всі заходи в єдину змістовну лінію;

б) детальний список номерів телефонів усіх журналістів;

в) кошторис на оренду технічного обладнання;

г) графік відпусток співробітників PR-відділу.

7. Який документ містить покроковий опис етапів, термінів реалізації та відповідальних осіб проєкту:

а) медіакіт;

б) пресреліз;

в) план-графік (дорожня карта);

г) творчий бриф.

8. Що таке “комунікаційний аудит” як складова частина етапу дослідження:

а) перевірка податкової звітності рекламного агентства;

б) аналіз ефективності наявних каналів і потоків інформації в організації;

в) контроль за дисципліною співробітників офісу;

г) моніторинг цін на послуги друкарень.

9. Хто є цільовою аудиторією PR-проєкту згідно з принципами планування:

а) увесь склад працівників компанії-конкурента;

б) група людей, на яку спрямовано вплив для досягнення конкретної мети;

в) тільки редакційні колегії центральних газет;

г) випадкові відвідувачі сайту без інтересу до теми.

10. Який тип бюджетування PR-діяльності передбачає виділення фіксованої суми на конкретний проєкт:

а) проєктний бюджет;

б) абонентська плата (“Retainer”);

в) погодинна оплата праці;

г) бюджет “від залишкового прибутку”.

Ключі до тестових завдань

Питання / Тема	А	Б	В	Г
1.		X		
2.	X			
3.				X
4.	X			
5.	X			
6.	X			
7.			X	
8.		X		
9.		X		
10.	X			

Список рекомендованих джерел

1. “Київстар” надаватиме супутниковий зв’язок Starlink Direct to Cell безоплатно щонайменше рік Mediasat. 2025. URL : https://mediasat.info/uk/2025/11/25/kyyivstar-nadavatyme-suputnykovyj-zvyazok-starlink-direct-to-cell-bezoplatno-shhonajmenshe-rik/

2. Пишний Андрій Григорович / Національний банк України. 2026. URL : https://bank.gov.ua/ua/about/structure/details?member=8

3. 17 цілей сталого розвитку / Нова пошта. 2026. URL : https://novaposhta.ua/csr/

4. Чорна О. Севгіль Мусаєва: “Українська правда” – це більше, ніж журналістика / ДетекторМедіа. 2026. URL : https://detector.media/community/article/240028/2025-04-16-sevgil-musaieva-ukrainska-pravda-tse-bilshe-nizh-zhurnalistyka/

5. Digital News Report 2025. The most comprehensive study of news consumption worldwide / Reuters Institute. 2025. URL : https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025

6. Jensen Huang: The Visual Identity of Tech Leadership / Nvidianews. 2026. URL : https://nvidianews.nvidia.com/bios/jensen-huang

7. Kovalenko S. Сьогодні світло – це не лише кіловати / YASNO Facebook. 2025. URL : https://www.facebook.com/sergey.j.kovalenko/posts/pfbid0vuHkepLFei5Bzf5KhbqQwUZNeWt7G1T3oFZgLLCzSdrDCqtg8QVUDUQjMfmtaL9Tl?locale=uk_UA

8. Global Expansion and Digital Reputation Management / Nova Post. 2026. URL : https://novapost.com/en-us/more/about/

9. Perplexity AI: Redefining Search through Digital Transparency and Community 2025. URL : https://www.perplexity.ai/about

10. Promprylad – Ivano-Frankivsk / Instagram. 2026. URL : https://www.instagram.com/promprylad/

11. Sense Bank долучився до обговорення Стратегії підвищення економічної спроможності населення / Sense Bank. 2025. URL : https://sensebank.ua/news/sense-bank-dolucivsa-do-obgovorenna-strategii-pidvisenna-ekonomicnoi-spromoznosti-naselenna

12. Warner Bros. Discovery Brand Evolution 2025. URL : https://wbd.com/our-brands/

ТЕМА 4
КОРПОРАТИВНИЙ ТА ПЕРСОНАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ, ЙОГО СУТНІСТЬ І ТЕХНОЛОГІЇ

4.1. Брендинг як системний процес створення доданої вартості медіапродукту.

4.2. Анатомія бренду: місія, цінності, візія та унікальна торгова пропозиція, назва (неймінг), логотип, слоган і система ідентифікаторів.

4.3. Поняття бренд-архітектури: монобренди, суббренди та парасолькові бренди.

4.4. Етапи розробки бренду: від маркетингового дослідження до виведення на ринок.

4.5. Технології створення персонального бренду (Self-branding).

4.6. Ребрендинг і рестайлінг: коли й навіщо змінювати обличчя компанії.

4.1. Брендинг як системний процес створення доданої вартості медіапродукту

У сучасному інформаційному просторі, де алгоритми штучного інтелекту здатні генерувати нескінченні масиви контенту, медіапродукт перестає бути дефіцитом. Дефіцитом стає довіра. У цих умовах брендинг трансформується з маркетингової обгортки на складний системний процес управління репутаційним капіталом.

Брендинг у медіасфері – це цілеспрямована діяльність із формування в свідомості стейкхолдерів унікального образу медіапродукту, який наділяє його додатковою цінністю (емоційною, інтелектуальною, статусною) та забезпечує сталий зв’язок між продуцентом контенту та його аудиторією.

Брендинг – це не створення логотипа чи вибір фірмових кольорів, а системний процес проєктування, створення та управління

нематеріальним активом, який перетворює звичайний контент на продукт із високою доданою вартістю [2].

Додана вартість у медіа – це та емоційна й інтелектуальна надбавка, за яку споживач готовий платити своїм часом, лояльністю або грошима навіть за наявності тисячі безкоштовних альтернатив. Якщо інформація – це сировина, то бренд – це обіцянка певної якості, контексту та досвіду [2].

Функціональна складова доданої вартості базується на аналітично-прогностичній функції бренду, існуючи своєрідним інтелектуальним радаром організації. У світі, де алгоритми штучного інтелекту здатні миттєво генерувати масиви контенту, вартість медіапродукту визначається якістю, оперативністю та верифікованістю наданих даних [15]. Професійна діяльність сьогодні вимагає впровадження концепції гнучкого управління (англ. – Agile PR Management), що передбачає короткі цикли планування та миттєве тестування повідомлень. Використання AI-агентів для моделювання реакції аудиторії та предиктивної аналітики дає змогу передбачати запити стейкхолдерів ще до їхнього офіційного формування, що суттєво підвищує конкурентоспроможність бренду на масмедійному ринку [15].

Символічна вартість забезпечує стратегічне вкорінення суб'єкта в ціннісне поле громадськості, перетворюючи медіабренд на інструмент соціальної ідентифікації. Згідно зі звітом European Communication Monitor 2025/26 ключовим трендом залишається позиціонування на основі цінностей (Values-based positioning), де зовнішня громадськість ідентифікує цілі організації як власні. Через використання специфічної мови спілкування, візуальних артефактів і символів бренд транслює базові припущення та вірування, формуючи афективний рівень інтеграції. Управління символічним капіталом вимагає від спеціаліста здатності координувати особисті завдання із загальними цілями колективу, створюючи автентичний імідж, що резонує з моральним компасом аудиторії [45].

Найвищим рівнем доданої вартості є репутаційний актив, що існує гарантом автентичності медіапродукту в умовах глобальних цифрових маніпуляцій. Репутаційна вартість базується на принципах

“етичної навігації”, де прозорість стає не просто декларацією, а базовою технологією виживання. Впровадження управлінського виміру ESG (англ. – Environmental, Social, Governance) та використання технології цифрового репутаційного щита дає нагоду бренду залишатися першоджерелом верифікованої інформації. Сильний бренд володіє репутаційним імунітетом, що дає змогу виходити із кризових ситуацій на засадах толерантності та діалогу, оскільки кожне слово такого суб’єкта підкріплене багаторічною етичною дією [3].

Сучасний брендинг медіапродукту немислимий без с*оціальної складової та моделі “спільнотворення”* (англ. – co-creation), коли організація разом із громадою створює нові соціальні сенси. Це перехід від односторонньої трансляції до парадигми H2H, де щирість стає найціннішим товаром. Брендинг сьогодні є проєктуванням майбутніх станів довіри та взаємодії, де успіх вимірюється якістю зміцнення демократичних цінностей у суспільстві. Виключно системний підхід, що поєднує знання законів медіаринку, володіння інноваційними інструментами розміщення оперативної інформації та глибоку повагу до прав аудиторії, дає нагоду створити медіапродукт, здатний до сталого розвитку в цифрову епоху [3].

Системність планування є ключовим диференціатором між короткостроковим інформаційним шумом і життєздатним брендом. Брендинг перестав бути лінійним проєктом із фіксованою датою завершення, трансформувавшись у безперервний ітераційний цикл створення вартості. Згідно з дослідженнями Gartner (2025) понад 60 % успішних медіабрендів використовують модель Adaptive Strategy, де кожен етап живиться даними попереднього, створюючи замкнену екосистему зростання [25].

Аналітичний етап (англ. – Brand Audit), базується на концепції інтелекту на основі даних (англ. – Data-Driven Intelligence). Професійна діяльність на цьому рівні вимагає не просто описового аналізу ринку, а глибокого занурення в архітектуру масмедійного простору. Використання інструментів когнітивного картографування дає змогу фахівцям сегментувати аудиторію не за демографічними ознаками, а за кластерами цінностей. Наукові звіти Forrester

вказують, що аналіз конкурентного середовища сьогодні охоплює моніторинг не лише прямих конкурентів, а й альтернативних джерел уваги – від AI-персон до децентралізованих автономних спільнот. Це дає нагоду ідентифікувати прогалини на ринку та закласти фундамент для унікальної доданої вартості [46].

Стратегічний етап (англ. – Brand Strategy) трансформує аналітичні дані в ціннісний каркас бренду. 2026 року місія та візія медіапродукту мають відповідати вимогам "радикальної автентичності". Дослідження Deloitte підтверджують, що бренди з чітко артикульованим "Social Purpose" (суспільним призначенням) мають на 40 % вищий рівень утримання аудиторії. Стратегічне планування передбачає формулювання обіцянки бренду, яка в епоху постправди базується на інтелектуальному лідерстві та етичній стійкості. Саме тут закладається механізм виходу з майбутніх кризових ситуацій, оскільки стратегія визначає межі допустимого компромісу [3].

Креативний етап (англ. – Brand Identity) переводить абстрактні смисли в площину візуального та вербального сприйняття. У 2024–2026 рр. спостерігається перехід до "рідкої ідентичності" (англ. – Liquid Identity) – адаптивних візуальних систем, що органічно виглядають на будь-яких носіях: від смарт-годинників до просторів доповненої реальності (AR). Особливого значення набуває голос бренду (англ. – Tone of Voice), який має балансувати між експертною впевненістю та людською емпатією. Важливою інновацією є "сенсорний брендинг", де навіть звуковий супровід повідомлення стає частиною впізнаваного коду медіапродукту [5].

Комунікаційний етап (англ. – Brand Promotion) безпосередньо реалізує здатність фахівця ефективно просувати медійний продукт. Сучасна промоція базується на принципах омніканальності та стратегії "Оптимізації для генеративних пошукових систем" (англ. – GEO, Generative Engine Optimization). Замість традиційного розповсюдження контенту бренд-менеджери створюють складні траєкторії взаємодії з користувачем на різних інтернет-платформах. Акцент зміщується з охоплення на глибину та залучення. Ефективність на цьому етапі визначається здатністю розміщувати оперативну інформацію так, щоб вона не лише досягала цільової

групи, а й стимулювала її до активного діалогу, перетворюючи пасивних споживачів на активних учасників спільноти [5].

Завершальний, але не останній за значенням етап, – *оцінювання та корекція* (англ. – Brand Equity Monitoring) – реалізує функцію предиктивної аналітики. Вимірювання лояльності та реакції аудиторії відбувається в режимі реального часу за допомогою нейромережевого аналізу сентименту. Це дає змогу не просто фіксувати поточний стан бренду, а передбачати майбутні тренди та потенційні репутаційні ризики. Регулярний моніторинг капіталу бренду (англ. – Brand Equity) дає нагоду вчасно коригувати стратегію, забезпечуючи сталий розвиток медіапродукту в умовах динамічного ринку. Такий циклічний підхід робить брендинг справді системним процесом, де кожен успішний контакт із аудиторією додає вартості всьому медійному активу [13].

Медіаринок остаточно трансформувався в гібридну екосистему, де межі між інституціями, продуктами та особистостями стали проникними. Для фахівця зі зв'язків із громадськістю здатність розрізняти об'єкти брендингу є критичною компетенцією, що дає змогу ефективно планувати ресурси та прогнозувати реакцію аудиторії. Системна класифікація медіабрендингу базується на ідентифікації того, хто або що є носієм базової цінності та де саме генерується додана вартість для кінцевого споживача чи стейкхолдера [5].

Корпоративний брендинг медіакомпанії (англ. – Corporate Media Branding) є фундаментом інституційної стійкості. Основна додана вартість на цьому рівні змістилася з "масштабу охоплення" на якість репутаційного капіталу. Для таких гігантів, як Warner Bros. Discovery або національних мовників на кшталт Суспільного Мовлення, бренд є гарантією дотримання стандартів, етичності та фінансової прозорості. Це створює вартість насамперед для B2B-сегмента (рекламодавців, інвесторів) і держави. За даними звітів Deloitte 2025 р., медіахолдинги з чітко артикульованою корпоративною місією мають на 35 % вищий індекс довіри з боку регуляторів. Корпоративний бренд функціонує як "парасолька", що забезпечує захист усіх дочірніх проєктів у часи криз, створюючи

ефект інституційного імунітету. Це стратегічний рівень, де планування спрямоване на капіталізацію всієї організації як єдиного суб'єкта ринку [9].

Брендинг медіапродукту (англ. – Product Branding) фокусується на створенні автономної цінності конкретного інформаційного чи розважального активу. У сучасній концепції Platform Agnosticism медіапродукт має бути впізнаваним незалежно від каналу дистрибуції – чи то YouTube, чи то стримінгова платформа, чи традиційне телебачення. Додана вартість тут формується через унікальний формат, специфічний наратив та емоційний зв'язок із нішевою аудиторією. Наприклад, бренд "Світ навиворіт" [20] або подкаст "Вуса Гоголя" мають власну лояльну спільноту, яка мігрує за продуктом на різні майданчики. Професійна діяльність на цьому рівні вимагає знання законів масмедійного ринку для того, щоб перетворити контент на франшизу. Продукт-бренд – це не просто передача, а екосистема контенту (англ. – short-videos, тексти, мерч, івенти), де додана вартість створюється за рахунок глибокої зануреності споживача в специфічний всесвіт проєкту [5].

Персональний брендинг журналіста або креатора (англ. – Personal Media Branding) став домінантним вектором розвитку індустрії в 2024–2026 р. у межах так званої "економіки креаторів". Сьогодні журналіст сам стає автономною медіаплатформою, а його ім'я – ключовим верифікатором істини. Додана вартість персонального бренду базується на радикальній автентичності та експертному фільтрі. В епоху генеративного штучного інтелекту, коли кількість контенту стала нескінченною, аудиторія шукає не інформацію, а людський погляд. Згідно з дослідженнями Reuters Institute понад 55 % користувачів віком до 35 років схильні довіряти конкретним персоналіям більше ніж медійним брендам-інституціям. Для журналіста це означає потребою в координації особистих завдань із професійними стандартами, адже будь-яка етична помилка миттєво знецінює персональний капітал. Тут бренд – це обіцянка певної якості мислення, за яку аудиторія готова платити через прямі підписки (Substack, Patreon) або високу залученість у соціальних мережах [13].

Синергія цих трьох видів брендингу створює максимально стійку модель медіабізнесу. Сильний корпоративний бренд надає журналісту ресурси та захист, тоді як яскраві персональні бренди авторів і успішні медіапродукти наповнюють корпоративну структуру живою енергією та лояльністю аудиторії. Розуміння цієї класифікації дає змогу майбутнім фахівцям розв'язувати складні спеціалізовані завдання, інтегруючи інтереси організації, творчих особистостей і запити сучасного суспільства [5].

У період 2024–2026 рр., коли ринок медіа перенасичений як людським, так і генеративним контентом, стратегічне позиціонування стає фундаментом виживання бренду. Це процес визначення та закріплення в свідомості аудиторії унікального місця медіапродукту, що дає змогу йому не просто конкурувати, а ставати поза конкуренцією (відбудовуватися). Згідно з результатами навчання фахівець має розуміти закони ринку та передбачати реакцію аудиторії на обрану стратегію. Сучасна практика виділяє три ключові моделі позиціонування, кожна з яких створює специфічну додану вартість [13].

1. Експертно-аналітичне позиціонування. Світ зіткнувся з феноменом "синтетичного шуму" – лавиноподібним зростанням контенту, створеного штучним інтелектом, що призвело до девальвації поверхневих новин. Експертно-аналітичний брендинг фокусується на інтелектуальній глибині й ексклюзивній інтерпретації. Додана вартість тут полягає в економії когнітивного ресурсу аудиторії. Замість того, щоб змушувати читача самостійно аналізувати складні процеси, бренд пропонує професійний синтез і висновки [13].

Наукові дослідження Reuters Institute підтверджують, що 48 % платоспроможної аудиторії готові платити за контекстуальну журналістику, яка пояснює не "що" сталося, а "чому" і "що буде далі". Для спеціаліста зі зв'язків із громадськістю це означає просування медіапродукту як інтелектуального партнера. Тут критично важливою є здатність планувати генерацію інформаційного контенту, що базується на первинних даних, глибоких розслідуваннях і залученні визнаних лідерів думок. Такий бренд стає "верифікатором реальності", що особливо цінно в епоху дипфейків [13].

2. Ком'юніті-орієнтоване позиціонування. Ця модель перетворює медіапродукт із транслятора інформації на модератора діалогу. Основною метою є створення "клубу" або "безпечного простору" навколо бренду. Додана вартість у цьому випадку – відчуття приналежності до спільноти однодумців і соціальний капітал. У 2024–2026 рр. спостерігається втома від токсичності глобальних соцмереж, тому аудиторія мігрує до нішевих медіаспільнот (Substack, Discord-сервери видань, закриті клуби) [18].

З погляду компетентності (здатність працювати в команді) це позиціонування передбачає залучення аудиторії до процесу співтворення (co-creation). Медіа стає майданчиком для обміну досвідом, де ПР-фахівець координує виконання особистих завдань із завданнями колег і запитами членів спільноти. Використання інструментів зворотного зв'язку дає змогу прогнозувати реакцію громади та будувати комунікацію на засадах толерантності й партнерства. Такий підхід робить бренд стійким до зовнішніх ризиків, оскільки лояльна спільнота є його основним захисником [13].

3. Сервісне медіапозиціонування. Медіа як інструментарій (англ. – Utility Journalism). Це найбільш прагматичний вид брендингу, де медіапродукт розглядається як сервіс або інструмент для вирішення конкретних життєвих проблем аудиторії. Сюди належать видання про фінанси, здоров'я, технології чи локальну урбаністику. Додана вартість тут – практична користь, інструкції до дії та економія коштів або здоров'я споживача [18].

Сервісні медіабренди мають найвищий показник життєвої цінності клієнта, оскільки вони інтегруються в щоденну рутину користувача. Просування такого продукту вимагає розміщення оперативної інформації на платформах, де користувач безпосередньо приймає рішення (мобільні застосунки, месенджери). PR-стратегія тут будується на демонстрації експертності через кейси та how-to-контент. Такий бренд не просто інформує, він допомагає адаптуватися до нових ситуацій, надаючи перевірені алгоритми дій у кризових чи невизначених умовах [18].

Отже, вибір стратегічного позиціонування визначає не лише маркетингову тактику, а й саму природу медіапродукту. Системний брендинг дає змогу поєднати ці три підходи, створюючи

багатогранну додану вартість, яка робить медіа не просто джерелом новин, а незамінним активом у житті сучасної людини [13].

За цифровою зрілістю (англ. – Digital Maturity) став визначальним чинником виживання медіабренду. Це вже не просто питання наявності сайту чи сторінки в соцмережах, а глибинна здатність бренду інтегруватися в алгоритмічну економіку та відповідати когнітивним звичкам сучасної аудиторії. Фахівець має не лише знати закони масмедійного ринку, а й володіти технологіями розміщення інформації на інтернет-платформах. Класифікація за цифровою зрілістю дає змогу зрозуміти, звідки береться додана вартість медіапродукту: з його інноваційної природи чи з його історичного авторитету [13].

1. Цифроцентричний брендинг (англ. – Digital-First). Екосистема швидкості та імерсивності. Ця категорія охоплює медіабренди, що народилися в цифровому середовищі: від потужних платформних медіа до нішевих Telegram-каналів і TikTok-проєктів. Їхня додана вартість базується на моделі радикальної доступності та інтерактивності. Digital-First бренди будуються за принципом "соціальнонативного" (англ. – Social-Native) контенту. Вони не просто дублюють інформацію, а створюють імерсивний досвід (AR-фільтри, інтерактивні сторіз, гейміфіковані розслідування). Відповідно до звіту Reuters Digital News Report 2025 понад 60 % молоді віком 18–24 років вважають за краще отримувати новини саме від цифрових медіанативів, оскільки вони говорять мовою платформи [18].

Специфіка PR-інструментарію. Тут просування відбувається через алгоритмічне лідерство. Додана вартість створюється за рахунок швидкості реакції (англ. – Real-time PR) та здатності бути в центрі користувацького діалогу. Основною перевагою є відсутність "інституційного баласту", що дає змогу миттєво адаптуватися до нових ситуацій. 2026 року такі бренди активно впроваджують AI-аватарів і персоналізовані стрічки контенту, що робить медіапродукт частиною індивідуальної цифрової екосистеми користувача [18].

2. Традиційний (Legacy-брендинг). Естетика довіри та "Heritage Equity". До цієї групи належать бренди з багаторічною історією (традиційні газети, телеканали, радіостанції), які проходять процес

глибокої цифрової трансформації. У 2024–2026 роках їхня основна додана вартість – це "інституційна пам'ять" і верифіковані десятиліттями стандарти якості. Механізм створення вартості: у світі, переповненому синтетичним AI-контентом і фейками, Legacy-бренди (наприклад, The New York Times, BBC або українське Суспільне) існують як "гаранти істини". Їхня цінність – у репутаційному капіталі, який неможливо побудувати за один день. Дослідження показують, що під час масштабних криз аудиторія схильна повертатися саме до традиційних брендів через їх прогнозованість та етичну стійкість [18].

Основна специфіка PR-інструментарію – "оцифрувати авторитет". Це системний процес, де традиційні цінності журналістики інтегруються в сучасні формати (подкасти, додатки, розсилки). Додана вартість полягає в ексклюзивності доступу та глибині експертизи. PR-стратегія Legacy-бренду будується на концепції "радикальної прозорості": бренд показує внутрішню кухню роботи журналістів, демонструючи, чому його інформації можна довіряти більше ніж анонімному Telegram-каналу [18].

Синергія та взаємовплив (англ. – Convergence). Сучасний масмедійний ринок демонструє процес великої конвергенції. Legacy-бренди запозичують у цифрових нативів гнучкість та інтерактивні формати, а Digital-First проєкти намагаються інституціоналізуватися, створюючи власні кодекси етики та редакційні стандарти для підвищення своєї репутаційної вартості. Якщо ви працюєте з Digital-First брендом, ваша додана вартість – це випередження; якщо з Legacy – вашою цінністю є стійкість. Здатність координувати виконання особистих завдань із завданнями колег у таких різних середовищах вимагає різних підходів: від управління швидкими творчими командами в TikTok-редакціях до складної координації великих медіахолдингів. Отже, брендинг за цифровою зрілістю визначає не лише канал комунікації, а й саму ДНК медіапродукту, його здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання в умовах глобальної цифровізації.

За рівнем емоційного зв'язку в медіапросторі боротьба за увагу аудиторії перейшла в площину нейрокомунікацій. Розуміння того, як медіапродукт взаємодіє із психікою споживача, дає змогу

фахівцеві не лише ефективно просувати контент, а й передбачати глибинні реакції аудиторії. Класифікація за рівнем залучення базується на дуальній природі сприйняття: раціональному аналізі та емоційному резонансі. Системний брендинг сьогодні вимагає філігранного балансу між цими двома полюсами для створення максимальної доданої вартості [18].

Раціональний медіабрендинг. Раціональний підхід апелює до лівої півкулі мозку, фокусуючись на об'єктивності, точності та логічній доцільності. Коли обсяг дезінформації, генерованої штучним інтелектом, зріс експоненціально, раціональний брендинг став формою інтелектуального захисту споживача. Додана вартість тут створюється через прагматичну корисність і верифікованість. Медіапродуктивність у цьому сегменті базується на великих даних (Big Data), інфографіці та прозорих методологіях розслідувань. Бренди на кшталт Bloomberg або спеціалізовані аналітичні центри будують свою ідентичність на відсутності емоційних маніпуляцій. Професійна діяльність у межах раціонального брендингу вимагає від спеціаліста високої точності в плануванні та здатності оперувати складними спеціалізованими завданнями. Тут бренд існує як "стандартний операційний протокол" істини. Додана вартість для читача – це впевненість у тому, що кожен факт пройшов багаторівневу перевірку, що критично для підтримки репутації в умовах невизначеності [16].

Емоційний медіабрендинг один із найбільш ефективних інструментів просування медіапродукту. Він базується на концепції Human-to-Human (H2H), де медіа перестає бути каналом і стає співрозмовником або другом. Додана вартість у цьому випадку – емпатія, спільний досвід і психологічний комфорт. В еру "алгоритмічної втоми" аудиторія шукає автентичності. Використання сторітелінгу дає нагоду бренду олюднити складні соціальні теми. Візуальна естетика, специфічний стиль та етична складова формують унікальну ДНК бренду, яка резонує із цінностями аудиторії [37].

Створення "адвокатів бренду" є найвищим досягненням емоційного брендингу, трансформацією пасивного споживача на активного захисника – адвоката бренду. Адвокати бренду добровільно просувають продукт на інтернет-платформах, захищають його під

час комунікаційних криз і стають частиною його екосистеми. Емоційний бренд не просто інформує – він дарує відчуття ідентичності. Найкращі результати демонструють бренди, які використовують "гібридну модель". Наприклад, медіапродукт може подавати сухі економічні дані через особисті історії людей, на яких ці цифри впливають [15].

Якщо й коли медіапродукт опиняється в кризовій ситуації, саме емоційний капітал (запас схвалення аудиторії) дає змогу вийти з неї на засадах діалогу та толерантності, тоді як раціональні аргументи можуть сприйматися як сухе виправдання. Системний процес створення доданої вартості полягає у вмінні фахівця визначити, якого саме вітаміну – раціонального чи емоційного – потребує його аудиторія в конкретний момент часу для зміцнення зв'язків із громадськістю [15].

Системний брендинг передбачає наявність "репутаційного буфера". Коли медіапродукт має сильний бренд, заснований на цінностях толерантності та діалогу, будь-яка комунікаційна криза (фейк, хейт, технічний збій) долається легше [18].

Кредит довіри (англ. – Reputational Insurance) – це стратегічний актив, накопичений через послідовну реалізацію обіцянок бренду. У світі, де генеративний штучний інтелект та анонімні Telegram-мережі здатні за лічені хвилини масштабувати дезінформацію, сильний бренд отримує право на "презумпцію невинуватості". Аудиторії схильні довіряти офіційній позиції верифікованого медіабренду більше ніж будь-яким непідтвердженим вкидам. Це створює критично важливий часовий ресурс для фахівця, даючи йому змогу застосовувати аналітично-прогностичні методи для локалізації загрози. Додана вартість тут виражається в репутаційному імунітеті: бренд діє як фільтр, що відсікає маніпулятивні впливи [37].

Ціннісний орієнтир і модель діалогу безпосередньо реалізують результат навчання – здатність виходити з кризових ситуацій на засадах толерантності та співробітництва. На сучасному етапі криза сприймається не як катастрофа, а як тест на автентичність. Якщо стратегія бренду базується на законах медіасправи та етичних нормах, організація обирає напрям радикальної прозорості. Замість реактивної оборони бренд проактивно виходить на зв'язок зі

стейкхолдерами, визнаючи помилки та пропонуючи спільні способи вирішення проблеми. Такий підхід дає змогу передбачати реакцію аудиторії та адаптуватися до нових ситуацій. Коли медіапродукт демонструє вразливість, але зберігає вірність своїм цінностям, він перетворює критиків на партнерів. У цьому процесі досить важливою є координація дій усього колективу, де кожен співробітник стає носієм ціннісного коду бренду. У підсумку успішний бренд виходить із кризи не просто із збереженою репутацією, а зі зміцненим капіталом лояльності, перетворюючи ризик на можливість для якісного зростання [96].

Сучасний брендинг неможливий без екосистемного підходу. Додана вартість медіапродукту зростає, якщо він представлений на різних платформах (англ. – Omnichannel):

TikTok / Reels: Формують емоційну близькість (Top of Mind).

YouTube / Podcasts: Створюють інтелектуальну глибину та експертність.

Telegram / X: Забезпечують оперативність і прямий контакт.

Брендинг остаточно перестав бути косметичним додатком до контенту. Це фундаментальний, системний процес управління обіцянкою цінності. У світі, де алгоритми штучного інтелекту зрівняли технічну якість текстів та відео, єдиним стійким диференціатором залишається бренд як гарант автентичності, етичності та інтелектуальної глибини. Системний підхід до брендингу вимагає від фахівця розуміння того, що кожна одиниця контенту – від короткого допису в месенджері до великого розслідування – є точкою підтвердження бренду. Якщо обіцянка медіапродукту розходиться з його реальною діяльністю, додана вартість миттєво анігілюється, перетворюючи репутаційний актив на пасив. Сучасний журналіст і PR-фахівець мають діяти не лише як креатори, а як стратеги, що аналізують масмедійний ринок і передбачають реакцію аудиторії на кожен комунікаційний крок [37].

Додана вартість медіапродукту має подвійну економічну та соціальну природу. Економічна вартість створюється через конвертацію довіри в стійкі бізнес-моделі (підписки, донати, партнерства), що робить медіа незалежним від маніпулятивних впливів. Соціальна вартість виражається в здатності бренду бути “навігатором” для

громади, виходити з кризових ситуацій на засадах діалогу та сприяти розвитку демократичного дискурсу. Лише той фахівець, який сприймає медіапродукт як цілісну екосистему сенсів, здатен створювати бренди-інституції, що не лише виживають на конкурентному ринку, а формують порядок денний майбутнього. Брендинг – це не про те, як вас бачать; це про те, ким ви є насправді в кожному своєму повідомленні.

4.2. Анатомія бренду: місія, цінності, візія та унікальна торгова пропозиція, назва (неймінг), логотип, слоган і система ідентифікаторів

Анатомія бренду медіапродукту розглядається не як статичний набір графічних елементів, а як складна багаторівнева система, що функціонує за принципом живого організму. Коли ринок перенасичений синтетичним контентом, успіх медіа залежить від цілісності його внутрішнього скелета (сенсів) і зовнішньої оболонки (ідентифікаторів). Системний підхід до проєктування цієї анатомії дає змогу фахівцеві зі зв'язків із громадськістю реалізувати стратегічне планування, забезпечуючи впізнаваність продукту на будь-яких платформах і стійкість до репутаційних викликів [47].

Фундаментом анатомії бренду є його ідеологічне ядро, що складається з місії, візії та цінностей. Місія медіабренду трансформувалася з простого "інформування" в створення ціннісного контексту. Це суспільний контракт, який пояснює, яку фундаментальну проблему аудиторії розв'язує медіа. Без чітко артикульованої місії медіапродукт втрачає свою додану вартість, перетворюючись на технічний транслятор новин. Місія медіабренду – це не просто маркетингове гасло, а його "онтологічне ядро". Це відповідь на фундаментальне запитання: "Чому світ став би гіршим, якби нашого медіа не існувало?". В епоху інформаційного надлишку та алгоритмічного шуму місія стає основним диференціатором. Вона визначає унікальну соціальну цінність, яку медіа приносить громаді, виходячи далеко за межі отримання прибутку. Наприклад, місія The

Guardian – “використовувати ясність та уяву, щоб надати кожному можливість зрозуміти світ і змінити його на краще” демонструє перехід від пасивної трансляції новин до активної ролі в соціальній трансформації. Змістовне обґрунтування місії базується на створенні доданої вартості через сенси. Це інструмент, що дає змогу аудиторії ідентифікувати медіа як своє на основі спільних ідеалів. В умовах коли довіра є найдефіцитнішим ресурсом, чітка місія стає стратегічним фільтром для планування діяльності. Вона допомагає колективу не розпилювати зусилля на випадковий контент, а фокусуватися на тому, що справді резонує із суспільним благом, зміцнюючи лояльність стейкхолдерів [47].

Вагомим є зв’язок місії з управлінням комунікаційними кризами. Місія слугує етичним навігатором у моменти гострої невизначеності. Коли медіа опиняється під тиском або припускається помилки, саме усвідомлення вищої мети дає змогу швидко приймати складні рішення на засадах толерантності та відкритого діалогу. Якщо бренд ідентифікує себе як “гаранта прозорості”, то в кризі він обере напрям чесного визнання провини, а не маніпуляцій. Отже, місія дає колективу впевненість діяти злагоджено, перетворюючи медіа на стійкий суспільний інститут із потужним репутаційним імунітетом [47].

Паралельно з місією формується візія – стратегічний образ майбутнього, який визначає, де організація планує опинитися через 3–5 років. В умовах високої невизначеності візія слугує дороговказом, що допомагає колективу адаптуватися до технологічних змін, зберігаючи вірність глобальній меті [37].

Цінності бренду є етичним компасом організації та інструментом внутрішньої координації. Пріоритетними стали цінності радикальної прозорості, інклюзивності та верифікованості. Вони не лише формують корпоративну культуру, а й існують запобіжником у кризових ситуаціях: якщо бренд публічно декларує чесність, будь-яка спроба приховати помилку призведе до миттєвого руйнування капіталу бренду. Саме на перетині цінностей і ринкових потреб народжується унікальна торгова пропозиція – раціональне обґрунтування того, чому споживач має обрати саме цей медіапродукт. Це може бути ексклюзивний формат, специфічна експертність

або унікальна технологія подачі даних (наприклад, іммерсивні лонгріди), що дає змогу бренду ефективно відбудуватися від конкурентів [47].

Наступним рівнем анатомії є вербальна та візуальна ідентифікація, яка переводить абстрактні смисли в площину відчуттів. Неймінг (назва) є найбільш константним елементом бренду, що несе основне семантичне навантаження. Нині домінує тренд на "смисловий мінімалізм" – назви мають бути короткими, фонетично легкими та придатними для глобального пошуку. Після назви ключову роль відіграє логотип, який у сучасну цифрову епоху став динамічним. Концепція "плинної ідентичності" (англ. – Liquid Identity) передбачає створення адаптивних логотипів, що змінюють форму чи колір залежно від платформи (від маленької іконки додатка до масштабного банера), зберігаючи водночас впізнаваність основного коду бренду [47].

Завершальними елементами зовнішньої анатомії є слоган і система візуальних ідентифікаторів (колірна палітра, шрифти, аудіоджингли). Слоган припинив бути просто рекламною фразою, перетворившись на когнітивний гачок, що лаконічно виражає обіцянку бренду. Водночас особливого значення набув голос бренду (англ. – Tone of Voice) – специфічна манера спілкування з аудиторією. В епоху персоналізованих комунікацій медіа має звучати автентично: чи то як суворий експерт, чи то як надійний друг. Ця система ідентифікаторів фіксується в брендбуці, що дає змогу фахівцеві ефективно просувати створений медійний продукт, забезпечуючи консистентність (узгодженість) усіх повідомлень [47].

Системне поєднання всіх рівнів анатомії бренду – від глибокої місії до шрифтового накреслення – створює ефект синергії. Лише коли внутрішній зміст відповідає зовнішній формі, виникає довіра аудиторії. Професійна діяльність на засадах вивчення масмедійного ринку вимагає від спеціаліста не просто креативності, а здатності проєктувати цілісний образ медіапродукту, який буде сприйматися як надійне джерело сенсів у складному та мінливому світі. Така анатомія робить бренд не лише привабливим, а й життєздатним, наділяючи його силою перетворювати інформацію на високу додану вартість.

4.3. Поняття бренд-архітектури: монобренди, суббренди та парасолькові бренди

Бренд-архітектура – це системна ієрархія брендів у портфелі організації, яка визначає ролі кожного активу та характер взаємозв'язків між ними. Для PR-фахівця розуміння архітектури є критичним для реалізації результату навчання: здатність планувати діяльність колективу з урахуванням цілей і ризиків. Правильно побудована архітектура дає змогу оптимізувати ресурси на просування та ефективно переносити "капітал довіри до бренду" (англ. – Brand Equity) з одного успішного продукту на інший [55].

Першим і найбільш консолідованим типом архітектури, що домінує в структурі глобальних і національних мовників, є *монобренд*, або модель "парасолькового бренду" (англ. – Branded House). У межах цієї стратегічної моделі майстер-бренд існує потужним ідеоцентром, що домінує над усіма без винятку субпродуктами компанії. Кожна нова ініціатива – від класичного телевізійного ефіру до нішевого TikTok-проєкту чи інноваційного подкасту – ідентифікується аудиторією виключно через призму материнської компанії. Класичними еталонами такої моделі в медіасфері залишаються британська корпорація BBC та українське Суспільне Мовлення. У цій системі будь-який інтелектуальний продукт автоматично маркується іменем материнської структури (Суспільна Культура, BBC Culture тощо), що забезпечує жорстку візуальну та змістовну консистентність усієї мережі [48].

Основна додана вартість монобрендової моделі полягає у феномені миттєвої легітимізації. В умовах цифрового шуму та кризи довіри до анонімних джерел аудиторії не потрібно витрачати когнітивний ресурс на з'ясування походження контенту. Авторитет майстер-бренду, вибудуваний десятиліттями професійної журналістики, автоматично поширюється на субпродукти. Це створює ефект німба, коли позитивне сприйняття материнської компанії проєктується на кожну нову інформаційну акцію. Для фахівця зі зв'язків із громадськістю це означає значну економію бюджетів на просування: замість того, щоб будувати впізнаваність нового проєкту з нуля, PR-команда використовує вже наявний "репутаційний

кредит", що дає змогу продукту миттєво займати лідерські позиції в рейтингах та алгоритмах рекомендацій інтернет-платформ [55].

Проте системність монобренду несе в собі значні стратегічні ризики через управління кризовими комунікаційними ситуаціями. У моделі "парасолькового бренду" виникає явище репутаційної дифузії: будь-яка помилка, етичний проступок або скандал в одному підрозділі миттєво кидає тінь на весь холдинг. Якщо журналіст регіонального філіалу чи ведучий вузькопрофільного YouTube-каналу порушує професійні стандарти, удар по довірі отримує не конкретна людина чи проєкт, а вся інституція загалом. Це вимагає від спеціаліста зі зв'язків із громадськістю не просто оперативності, а превентивної аналітики та надзвичайної пітності в дотриманні єдиних етичних стандартів. У монобрендовій структурі репутація є неподільною, тому антикризова стратегія має бути централізованою та базуватися на принципах радикальної прозорості [50].

Ефективність монобренду критично залежить від стандарту внутрішньої координації. Оскільки кожен член колективу є амбасадором основного бренду, здатність координувати виконання особистих завдань із загальними цінностями компанії стає запобіжником проти девальвації бренду. У такій системі журналіст не є автономним автором, а є частиною "інституційного голосу". Монобренд забезпечує стабільність і високу соціальну вартість медіапродукту, оскільки він сприймається суспільством як непохитний орієнтир істини. Однак ця стійкість є крихкою, вона тримається на здатності PR-департаменту щоденно верифікувати кожну одиницю контенту на відповідність високій обіцянці майстер-бренду. Отже, монобренд – це найвищий ступінь відповідальності, де індивідуальна майстерність журналіста конвертується в загальнонаціональний капітал довіри [58].

Другою ключовою моделлю в системі бренд-архітектури є *суббрендинг*. Ця стратегія забезпечує витончений баланс між потужною ідентичністю материнської компанії та автентичною унікальністю окремого медіапродукту. На відміну від жорсткого монобренду суббрендинг дає змогу продукту мати власний характер, специфічну цільову аудиторію та індивідуалізований візуальний

стиль, водночас залишаючись міцно пов'язаним із батьківським брендом через спільні цінності та стандарти. У професійній діяльності PR-фахівця ця модель існує як золота середина, що дає нагоду корпорації масштабуватися в нові ніші, не розмиваючи своє основне позиціонування [58].

Суббрендинг став базовим механізмом для диференціації контенту для різних демографічних і психографічних груп. В умовах економіки уваги один бренд більше не може бути релевантним абсолютно для всіх. Тому великі медіагрупи та стримінгові платформи створюють суббренди для нішевого споживання, наприклад окремі напрями для документалістики, дитячого мовлення чи кіберспорту. Основна додана вартість такої архітектури полягає в гнучкості позиціонування. Спеціаліст зі зв'язків із громадськістю отримує інструментарій для адаптації комунікаційних повідомлень під специфічну реакцію та очікування конкретної аудиторії, водночас за брендом зберігається знак якості та гарантія надійності від материнської структури. Це дає змогу уникнути відчуження консервативної частини аудиторії під час запуску експериментальних чи молодіжних форматів [58].

Візуальна та вербальна ідентичність суббрендів будується за принципом сімейної схожості. Суббренд може використовувати власну палітру кольорів або унікальний Tone of Voice, але в його основі завжди вгадуються риси материнського бренду (наприклад, через шрифтові гарнітури або спільні графічні елементи). Це реалізує стратегію ефективного просування: майстер-бренд працює як той, хто схвалює, що суттєво знижує бар'єр входу для нового медіапродукту. Аудиторія, яка вже лояльна до основного бренду, з більшою вірогідністю спробує новий суббренд, оскільки сприймає його як частину перевіреної екосистеми. Такий підхід дає нагоду медіакомпаніям зберігати контроль над джерелами фінансування й редакційною політикою, водночас надаючи творчим командам свободу для інновацій [56].

З погляду управління ризиками суббрендинг створює певний рівень безпечної дистанції. Хоча зв'язок із материнською компанією очевидний, невдача суббренду в нішевому сегменті не сприймається як крах усієї корпоративної стратегії. Проте для фахівця зі

зв’язків із громадськістю це вимагає майстерності в координації особистих завдань із завданнями колег, які працюють над різними суббрендами. Важливо, щоб голоси різних підрозділів не вступали в прямий когнітивний дисонанс, а доповнювали загальний образ медіахолдингу. Отже, суббрендинг – це архітектура контрольованої різноманітності, де кожна одиниця контенту додає вартості загальному капіталу організації, розширюючи її вплив на нові ринкові сегменти та зміцнюючи соціальну роль медіа як багатогранного суспільного інституту [56].

Третьою фундаментальною стратегією в ієрархії медіаархітектури є модель *парасолькових*, або схвалених брендів (англ. – Endorsed Brands). У цій складній комунікаційній архітектурі окремі медіапродукти мають власні унікальні назви, візуальне обличчя та специфічну ідентичність, проте вони супроводжуються явним візуальним або вербальним підтвердженням від материнської компанії. Зазвичай це реалізується через позначки на кшталт “від творців...”, “проєкт групи...” або розміщення логотипа корпорації в кутку екрана чи у футері сайту. Така модель дає змогу новому медіапродукту бути операційно та творчо автономним, одночасно користуючись потужним кредитом довіри й ресурсами великої медіакорпорації [56].

Здатність здійснювати професійну діяльність на основі вивчення масмедійного ринку вимагає від спеціаліста вміння ідентифікувати моменти, коли ринок потребує інновацій, але основний бренд занадто консервативний для таких експериментів. Парасолькова модель є ідеальною для запуску венчурних або експериментальних проєктів – від радикальних TikTok-шоу до медіаплатформ – на базі генеративного штучного інтелекту. Це дає нагоду перевірити реакцію ринку та лояльність нових сегментів аудиторії, не наражаючи материнський бренд на репутаційний ризик у разі невдачі. За умов коли медіаспоживання стало надзвичайно фрагментованим, така м’яка афіліація дає продукту відповідний стартовий капітал уваги, зберігаючи водночас свіжість і незалежність сприйняття [96].

Реалізація цієї стратегії є практичним втіленням стратегічного планування діяльності з урахуванням передбачуваних ризиків. У медіабізнесі не кожен проєкт стає успішним. Парасолькова архітектура створює своєрідний репутаційний фаєрвол: якщо продукт "не залітає" або потрапляє в скандал, репутація корпорації залишається порівняно неушкодженою, оскільки зв'язок між ними сприймався аудиторією лише як номінальний чи інвестиційний. Це дає змогу фахівцеві зі зв'язків із громадськістю виходити з кризових ситуацій локально, не розгортаючи масштабну антикризову кампанію для всього медіахолдингу [96].

Особливе значення парасолькові бренди мають для просування на сучасних інтернет-платформах. Алгоритми рекомендацій надають перевагу новим, автентичним голосам, але користувачі все одно шукають верифікації. Наявність схвалення від відомого медіадому (наприклад, "проєкт від редакції The New York Times" чи "від команди Суспільного") слугує для алгоритмів і людей сигналом про якість та достовірність контенту. Це створює високу додану вартість медіапродукту: він отримує кращі умови для дистрибуції та вищу конверсію в підписки, ніж повністю анонімний стартап [96].

Отже, парасольковий брендинг – це мистецтво керованої автономії, де корпоративний авторитет не пригнічує креативність, а є безпечною гаванню та каталізатором для нових медійних сенсів [95].

На протилежному полюсі від монобренду перебуває модель "Дім брендів" (англ. – House of Brands), де материнська компанія (холдинг) залишається невидимою для кінцевого споживача. Прикладом є гіганти на кшталт Warner Bros. Discovery, де HBO, CNN та DC Comics існують як абсолютно незалежні всесвіти. Кожен із них має свою ціннісну пропозицію, власну стратегію виходу з кризових ситуацій та окремий план просування на інтернет-платформах. Така архітектура дає змогу медіахолдингу охоплювати полярні аудиторії – від інтелектуальних еліт до масового глядача, уникаючи ціннісного конфлікту між ними [75].

Вибір бренд-архітектури безпосередньо залежить від законів масмедійного ринку. Системний брендинг вимагає від фахівця розуміння, коли варто об'єднувати активи під одним прапором для

економії бюджету на промоцію, а коли – розділяти їх для захисту репутації та глибшої сегментації. Вміння маневрувати між цими моделями дає нагоду не просто створювати медіапродукти, а будувати життєздатні інформаційні екосистеми, спроможні до самовідновлення та сталого розвитку в умовах глобальної цифровізації.

4.4. Етапи розробки бренду: від маркетингового дослідження до виведення на ринок

Розробка бренду медіапродукту – це не лінійний графік, а циклічний ітераційний процес, що базується на методології "гнучкого брендингу" (англ. – Agile Branding). В умовах стрімких технологічних змін фахівець зі зв'язків із громадськістю має не просто запустити продукт, а створити адаптивну систему, здатну до саморозвитку. Планування цього процесу вимагає чіткої координації колективу, врахування ризиків (наприклад, алгоритмічних змін соцмереж) і глибокої аналітики.

Процес створення бренду поділяється на п'ять фундаментальних етапів, кожен з яких формує частину доданої вартості майбутнього медіапродукту.

1. Етап дослідження та аудиту (англ. – Discovery Phase). Професійна діяльність на цьому етапі базується на вивченні масмедійного ринку. Дослідження охоплює не лише класичні опитування, а й AI-етнографію (аналіз цифрових слідів аудиторії). На цьому етапі завдання – вивчити "пусті ніші" ринку, проаналізувати стратегії конкурентів та виявити приховані потреби стейкхолдерів. Результат – предиктивна модель реакції аудиторії, яка дає змогу зрозуміти, чи готовий ринок до нового продукту [56].

2. Стратегічне проєктування (англ. – Core Strategy). На цьому етапі розробляється ДНК бренду: його місія, цінності та позиціонування, які розглядали в попередніх розділах. Також тут закладаються основи антикризового менеджменту, оскільки бренд має бути спроєктований так, щоб його цінності були зрозумілі колективу й аудиторії навіть у стані невизначеності. Спеціаліст розраховує, як бренд буде сприйматися в різних культурних і політичних контекстах [56].

3. Креативна розробка (англ. – Creative Concept & Identity) – трансформація стратегії у візуальні та вербальні образи. Тут акцент зміщується на "сенсорну ідентичність", відбувається неймінг і дизайн, тобто створення ідентифікаторів, що адаптуються під будь-який формат (від смарт-годинників до метавсесвітів). Tone of Voice: формування манери спілкування, яка дає змогу бренду звучати людською мовою навіть з використанням штучного інтелекту [62].

4. Тестування та пре-лаунч (англ. – Soft Launch). Перед повноцінним виходом на ринок медіапродукт проходить через закриті тестування (англ. – Beta-testing) на обмежених групах аудиторії. Важливо узгодити роботу журналістів, дизайнерів і PR-менеджерів для оперативного виправлення помилок на основі зворотного зв'язку [62].

5. Виведення на ринок і масштабування (англ. – Go-to-Market). Активне просування медіапродукту на інтернет-платформах з використанням стратегії GEO (англ. – Generative Engine Optimization) для того, щоб бренд з'являвся у відповідях чат-ботів і рекомендаційних стрічках. Тут відбувається перехід від трансляції повідомлень до залучення адвокатів бренду [62].

Стандартизація бренду – це не про обмеження креативності, а про забезпечення узгодженості бренду в хаотичному цифровому середовищі. Для великого медіахолдингу, де над продуктом працюють сотні людей, ці документи є "конституцією бренду" [95].

Бренд-бук (англ. – Brand Book) – це фундаментальний документ, що описує сутність бренду. Він призначений для топменеджменту, PR-стратегів і журналістів. Його місія, візія, цінності, архетип, історія створення (англ. – storytelling), правила комунікації в кризових ситуаціях. Його функція – створювати єдине смислове поле для всього колективу [65].

Гайдлайн (англ. – Guideline) – практична інструкція з використання візуальних елементів бренду, які стали цифровими, де розробники можуть миттєво завантажити потрібні документи. Правила використання логотипа (охоронні зони, кольорові схеми), шрифти, іконографіка, принципи оформлення соцмереж, сітка верстки для мобільних додатків. Окремі розділи присвячені моушн-дизайну (як бренд рухається у відео) та аудіобрендингу (як бренд

звучить). Застосування законів масмедійного ринку доводить, що бренди без чіткої стандартизації розмиваються впродовж 6–12 місяців. Наявність бренд-бука дає змогу зменшити час на створення контенту (колектив працює за готовими шаблонами), підвищити впізнаваність (аудиторія впізнає ваш продукт за кольором чи шрифтом навіть без логотипа), ефективно координувати роботу з підрядниками та фрілансерами [65].

Етап розробки бренду завершується не в день його презентації, а в момент, коли він починає жити в свідомості аудиторії як цілісний образ. Робота з бренд-буком і гайдлайном дає змогу фахівцеві зі зв'язків із громадськістю не просто просувати створений медійний продукт, а керувати його репутаційною капіталізацією на кожному етапі життєвого циклу. Системність, прозорість і технологічність у розробці – це запорука того, що медіапродукт не просто вийде на ринок, а стане невід'ємною частиною інформаційної екосистеми суспільства.

4.5. Технології створення персонального бренду (Self-branding)

Персональний бренд (англ. – Self-branding) є базовою професійною вимогою у сфері соціальних комунікацій. В умовах дефіциту довіри до великих інституцій і домінування алгоритмічних стрічок аудиторія дедалі частіше обирає "людський фільтр" сприйняття новин. Персональний бренд – це системний процес конструювання та просування унікального публічного образу фахівця, який базується на його експертності, цінностях і автентичності. Для журналіста це спосіб капіталізації власного імені, а для PR-менеджера – інструмент підвищення впливовості та довіри з боку стейкхолдерів [65].

Стратегічне ядро персонального бренду. У сучасній архітектурі соціальних комунікацій персональний брендинг перестав бути наслідком медійної активності, перетворившись на об'єкт суворого стратегічного проєктування. Побудова власного бренду

фахівця: чи журналіста, чи PR-менеджера, має бути системним процесом, що базується на глибокому аналізі цілей, обмежень і потенційних репутаційних ризиків. Нині відбувається остаточний перехід від моделі "бренду-декорації" (зовнішніх атрибутів) до моделі "бренду-інституції", де індивід є самостійною медіаплатформою, здатною генерувати високу додану вартість для своєї аудиторії. Стратегічне ядро такого бренду базується на вмінні застосовувати знання законів масмедійного ринку для конвертації професійної експертності в капітал довіри [65].

Фундаментом персонального бренду є радикальна автентичність. На тлі тотальної експансії синтетичного контенту та "інформаційного шуму", генерованого штучним інтелектом, "справжність" фахівця набула статусу найдорожчого та найдефіцитнішого ринкового ресурсу. Аудиторія, перенасичена ідеальними, але бездушними алгоритмічними текстами, демонструє гострий запит на "людський фільтр" сприйняття реальності. Автентичність сьогодні – це не просто щирість, а послідовна відповідність публічного образу реальній експертності й особистим етичним принципам фахівця. Лише бренд, що має міцне ціннісне підґрунтя, здатний витримувати кризи та зберігати лояльність стейкхолдерів, оскільки він сприймається як живий, а не сконструйований об'єкт [75].

Проєктування персональної місії та унікальної ціннісної пропозиції (VPC) є етапом, де фахівець формулює свою екзистенційну роль на ринку. Ефективна місія завжди спрямована зовні: вона є відповіддю на прагматичне запитання аудиторії: "Яку саме мою проблему розв'язує цей експерт?". Додана вартість персонального бренду виникає саме в момент задоволення конкретної інтелектуальної чи емоційної потреби споживача. Наприклад, формулювання "Я пояснюю складні економічні реформи людською мовою" перетворює журналіста з транслятора новин на незамінного медіатора-перекладача, який економить час і когнітивний ресурс своєї аудиторії. Це вимагає від спеціаліста здатності передбачати реакцію громади та пропонувати контент, що має високу епістемічну цінність [95].

Важливою складовою стратегічного ядра є сегментація та вивчення ринку. Стратегія "бути експертом у всьому" є завідомо програшною. Ринок вимагає гіперлокалізації та вузької спеціалізації. Перемогу здобувають "мікроексперти" – професіонали, які володіють глибокою, часто унікальною експертизою в специфічних темах: від дата-журналістики та екологічного моніторингу до етики нейрокомунікацій чи публічного управління в умовах цифровізації. Таке позиціонування дає змогу фахівцеві не просто конкурувати за увагу, а створювати власну монополію на знання у вибраній ніші. Професійна діяльність на засадах вивчення ринкової кон'юнктури дає нагоду точно визначити точки входу, де персональний бренд буде найбільш затребуваним [75].

Завершальним елементом формування стратегічного ядра є здатність фахівця координувати власний бренд із загальними цілями колективу чи інституції, в якій він працює. Персональний бренд не існує у вакуумі; він є частиною ширшої екосистеми. Системний підхід передбачає, що розвиток власного імені підсилює авторитет редакції чи PR-агенції, і навпаки. Отже, стратегічне ядро персонального бренду – це інтелектуальна конструкція, що поєднує автентичне "Я", професійну місію та нішеву експертність у єдиний механізм створення сенсів. Саме така глибина проєктування дає змогу медіафахівцеві не просто виживати на динамічному ринку, а ставати лідером думок, чий голос має вагу та створює реальні соціальні зміни [75].

Архітектура цифрового сліду та ідентичності. Зовнішня ідентифікація персонального бренду – це сукупність візуальних і вербальних маркерів, що роблять фахівця впізнаваним на різних інтернет-платформах. У сучасному комунікаційному середовищі персональний бренд фахівця більше не сприймається як сукупність розрізнених публікацій у соціальних мережах. Сьогодні це цілісна архітектура цифрового сліду – стратегічно спроєктована система візуальних, вербальних і змістовних маркерів, що забезпечують миттєву впізнаваність і верифікацію особистості на будь-якій інтернет-платформі. Зовнішня ідентифікація є складним інтерфейсом професіонала, через який аудиторія зчитує його експертність, етичні орієнтири та унікальний стиль мислення ще до початку

безпосередньої взаємодії. Така системність дає нагоду фахівцеві не просто бути присутнім у мережі, а володіти власною медійною територією, де його ім'я стає синонімом якості та інтелектуальної доданої вартості [75].

Вербальна ідентичність, або голос бренду (англ. – Tone of Voice), набула статусу критичного чинника демаркації між людським та алгоритмічним контентом. В умовах тотальної автоматизації генерації текстів саме манера спілкування – від специфічного професійного сленгу та інтелектуального гумору до аналітичної відстороненості чи емоційної залученості – стає унікальним цифровим підписом автора. Голос бренду має бути консистентним: фахівець повинен залишатися впізнаваним за логікою побудови думок і специфічними мовними зворотами навіть тоді, коли його контент поширюється без прямого посилання на першоджерело. Це дає змогу аудиторії миттєво ідентифікувати свого експерта в безкрайньому потоці інформації, формуючи стійку когнітивну прив'язку до його персоналії [95].

Візуальний код персонального бренду виконує функцію миттєвого розпізнавання за принципом «свій-чужий». Професійний портрет (англ. – headshot) сьогодні перестав бути просто якісним фото; це стратегічне повідомлення, що транслює основний архетип фахівця та його внутрішню енергетику. Консистентна палітра кольорів, специфічна типографіка й уніфікований стиль оформлення візуального контенту створюють єдиний естетичний простір. Коли користувач бачить певний відтінок або характерний графічний елемент у своїй стрічці, його підсвідомість має автоматично асоціювати цей сигнал із конкретним брендом. Такий підхід мінімізує когнітивне тертя та суттєво підвищує ефективність комунікації, роблячи присутність фахівця в мережі цілісною та гармонійною [95].

Реалізація екосистемного підходу передбачає розбудову персонального бренду як мережі взаємопов'язаних точок контакту, де кожна платформа виконує свою специфічну функцію, підсилюючи загальний репутаційний капітал. Наприклад, такі ресурси, як LinkedIn або X (Twitter), слугують хабами для демонстрації професійної експертності, участі в глобальному нетворкінгу та швидкого

реагування на галузеві тренди. Тут фахівець формує образ інтелектуального лідера, чиї короткі тези й аналітичні замітки задають тон професійним дискусіям, залучаючи колег і потенційних стейкхолдерів до конструктивного діалогу [95].

Для глибокої аналітики та побудови довгострокових стосунків із лояльною базою аудиторії використовуються платформи прямої дистрибуції контенту, як-от Substack чи Telegram. Це простір для роботи з даними, якими користувачі діляться свідомо (Zero-party data), обираючи підписку на складний лонгрід-контент заради унікальних інсайтів і прямого доступу до мислення експерта. Такий формат дає змогу вийти за межі алгоритмічних обмежень традиційних соцмереж і створити закриту спільноту однодумців. Водночас інструменти імерсивних форматів, як-от TikTok чи Reels, виконують роль вхідної воронки, залучаючи нову аудиторію через динамічні відео та демонструючи здатність фахівця адаптуватися до нових комунікаційних ситуацій [93].

Синергія всіх елементів цифрової архітектури полягає в тому, що вони працюють на єдину стратегічну мету, незважаючи на відмінності у форматах. Професійна діяльність журналіста чи PR-фахівця вимагає майстерності диференціювати контент під кожну платформу, зберігаючи водночас недоторканим ядро власної ідентичності. Лише через таку багатошарову присутність персональний бренд стає стійким до змін ринку та технологічних трансформацій. Створення консистентної цифрової екосистеми дає нагоду фахівцеві не просто транслювати інформацію, а бути авторитетним верифікатором реальності, чий голос має вагу та створює реальні соціальні зміни в суспільстві [90].

Технології просування та управління увагою. Ефективне просування персонального бренду базується на моделі “контент як сервіс” (англ. – Content-as-a-Service) через:

– інтелектуальне лідерство (англ. – Thought Leadership) – створення контенту, який не просто інформує, а задає тренди та формує порядок денний. Це реалізація здатності розв’язувати складні спеціалізовані завдання на очах у публіки;

– взаємодію з колегами, участь у крос-платформних проєктах, коментарі в медіа. Персональний бренд зростає швидше, коли він є частиною професійної спільноти;

– GEO (Generative Engine Optimization) – фахівець має працювати над тим, щоб його ім'я та експертиза згадувалися в базах даних AI-агентів. Якщо чат-бот рекомендує вас як експерта – це найвищий ступінь цифрового визнання бренду [92].

Репутаційний менеджмент і кризова стійкість. Персональний бренд є надзвичайно вразливим до криз, оскільки в ньому немає дистанції між організацією та людиною [90].

Перед публікацією будь-якого резонансного матеріалу або виходом із публічною заявою фахівець має бути в ролі аналітика, прораховуючи потенційні наслідки для власної репутації. Використання методів соціально-комунікаційних наук дає змогу змоделювати реакцію різних сегментів аудиторії, зважаючи на латентні настрої та актуальний соціальний контекст. Здатність передбачити, де саме повідомлення може бути інтерпретоване хибно, є базовим запобіжником, що дає нагоду зберегти репутаційний капітал ще до моменту виникнення фактичної загрози [91].

Сучасний цифровий простір диктує нові правила управління хейтом і дезінформацією. Сьогодні кожен публічний фахівець стикається з ризиками, які раніше були притаманні лише політикам світового масштабу: від організованого тролінгу до високотехнологічних дипфейків, здатних імітувати голос і зовнішність автора. Основним механізмом захисту в таких умовах стає радикальна прозорість та накопичений роками кредит довіри. Якщо фахівець послідовно вибудовував стосунки з аудиторією на засадах чесності, будь-яка спроба дискредитації наштовхується на внутрішній опір спільноти. Довіра є репутаційним імунітетом: коли з'являється фальшива інформація, лояльна аудиторія стає першою лінією захисту бренду [1].

Вихід із кризових ситуацій вимагає неухильного дотримання етичних стандартів і толерантності. На відміну від корпорацій, які часто обирають напрям офіційних пресрелізів, персональний бренд найбільш ефективно відновлюється через прямий діалог.

Визнання помилок і демонстрація професійної рефлексії не принижують експерта, а навпаки, підсилюють його автентичність. Коли фахівець показує, як він робить висновки та трансформується після невдачі, його бренд стає живим і ближчим до людей [90].

Персональний брендинг дає змогу не просто бути найманим працівником, а автономним суб'єктом медіаринку. Системна робота над власним брендом забезпечує високу додану вартість професійної діяльності, перетворюючи знання й досвід на впливовий капітал, здатний змінювати громадську думку та розвивати соціальні комунікації.

4.6. Ребрендинг і рестайлінг: коли й навіщо змінювати обличчя компанії

Здатність медіапродукту до вчасної трансформації є не просто ознакою гнучкості, а базовою умовою виживання та сталого розвитку. Процеси ребрендингу та рестайлінгу є ключовими інструментами стратегічної адаптації, що дають змогу організації гармонізувати свою внутрішню сутність із мінливими запитами аудиторії та технологічними вимогами ринку. Проте для фахівця зі зв'язків із громадськістю важливо чітко розрізняти ці поняття, оскільки вони мають різну глибину впливу на капітал бренду й потребують специфічних управлінських підходів.

Рестайлінг розглядається як косметичне оновлення зовнішніх атрибутів бренду без радикальної зміни його ідеологічного ядра. Це процес модернізації візуальної ідентифікації: логотипа, колірної палітри, шрифтових гарнітур чи графічних елементів. Потреба в рестайлінгу зазвичай диктується еволюцією естетичних уподобань суспільства або технологічним прогресом. Наприклад, перехід аудиторії до переважно мобільного споживання контенту вимагає спрощення візуальних форм для їхнього коректного відображення на малих екранах. Рестайлінг дає змогу бренду виглядати актуальним ("свіжим"), не порушуючи водночас сформований кредит довіри. Це інструмент підтримки уваги, який сигналізує

стейкхолдерам про те, що медіа сучасно розвивається, зберігаючи свою експертну основу [90].

Натомість *ребрендинг* – це глибока, системна трансформація, що охоплює не лише зовнішній вигляд, а й саму "ДНК" організації: її місію, цінності, стратегію позиціонування та модель взаємодії з аудиторією. Ребрендинг ініціюється тоді, коли наявна модель бренду перестає відповідати реаліям масмедійного ринку або коли організація радикально змінює свій вектор розвитку. Причинами для такого кроку можуть стати злиття медіахолдингів, зміна цільової аудиторії, вихід на нові географічні ринки або потреба в подоланні глибокої репутаційної кризи. У контексті антикризового менеджменту ребрендинг є шансом на "перезавантаження", даючи змогу суб'єкту відмовитися від негативного шлейфу минулого та запропонувати суспільству нову ціннісну угоду, побудовану на засадах толерантності й оновлених етичних стандартів [92].

Процес зміни "обличчя" компанії вимагає ретельного планування та здатності розв'язувати складні спеціалізовані завдання. Першим етапом завжди є глибокий аудит, який дає нагоду зрозуміти, які елементи бренду ще працюють на його капітал, а які стали баластом. Фахівець має проаналізувати динаміку громадської думки та передбачити реакцію аудиторії на зміни. Важливо розуміти, що лояльні споживачі часто консервативно ставляться до змін улюблених брендів, тому будь-яка трансформація має супроводжуватися роз'яснювальною комунікаційною кампанією. Стратегічне планування на цьому етапі передбачає координацію зусиль усього колективу, адже кожен співробітник має стати амбасадором оновленого бренду, транслюючи його нові цінності [90].

Ефективне впровадження оновленого бренду неможливе без використання сучасних інтернет-платформ. Ребрендинг чи рестайлінг надають медіапродукту потужний інформаційний привід для відновлення діалогу з наявною аудиторією та залучення нових сегментів. Промоція оновленого продукту має бути омніканальною: від оновлення інтерфейсів мобільних додатків до інтерактивних презентацій у соціальних мережах. Основним критерієм успіху тут є консистентність: якщо медіа оголосило про ребрендинг і зміну

цінностей на користь “радикальної прозорості”, але водночас зберегло закриту редакційну політику, виникає когнітивний дисонанс, який руйнує репутацію швидше, ніж будь-яка зовнішня криза [90].

Отже, ребрендинг та рестайлінг є формами стратегічної відповіді на виклики середовища. Вони дають змогу медіапродукту не просто змінювати візуальну оболонку, а накопичувати додану вартість через постійне вдосконалення своєї ідентичності. Для фахівця зі зв’язків із громадськістю ці процеси є перевіркою на професійну зрілість, оскільки вони поєднують у собі мистецтво візуальної естетики, психологію сприйняття й математичну точність стратегічного розрахунку. Розуміння того, коли варто обмежитися корекцією стилю, а коли потрібна повна перебудова смислів, є фундаментом успішного управління медіабрендом у довгостроковій перспективі.

Запитання для самоконтролю

1. Що становить ядро (ДНК) бренду і чому воно має залишатися незмінним?
2. Які основні відмінності між персональним брендингом і корпоративним?
3. Як архетипи допомагають спростити комунікацію бренду з аудиторією?
4. Назвіть обов’язкові розділи професійного бренд-буку.
5. Як журналісту використовувати знання масмедійного ринку для створення власного бренду?
6. Як командна співпраця впливає на успішність брендингового проєкту?
7. Як передбачити реакцію аудиторії на нову рекламну кампанію бренду?
8. Які інтернет-платформи є найбільш ефективними для просування медіабрендів?
9. Як вивести бренд із кризової ситуації, зберігши лояльність клієнтів?
10. Як адаптувати стратегію бренду до нових викликів ринку (наприклад, перехід в онлайн)?

Тестові питання для перевірки знань

1. Як визначається “додана вартість” медіапродукту в контексті брендингу:

а) емоційна та інтелектуальна надбавка, за яку споживач готовий платити часом або лояльністю;

б) грошова вартість реклами, розміщеної в медіа;

в) кількість переглядів і репостів у соціальних мережах;

г) технічна собівартість виробництва контенту.

2. Який етап системного брендингу базується на концепції “інтелекту на основі даних” (англ. – Data-Driven Intelligence):

а) аналітичний етап (англ. – Brand Audit);

б) креативний етап (англ. – Brand Identity);

в) етап комунікації (англ. – Brand Promotion);

г) етап розробки бренд-буку.

3. На чому базується додана вартість персонального бренду журналіста в епоху штучного інтелекту:

а) на вмінні використовувати автоматичні генератори текстів;

б) на швидкості копіювання новин з інших ресурсів;

в) на радикальній автентичності та експертному фільтрі;

г) на анонімності автора матеріалу.

4. Яка модель позиціонування фокусується на інтелектуальній глибині та економії когнітивного ресурсу аудиторії:

а) експертно-аналітичне позиціонування;

б) ком’юніті-орієнтоване позиціонування;

в) сервісне медіапозиціонування;

г) агресивне віральне позиціонування.

5. Що становить “ідеологічний фундамент” анатомії бренду:

а) місія, цінності та візія;

б) логотип і фірмові кольори;

в) стратегія просування в TikTok;

г) список номерів телефонів журналістів.

6. Що таке “репутаційна дифузія” в моделі парасолькового бренду:

а) процес розширення аудиторії через соціальні мережі;

б) ситуація, коли помилка в одному підрозділі миттєво кидає тінь на весь холдинг;

в) технічне злиття двох сайтів в один;

г) передача прав на використання логотипа партнерам.

7. Який документ забезпечує стандартизацію візуальної та змістової комунікації бренду на всіх рівнях:

а) пресреліз;

б) бренд-бук і гайдлайн;

в) медіакарта;

г) фінансовий звіт.

8. Чим рестайлінг відрізняється від повноцінного ребрендингу:

а) рестайлінг передбачає повну ліквідацію компанії;

б) рестайлінг змінює лише візуальні атрибути без зміни смислового ядра;

в) рестайлінг – це зміна власника медіахолдингу;

г) між цими поняттями немає жодної різниці.

9. Який елемент бренду називають “когнітивним гачком”, що лаконічно виражає його обіцянку:

а) колірна палітра;

б) логотип;

в) слоган;

г) шрифт.

10. Що означає “голос бренду” (англ. – Tone of Voice) в епоху персоналізованих комунікацій:

а) кількість згадок назви бренду в одному тексті;

б) технічний запис голосу директора для автовідповідача;

в) рівень гучності аудіореклами в ефірі;

г) специфічна манера спілкування з аудиторією (наприклад, як експерт або як друг).

Ключі до тестових завдань

Питання / Тема	А	Б	В	Г
1.	Х			
2.	Х			
3.			Х	
4.	Х			
5.	Х			
6.		Х		
7.		Х		
8.		Х		
9.			Х	
10.				Х

Список рекомендованих джерел

1. Березенко В., Санакоєва Н. Зв'язки з громадськістю в інформаційній діяльності : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності "Інформаційна, бібліотечна та архівна справа" освітньо-професійної програми "Інформаційна діяльність у бізнесі, політиці та державному управлінні". Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 122 с.
2. Березенко В., Санакоєва Н., Холодний П. PR-комунікації в воєнний час: мета, моделі, напрями. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації.* 2023. № 1 (53). С. 104–110.
3. Дослідження Deloitte 2025 Global Human Capital Trends має на меті допомогти керівникам компаній адаптуватися до викликів робочого середовища / Deloitte. 2025. URL : https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html
4. Світ навиворіт / Youtube. 2026. URL : https://www.youtube.com/channel/UCbM5f7K1MCroCjCFSzumUIg
5. 2025 Gartner Report. 2025. URL : https://surl.lu/xzpdod

6. European Communication Monitor 2025/26 Report now available! 2025. URL : https://euprera.org/2025/11/17/european-communication-monitor-2025-26-report-now-available/

7. Forrester Research Reports 2024 Fourth-Quarter And Full-Year Financial Results. 2025. URL : https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-research-reports-2024-fourth-quarter-and-full-year-financial-results/

8. Sevin E., Jiménez-MartÍnez C., Miño P. Nation Branding in the Americas. Contested Politics and Identities. 1nd Edition. Routledge. 2025. 114 p.

9. AI Work Management & Productivity Tools / Slack. 2026. URL : https://slack.com/

10. Swann P. Cases in Public Relations Management. 4nd Edition. Routledge. 2026. 478 p.

11. Taecharungroj V. Strategic City Branding. Insights from Asian Cities. 1nd Edition. Routledge. 2025. 168 p.

12. The HubSpot Culture Code / HubSpot. 2025. URL : https://www.hubspot.com/culture-code/the-hubspot-culture-code

13. Theofilou A., Topić M. Histories of Political Public Relations. From Propaganda to Public Health. 1nd Edition. Routledge. 2025. 158 p.

14. Warner Bros. Discovery Brand Evolution 2025. URL : https://wbd.com/our-brands/

15. Wijers J. P., Amaral I., Hanson W., Hulleman B.-A., Mather D. Protocol to Manage Relationships Today. Modern Relationship Management Based Upon Traditional Values. 1nd Edition. Routledge. 2021. 320 p.

16. Zhang W. Emotional Intelligence and Public Relations. EQ is the New IQ. 1nd Edition. Routledge. 2026. 212 p.

ТЕМА 5
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОДІЯМИ У ЗВ'ЯЗКАХ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ

5.1. Івент-менеджмент як стратегічний інструмент управління інформаційними приводами.

5.2. Класифікація спеціальних подій: робочі, інформаційні, дозвіллєві та благодійні.

5.3. Поняття "ньюзмейкінг": технологія створення події, вартої уваги медіа.

5.4. Специфіка пресзаходів: пресконференція, престур, брифінг, прес-санч, медіадень.

5.5. Круглий стіл і панельна дискусія: організація експертного обговорення.

5.6. Алгоритм підготовки події: від креативної концепції до технічного завдання.

5.1. Івент-менеджмент як стратегічний інструмент управління інформаційними приводами

У сучасному комунікаційному середовищі, де боротьба за увагу аудиторії набула екзистенційного характеру, класичні інструменти односторонньої трансляції повідомлень поступово втрачають свою ефективність. В умовах "інформаційної інфляції" та втоми від прямої реклами фахівці зі зв'язків із громадськістю все частіше звертаються до івент-менеджменту як до фундаментальної технології проєктування реальності. Подія (івент) у системі PR розглядається не просто як організаційний захід, а як складний стратегічний інструмент, що дає змогу штучно створювати, структурувати та масштабувати інформаційні приводи, здатні прориватися когнітивні фільтри цільових груп [85].

Центральним поняттям івент-менеджменту у зв'язках із громадськістю є спеціальна подія (англ. – special event) – захід, що організовується з метою формування позитивного іміджу та залучення уваги медіа й громадськості до конкретного суб'єкта, ідеї чи продукту. На відміну від випадкових новин спеціальна подія є повністю керованою. Вона є "майстер-контентом", який генерує довгий шлейф повідомлень у різних каналах: від офіційних прес-релізів до віральних публікацій у соціальних мережах та аналітичних оглядів у фахових виданнях [85].

Стратегічна сутність івент-менеджменту полягає в управлінні інформаційними приводами. Інформаційний привід (ньюзхук) – це подія, що має ознаки новини й потенційно цікава для медіа та аудиторії. У світі, де реальних сенсацій обмаль, PR-фахівець бере на себе роль архітектора подій, створюючи приводи там, де їх немає природньо. Подія стає стратегічною тоді, коли вона перетворює абстрактну цінність бренду на конкретний візуальний та емоційний досвід, який журналістам легко описати, а аудиторії запам'ятати [90].

Ефективність івент-менеджменту базується на психології залучення. На відміну від читання тексту чи перегляду відео участь у події (навіть цифрова) забезпечує ефект спільного переживання. Це створює високий рівень емоційного резонансу та довіри. Подія активує "економіку вражень", де додана вартість медіапродукту формується через особисту верифікацію сенсів. Стейкхолдери, присутні на заході, стають не просто отримувачами інформації, а її свідками та співучасниками, що автоматично підвищує статус повідомлення до рангу "важливої події". З наукового погляду івент-менеджмент реалізує функцію соціальної медіації. Він є майданчиком, де організація та її громадськість зустрічаються в контрольованому, етично вивіреному середовищі. Подія дає змогу суб'єкту комунікації продемонструвати свою відкритість, компетентність і готовність до діалогу, що є базовою умовою сталого розвитку репутаційного капіталу [85].

Стратегічні цілі івент-маркетингу в PR. Використання подій як стратегічного інструменту дає змогу розв'язувати низку критичних комунікаційних завдань:

– легітимізація повідомлення – подія надає офіційного статусу заявам чи продуктам. Якщо про щось було оголошено під час урочистої церемонії чи панельної дискусії, це автоматично стає фактом реальності;

– сегментація та персоналізація – події дають нагоду зібрати в одному місці максимально релевантну аудиторію – від галузевих експертів до лояльних клієнтів, забезпечуючи точність комунікативного впливу;

– подолання комунікаційного вакууму – у періоди затишшя, коли організація не має природних новин, івент дає змогу залишатися в інформаційному полі, нагадуючи про себе через штучно створений, але змістовний привід;

– нейтралізація негативу – соціально значущі заходи або благодійні акції можуть бути інструментом відновлення репутації після кризових ситуацій, зміщуючи акцент із проблем на позитивну діяльність [85].

Для того щоб подія виконала свою стратегічну роль, вона має бути спроєктована як "новинний конструктор". У теорії комунікацій цей процес називається перетворенням фізичного заходу на медійний факт. Фахівець із зв'язків з громадськістю має наділити івент характеристиками, які зроблять його привабливим для журналістського фільтру відбору новин:

– масштабність та унікальність – подія має пропонувати те, що неможливо отримати в повсякденному житті. Це може бути ексклюзивний доступ до спікерів, демонстрація технології, яка ще не вийшла на ринок, або незвичайна локація. Чим вищий рівень "винятковості", тим вища ймовірність потрапляння в заголовки медіа;

– візуалізація та "фотогенічність" – у сучасну епоху візуальних платформ (Instagram, TikTok, YouTube) подія, яка не має яскравого візуального ряду, приречена на невидимість. Створення "інстаграмних" зон, використання світлових інсталяцій і продумана сценографія дають учасникам нагоду генерувати контент, який працює на впізнаваність бренду без додаткових витрат;

– ефект присутності та інтерактивність – стратегічний івент-менеджмент передбачає залучення аудиторії до активної дії. Коли журналіст або блогер не просто спостерігає, а стає учасником експерименту, тестування чи майстер-класу, його повідомлення набуває ознак особистого досвіду (storytelling), що значно підвищує рівень довіри до інформації [84].

Сучасна концепція управління інформаційними приводами базується на моделі 360 градусів, де офлайн-подія є лише ядром для розгалуженої цифрової екосистеми. У 2024–2026 рр. медійний ефект від заходу вимірюється не кількістю присутніх у залі, а обсягом "цифрового відлуння" (англ. – Digital Echo) [84].

Цифрове посилання події реалізується через:

– стримінг і прямі ефіри – забезпечують ефект "тут і зараз" для необмеженої кількості глядачів;

– Live-tweeting та репортажі в реальному часі – перетворюють подію на потік миттєвих новин;

– використання офіційних хештегів – дає змогу структурувати весь контент, генерований користувачами, в єдину інформаційну лінію;

– мастер-контент для подальшого використання – подія стає джерелом для створення професійних відеороликів, серії інтерв'ю, подкастів та аналітичних статей, що дає нагоду утримувати тему в інформаційному полі впродовж тривалого часу після завершення самого заходу [79].

Стратегічне управління подією передбачає чітку сегментацію стейкхолдерів. Кожна група учасників має отримати свій специфічний інформаційний привід. Для журналістів це – ексклюзивні факти та коментарі; для партнерів – демонстрація стабільності й перспектив; для широкої громадськості – емоційне залучення та корисна інформація. Івент-менеджмент дає змогу реалізувати модель Face-to-Face (F2F) комунікації, яка є незамінною в умовах цифрової відчуженості. Особистий контакт із керівництвом компанії чи автором медіапродукту під час події знімає бар'єри недовіри та дає змогу налагодити довгострокові стосунки, які згодом стають фундаментом для лояльного висвітлення діяльності організації в медіа [79].

У сучасній комунікаційній парадигмі івент-менеджмент дедалі тісніше переплітається з економікою вражень. Подія перестає бути просто платформою для передачі даних і стає інструментом проєктування певного психологічного стану аудиторії. Стратегічне управління тут полягає в переході від простого інформування до створення цілісного досвіду споживача (англ. – Customer Experience) [84].

“Дизайн вражень” передбачає роботу з усіма каналами сприйняття учасника. Важливо не лише те, що він почув (промови спікерів), а й те, що він побачив (візуальний стиль), відчув (атмосфера локації) та навіть спробував. Таке багатошарове залучення дає нагоду закріпити образ бренду на підсвідомому рівні. З погляду зв’язків із громадськістю це створює умови для формування емоційного капіталу, який є набагато стійкішим до ринкових коливань, ніж суха раціональна лояльність [84].

Важливим теоретичним аспектом івент-менеджменту є концепція псевдоподії, запроваджена дослідником Д. Бурстіном. Псевдоподія – це захід, який організовується виключно заради того, щоб бути висвітленим у медіа. У сучасному розумінні межа між справжньою та штучною подією стає дедалі тоншою. Стратегічна майстерність PR-фахівця полягає в тому, щоб наділити штучно створений інформаційний привід реальним суспільним або професійним змістом. Якщо подія є порожньою за своєю суттю та спрямована лише на отримання згадок, вона ризикує перетворитися на маніпуляцію, що в довгостроковій перспективі руйнує довіру. Етичний івент-менеджмент базується на принципі змістовної цінності: подія може бути сконструйованою, але інформація та досвід, які вона надає, мають бути справжніми й корисними для стейкхолдерів [79].

Подія як стратегічний інструмент потребує чіткої системи вимірювання результатів. У сфері зв’язків із громадськістю ефективність івенту оцінюється за кількома рівнями:

– медійне охоплення й резонанс – кількість та якість публікацій, охоплення в соціальних мережах, тональність висвітлення (англ. – Sentiment Analysis);

– якість залучення (англ. – Engagement) – глибина взаємодії учасників із контентом події (тривалість перебування на локації чи стримінгу, активність у обговореннях, кількість запитань спікерам);

– зміна ставлення та сприйняття – проведення опитувань до й після події для фіксації динаміки іміджевих показників;

– бізнес- і соціальні наслідки – вплив події на кількість нових партнерств, обсяги донатів (для благодійних заходів) або зміна поведінкових установок цільової групи [75].

Івент-менеджмент у сучасних зв'язках із громадськістю – це не просто організація логістики, а мистецтво стратегічного тайм-менеджменту та смислового дизайну. Подія є каталізатором комунікаційних процесів, даючи змогу організації вийти за межі цифрових екранів у простір реальної взаємодії. Вона структурує хаотичний інформаційний потік, створюючи яскраві, верифіковані та емоційно насичені приводи, які стають фундаментом для побудови довгострокових стосунків із громадськістю. Для фахівця, який працює в умовах високої конкуренції та невизначеності, володіння технологіями івент-менеджменту є ключем до створення доданої вартості медіапродукту. Це здатність не просто розповідати про новини, а робити так, щоб новиною ставала сама діяльність організації, втілена в унікальній і значущій події.

5.2. Класифікація спеціальних подій: робочі, інформаційні, дозвіллєві та благодійні

Системний підхід до організації публічних заходів вимагає чіткої класифікації, оскільки кожна спеціальна подія має унікальний набір інструментів, специфічну аудиторію та очікувані результати. Успіх комунікаційної стратегії залежить від того, наскільки точно тип обраної події відповідає глобальній меті організації. Класифікація дає нагоду структурувати хаотичний потік ініціатив у логічну систему, де кожен захід виконує свою роль – від зміцнення внутрішньої дисципліни до формування загальнонаціонального резонансу.

Робочі події є фундаментом життєдіяльності будь-якої структури: або академічної кафедри, або великої медіаредакції. Їхньою основною метою є координація зусиль, обмін професійним досвідом і вироблення спільних стратегічних рішень. Хоча такі заходи часто мають закритий або напівзакритий характер, вони є критично важливими для формування "внутрішнього бренду" та забезпечення професійної єдності [70].

До робочих подій належать:

– виробничі наради та п'ятихвилинки – інструмент оперативного управління, що дає змогу координувати виконання поточних завдань і вчасно реагувати на виклики середовища;

– науково-практичні семінари та методичні наради – особливо актуальні для вищої школи й аналітичних центрів. Вони дають нагоду верифікувати нові знання, обговорювати актуальні методологічні підходи та підвищувати кваліфікацію персоналу;

– тренінги й воркшопи – формати, спрямовані на практичне опанування новими технологіями (наприклад, інструментами штучного інтелекту в журналістиці), що безпосередньо впливає на якість кінцевого медіапродукту [97].

Стратегічна цінність робочих подій полягає в мінімізації комунікаційних розривів усередині колективу. Коли кожен учасник процесу розуміє загальну візію та свою роль у ній, організація стає стійкішою до зовнішніх криз.

Інформаційні події є "золотим стандартом" зовнішніх зв'язків із громадськістю. Їхнім основним призначенням існує створення легітимного та привабливого інформаційного приводу для залучення уваги медіа. Це події, що проєктуються за законами ньюзмейкінгу: вони мають бути динамічними, змістовними й візуально насиченими [75].

Ключовими форматами інформаційних подій є:

– пресконференції та брифінги – офіційні заходи для оприлюднення суспільно значущої інформації, що дають змогу журналістам отримати відповіді на запитання безпосередньо від перших осіб;

– презентації нових проєктів чи видань – наприклад, презентація навчального посібника чи запуск нової освітньої програми. Це події, які маркують розвиток організації та її інноваційний потенціал;

– престури – глибоке занурення журналістів у внутрішні процеси організації (відвідування виробничих потужностей, редакцій чи університетських лабораторій), що сприяє формуванню лояльного пулу медіапартнерів.

Ефективність інформаційної події вимірюється обсягом і якістю медійного відлуння. Вона має бути сконструйована так, щоб журналіст міг легко трансформувати побачене й почуте в готовий матеріал: новину, статтю чи сюжет [70].

Дозвіллєві події (англ. – leisure events) спрямовані на створення неформальної атмосфери для взаємодії зі стейкхолдерами. У системі зв'язків із громадськістю такі заходи виконують функцію гуманізації бренду, оскільки вони дають аудиторії нагоду побачити за офіційними релізами й логотипами реальних людей, їхні цінності та емоції. Це критично важливо для формування лояльності, яка базується не на раціональному розрахунку, а на особистій симпатії та спільному досвіді [64].

До основних форматів дозвіллєвих подій належать:

– прийоми й раути – формальні, але соціально орієнтовані заходи, що сприяють налагодженню зв'язків між лідерами думок, представниками влади та бізнесу;

– урочисті церемонії та нагородження – наприклад, вручення премій кращим студентам-журналістам або відзначення професійних досягнень викладачів. Такі події створюють ситуацію успіху й підкріплюють престиж професії;

– корпоративні свята та тімбілдінги – хоча вони спрямовані всередину колективу, їхній ефект часто виходить назовні через соціальні мережі співробітників, транслюючи образ здорової корпоративної культури;

– професійні свята (День журналіста, День працівників освіти) – вони існують як привід для консолідації професійної спільноти та підкреслення соціальної важливості медіадіяльності [69].

Стратегічна цінність дозвіллєвих подій полягає в зниженні бар'єрів комунікації. У неформальному середовищі набагато легше розпочати діалог, обмінятися інсайтами та закласти фундамент для майбутніх партнерств. Емоційний резонанс, отриманий під час такого заходу, стає "репутаційним амортизатором" у разі виникнення майбутніх конфліктних ситуацій [90].

Благодійні події є вищим проявом корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). У сучасному світі аудиторія очікує від організацій не лише якісного продукту, а й активної участі в розв'язанні суспільних проблем. Благодійність у зв'язках із громадськістю – це не просто меценатство, а технологія залучення громадськості до спільних добрих справ, що створює потужну соціальну додану вартість [64].

Типологія благодійних подій охоплює:

– благодійні аукціони та бали – класичні формати збору коштів на конкретні соціальні потреби (допомога ветеранам, підтримка дитячих лікарень, гранти для талановитої молоді);

– соціальні марафони й акції – події, що поєднують активний спосіб життя із залученням донорської допомоги або волонтерства [64];

– бенефіси та концерти – заходи, де медійні особистості використовують свій персональний бренд для привернення уваги до критичних суспільних питань;

– благодійні ярмарки й вуличні фестивалі – найбільш інклюзивні формати, орієнтовані на широкі верстви населення. Вони поєднують продаж товарів (хендмейд, локальні продукти) із культурною програмою. Стратегічна цінність полягає у формуванні почуття спільноти та залученні мікродонорства, де кожен учасник відчуває свою причетність до великої справи через невеликий внесок [64];

– телемарафони й медіамарафони – специфічний формат для медіагалузі, що передбачає тривале (від кількох годин до діб) безперервне мовлення з метою збору коштів або привернення уваги до масштабної проблеми. Такі події дають змогу максимально використовувати ефект "прямого ефіру" та залучати експертів, зірок

і лідерів думок у режимі реального часу, створюючи ситуацію національного чи глобального резонансу [62];

– гала-вечері та закриті прийоми (англ. – Gala Dinners) – статусні заходи, спрямовані на роботу з великими донорами (англ. – Major Donors), представниками бізнес-еліти та дипломатичного корпусу. Основний акцент тут робиться на нетворкінгу, презентації довгострокових стратегій фонду й публічному визнанні заслуг ключових меценатів. Такі події мають найвищий показник середнього чека пожертви;

– цифрові благодійні кампанії та віральні челенджі – події, що відбуваються переважно в інтернет-просторі, але мають чіткі часові межі та ігрову механіку. Яскравим прикладом є формат виклик-дія, де учасники виконують певну дію, роблять внесок і передають естафету іншим. Це ідеальний інструмент для роботи з молодіжною аудиторією та швидкого поширення інформації через соціальні мережі [62];

– експертні лекторії та освітні майстер-класи – формат "інтелектуальної благодійності", де фахівці (викладачі, журналісти, психологи) віддають свій час і знання, а учасники оплачують вхідний квиток у формі донату. Це створює ситуацію подвійної вигоди: аудиторія отримує цінні знання, а благодійна організація – кошти й доступ до професійної спільноти;

– спортивні кубки та виставкові матчі – товариські змагання за участю професійних атлетів або відомих аматорів. Спортивний азарт стає потужним стимулом для залучення корпоративних спонсорів, які виставляють свої команди, та вболівальників. Подія транслює цінності здоров'я, командної роботи й цілеспрямованості, переносячи їх на благодійну мету;

– арт-проєкти та благодійні виставки – події на перетині мистецтва та соціальної сфери. Це можуть бути фотовиставки, що документують певну проблему, або вернісажі, де митці передають частину робіт для продажу на користь фонду. Мистецький контекст дає змогу свідчити про складні суспільні проблеми мовою образів, що часто забезпечує глибший емоційний відгук аудиторії [62].

З погляду управління репутацією благодійні події є інструментом демонстрації етичного лідерства. Вони дають нагоду організації вийти за межі суто економічних інтересів і постати в очах громадськості як відповідальний "корпоративний громадянин". Це особливо важливо під час криз, коли демонстрація реальної допомоги суспільству може змістити фокус із негативу на конструктивну діяльність [64].

У чистій формі типи подій зустрічаються рідко, тому що сучасний івент-менеджмент тяжіє до гібридності. Наприклад, наукова конференція (робоча подія) може завершуватися урочистим фуршетом (дозвіллєва подія), де проводиться збір коштів на підтримку молодих дослідників (благодійна подія). Вміння фахівця правильно комбінувати ці вектори дає змогу створювати багатогранні інформаційні приводи. Якщо робоча подія дає раціональний контент для ділових медіа, то дозвіллєва чи благодійна складова забезпечує яскраві візуальні образи й емоційні історії для соціальних мереж і лайфстайл-видань. Така диверсифікація гарантує максимальне охоплення аудиторії та формування цілісного, позитивного образу організації в інформаційному просторі [62].

Для того щоб спеціальна подія перетворилася на ефективний інструмент зв'язків із громадськістю, вона має бути не просто якісно організованою, а "ювелірно" адаптованою до психологічного та соціального профілю аудиторії. Успішний івент-менеджер працює як архітектор досвіду, де кожна деталь – від вибору спікерів до формату кейтерингу – відповідає очікуванням конкретної групи стейкхолдерів [63].

Ефективність події прямо залежить від точності сегментації. Якщо для однієї групи пріоритетом є статусність і протокол, то для іншої – швидкість отримання інформації або драйв від співтворчості. Розглянемо особливості роботи з ключовими аудиторіями в контексті освітньої та медійної діяльності.

1. Під час роботи з молоддю класичні лекційні формати поволі поступаються місцем інтерактивним подіям. Студенти – це аудиторія, яка цінує динаміку, автентичність і практичну цінність. Подія має передбачати активну участь. Це можуть бути хакатони, комунікаційні батли або рольові ігри, де студенти розв'язують

реальні кейси (наприклад, розробка антикризової стратегії для медіабренду). Для молоді подія існує лише тоді, коли вона зафіксована в цифровому просторі. Спеціальні фотозони, використання AR-фільтрів і можливість створення якісного контенту є критично важливими. Студенти прагнуть прямого доступу до експертів. Формати зустрічі без краваток або професійні ланчі з лідерами думок дають змогу зняти ієрархічні бар'єри й налагодити щиру комунікацію [60].

2. У процесі організації подій для викладачів, науковців і експертів на перший план виходять змістовність, наукова новизна та дотримання академічного етикету. Подія має пропонувати ексклюзивні знання, нові методологічні підходи або результати унікальних досліджень. Пусті за змістом заходи сприймаються цією аудиторією як марна трата інтелектуального ресурсу. Для науковців важливою є публічна верифікація їхніх досягнень. Церемонії нагородження, презентації монографій або панельні дискусії за участю визнаних авторитетів галузі підсилюють репутацію кожного учасника. Академічна спільнота цінує структуру й порядок. Чітка програма, модерація дискусій і можливість для фахової полеміки є обов'язковими складниками [65].

3. Журналісти й блогери є найбільш специфічною та складною аудиторією. Для них подія – це робочий майданчик, де вони шукають матеріал. Подія має давати новину, яку неможливо знайти в пресрелізі. Це може бути сенсаційна заява, доступ до закритого об'єкта або інтерв'ю з важкодоступним спікером. Наявність якісного Wi-Fi, обладнаних робочих місць (пресрумів), доступ до якісних фото- та відеоматеріалів у режимі реального часу – все те, що визначає лояльність журналіста до організаторів. Журналісти працюють у режимі дедлайнів. Подія має бути максимально насиченою змістом за мінімальний проміжок часу [63].

4. Події для внутрішньої корпоративної аудиторії спрямовані на зміцнення внутрішньої лояльності й подолання професійного вигорання. Заходи мають підкреслювати приналежність кожного до великої спільної справи. Це може бути презентація успіхів кафедри за півріччя, де кожен бачить свій внесок. Тімбілдінги або спільні творчі вечори допомагають налагодити зв'язки між колегами, які в робочому режимі можуть не перетинатися [63].

Найскладнішим завданням є організація масштабних подій (наприклад, Дні відкритих дверей університету або професійні форуми), де присутні всі перераховані групи. У такому разі використовується матричний підхід до зонування:

– загальна зона – для трансляції ключових меседжів бренду;

– спеціалізовані локації – наприклад, наукова панель для вчених, інтерактивна зона для абітурієнтів та презона для медіа [60].

Розуміння специфіки аудиторії дає змогу фахівцеві не просто провести захід, а створити подію, яка резонує з цінностями учасників. Це перетворює івент на потужний інструмент формування соціального капіталу, де кожна група отримує свою частку уваги, користі та емоцій. Системне розуміння класифікації спеціальних подій дає нагоду фахівцеві перетворити організаційну діяльність на точний інструмент стратегічного впливу. Вибір конкретного типу заходу не є формальністю; це фундаментальне рішення, що визначає архітектуру сенсів майбутньої комунікації та її репутаційний результат. У сучасній практиці зв'язків із громадськістю межі між різними категоріями подій стають дедалі проникливішими, що породжує явище гібридності. Найбільш успішні комунікаційні проєкти сьогодні поєднують у собі ознаки кількох типів подій одночасно. Наприклад, фахова конференція, яка за своєю сутністю є робочою подією, може завершуватися благодійним аукціоном або урочистим неформальним прийомом. Така комбінація дає змогу залучати різні групи стейкхолдерів – від суворих академічних експертів до меценатів і представників медіа, забезпечуючи багатогранність інформаційного приводу та максимальне охоплення аудиторії [60].

Ефективність будь-якої спеціальної події визначається не обсягом витраченого бюджету, а точністю її проєктування під запити конкретної цільової групи. Управління подіями вимагає від спеціаліста вміння бути архітектором досвіду. Для молодіжної та студентської аудиторії це означає інтеграцію динамічних форматів, ігрових механік і цифрових інструментів, що роблять подію "фотогенічною" для соціальних мереж. Натомість робота з науковою та академічною спільнотою вимагає акценту на змістовній глибині,

дотриманні протоколу й інтелектуальній цінності запропонованого контенту. Для представників медіа пріоритетами залишаються швидкість отримання ексклюзивної інформації та технічна зручність роботи на локації. Отже, успішна класифікація перетворюється на індивідуалізований підхід, де кожен учасник отримує саме ту частку користі та емоцій, на яку розраховував [60].

Важливим аспектом сучасного івент-менеджменту є сприйняття будь-якого заходу як цінного активу для генерації контенту. Фізична присутність людей у певному часі та просторі є лише верхівкою айсберга. Основний обсяг комунікаційної роботи зміщується в цифровий простір, де подія продовжує жити у формі репортажів, відеоцитат, аналітичних дописів і відгуків. Подія має проєктуватися як джерело "майстер-контенту", який згодом адаптується під різні платформи, й утримує організацію в інформаційному полі тривалий час після завершення офіційної частини. Це перетворює івент на потужний механізм формування соціального капіталу та інструмент довгострокового впливу на громадську думку [55].

Окрему увагу в структурі спеціальних подій посідає етичний фундамент, особливо коли йдеться про благодійні чи соціально значущі ініціативи. У сучасному світі щирість намірів і прозорість усіх організаційних процесів стають критичними маркерами репутації. Спеціальна подія має не просто декларувати цінності бренду через яскраві декорації, а підтверджувати їх реальними діями та відчутними результатами для громади. Таке етичне лідерство дає змогу організації вийти за межі суто корпоративних інтересів і постати в очах громадськості як відповідальний суб'єкт, здатний на конструктивні зміни. Використання різних за змістом і емоційним забарвленням приводів гарантує гнучкість стратегії та здатність адаптуватися до будь-яких ринкових чи соціальних трансформацій. Отже, володіння типологією подій є ключем до створення високої доданої вартості медіапродукту, де кожен івент стає кроком до зміцнення довіри та розвитку соціальних комунікацій.

5.3. Поняття “ньюзмейкінг”: технологія створення події, вартої уваги медіа

У системі сучасних соціальних комунікацій журналісти та PR-фахівці більше не можуть бути просто пасивними спостерігачами реальності. У світі, де щосекунди генеруються гігабайти контенту, виграє той, хто володіє технологією ньюзмейкінгу – мистецтвом цілеспрямованого створення подій, які за своєю природою та структурою здатні долати високі бар’єри медіафільтрів. Ньюзмейкінг у контексті івент-менеджменту – це перетворення корпоративної чи суспільної активності на повноцінний інформаційний продукт, який відповідає критеріям новини та має високий потенціал до тиражування.

Для того щоб подія потрапила у фокус уваги редакцій, вона має відповідати певним характеристикам, які професійно називають новинними цінностями. Технологія ньюзмейкінгу передбачає штучне насичення заходу цими ознаками на етапі планування:

– масштабність і суспільна значущість – подія має виходити за межі інтересів однієї організації. Чим більше людей зачіпає тема заходу, тим вища його медійна вартість;

– новизна та ексклюзивність – медіа шукають те, що відбувається вперше або “тільки тут”. Це може бути перша презентація технології, відкриття унікальної лабораторії чи оприлюднення раніше невідомих даних дослідження;

– персоніфікація (наявність лідера думок) – подія стає новиною, якщо в ній бере участь відома особа. Хто говорить, часто важливіше за те, що саме говорять. Залучення “важковаговиків” – експертів, зірок чи посадовців – автоматично підвищує статус заходу [50];

– конфліктність або виклик – новина часто тримається на зіткненні думок чи розв’язанні проблеми. Подія, що пропонує дискусію на гостру тему або шукає вихід із кризової ситуації, завжди матиме вищий пріоритет для медіа.

Ньюзмейкінг – це не лише про те, "що" сталося, а й про те, "як" це подано. Фахівець має бути в ролі режисера, який розставляє акценти так, щоб журналіст миттєво побачив готовий сюжет. До основних прийомів ньюзмейкінгу належать:

– створення "гачка" (англ. – Hook), де кожна подія повинна мати чіткий, яскравий заголовок, який легко запам'ятовується. Це сутність івенту, стиснута до однієї фрази, яка провокує цікавість;

– драматургія події – захід має розвиватися за законами сюжету: зав'язка (анонс), кульмінація (ключова дія чи заява на самому заході) та розв'язка (результати й наслідки). Це дає змогу медіа створювати історію (англ. – storytelling), а не просто сухий звіт;

– візуальна мова події – у цифрову епоху подія, яку неможливо ефектно сфотографувати або зняти на відео, фактично не існує. Ньюзмейкінг передбачає створення візуальних магнітів: від незвичайних локацій до символічних дій (наприклад, запуск інтерактивного лічильника або розбиття "стіни стереотипів") [50];

– персоналізація, або "людське обличчя події", – медіа рідко цікавляться сухими цифрами чи абстрактними структурами; вони шукають героїв. Прийом персоналізації полягає у фокусуванні уваги на конкретній особистій історії, яка ілюструє сутність події. Замість того, щоб презентувати нову програму соціальної підтримки як перелік пунктів, організатор виводить на перший план людину, чиє життя реально зміниться завдяки цій ініціативі. У результаті журналіст отримує готового героя, через якого можна розповісти про складну проблему, роблячи матеріал емоційним і зрозумілим для аудиторії;

– конфлікт або парадокс (варіація на тему інтелектуальної провокації). Новина за своєю природою – це відхилення від норми, а створення ситуації контрольованого конфлікту або демонстрація парадоксу гарантовано привертає увагу медіа. Організація презентує дослідження, результати якого повністю суперечать загальноприйнятим стереотипам. Або ж івент будується навколо "дуелі" двох протилежних думок, де істина народжується в гострій дискусії. Це створює напругу та інтригу, що є ідеальним паливом для заголовків-клікбейтів і запеклих обговорень у коментарях;

– співучасть та інтерактивність, коли журналіст є учасником, – найкращий спосіб змусити медіа написати про подію – дати журналісту змогу самому стати її частиною. Замість спостереження за демонстрацією пристрою представникам преси пропонують власноруч протестувати його в екстремальних умовах. Або натомість прослуховування лекції про медіаграмотність пройти ігровий квест. Коли журналіст пропускає подію крізь власний досвід, він пише не формальний звіт, а нарис, наповнений особистими враженнями, що має набагато вищий рівень довіри в читача;

– ефект "закулісся" – людей завжди приваблює те, що зазвичай приховано від очей. Доступ до внутрішніх процесів, які є табуйованими, – це потужний магніт для ньюзмейкерів. Формат "дня відчинених дверей" у місцях, де зазвичай діє суворий пропускний режим (серверна банку, кухня елітного ресторану, підготовчий цех медіацентру). Ексклюзивність доступу створює відчуття важливості й таємничості, що перетворює звичайний візит на сенсаційний репортаж про те, "як усе влаштовано насправді";

– підкріплення авторитетом – навіть найяскравіша подія може виглядати непереконливо, якщо за нею не стоїть авторитетна думка. Цей прийом полягає в залученні незалежних експертів, які "легалізують" новину. До презентації освітнього курсу запрошується відомий футуролог або представник профільного міністерства, який пояснює стратегічну важливість цієї події для країни. Медіа отримують не просто новину від бренду, а суспільно значущий факт, підтверджений зовнішнім експертом, що автоматично підвищує статус події до загальнонаціонального рівня [52].

Важливим теоретичним аспектом ньюзмейкінгу є робота з псевдоподіями. Псевдоподія – це захід, який не відбувся природньо, а був організований спеціально для того, щоб про нього повідомили. Хоча термін може звучати дещо маніпулятивно, у професійних зв'язках із громадськістю це легітимний інструмент структурування хаосу, однак стратегічна майстерність полягає в змістовному наповненні псевдоподії. Якщо захід створений виключно заради картинки, але не несе корисної інформації чи досвіду, він швидко девальвується. Етичний ньюзмейкінг вимагає,

щоб штучно створена подія мала реальну суспільну цінність. Наприклад, благодійний марафон – це сконструйована подія, але кошти, які він збирає, і проблеми, які він висвітлює, є цілком реальними [50].

Життєвий цикл новини в івент-менеджменті складається із певних етапів. Технологія ньюзмейкінгу не завершується в момент розрізання стрічки. Стратегічний підхід передбачає керування хвилею уваги на кожному з етапів:

– етап анонсування (поширення тизерів) – створення очікування, натяки, залучення амбасадорів, які починають обговорювати майбутню подію;

– етап "тут і зараз" – максимальне сприяння роботі медіа на локації (прескіти, спікери в доступі, швидкі коментарі);

– етап післядії (резонанс) – публікація підсумків, аналітика, розповсюдження ексклюзивних фото- та відеоматеріалів, подяки партнерам.

Це дає змогу події жити в медіапросторі набагато довше, ніж тривав сам захід [39].

Отже, ньюзмейкінг перетворює івент-менеджмент на інструмент управління реальністю. Це здатність фахівця бачити в буденних процесах потенціал для великої історії та вміння втілити цю історію у форматі, який резонує з цінностями медіа й очікуваннями суспільства. Ефективний ньюзмейкінг починається не з креативної ідеї, а з ретельного аналізу навколишнього середовища. Фахівець має навчитися бачити в буденній діяльності організації потенційні новини. Цей процес називається виокремленням інформаційного субстрату. Навіть у житті університету чи наукової кафедри приховано безліч приводів: від розробки нової методики навчання до успіху випускника на міжнародному рівні. Однак стратегічне завдання полягає не просто в описі факту, а в його актуалізації. Будь-який внутрішній факт має бути прив'язаний до ширшого суспільного контексту. Якщо кафедра впроваджує курс із використання штучного інтелекту, новиною є не сам факт появи курсу, а те, як це змінить ринок праці або якість журналістики в країні. Таке масштабування перетворює локальну подію на суспільно значущу новину [38].

Для того щоб подія гарантовано зацікавила редакції та блогерів, фахівці часто використовують технологію, яку умовно можна назвати “Правилом трьох складових”. Подія стає беззаперечним приводом, якщо вона поєднує в собі:

– сенсаційність (ефект “Вау”) – щось несподіване, незвичайне або таке, що суперечить звичним уявленням. Це інтелектуальний або візуальний виклик аудиторії;

– корисність (ефект “Для мене”) – подія має давати відповідь на запитання споживача: «Як це стосується мого життя?». Практична цінність полягає в тому, що поради, прогнози, нові можливості роблять новину живою;

– емоційність (ефект “Співпереживання”) – новина має викликати почуття: гордість, надію, цікавість чи навіть здорове обурення. Люди діляться не інформацією, а емоціями, які вона викликає [38].

Ньюзмейкінг передбачає не лише створення події, а й керування її потужністю. У сучасних умовах фахівець використовує методи посилення, щоб привід не загубився в стрічках новин:

– залучення експертного коментаря – додавання до події думки незалежного авторитетного експерта підвищує її легітимність у декілька разів. Журналісти люблять “готові сенси”, де подія вже проаналізована фахівцем;

– використання особистостей (англ. – Star Power) – якщо на відкриття студентського медіацентру прийде топовий ведучий або відомий блогер, новина автоматично виходить за межі академічної спільноти;

– створення візуального доказу – нині новина без якісного відео або серії професійних фото не має шансів на віральність. Візуальний контент має бути самодостатнім – таким, щоб навіть без тексту було зрозуміло, що відбувається щось важливе [35; 42].

Стратегічна помилка багатьох організаторів – припинення комунікації одразу після завершення заходу. Технологія ньюзмейкінгу вчить керувати резонансом. Подія має бути розбита на серію інформаційних хвиль:

– анонсування (анонс-інтрига) – повідомлення не про те, “що буде”, а про те, “чому цього варто чекати”;

– основна новина (тут і зараз) – максимально швидка видача фактів, цитат і зображень у режимі реального часу;

– післяновина (аналітика та рефлексія) – опублікування результатів, підрахунок досягнень, інтерв'ю з учасниками про їхні враження;

– ехоновина (наслідки) – повернення до теми через місяць чи рік, щоб показати, як подія змінила ситуацію [37].

Така структура дає змогу одній події живити медіаполе тривалий час, створюючи ефект постійної активності та прогресу організації [37].

Отже, ньюзмейкінг – це інтелектуальний міст між реальним життям організації та віртуальним світом медіа. Це технологія, що дає нагоду фахівцеві не чекати на вдалий випадок, а самостійно конструювати інформаційний порядок денний. Володіння цим інструментом перетворює івент-менеджера на стратегічного комунікатора, який здатен забезпечити високу додану вартість будь-якій діяльності через її правильну інтерпретацію та майстерне представлення суспільству.

5.4. Специфіка презаходів: пресконференція, престур, брифінг, пресланч, медіадень

Презаходи є найбільш спеціалізованою групою інструментів в івент-менеджменті, оскільки вони спрямовані на професійну аудиторію: журналістів, блогерів і редакторів. Основна мета таких подій полягає не лише в передачі інформації, а й у створенні умов для прямого діалогу, отримання ексклюзивних коментарів і візуального наповнення майбутніх медіаматеріалів. Кожен формат презаходу має власну драматургію, вимоги до підготовки та очікуваний тип медійного відлуння. Вміння фахівця обрати правильну форму взаємодії з пресою визначає рівень лояльності медіаспільноти й точність трансляції ключових повідомлень організації [33].

Пресконференція залишається класичним і найбільш статусним форматом. Це офіційна зустріч офіційних осіб (спікерів) із

представниками медіа для оприлюднення суспільно значущої інформації. Стратегічно пресконференція доцільна лише тоді, коли інформаційний привід є справді масштабним і потребує детальних роз'яснень від перших осіб. Структура заходу зазвичай містить коротку доповідь спікерів і розлогу сесію запитань та відповідей. Для успішної пресконференції критично важливою є підготовка "прес-пакета" (матеріалів, що дублюють і доповнюють почуте), а також наявність фахового модератора, який керує дискусією та забезпечує дотримання регламенту [33].

На противагу формальній конференції *брифінг* є максимально стислим і оперативним заходом. Його основна риса – вузька тематичність та відсутність тривалих дискусій. Брифінг зазвичай проводиться для повідомлення екстрених новин, висвітлення поточної позиції організації щодо резонансної події або для короткого підбиття підсумків переговорів. Це інструмент швидкого реагування, де акцент робиться на швидкості видачі інформації. У сучасному ритмі медіабрифінги часто проводяться в гібридному форматі, даючи змогу журналістам долучатися дистанційно й оперативно отримувати цитати для стрічок новин [37].

Престур – це один із найбільш ефективних інструментів формування довгострокової лояльності. Він передбачає організовану поїздку журналістів на об'єкт (виробництво, лабораторію, місце подій) для безпосереднього ознайомлення з його роботою. Основною перевагою престуру є імерсивність: журналіст отримує можливість побачити закулісся, поспілкуватися з рядовими співробітниками та зняти унікальні кадри, які неможливо отримати на звичайній пресконференції. Це створює ефект глибокого занурення в тему, результатом якого зазвичай стають розлогі репортажі, аналітичні нариси та документальні сюжети з високим ступенем довіри аудиторії [42].

Більш камерним і неформальним форматом є *прес-ланч*. Це зустріч невеликої групи журналістів із керівництвом організації в неформальній обстановці за обідом чи кавою. Основна мета прес-ланчу – не стільки оприлюднення сенсацій, скільки вибудовування довірчих стосунків (англ. – off the record) та обмін думками щодо стратегічних планів. Такий формат дає змогу спікерам пояснити

складні контексти “людською мовою”, а журналістам – отримати інсайти, які згодом допоможуть їм краще розуміти логіку дій організації. Пресланч є незамінним для інтелектуальної та аналітичної журналістики, де важливі нюанси й особистий контакт [37].

Сучасним комплексним інструментом є *медіадень* (англ. – Media Day). Це масштабна подія, що поєднує в собі кілька форматів одночасно: від офіційних презентацій і панельних дискусій до виставкових зон та індивідуальних інтерв’ю. Медіадень зазвичай присвячений великому інфоприводу (наприклад, запуск нової освітньої програми університету або презентація результатів роботи кафедри за рік). Він дає змогу кожному журналісту обрати цікавий саме йому формат взаємодії та отримати максимальний обсяг різнопланового контенту за один день. Це створює ситуацію інформаційного домінування бренду в медіапросторі на тривалий час [42].

Підготовка будь-якого з цих заходів вимагає від фахівця високого рівня організаційної культури та здатності працювати в умовах багатозадачності. Важливо пам’ятати, що для преси цінним є не лише контент, а й технічна зручність: швидкий інтернет, доступ до розеток, якісне освітлення для камер і наявність спікерів, які вміють говорити лаконічно й змістовно. Ефективний пресзахід – це синергія цікавої новини, професійної організації та поваги до часу журналіста. Саме такий підхід дає змогу перетворити представників медіа з пасивних спостерігачів на активних партнерів у розбудові суспільного діалогу [42].

Фізична присутність журналіста на локації перестала бути обов’язковою умовою успіху заходу. Розвиток технологій спричинив появу гібридних пресзаходів, які поєднують офлайн-майданчик із розгалуженою онлайн-інфраструктурою. Це дає нагоду залучати регіональні та міжнародні медіа, які не мають можливості фізично відвідати подію, значно розширюючи географію охоплення [43].

Цифрова складова пресзаходу охоплює:

– віртуальні пресцентри – спеціальні розділи на сайті або хмарні сховища, де в режимі реального часу з’являються прес-релізи, професійні фото та відеоцитати спікерів у високій якості.

Це дає змогу журналістам, які працюють дистанційно, створювати повноцінні сюжети паралельно з тими, хто присутній у залі;

– інтерактивні стрімінги – використання платформ, що дають нагоду дистанційним учасникам не лише спостерігати, а й ставити запитання спікерам через модеровані чати, що робить їх повноправними учасниками дискусії [48].

Ефективність пресзаходу значною мірою залежить від якості підготовки прескита (медіакита) – набору інформаційних матеріалів, які журналіст отримує для роботи. Його стратегічне завдання – мінімізувати ймовірність фактичних помилок у майбутніх публікаціях і надати журналісту "будівельний матеріал" для тексту чи сюжету [48].

До складу сучасного прескіта обов'язково входять:

– пресреліз – основний документ із ключовими меседжами та цитатами;

– бекграундер – довідкова інформація про організацію, історію проєкту чи технічні характеристики продукту;

– факт-лист – короткий перелік цифр, дат і статистичних даних для швидкої перевірки фактів;

– біографічні довідки (англ. – Bios) – коротка інформація про спікерів та їхні професійні досягнення;

– візуальні матеріали – QR-код на папку з фотографіями високої роздільної здатності, інфографікою та відеоматеріалами для монтажу [50].

Успіх пресзаходу часто визначається чинниками, які на перший погляд здаються другорядними. Найважливішим із них є тайм'інг. Професійний стандарт передбачає проведення пресзаходів у вівторок, середу або четвер у першій половині дня (традиційно між 10:00 та 12:00). Це дає змогу журналістам встигнути підготувати та видати матеріал у вечірні випуски новин або вечірні оновлення стрічок [55].

Логістика заходу також має враховувати специфіку роботи різних видів медіа:

– для телебачення – наявність спеціальних місць для камер ("подіумів"), професійного освітлення та звукового розгалужувача

(англ. – Press Box), щоб оператори могли отримати чистий звук безпосередньо з пульту;

– для фотокореспондентів – організація “протокольної зйомки”, коли спікери виконують певну символічну дію або позують у зручному ракурсі;

– для радіо та подкастів – забезпечення акустично комфортного середовища для запису інтерв’ю без зайвих фонових шумів [55].

Робота фахівця не завершується після того, як останній журналіст залишив залу. Етап постсупроводу є критичним для максимізації результату. Він охоплює розсилку “пострелізу” (англ. – post-release) для тих медіа, які не змогли відвідати захід, але зацікавлені в темі. У такий реліз додаються підсумкові цифри події та посилання на фінальні візуальні матеріали. Моніторинг публікацій у медіа дає змогу не лише оцінити охоплення, а й вчасно відреагувати на можливі викривлення інформації. Професійна етика вимагає надіслати персональні подяки ключовим журналістам та експертам, що підкріплює репутацію організації як надійного та вдячного партнера. Такий комплексний підхід перетворює разовий захід на довготривалий комунікаційний актив [56].

Підсумовуючи специфіку організації та проведення пресзаходів, важливо усвідомити, що вони є квінтесенцією професійної взаємодії суб’єкта комунікації з медіаспільнотою. Ці заходи виконують роль не лише каналу трансляції фактів, а й майданчика для верифікації сенсів і легітимізації інформації. Кожен із розглянутих форматів – від офіційної пресконференції до неформального прес-ланчу – має власну функціональну архітектуру, яка визначає глибину, швидкість і тональність майбутнього медійного відлуння. Стратегічна майстерність фахівця полягає в здатності точно співвіднести масштаб інформаційного приводу з обраною формою заходу: там, де брифінг забезпечує миттєву оперативність реакції на кризу, прес-тур створює імерсивний досвід, перетворюючи журналіста зі стороннього спостерігача на безпосереднього свідка внутрішніх процесів організації. Такий диференційований підхід дає змогу створювати високу додану вартість медіапродукту, де кожен захід стає логічною ланкою в розбудові репутаційної стійкості та впізнаваності бренду [56].

Сучасний етап розвитку соціальних комунікацій вимагає від організаторів пресподій переходу до гібридних моделей, де фізична локація обов'язково доповнюється розгалуженою цифровою інфраструктурою. Технологічна досконалість заходу – від професійно укладеного цифрового прескіта до забезпечення ідеальних умов для телевізійної зйомки, звукозапису та безперебійного стрімінгу – стає маркером поваги до часу та професійних потреб медіафахівців. Дотримання стандартів медіалогістики та таймінгу мінімізує когнітивне тертя, даючи журналістам нагоду повністю зосередитися на змісті повідомлення, а не на подоланні технічних чи організаційних перешкод. Якісна організація пресзаходу є потужним інструментом стандартизації ключових меседжів, гарантуючи, що стратегічно важлива інформація дійде до кінцевого споживача в максимально автентичному вигляді, без викривлень і втрати актуальності в динамічному потоці новин [60].

Завершальним, але не менш критичним аспектом є управління резонансом і розвиток неформальної складової взаємодії, що безпосередньо формує соціальний капітал організації. Ефективний пресзахід не закінчується з вимкненням камер чи завершенням офіційної промови; він продовжується в ретельному постівент-супроводі, аналітиці медійних виходів і персоналізованому нетворкінгу. Здатність фахівця вибудовувати довірчі стосунки під час камерних зустрічей чи медіаднів закладає фундамент довгострокової лояльності, яка є найвищою цінністю в умовах інформаційної нестабільності та дефіциту довіри. Специфіка пресзаходів полягає в мистецтві гармонійного поєднання суворого протоколу із живою, щирою комунікацією. Саме це дає змогу перетворити представників преси з трансляторів інформації на амбасадорів ідей, здатних не просто інформувати суспільство, а спільно з організацією формувати конструктивний порядок денний і сприяти сталому розвитку соціальних комунікацій.

5.5. Круглий стіл і панельна дискусія: організація експертного обговорення

Ефективна комунікаційна стратегія передбачає використання подій, що дають змогу не лише інформувати, а й формувати порядок денний у професійній сфері. Для цього використовуються формати експертного діалогу, візуальної демонстрації та ритуальних дій.

Круглий стіл – це формат обговорення, що базується на принципах рівності учасників і спільного пошуку розв'язання актуальної проблеми. Стратегічне завдання круглого столу в зв'язках із громадськістю – позиціонувати організацію як "центр тяжіння" для галузевих експертів. Основною особливістю є відсутність ієрархії: кожен запрошений фахівець має рівні права на висловлення думки. Результатом успішного круглого столу є не лише обмін інсайтами, а й напрацювання конкретних рекомендацій або резолюцій, які згодом стають самостійними інформаційними приводами для медіа [62].

Панельна дискусія (панель) має іншу драматургію. Тут чітко виділяється група запрошених експертів, які ведуть полеміку перед аудиторією. Цей формат є динамічнішим і орієнтований на демонстрацію різних поглядів щодо гострої теми. Ключовою фігурою в обох форматах є модератор. Від його професіоналізму залежить темпоритм обговорення, глибина розкриття теми та здатність конструктивно керувати можливими конфліктами думок. Для PR-фахівця ці заходи є інструментом "інтелектуального лобіювання", що дає нагоду м'яко інтегрувати позицію бренду в загальний професійний дискурс [60].

Якщо круглий стіл працює зі смислами, то *виставкова діяльність* і презентації спрямовані на візуальну та тактильну верифікацію досягнень. Виставки дають змогу організації постати в контексті всього ринку чи галузі. Це простір максимально високої концентрації конкурентів, партнерів і цільової аудиторії. Дизайн стенда, рівень інтерактивності та професіоналізм персоналу на виставці є прямою проєкцією капіталу бренду. Сучасна виставкова діяльність дедалі більше використовує технології доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності, що дає нагоду візуалізувати складні процеси або майбутні проєкти, які ще не існують у фізичному світі [60].

Презентації – це точкові заходи, присвячені запуску нового продукту, книги, навчального посібника чи соціальної ініціативи. Ефективна презентація будується за законами театрального мистецтва: вона має викликати відчуття причетності до чогось нового та виняткового. Успіх презентації визначається тим, наскільки візуальні образи та демонстрація переваг збігаються з емоційними очікуваннями присутніх [63–64].

Спеціальні події ритуального характеру – церемонії відкриття та закладання капсул працюють із поняттям історичного часу організації:

– закладання капсули (чи "першого каменю") – це потужна декларація довгострокових намірів і впевненості в майбутньому. Такий захід створює відчуття наступності та стабільності;

– церемонія відкриття (розрізання стрічки, символічний запуск лічильника) маркує перехід від планування до реальної дії. Це кульмінаційна точка, яка найкраще сприймається телевізійними медіа через свою яскраву візуальну символіку й лаконічність;

– професійні свята (наприклад, День журналіста, День працівників освіти, ювілеї кафедри) виконують функцію соціального клею. Вони дають змогу нагадати суспільству про значущість професії та згуртувати колектив навколо спільних цінностей. У PR-стратегії професійне свято – це привід для публічного визнання заслуг співробітників і партнерів, що зміцнює внутрішню лояльність та зовнішній авторитет інституції [81].

Комплексне використання експертних дискусій, візуальних демонстрацій і символічних церемоній дає нагоду створити багатовимірний образ бренду. Якщо обговорення підтверджують інтелектуальну вагу організації, то презентації та церемонії роблять її успіх видимим і емоційно близьким для громадськості. Вміння фахівця гармонійно поєднувати ці інструменти дає змогу перетворити звичайну діяльність на послідовний ланцюг значущих подій, кожна з яких додає вартості репутаційному активу організації [81].

Ефективність круглого столу або панельної дискусії на 90 % залежить від підготовчої роботи модератора та якості аналітичного підґрунтя. На відміну від звичайної наради стратегічне

обговорення вимагає створення *“аналітичної записки”* (англ. – Backgrounder), яку учасники отримують заздалегідь. Це дає нагоду уникнути витрати часу на загальні фрази та відразу перейти до суті проблем [81].

Робота модератора в межах PR-події охоплює:

– сценарування дискусії – розробка пулу гострих запитань, що стимулюють полеміку та висвітлюють різні аспекти теми;

– керування динамікою – вміння вчасно зупинити занадто активного спікера й залучити тих, хто залишається в тіні, забезпечуючи репрезентативність думок;

– синтез результатів – у фіналі модератор має не просто подякувати, а сформулювати ключові тези, які стали результатом спільної праці. Саме ці тези стають основою для майбутнього пресрелізу та постматеріалів [80].

Участь у виставці для медіаорганізації чи освітньої інституції – це не просто “присутність зі стендом”, а системна робота, що поділяється на три критичні етапи: превиставкової діяльності, роботи на майданчику та поствиставкового періоду. Превиставковий етап полягає у формуванні бази потенційних відвідувачів, розсилки персоналізованих запрошень та анонсування активностей на стенді через соціальні мережі. Основна мета – зробити так, щоб ключові стейкхолдери заздалегідь внесли візит до вашого стенда в свій графік. Робота на майданчику, коли, крім візуальної привабливості, вирішальне значення має компетентність персоналу. Кожна взаємодія має фіксуватися (англ. – Lead Generation). Використання інтерактивних зон (наприклад, мобільної студії запису подкастів або зони VR-туру університетом) перетворює відвідувача з пасивного глядача на активного учасника. Поствиставковий період полягає в опрацюванні зібраних контактів упродовж перших двох діб після завершення заходу. Це етап перетворення теплих контактів на реальні партнерства чи контракти [84].

Церемонії відкриття або закладання капсул – це акти публічного маркування простору. Кожен елемент тут має символічне значення:

– колір стрічки чи прапорів – відповідає корпоративному стилю та транслювати певний настрій;

– склад почесних гостей – послідовність виступів (протокол) демонструє ієрархію та рівень підтримки проєкту владою чи бізнесом;

– символічний жест – розрізання стрічки, натискання кнопки старту або розбиття пляшки шампанського (у суднобудуванні) – це візуальні "якорі" для медіа, що ідеально підходять для заголовних фото й коротких відеосюжетів [84].

Професійне свято в розрізі PR-інструментарію виконує роль двостороннього дзеркала. Внутрішньо воно працює на колективну ідентичність, даючи змогу співробітникам відчути значущість своєї праці. Зовні – це привід для адвокації професії. Для освітнього бренду, наприклад День вчителя або День знань, – можливість показати успіхи випускників, підкреслити інноваційність підходів і зміцнити стосунки з меценатами. Для медіабренду, зокрема День журналіста, – привід для публічного обговорення свободи слова, професійних стандартів та отримання нагород, що підтверджують об'єктивність і авторитетність видання [85].

Системне використання експертних дискусій, виставкових майданчиків і символічних церемоній дає змогу сформувати навколо організації щільне інформаційне та емоційне поле, яке стає фундаментом її стратегічної стійкості. У сучасному комунікаційному середовищі, де споживач перевантажений фрагментарними повідомленнями, саме подія є тим інтегратором, що об'єднує розрізнені факти в цілісну історію бренду. Такий підхід перетворює суб'єкт комунікації з пасивного учасника ринку на активного архітектора соціального простору, здатного не лише адаптуватися до змін, а й самостійно формувати правила гри, диктувати цінності та визначати майбутні тренди галузі [85].

Раціональний складник цієї синергії, втілений у форматах круглих столів і панельних дискусій, забезпечує організації статус інтелектуального лідера. Коли медіа чи освітня інституція збирає за одним столом визнаних експертів для розв'язання складних професійних завдань, вона демонструє свою здатність бути модератором суспільно значущих процесів. Це створює "інтелектуальний

капітал” довіри: аудиторія починає сприймати організацію як надійне джерело верифікованої інформації та фахової експертизи. У світі “постправди” та алгоритмічного хаосу можливість почути аргументовану думку стає дефіцитним ресурсом, що значно підвищує репутаційну вартість бренду, який таку можливість надає [84].

Водночас емоційно-символічний шар, представлений виставковою діяльністю та урочистими церемоніями, апелює до глибинних психологічних механізмів сприйняття. Виставки й презентації дають змогу візуальної та тактильної перевірки успіху – вони роблять досягнення організації осяжними. Символічні жести, як-от закладання капсул чи розрізання стрічки, є емоційними якорями в колективній пам’яті громадськості. Ритуали маркують історію організації, надаючи їй рис тяглості та величі. Людина може забути цифри зі звіту, але вона надовго збереже підсвідоме відчуття причетності до важливої події, яку вона бачила на власні очі або відчула через імерсивні формати презентації [84].

Справжня стратегічна перемога досягається саме в точці перетину цих двох векторів. Синергія раціонального й емоційного є найкоротшим шляхом до побудови автентичного та стійкого бренду, який неможливо зруйнувати випадковою кризою. Поєднання логічної доказовості (дискусії) з візуальною переконливістю (виставки) й емоційним піднесенням (церемонії) створює об’ємний образ організації. Це дає змогу бренду вийти за межі суто функціональних характеристик і стати частиною культурного та соціального коду своєї аудиторії. Отже, організація подій стає не просто технічною функцією менеджменту, а метакомпетентністю сучасного медіафахівця, здатної конвертувати знання й емоції в тривалу суспільну довіру та вплив.

5.6. Алгоритм підготовки події: від креативної концепції до технічного завдання

Підготовка спеціальної події в системі соціальних комунікацій є складним багаторівневим процесом, що вимагає перетворення абстрактних стратегічних цілей у конкретні організаційні дії. Успіх заходу залежить від точності декомпозиції загальної ідеї на окремі технологічні етапи. Системний підхід до івент-менеджменту передбачає чітке дотримання алгоритму, який дає змогу мінімізувати репутаційні ризики та забезпечити високу якість медіапродукту.

Етап 1. Концептуалізація й стратегічне цілепокладання

Будь-яка подія починається з чіткого визначення її місії та очікуваних результатів. На цьому етапі фахівець має сформулювати цілі за принципом SMART: вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й визначеними в часі. Це інтелектуальне ядро події, що охоплює унікальну назву (слоган), візуальний стиль і ключове повідомлення (мейд-меседж). Концепція має відповідати цінностям бренду та бути адаптованою під запити обраної цільової аудиторії. Саме на цьому етапі закладається інформаційний гачок, який згодом стане основою для ньюзмейкінгу [62].

Етап 2. Ресурсне планування та бюджетування

Фінансова модель події має враховувати всі прямі й опосередковані витрати. Бюджетування – це процес зіставлення амбіцій концепції з реальними можливостями організації:

– прямі витрати – оренда локації, кейтеринг, гонорари спікерів, поліграфія та виробництво сувенірної продукції;

– технічне забезпечення – оплата послуг стрімінгових платформ, оренда звукового та світлового обладнання;

– резервний фонд – стратегічно важливо закладати 10–15 % бюджету на непередбачувані витрати, що забезпечує гнучкість управління в разі зміни обставин [63].

Етап 3. Аудит локації та розробка технічного райдера

Вибір місця проведення події ґрунтується на аналізі його відповідності концепції та технічним потребам медіа:

– технічний аудит – перевірка пропускної здатності інтернет-каналів, акустичних параметрів приміщення, наявності автономних джерел живлення та можливостей для розташування телевізійних камер;

– технічний райдер – документ, що містить вичерпний перелік вимог до обладнання (кількість і тип мікрофонів, конфігурація екранів, потужність звукових систем) і меблів (сценографія). Чіткий райдер є основою для ефективної роботи з підрядниками [63].

Етап 4. Сценарне моделювання й таймінг-план

Драматургія події фіксується в двох документах: сценарії для учасників і детальному таймінг-плані (англ. – Run of Show) для організаційної команди. Таймінг-план – це дорожня карта події, розписана по хвилинах. У ній фіксуються моменти внесення відеороликів, виходу спікерів, початку кава-брейків і сесій запитань. Кожна дія має закріпленого відповідального виконавця, що дає змогу тримати структуру заходу під контролем навіть в умовах прямого ефіру [62].

Етап 5. Формування технічних завдань (ТЗ)

Технічне завдання – це формалізований документ, що перекладає вимоги організатора мовою конкретних фахівців (дизайнерів, техніків, спеціалістів із кейтерингу). Якісне технічне завдання повинно містити кількісні та якісні параметри: точні розміри банерів, палітру кольорів за брендбуком, технічні характеристики відеофайлів, меню з урахуванням дієтологічних запитів гостей. Чим детальніше прописане ТЗ, тим меншою є вірогідність виникнення організаційних помилок [80].

Етап 6. Ризик-менеджмент і кризовий протокол

Професійний підхід передбачає розробку сценаріїв реагування на форс-мажорні ситуації. Фахівець має передбачити альтернативні варіанти на випадок відсутності спікера, технічного збою трансляції або зміни погодних умов (для подій просто неба). Наявність протоколу дій у кризових ситуаціях забезпечує психологічну стійкість команди та безперервність комунікаційного процесу [62].

Етап 7. Комунікаційна кампанія та управління запрошеннями

Навіть ідеально спланована подія втрачає сенс без цільової аудиторії. Стратегічне управління запрошеннями – це багаторівневий процес, що починається задовго до дати заходу. Кожна група стейкхолдерів (журналісти, партнери, студенти) має отримати персоналізоване запрошення. Для медіа акцент робиться на ексклюзивності інформації, для студентів – на інтерактивності та можливостях для саморозвитку. Критично важливо використовувати мультиплатформний підхід (електронна пошта та месенджери). Оптимальний графік: анонс за 2 тижні, нагадування за 3 дні й фінальне підтвердження з логістичними деталями за 24 години до початку. Акредитація – процес збору даних про учасників має бути автоматизованим (через форми або чат-боти), що дає змогу фахівцеві заздалегідь підготувати відповідну кількість роздаткових матеріалів та іменних бейджів [62].

Етап 8. Логістичний менеджмент і координація "в полі"

У день події алгоритм переходить у фазу оперативного реагування. Координатор має забезпечити синхронну роботу всіх підсистем:

– зонування простору – чітке розмежування зони реєстрації, пресцентру, фуршетної зони та основного майданчика. Кожна зона повинна мати відповідну навігацію;

– робота з персоналом і волонтерами – кожен член команди (від хостес до технічного директора) повинен мати свій примірник таймінг-плану та чітку зону відповідальності. Координація здійснюється через єдиний канал зв'язку (радіостанції або спеціалізовані додатки);

– спікер-менеджмент – окрема увага приділяється "веденню" спікерів: від зустрічі на локації до перевірки презентацій і мікрофонів перед виходом [74].

Етап 9. Поствиробництво та контент-менеджмент

Фізичне завершення заходу – це лише початок його цифрового життя. Алгоритм передбачає швидку обробку зібраної інформації. Упродовж 2–3 годин після завершення журналісти мають отримати фінальний пресреліз із ключовими цитатами та посиланням на фотобанк. Монтаж коротких роликів (англ. – highlights),

підготовка інтерв'ю за матеріалами виступів, створення лонгрідів або серії дописів у соцмережах. Це дає змогу використовувати подію як джерело інформаційних приводів ще впродовж 10–14 днів [74].

Етап 10. Дебрифінг та оцінювання результативності

Завершальний етап алгоритму – це аналітична рефлексія та порівняння досягнутих показників із запланованими цілями. Проведення анкетування серед учасників і журналістів для виявлення сильних і слабких сторін організації. Підрахунок кількості публікацій (англ. – Media Outreach), оцінювання тональності висвітлення (англ. – Sentiment) та аналіз вартості одного контакту. Зустріч команди для обговорення помилок і успішних кейсів. Це дає нагоду вдосконалювати внутрішні процеси та готувати технічне завдання для наступних подій на вищому якісному рівні [45].

Алгоритм підготовки події – це послідовна трансформація креативної енергії в інженерну точність. Кожен етап алгоритму спрямований на те, щоб перетворити захід на цілісний медіатекст, де немає випадкових елементів. Системність підготовки дає змогу фахівцеві не лише провести якісний івент, а й створити високу додану вартість для бренду через бездоганну організацію та точну реалізацію стратегічних повідомлень. Відсутність системності на будь-якому з етапів веде до репутаційних втрат, тоді як чітке дотримання алгоритму гарантує перетворення події на потужний інструмент впливу на громадську думку.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає основна мета проведення "спеціальної події" в системі PR?
2. Чим брифінг відрізняється від класичної пресконференції?
3. Які обов'язкові елементи має містити прескіт (press-kit) для учасників заходу?
4. Як правильно обрати час і день проведення заходу, щоб забезпечити максимальну присутність медіа?
5. Як івент-менеджмент допомагає просувати створений медійний продукт?

6. Як координувати роботу волонтерів і підрядників у стислі терміни?

7. Які знання соціокомунікаційних наук допоможуть передбачити реакцію преси на спікера?

8. Які інтернет-платформи найкраще підходять для реєстрації та онлайн-трансляції подій?

9. Чому важливо планувати діяльність колективу з урахуванням часових обмежень (дедлайнів)?

10. Які закони масмедійного ринку потрібно враховувати під час підготовки інформаційного приводу?

Тестові питання для перевірки знань

1. Який формат пресзаходу є найбільш оперативним і присвячений конкретній новині без тривалої дискусії:

а) пресланч;

б) пресконференція;

в) престур;

г) брифінг.

2. Який інструмент дає змогу журналістам побачити внутрішні процеси організації "зсередини" на реальному об'єкті:

а) брифінг;

б) пресконференція;

в) престур;

г) офіційна заява.

3. Який набір матеріалів є обов'язковим для надання журналістам під час професійної медіаподії:

а) фінансовий звіт;

б) рекламний буклет;

в) прескіт (медіакіт);

г) візитна картка водія.

4. Який час вважається оптимальним для проведення пресконференції в будні дні для потрапляння у вечірні новини:

а) 10:00 – 12:00;

б) 14:00 – 16:00;

в) 18:00 – 20:00;

г) після 21:00.

5. Яка основна особливість “круглого столу” як формату інтелектуальної комунікації:

а) рівноправність усіх учасників обговорення;

б) домінування одного головного спікера;

в) обов’язкова наявність фуршету;

г) проведення заходу виключно в онлайн-режимі.

6. Яка роль модератора під час проведення панельної дискусії:

а) керування темпоритмом обговорення та синтез думок;

б) технічне налаштування мікрофонів і світла;

в) перевірка акредитації журналістів на вході;

г) кейтерингове обслуговування учасників.

7. Яка основна мета проведення “пресланчу”:

а) вибудовування неформальних довірчих стосунків із медіа;

б) офіційне спростування критичних публікацій;

в) демонстрація нового обладнання на виробництві;

г) підписання міждержавних угод.

8. Який документ є основою для роботи підрядників (дизайнерів, техніків) над подією:

а) пресреліз;

б) технічне завдання (ТЗ);

в) гостьовий лист;

г) бекграундер.

9. Яка характеристика є ключовою для сучасного гібридного івенту:

а) поєднання фізичної присутності з онлайн-трансляцією;

б) проведення заходу двома мовами одночасно;

в) об’єднання комерційних і соціальних цілей бренду;

г) участь представників різних державних структур.

10. Яка символічна церемонія найкраще транслює довгострокові наміри організації:

а) вручення почесних дипломів партнерам;

б) розрізання символічної стрічки на вході;

в) закладання “першого каменю” або капсули;

г) закриття виставкового сезону.

Ключі до тестових завдань

Питання / Тема	А	Б	В	Г
1.				Х
2.			Х	
3.			Х	
4.	Х			
5.	Х			
6.	Х			
7.	Х			
8.		Х		
9.	Х			
10.			Х	

Список рекомендованих джерел

1. Березенко В., Санакоєва Н., Іванюха Т. Public Relations as an Instrument for European Values’ Implementation in Ukrainian Society. В кн. : Європейські цінності в українській освіті: виклики та перспективи = European Values in Ukrainian Education: Challenges and Frontiers / за загальною редакцією О. Тупахіна, К. Сіріньок-Долгарьова. Торунь : Liha-Pres, 2021. С. 210–226.

2. Вакун О., Семчук І., Грабчук О. PR-служба в сфері державного управління: основні напрями розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 7. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2119 ; DOI : 10.32702/2307-2156-2021.7.31

3. Гиріна Т., Хлюст В. Селф-брендинг сучасного медіафахівця в структурі цифрової реальності. *Образ* : науковий журнал / Сумський державний університет ; Інститут журналістики КНУ імені Тараса Шевченка. Суми ; Київ, 2021. Вип. 3 (37). С. 96–105.

4. Innovation trends report: purpose-driven data part three in our ongoing series on macro trends shaping global society / Webershandwick.com. 2017. URL : https://cms.webershandwick.com/wp-content/uploads/2017/10/Purpose-Driven-Data-Report-min.pdf

5. Логвін Д. Зв'язки з громадськістю в системі державного управління під час війни. *Науковий вісник державне управління.* 2024. DOI 10.33269/2618-0065-2024-2(16)-101-113

6. Міщенко О. Концептосфера довіри до державного управління під час кризи. *Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції* [Електронне видання] : збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції, Ірпінь, 8 грудня 2023 року. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. С. 658–661. URL : https://drive.google.com/file/d/1mx3Esc9q1ZHxM0E8H-mtOHjfaT7LAfYw/view

7. Орлик С., Стежко З. Зв'язки з громадськістю як сфера професійної діяльності в Україні. *Соціум. Документ. Комунікація. Серія: Історичні науки.* Переяслав-Хмельницький, 2021. Вип. 11. С. 348–367.

8. Avidar R., Dhanesh G. S. Intercultural Public Relations. Insights from the Middle East. 1nd Edition. Routledge. 2025. 126 p.

9. Bessarab A., Hyrina T., Sytnyk O., Kodatska N., Yatchuk O., Ponomarenko L. The modern transformation of internet Communications. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2022. Vol. 100, Issue 15. Pp. 4710–4722.

10. Braber H., Dera J., Joosten J., Steenmeijer M. Branding Books Across the Ages. Strategies and Key Concepts in Literary Branding. 1nd Edition. Routledge. 2021. 372 p.

11. Bridgen E., Zeler I. Race, Diversity, and Social Mobility in the Public Relations Industry. 1nd Edition. Routledge. 2025. 82 p.

12. Chakrabarti S. Nation Branding in Non-Western Societies. Projecting India as a “Civilisation State”. 1nd Edition. Routledge. 2025. 250 p.

13. Chmiel M. The Psychology of Public Relations. From Industry Practice to Societal Challenges of the Profession. 1nd Edition. Routledge. 2026. 198 p.

14. Dimitrov R., Xifra J. Public Relations and Death. 1nd Edition. Routledge. 2025. 242 p.

15. Dove Mission Statement / Dove.com. 2025. URL : https://www.dove.com/us/en/stories/about-dove/our-vision.html

16. European Communication Monitor 2025/26 Report now available! 2025. URL : https://euprera.org/2025/11/17/european-communication-monitor-2025-26-report-now-available/

17. Frederick D. Airbnb.org: Empowering Hosts to Provide Emergency Housing / Linkedin. 2026. URL : https://www.linkedin.com/pulse/airbnborg-empowering-hosts-provide-emergency-housing-denver-frederick-qlnwc/

18. Hatuka T., Brighenti A. M. A New Index for Public Space. After Distancing. 1nd Edition. Routledge. 2025. 214 p.

19. Hsiao K.-J., Feng Y., Lamkhede S. Foundation Model for Personalized Recommendation / Netflix Technology Blog. 2025. URL : https://netflixtechblog.com/foundation-model-for-personalized-recommendation-1a0bd8e02d39

20. Jensen Huang. The Visual Identity of Tech Leadership / Nvidianews. 2026. URL : https://nvidianews.nvidia.com/bios/jensen-huang

21. Leng H. K., Zhang J. J. Sports Sponsorship and Branding. Global Perspectives and Emerging Trends. 1nd Edition. Routledge. 2024. 327 p.

22. Lubiński K., Grębosz-Krawczyk M. Nostalgic Branding in the Toy Industry. 1nd Edition. Routledge. 2025. 142 p.

23. Luttrell R., Wallace A. A. Public Relations and the Rise of AI. 1nd Edition. Routledge. 2025. 300 p.

ТЕМА 6
КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В PR

6.1. Сутність і природа комунікаційної кризи: відмінність між проблемою та катастрофою.

6.2. Життєвий цикл кризової ситуації: докризова фаза, гострий період, згасання та відновлення.

6.3. Анатомія чуток і дезінформації: механізми поширення в цифрову епоху.

6.4. Розробка антикризової стратегії: реактивна й проактивна моделі.

6.5. Спікер у кризовій ситуації: психологічна стійкість, етика й правила поведінки.

6.6. Підготовка "кризової папки" (Crisis Folder): шаблони, контакти, сценарії.

6.1. Сутність і природа комунікаційної кризи: відмінність між проблемою та катастрофою

У світі постправди та миттєвої дифузії інформації через цифрові платформи репутація організації стала її найбільш вразливим активом. Комунікаційна криза більше не є аномалією; це закономірний етап розвитку будь-якої складної системи. Для фахівця із соціальних комунікацій розуміння природи кризи – це здатність не лише гасити інформаційні пожежі, але й модерувати процес трансформації, де будь-яка загроза може бути перетворена на можливість для оновлення бренду.

Комунікаційна криза – це екстраординарна ситуація, що характеризується високим рівнем невизначеності, дефіцитом часу на прийняття рішень і реальною загрозою для стратегічних цілей, репутації або самого існування організації. Криза виникає в точці

розриву між очікуваннями стейкхолдерів і реальною діяльністю суб'єкта. Це момент втрати контролю над власним інформаційним полем, коли суб'єкт перестає бути автором свого порядку денного, перетворюючись на об'єкт критики й обговорення [43].

Ключовою ознакою кризи є її публічність. Доки проблема залишається внутрішньою та обговорюється лише в кабінетах, це – управлінське завдання. Як тільки вона потрапляє в медіапростір або вірально поширюється в соціальних мережах, вона набуває ознак комунікаційної кризи, що потребує специфічних інструментів PR-впливу [41].

Однією з найпоширеніших помилок PR-фахівців є неправильна ідентифікація масштабу загрози. Гіперреакція на дрібне непорозуміння може роздмухати кризу там, де її не було, а ігнорування серйозних сигналів – призвести до катастрофи. Для точного реагування потрібно розрізняти рівні критичності ситуації:

– *проблема* (англ. – Problem) – це робоча ситуація, яка потребує вирішення в межах стандартних операційних процедур. Наприклад, технічний збій на сайті медіа, який ліквідується впродовж години, – це проблема. Вона має низький рівень публічності та не зачіпає ціннісні основи бренду;

– *криза* (англ. – Crisis) – ситуація, яка виходить за межі рутинного управління. Вона загрожує репутації, викликає гострий інтерес медіа й вимагає втручання вищого керівництва. Криза завжди пов'язана з емоційною напругою аудиторії. Наприклад, витік персональних даних користувачів – це криза, яка ставить під сумнів компетентність і надійність організації;

– *катастрофа* (англ. – Catastrophe) – стан системи, за якого відновлення її попереднього вигляду неможливе. Катастрофа характеризується незворотними втратами: людськими жертвами, повним банкрутством або остаточним руйнуванням довіри, після якого бренд припиняє існування або потребує радикального ребрендингу [39].

Стратегічна межа між проблемою та кризою проходить через ціннісний вимір. Якщо ситуація ставить під сумнів місію й етику організації, маємо справу з кризою. Якщо вона стосується лише технічних процесів – це проблема, яку можна вирішити інструментами сервісного менеджменту [42].

Природа кризи у зв'язках із громадськістю завжди має подвійний характер: вона є одночасно *подієвою* (щось сталось у фізичному світі) та *перцептивною* (як це сприйняли люди). Комунікаційна криза часто є не результатом самого інциденту, а наслідком неправильної реакції на нього. Більшість репутаційних криз нині виникає не через технічні помилки, а через:

– брак прозорості – спроби приховати факти, що лише підживлюють чутки;

– комунікаційну пасивність – "мовчання ягнят" у перші години кризи, коли інформаційний вакуум заповнюється версіями опонентів;

– етичну глухоту – використання формальних юридичних відмовок замість проявів емпатії та соціальної відповідальності [44].

Класифікація криз не є суто теоретичною вправою, а скоріше вона виконує роль діагностики. Кожен тип кризи має свій темпоритм, свою критичну масу негативу й специфічні очікування аудиторії щодо реакції організації.

Технічні та технологічні кризи. Цей тип криз пов'язаний із відмовами систем, інфраструктурними збоями або дефектами медіапродукту. До цієї категорії належать не лише аварії на виробництві, а й масштабні цифрові інциденти, зокрема збій у роботі серверів, помилки алгоритмів штучного інтелекту, витік даних користувачів або низька якість програмного забезпечення. Аудиторія очікує негайного технічного звіту та чітких термінів відновлення. Тут красномовство не працює – потрібна експертна конкретика [34].

Економічні та фінансові кризи. Стосуються фінансової стійкості організації, її платоспроможності або раптових коливань ринкової вартості. Чутки про банкрутство, падіння акцій, корупційні скандали, пов'язані з нецільовим використанням коштів, або різке скорочення фінансування освітніх програм чи медіапроєктів. Основна мета – заспокоїти інвесторів, донорів і партнерів. Акцент робиться на довгостроковій стабільності й аудиторських доказах [71].

Правові та юридичні кризи. Виникають у точці конфлікту організації із законом, регуляторними актами або судовими позовами. Звинувачення в порушенні авторських прав, позови про захист честі й гідності (дифамація), конфлікти з антимонопольним

законодавством або трудовими нормами. Найскладніший тип, оскільки юристи часто радять "мовчати до суду", тоді як фахівець зі зв'язків із громадськістю розуміє, що мовчання в медіапросторі рівнозначне визнанню провини. Потрібен баланс між юридичною безпекою та репутаційною відкритістю [90].

Етичні кризи. Найбільш болючий і руйнівний тип, що зачіпає "душу" бренду – його цінності та моральне обличчя. Негідна поведінка топменеджменту, випадки дискримінації, сексуальні домагання (англ. – harassment) у колективі, плагіат у наукових працях чи журналістських матеріалах або подвійні стандарти в управлінні. За таких умов марно апелювати до цифр чи законів. Єдиний спосіб – щире каяття, емпатія та швидке відсторонення винних. Суспільство пробачає помилки в розрахунках, але рідко пробачає "гнилість" цінностей [90].

Соціальні та громадські кризи (активістські кризи). Виникають унаслідок конфлікту з громадськими рухами, екологічними активістами або через невдалу позицію бренду щодо гострих суспільних питань. Бойкоти через рекламу, що ображає певні групи, звинувачення в неекологічності ("грінвошинг"), конфлікти з місцевими громадами. Робота в умовах масового емоційного тиску та "культури скасування" (англ. – cancel culture). Потрібна готовність до відкритого діалогу й реальних змін у політиці організації [90].

Кадрові та управлінські кризи (англ. – Internal HR Crises) Цей тип криз виникає всередині колективу, але швидко стає публічним через соціальні мережі або витоки інформації. Масові звільнення ключових співробітників, внутрішні страйки, відкриті листи колективу проти політики керівництва або публічні конфлікти між засновниками. Потрібно діяти на два фронти: заспокоїти тих, хто залишився всередині, і зберегти імідж "надійного роботодавця" ззовні. Важливо продемонструвати готовність до діалогу з командою та визнати наявність внутрішніх розбіжностей [71].

Кризи дезінформації та репутаційних атак (англ. – Deepfakes & Fake News). Штучно створені кризи, де джерелом є не реальний факт, а маніпулятивна технологія або спланована атака конкурентів. Поширення фейкових новин, використання дипфейків (AI-відео) із заявами лідерів організації, бот-атаки на сторінки в соцмережах

або замовні чорні розслідування. Найважчий аспект – швидкість спростування. У цифрову епоху "правда ще взуває черевики, а брехня вже оббігла пів світу". Потрібні цифрові докази фальсифікації та залучення кіберекспертів [71].

Політичні й геополітичні кризи, які виникають через діяльність організації в контексті складних політичних процесів або міжнародних конфліктів. Робота в країнах-агресорах, неоднозначні заяви керівництва щодо війни чи релігії, потрапляння під санкційні списки або конфлікти з державною ідеологією – будь-яка заява може бути сприйнята як "політичний вибір". Аудиторія вимагає чіткої громадянської позиції. Мовчання тут сприймається як підтримка негативного боку [90].

Кризи управління та спадкоємності (англ. – Leadership Succession Crises). Виникають у момент різкої втрати або зміни ключового лідера, на якому тримався весь бренд (особливо актуально для авторських медіа чи університетських кафедр із сильним лідером). Раптова відставка, смерть або важка хвороба керівника, боротьба за владу між спадкоємцями, що стає публічною. Потрібно продемонструвати інституційну сталість. Довести, що організація не лише є однією людиною, а системою, яка продовжує працювати [71].

Форс-мажорні та природні кризи (англ. – Physical Safety Crises). Події, що не залежать від волі організації, але вимагають від неї максимальної відповідальності за безпеку людей. Стихійні лиха, пожежі, пандемії або воєнні дії, що руйнують фізичну інфраструктуру та загрожують життю. PR-фахівець на цей час перетворюється на офіцера з безпеки. Пріоритет – життя й здоров'я. Комунікація має бути гранично сухою, інструктивною та регулярною [90].

У теоретичному дискурсі PR-криза часто розглядається не як випадковий інцидент, а як наслідок репутаційного розриву (англ. – Reputation Gap). Це розбіжність між тим, як організація позиціонує себе (її ідентичність та обіцянки), і тим, як її реально сприймають стейкхолдери на основі її дій. Криза вибухає тоді, коли цей розрив стає очевидним для широкого загалу. Наприклад, якщо університет позиціонує себе як "територію нульової толерантності до корупції", але в медіа з'являється доказ хабарництва на одному із факультетів, виникає репутаційний розрив. Сама подія (хабар) є

проблемою, але її невідповідність публічному образу організації перетворює її на нищівну кризу [80].

Чим гучнішими були заяви організації до кризи, тим болючішою буде реакція на її порушення. Саме тому "білі та пухнасті" бренди часто страждають від криз сильніше, ніж ті, хто ніколи не претендував на високі етичні стандарти. У PR це називається "пасткою ідеальності" [80].

Для журналістів і PR-фахівців важливо розуміти, що в умовах кризи логіка аудиторії радикально змінюється. Люди перестають аналізувати факти й починають реагувати на символи та емоції.

Ефект "Давида проти Голіафа", коли громадськість підсвідомо схильна симпатизувати слабшій стороні (постраждалому клієнту, звільненому працівнику, студенту) і звинувачувати сильнішу (корпорацію, університет, державний орган). Будь-яка спроба організації захищатися агресивно сприймається як тиск і зверхність [81].

Підтверджувальне упередження (англ. – Confirmation Bias) – якщо організація вже мала негативний шлейф у минулому, аудиторія миттєво повірить у нові звинувачення, навіть якщо вони не підкріплені доказами. Люди шукають інформацію, яка підтверджує їх уже наявну думку.

Емоційне зараження в цифрову епоху – у соціальних мережах гнів поширюється швидше за будь-яку іншу емоцію. Алгоритми платформ підсилюють обурення, створюючи ілюзію масштабного гніву, навіть якщо ситуація зачіпає лише невелику групу людей [72].

Криза рідко настає абсолютно зненацька. Дослідження показують, що до 70 % криз є такими, що назрівають (англ. – smoldering crises), тобто які подавали сигнали задовго до вибуху. Завдання фахівця – ідентифікувати ці маркери:

– внутрішні сигнали – зростання плинності кадрів, анонімні скарги, порушення внутрішньої дисципліни, ігнорування звітів служби безпеки чи аудиту;

– зовнішні сигнали – поодинокі, але системні негативні публікації в нішевих медіа, активізація критичних коментарів у соцмережах, запити журналістів на теми, які раніше вважалися закритими;

– галузеві сигнали – криза в конкурентів часто є передвісником аналогічних проблем у всій галузі [64].

Вчасне виявлення цих сигналів дає змогу перевести майбутню кризу в розряд керованої проблеми. Важливо усвідомити, що медіа не просто транслюють інформацію про кризу, вони її конструюють. Журналісти використовують специфічні рамки (фрейми) для подачі ситуації:

– фрейм провини (англ. – Responsibility Frame) – класичний підхід, де журналіст шукає відповідь на запитання: "Хто винен у тому, що сталося?". У фокусі – пошук конкретного прізвища або назви департаменту. Мета – персоналізувати відповідальність, перетворюючи системну помилку на чиюсь особисту недбалість;

– фрейм наслідків (англ. – Consequences Frame) – акцент зміщується на результати інциденту: "Скільки людей постраждало і якими будуть збитки?". Тут домінують цифри, графіки та описи втрат. Медіа використовують цей фрейм для підвищення рівня тривожності й важливості події в свідомості аудиторії [67];

– фрейм моральності (англ. – Morality Frame) – апеляція до совісті та суспільних норм: "Як організація могла допустити таке з погляду етики?". Подія оцінюється не через закон, а через мораль. Це найбільш руйнівний фрейм для репутації, оскільки він апелює до емоцій, які важко спростувати раціональними аргументами;

– фрейм конфлікту (англ. – Conflict Frame) – журналісти подають ситуацію як зіткнення двох або більше сторін (наприклад, "Корпорація проти Громади"). Це додає новині драматургії та змушує аудиторію обирати, на чиєму вона боці. Конфлікт – найкраще паливо для віральності новини;

– фрейм людського інтересу (англ. – Human Interest / Victim Frame) – у центрі сюжету – особиста історія постраждалої особи (жертви). Це емоційне занурення, де через одну сльозу чи одне зруйноване життя показується "монструозність" організації. Факти відходять на другий план, поступаючись місцем емпатії [67];

– фрейм компетентності (англ. – Competence Frame) – тут під сумнів ставиться професійна придатність керівництва. Запитання звучить так: "Чи здатні ці люди взагалі керувати процесом?". Це фрейм інтелектуального знецінення, який часто використовується в технічних або економічних кризах;

– фрейм економічного впливу (англ. – Economic Impact Frame) – журналісти аналізують, як криза вплине на гаманці пересічних громадян або на економіку регіону. Навіть якщо криза внутрішня, медіа намагаються знайти зв'язок із цінами, податками або стабільністю валюти;

– фрейм підзвітності (англ. – Accountability Frame) – "Чому ви мовчите?" або "Чому ви приховуєте інформацію?". Це фрейм тиску, який карає організацію за закритість. Журналісти роблять новиною саму відсутність коментарів, створюючи образ закритої фортеці, якій є що приховувати [67];

– прецедентний / компаративний фрейм (англ. – Precedent Frame) – пошук аналогічних помилок у минулому: "Це вже траплялося з ними три роки тому". Медіа доводять, що криза не випадкова, а є хронічною хворобою організації, яка не вчиться на власних помилках;

– фрейм системного збою (англ. – Systemic Failure Frame) – звинувачення не окремих людей, а всієї структури або галузі. "Це проблема всієї системи освіти / медіа". Це фрейм деперсоналізації, який, хоч і розмиває провину конкретних осіб, створює відчуття глобальної безнадії;

– фрейм лідерства (англ. – Leadership Frame) – фокус на поведінці "першої особи". "Де був директор, коли це сталося?". Якщо лідер не з'являється в інформаційному полі в перші години, медіа таврують його як "боягуза" або "байдужого керівника" [67];

– фрейм несправедливості / нерівності (англ. – Injustice Frame) – акцент на тому, що криза вдарила по найбільш незахищених. Наприклад, "Багаті знову вийшли сухими з води, а постраждали прості люди". Цей фрейм ідеально лягає на соціальні протести та активістські кризи;

– фрейм "Світла в кінці тунелю" або реформ (англ. – Solution Frame) – більш конструктивний, але рідкісний фрейм на піку кризи. Журналісти запитують: "Що треба змінити просто зараз, щоб це не повторилося?". Це виклик для організації продемонструвати реальні кроки до виправлення ситуації [67].

Ньюзмейкінг у кризі працює зі знаком мінус: журналісти шукають конфлікт, емоцію та яскраву деталь, яка ілюструє провал організації. Розуміння цих фреймів дає змогу PR-фахівцеві готувати відповіді, які нейтралізують найбільш агресивні запитання [66].

Сутність комунікаційної кризи полягає не в самій події, а в руйнуванні соціального контракту між організацією та її аудиторією. Відмінність між проблемою й катастрофою лежить у площині керованості та незворотності наслідків. Типологія криз (технічні, економічні, правові, етичні й соціальні) слугує навігатором для фахівця, допомагаючи визначити пріоритетність дій.

6.2. Життєвий цикл кризової ситуації: докризова фаза, гострий період, згасання та відновлення

Криза в соціальних комунікаціях – це не статичний стан, а динамічний процес, який підпорядковується певним циклічним закономірностям. Життєвий цикл кризи можна порівняти з перебігом хвороби: вона має період інкубації, гострий напад, тривалий період одужання та формування імунітету. Для майбутнього медіафахівця критично важливо ідентифікувати, на якому етапі перебуває ситуація, адже інструменти, ефективні в гострій фазі, можуть бути марними або навіть шкідливими на етапі відновлення [60].

1. Докризова фаза (англ. – Pre-crisis stage), або період слабких сигналів. Більшість катастрофічних криз, які спостерігаємо в медіа, не є випадковими стихійними лихами. Вони є результатом тривалого процесу гниття всередині системи, ігнорування етичних компромісів або накопичення невирішених проблем. Докризова фаза – це період, коли криза вже існує в ембріональному стані, але вона ще не отримала публічної валентності. Для фахівця із соціальних комунікацій це час найвищої професійної ефективності: наразі кризу можна нейтралізувати з мінімальними витратами ресурсів. Концепція “слабких сигналів” стверджує, що будь-яка стратегічна загроза подає перші звістки про себе задовго до того, як вона стане очевидною для всіх. Це фрагментарна, неструктурована інформація, яка часто губиться в інформаційному шумі організації. Керівництво

часто отримує лише позитивні звіти, тоді як тривожні новини затримуються на рівні середнього менеджменту, та переконане, що якщо вчора все було добре, то і завтра буде так само [90].

Типологія "червоних прапорців" (англ. – Red Flags):

1. Внутрішні маркери (англ. – Inside-out) – токсична корпоративна культура. Зростання плинності кадрів, особливо серед ключових фахівців ("щури, що першими тікають з корабля"); поява анонімок, скарг до профспілок або різке зростання кількості лікарняних листів. Коли заради короткострокового прибутку чи KPI ігноруються стандарти якості або безпеки [30].

2. Зовнішні цифрові маркери (англ. – Outside-in) – поодинокі, але системні скарги на вузькоспеціалізованих форумах, у Telegram-каналах чи на Reddit. Це сіра зона, де формується первинне невдоволення, коли журналісти-розслідувачі починають ставити "дивні" запитання або просять доступ до документів, які раніше нікого не цікавили [74].

3. Структурні маркери. Якщо у вашій галузі стався масштабний збій або скандал, ви – наступні в черзі на перевірку медіа. На цьому етапі PR-служба має перетворитися на розвідувальне управління. Основним інструментом стає управління проблемами – процес ідентифікації та вирішення питань до того, як вони стануть публічними кризами. Важливо пам'ятати, що якщо ви зупинили кризу на цьому етапі, про вашу роботу ніхто не дізнається. Це "тиха перемога", яка є найвищим показником професіоналізму. Ключовий інструментарій – "Deep Social Listening" (використання систем моніторингу на основі штучного інтелекту для аналізу настроїв не лише в основних медіа, а й у закритих професійних спільнотах); аудит вразливостей (регулярне тестування системи. PR-фахівець має ставити собі запитання: "Що в нашій організації сьогодні може стати заголовком на першій шпальті завтра?"); створення "антикризового комітету" (визначення кола осіб, які прийматимуть рішення в разі вибуху. Важливо, щоб ці люди знали один одного і протоколи дій ще в мирний час); робота з негативними відгуками (не видалення, а конструктивне вирішення кожної скарги. Кожен незадоволений студент чи клієнт у докризовій фазі – це потенційний детонатор у гострій фазі) [30].

Маркером цієї фази є специфічний стан “тиші перед бурею”. Ситуація ще не стала новиною, вона не перебуває в порядку денному медіа, але всередині системи вже відчувається ерозія довіри. Це той момент, коли співробітники починають обговорювати проблеми в кулуарах, а не на нарадах [68].

Докризова фаза – це час для проактивності. Єдиний період, коли організація має розкіш обирати темп і формат комунікації. Якщо фахівець ігнорує слабкі сигнали, він фактично дає дозвіл на перехід кризи в гостру фазу, де правила гри будуть диктувати вже не він, а медіа та розгнівана громадськість. Уміння бачити червоні прапорці – це різниця між репутаційним лідером і жертвою обставин [66].

2. Гострий період інформаційного вибуху (англ. – Acute stage). Гострий період – це фаза відкритого конфлікту, коли прихована до цього проблема стає надбанням широкого загалу. У системі соціальних комунікацій це “точка неповернення”, коли інформація вийшла за межі організації й повернути її назад неможливо. Основною ознакою цього етапу є втрата суб’єктності. Організація перестає контролювати порядок денний; тепер про неї говорять медіа, блогери, лідери думок і розгнівана громадськість. Темп поширення інформації стає експоненціальним, що часто призводить до ефекту “інформаційного цунамі” [64].

В епіцентрі шторму ситуація змінюється не щогодини, а щохвилини. Доки ви готуєте пресреліз, у мережі з’являється десять нових відеодоказів чи коментарів свідків. Це створює значний тиск на команду комунікаційників. У гострій фазі аудиторія не чує логічних аргументів. Працює “емоційне зараження”. Якщо подія пов’язана з несправедливістю, болем або загрозою, громадськість вимагає не звітів, а емпатії та покарання винних. Будь-яка спроба виправдовуватися цифрами сприймається як цинізм. Телефон прес-центру перетворюється на гарячу лінію, журналісти чатують біля входу, а запити в месенджерах надходять сотнями. Медіа потребують “швидкої їжі”: яскравих цитат, емоційних кадрів і негайної реакції [82].

Класичний PR вчив нас правилу “золотої години”, тобто впродовж першої години після вибуху організація має дати першу

офіційну реакцію. Проте на зміну "золотій годині" прийшли "золоті 15 хвилин". Якщо за цей час ви не подали голос, інформаційний вакуум заповниться:

– спекуляціями та припущеннями дилетантів;

– коментарями "експертів з усіх питань";

– цілеспрямованою дезінформацією опонентів.

Перша реакція не обов'язково має містити відповіді на всі питання. Вона повинна визнавати факт і демонстрацію контролю [81].

Основним завданням із локалізації шкоди є зупинка розповзання негативу. Для цього використовується заява для утримання позицій (англ. – Holding Statement). Це короткий текст, що звучить приблизно так: "Ми знаємо про подію. Ми вже працюємо над з'ясуванням обставин. Наш пріоритет зараз – це безпека / допомога постраждалим. Наступний брифінг – о 13:00". Це дає команді час на розвідку, не виглядаючи водночас байдужими [81].

Активація антикризового штабу – це момент, коли в одній кімнаті (або віртуальному просторі) збираються голова організації, юрист, керівник служби безпеки та PR-директор. Жодне слово не має вийти назовні без узгодження цього колективу. Роль PR-ника тут – бути адвокатом аудиторії та переконувати юристів, що фраза "без коментарів" – це репутаційне самогубство. У гострій фазі обличчя організації має випромінювати впевненість і співчуття. Це не обов'язково повинен бути генеральний директор (якщо він не володіє емпатією). Це має бути людина, якій вірять. Спікер має "заземлити" конфлікт, взяти відповідальність на себе та стати основним джерелом новин. Криза живиться таємницями. Найкраща зброя – надлишкова прозорість. Ви маєте видавати інформацію швидше, ніж її встигають розслідувати журналісти. Навіть якщо новини погані – краще, якщо вони прозвучать від вас [80].

Маркери початку кризи, які допомагають усвідомити, що період гострої фази почався:

– пошукові тренди – назва вашої організації стрімко злітає в трендах Google та соцмереж у поєднанні зі словами "скандал", "вибух", "хабар" тощо;

– параліч стандартної комунікації – заплановані пости про “успішний успіх” виглядають недоречно й викликають лише гнівні коментарі;

– прямий тиск стейкхолдерів – коли телефонують не лише журналісти, а й перелякані партнери, донори чи владні структури із запитанням: “Що у вас там коїться?” [68].

Гострий період – це не час для довгих роздумів, а час для алгоритмів. Якщо у вас немає заздалегідь підготовленої кризової папки, ви програєте. Основний успіх у цій фазі – не перемога, тому що перемогти в гострій фазі неможливо, а кероване зниження висоти. Якщо ви змогли перевести істерику в режим конструктивного, хоч і жорсткого діалогу, – ви впоралися із завданням гострого періоду [75].

3. Хронічна фаза медійної луни (англ. – Chronic stage) – це період, коли первинний шок від події минув, але її наслідки продовжують резонувати в інформаційному просторі. Якщо в гострій фазі журналісти працювали в жанрі репортажу, то в хронічній вони переходять до розслідувань та аналітики. Це час “глибокого буріння”, коли медіа, конкуренти та контролювальні органи починають шукати першопричини, порівнювати поточний інцидент із минулими помилками та вивчати “скелети в шафі” організації. Це фаза, на якій криза стає кейсом, що вивчається, аналізується й використовується як негативний приклад [74].

Особливостями цієї фази є:

– інституціоналізація кризи – криза виходить за межі медіа та переходить у кабінети юристів, слідчих і регуляторів. Починаються судові позови, перевірки, аудити. Тепер новини про вашу організацію створюєте не ви, а судові репортери;

– залучення “третьої сторони” – у хронічній фазі основними дійовими особами стають незалежні експерти. Журналісти звертаються до аналітиків, екологів, юристів чи науковців із проханням оцінити дії вашої організації. Їхнє слово часто важить більше, ніж ваші офіційні релізи;

– формування цифрового сліду – саме в цей період пошукові системи (Google) індексують основний масив статей про кризу. Якщо не працювати з цим сьогодні, то за запитом “Назва вашої компанії” ще п’ять років першим посиланням буде стаття про цей скандал [73].

У хронічній фазі комунікація має стати аналітичною та аргументованою. Емоційні запевнення “ми все виправимо” більше не працюють, тому що потрібні докази. Юристи вимагають мінімізувати висловлювання, щоб не зашкодити судовим справам, а PR-фахівець повинен продовжувати комунікацію, щоб не виглядати винним в очах громадськості. Потрібно шукати формулювання, які захищають позицію в суді, але не створюють образу ”закритої, ворожої структури”. Організація має випустити власне ґрунтовне пояснення ситуації. Це може бути розділ на сайті із документами, хронологією подій і відповідями на найскладніші запитання (FAQ). Важливо дати журналістам зворотній бік медалі, підкріплений фактами. Коли на вас тиснуть з усіх боків, ваші прихильники (партнери, донори, лояльні студенти чи випускники) можуть відчувати розгубленість. Потрібно проводити закриті брифінги, зустрічі “без краваток”, де чесно пояснювати ситуацію. Вони мають стати вашим “санітарним кордоном” в інфополі. Варто починати генерувати нейтральний і позитивний контент, який поступово буде “відтісняти” кризові новини в пошуковій видачі. Це не маніпуляція, а захист права на об’єктивне представлення поточної діяльності [68].

Маркерами хронічної фази є:

– зміна заголовків – від “Сталася аварія” медіа переходять до формату “Чому в [назва] постійно стаються аварії?” або “Хто насправді стоїть за скандалом у [назва]?”;

– цитованість як антиприкладу, коли ви помічаєте, що коли десь стається схожа проблема, журналісти обов’язково згадують ваш кейс як паралель. Це означає, що криза стала частиною вашої публічної ідентичності;

– поява “групи підтримки кризи” – утворюються спільноти в соцмережах або громадські ініціативи, які системно моніторять кожен ваш крок, очікуючи на нову помилку [69].

Хронічна фаза – це випробування на витривалість. Основна небезпека тут – комунікаційна втома, тому організація може вирішити, що “все вже минуло” й припинити активність, але саме в цей момент опоненти можуть завдати вирішального репутаційного удару [68].

4. Фаза згасання та відновлення (англ. – Recovery stage) настає тоді, коли криза вичерпує свій медійний і соціальний потенціал. Новизна інциденту втрачається, а громадська увага природньо перемикається на нові інформаційні приводи. Проте для організації та її комунікаційного підрозділу цей період є найбільш відповідальним. Це час репутаційної детоксикації, коли потрібно не просто повернутися до докризового стану, а перетворити отриманий негативний досвід на стратегічний актив. Основним викликом тут є подолання інерції негативу та доведення стейкхолдерам, що організація не лише вижила, але й здійснила реальні кроки для запобігання схожим ситуаціям у майбутньому [68].

Фаза посттравматичного зростання системи характеризується насамперед відновленням операційної стабільності. На цьому етапі організація знову фокусує основні ресурси на своїй ключовій діяльності: або на навчальному процесі, або на регулярному випуску медіапродукту, проте робить це вже через призму впровадження нових безпекових чи етичних стандартів [84].

Паралельно відбувається суттєва трансформація інформаційного запиту: якщо на початкових етапах кризи аудиторію цікавило запитання “хто винен?”, то тепер суспільний фокус зміщується на конструктивне “що ви змінили?”. Суспільство очікує на фінальний звіт про результати розслідування та презентацію реальних дій із реформування. Водночас у цей період спостерігається медійна втома, коли журналісти втрачають інтерес до деталей минулої події. Проте варто пам’ятати, що цей інтерес може спалахнути з новою силою, якщо бездіяльність структури дасть медіа новий привід для обґрунтованої критики [84].

У фазі відновлення PR-діяльність зміщується з режиму “реагування” в режим “будівництва”, на якому важливо виконувати кожну обіцянку, яка була дана під час гострої фази:

– комплексний посткризовий аудит – потрібно провести глибокий аналіз комунікацій: які канали спрацювали, які меседжі були сприйняті як фальшиві, як поводилися спікери. Важливо оцінити не лише кількість публікацій, а й динаміку зміни ставлення (Sentiment Analysis) у ключових групах впливу;

– верифікація змін – якщо під час кризи було обіцяно звільнити винних, змінити політику конфіденційності чи впровадити нову систему контролю – це має бути зроблено публічно. Будь-яка неточність на цьому етапі може спровокувати нову, ще потужнішу кризу (рецидив);

– реабілітація стосунків із партнерами – криза часто руйнує мости, тому потрібна серія особистих зустрічей, закритих брифінгів і спільних проєктів із донорами, партнерами та лояльними медіа, щоб підтвердити свою надійність;

– технічне завдання на цьому етапі, яке виражається через "витіснення" негативних посилань із першої сторінки Google. Це досягається за рахунок генерації масиву якісного, корисного й актуального контенту про поточні успіхи та соціальні ініціативи організації [58].

Кризове відновлення можна вважати завершеним лише тоді, коли репутаційні показники не просто стабілізуються, а демонструють якісне зростання та стійкість до нових викликів. Першим вагомим технічним маркером такого одужання є цифрова стабілізація пошукової видачі (SERP). У сучасних реаліях репутація організації часто починається з першого запиту в Google, тому стратегічне витіснення негативних публікацій нижче другої сторінки результатів є критичним показником успіху. Коли офіційний сайт установи, її актуальні соціальні проєкти та нові позитивні згадки знову займають лідерські позиції, це формує надійний захисний бар'єр, що забезпечує конструктивне перше враження в нових користувачів [58].

Наступним стратегічним індикатором є корінна зміна тональності журналістських запитів, що безпосередньо відображає рівень відновлення професійної довіри. Процес інституційного одужання вважається успішним, якщо представники медіа перестають сприймати організацію виключно як об'єкт скандальної хроніки та знову вбачають у ній авторитетне джерело інформації. Повернення статусу "лідера думок" у професійній ніші, коли журналісти звертаються за фаховою експертизою та коментарями з актуальних галузевих питань, а не з приводу минулих інцидентів, свідчить про те,

що інституційний авторитет був повністю реставрований. Фундаментальним маркером, що свідчить про глибоке внутрішнє одужання, є відновлення лояльності всередині самої системи, що є особливо критичним для університетського чи медійного середовища. Справжня перемога над кризою відбувається тоді, коли студенти, викладачі й співробітники остаточно долають емоційний бар'єр дискомфорту та знову відчувають щиру гордість за приналежність до своєї установи. Коли вони добровільно й органічно стають амбасадорами бренду в соціальних мережах, демонструючи лояльність через спільні цінності, це означає, що внутрішній мікроклімат оздоровлено, а система набула нової якості єдності, здатної протистояти майбутнім репутаційним ризикам [67].

Завершення цієї фази має ознаменуватися формуванням репутаційного імунітету. Організація, що гідно пройшла шлях відновлення, часто стає сильнішою, ніж була до кризи. Вона набуває рис антикрихкості: випробування виявляє слабкі місця, які тепер зміцнені. В очах громадськості така структура виглядає не як та, що помилилася, а як "та, що вміє брати на себе відповідальність і ставати кращою". Життєвий цикл кризи – це нагадування про те, що комунікації не є статичними. Найбільші репутаційні дивіденди отримуються саме тоді, коли вистачає терпіння та професіоналізму довести справу до кінця – до повного відновлення довіри [66].

Важливо пам'ятати, що якщо на етапі відновлення організація не зробила реальних висновків, а лише завуалювала проблему, наступна криза почнеться не з нуля, а з набагато вищої точки агресії суспільства. Криза – це не лише руйнування, це – "велике очищення". Успішне проходження всіх фаз циклу може призвести до явища антикрихкості, коли організація після випробування стає сильнішою, прозорішою та краще підготовленою до викликів майбутнього [65].

Для того щоб перевести теоретичну модель життєвого циклу в практичну площину, потрібно розглянути критичні точки переходу між фазами та специфічні інструменти управління на кожному етапі [31].

Традиційна теорія кризових комунікацій тривалий час базувалася на концепції "золотої години" – критичного вікна часу,

впродовж якого організація мала змогу сформулювати свою позицію, узгодити її з юристами та оприлюднити першу офіційну заяву. Проте в умовах тотальної диджиталізації та миттєвого поширення контенту через месенджери й алгоритмічні стрічки цей стандарт безнадійно застарів. Сьогодні наголошуємо про "золоті 15 хвилин" [95]. Це той надзвичайно стислий проміжок часу, коли інституція ще має шанс стати першоджерелом і визначити вектор подальшої інтерпретації події. Будь-яка затримка понад цей ліміт створює небезпечний інформаційний вакуум, який, за законами медіапсихології, ніколи не залишається пустим. Якщо організація не заповнює цей простір верифікованими даними в перші хвилини гострої фази, його моментально захоплюють суб'єкти, чиї інтереси часто суперечать інтересам системи:

– свідки події – завдяки смартфонам кожен очевидець перетворюється на репортера. Їхні повідомлення часто містять неперевірені факти, чутки та надмірну емоційність, проте аудиторія схильна довіряти їм через ілюзію "автентичності" моменту;

– конкуренти або опоненти – для них криза є вікном можливостей для опонентів, які використовують інформаційну паузу для вкидання власних наративів, маніпуляцій і стратегічного послаблення репутації вашої організації;

– алгоритми соціальних мереж – найбільш непередбачуваний чинник. Сучасні алгоритми стрічок налаштовані на максимальне залучення, тому вони автоматично піднімають у топ найбільш емоційно забарвлені, тривожні та негативні коментарі. Без офіційного спростування або роз'яснення алгоритмічна логіка за лічені хвилини перетворює локальну проблему на віральний скандал [52].

Отже, швидкість реакції стає не просто технічним параметром, а ключовим чинником виживання бренду. Втрата контролю над першими 15 хвилинами означає, що подальші зусилля PR-служби будуть спрямовані не на управління ситуацією, а на важку боротьбу з уже сформованими викривленими уявленнями [52].

Життєвий цикл репутаційної кризи помилково вважати суто лінійним процесом, що автоматично рухається від загострення до згасання. У теорії та практиці медіакомунікацій існує небезпечне

явище, відоме як “кризова петля”. Це стан, за якого організація замість остаточного виходу з піку постійно повертається в гостру фазу, фактично зациклюючись на деструктивному процесі. Таке зациклення не просто виснажує ресурси установи, а призводить до повної втрати довіри аудиторії, оскільки кожне нове коло сприймається як підтвердження інституційної неспроможності. Існує два фундаментальних чинники, що створюють ці точки зламу та не дають ситуації перейти до фази одужання:

1) синдром невиконаних обіцянок. Під час інформаційного піку, намагаючись знизити градус напруги, керівництво часто вдається до гучних заяв: обіцяє негайне звільнення винних, радикальні реформи або повну прозорість розслідування. Однак, якщо через місяць з’ясовується, що обіцяні кроки були лише “декоративними”, а реальних змін не відбулося, виникає нова, значно потужніша хвиля суспільного гніву. У цьому разі організацію звинувачують не лише в первинному інциденті, а й у свідомому маніпулюванні громадською думкою, що робить вихід із кризи майже неможливим [53];

2) пріоритет виправдань над рішеннями. Перехід до хронічної фази штучно затягується, якщо комунікаційна стратегія продовжує базуватися на запереченні очевидних фактів або пошуку винних зовні. Замість того, щоб запропонувати алгоритм виправлення помилок, організація витрачає час на спроби довести свою невинність у ситуації, де аудиторія вже винесла власний вердикт. Така позиція сприймається як деструктивна та змушує медіа постійно повертатися до першопричини конфлікту, підтримуючи його актуальність у порядку денному [65].

Так, для успішного розриву кризової петлі потрібно перейти від риторики “самозахисту” до політики реальних дій. Тільки реалізація задекларованих кроків і публічне звітування про впроваджені зміни дають змогу змістити фокус із минулого негативу на майбутній розвиток і, нарешті, вийти на траєкторію стабільного відновлення [63].

Концепція “репутаційного імунітету” та стратегічна антикрихкість системи є завершальним етапом життєвого циклу будь-якої репутаційної кризи, що не повинна обмежуватися лише формальним

поверненням до докризових показників. Справжня перемога над деструктивними обставинами полягає у формуванні так званого репутаційного імунітету. Це стан, за якого організація трансформується за принципом "антикрихкості", концепцію якої ввів Н. Талеб. У контексті медіакомунікацій антикрихкість означає здатність системи не просто витримувати зовнішні удари з мінімальними втратами, а й використовувати стресові чинники як каталізатор для якісного оновлення, стаючи сильнішою, прозорішою та стійкішою після кожного випробування [48] .

Перехід до стану "репутаційного імунітету" вимагає реалізації трьох фундаментальних кроків:

1. Публікація відкритого репутаційного звіту. Це акт радикальної прозорості, що передбачає оприлюднення детального аналізу причин виникнення кризи та її наслідків. Такий документ не є формою самобичування; це інтелектуальний продукт, який демонструє аудиторії, що організація здатна на глибоку саморефлексію. Визнання помилок і публічна фіксація висновків стають основою для відновлення соціального контракту між інституцією та її стейкхолдерами [47].

2. Інституціоналізація нових стандартів. Відновлення системи має бути закріплене на рівні нормативних документів. Це передбачає впровадження оновлених етичних кодексів, протоколів безпеки або технічних стандартів редакційної чи викладацької діяльності. Нові правила гри мають стати прямою відповіддю на ті "слабкі місця", які оголила криза. Тільки перехід від декларативних заяв до конкретних інституційних правил дає змогу перетворити гіркий досвід на надійний механізм захисту [45].

3. Створення постійного "Кризового комітету". Одним із найважливіших результатів посткризового зростання є перехід від реактивного до проактивного управління. Формування постійної робочої групи – Кризового комітету, який дає змогу системі перебувати в стані постійного моніторингу репутаційних ризиків. Такий орган не лише розробляє сценарії реагування на майбутні виклики, а й працює над удосконаленням внутрішніх комунікацій, запобігаючи повторенню ситуацій за "кризовою петлею" [42].

Отже, репутаційний імунітет – це не відсутність викликів, а доведена спроможність системи адекватно на них реагувати та самовдосконалюватися в процесі боротьби. Організація, що пройшла такий шлях, отримує новий кредит довіри від суспільства, оскільки її репутація тепер базується не на ідеальному (і часто ілюзорному) іміджі, а на перевіреній часом стійкості й етичній зрілості. Розуміння життєвого циклу кризи вчить медіафахівця витримці. У гострій фазі не варто сподіватися на миттєве відновлення любові аудиторії, завданням є лише зупинка падіння. Справжня робота над репутацією починається тоді, коли вщухають емоції та розпочинається фаза згасання. Криза – це завжди марафон, а не спринт, де перемагає той, хто має чіткий план дій для кожної хвилини, дня й місяця цього циклу.

6.3. Анатомія чуток і дезінформації: механізми поширення в цифрову епоху

У сучасному перенасиченому інформаційному просторі чутки та дезінформація перестали бути просто побічним продуктом спілкування. Вони перетворилися на потужний інструмент впливу, здатний дестабілізувати державні інституції, руйнувати репутації та маніпулювати суспільною свідомістю за лічені хвилини. Для майбутнього медійника розуміння анатомії чуток є критично важливою компетенцією, оскільки це дає змогу не лише розпізнавати маніпуляції, а й ефективно протидіяти їм [43].

Чутка – це специфічний вид неформальної комунікації, за допомогою якого люди намагаються пояснити складну або тривожну ситуацію за умови дефіциту офіційних даних. Класична формула, виведена соціальними психологами Г. Оллпортом і Л. Постманом, стверджує, що інтенсивність поширення чутки прямо пропорційна добутку двох чинників: важливості події для аудиторії та рівня двозначності (невизначеності) навколо неї [42].

Розуміння цих процесів журналістом дає нагоду “деконструювати” фейк і відшукати в його основі зерно реальної події [38].

1. Згладжування (англ. – Leveling) – як процес поступового зникнення, вимивання дрібних деталей, нюансів та уточнень, які здаються ретранслятору другорядними. Людська пам'ять і увага мають обмежений ресурс, тому в умовах стресу або швидкого споживання контенту мозок намагається максимально спростити повідомлення. З початкового тексту зникають точні цифри, посади, назви вулиць, часові проміжки та, найголовніше, пом'якшувальні обставини (слова "можливо", "ймовірно", "за деякими даними"). Повідомлення стає коротшим, лаконічнішим і сухішим. Залишається лише голий факт, позбавлений контексту. Наприклад, офіційне повідомлення про планову перевірку системи безпеки з можливим тимчасовим обмеженням руху після трьох циклів згладжування перетворюється на тривожне: "Вулиці перекривають" [38].

2. Загострення (англ. – Sharpening) – на противагу згладжуванню, загострення фокусується на вибірковому підсиленні окремих елементів повідомлення. Це процес гіперболізації найбільш вражальних, тривожних або сенсаційних аспектів новини, які вижили після етапу згладжування. З усього масиву даних обирається одна деталь (часто другорядна), яка стає смисловим центром усієї розповіді. Саме цей механізм лежить в основі створення клікбейтних заголовків і віральних постів. Якщо в початковій події згадувалася невелика задимленість, після загострення вона перетворюється на масштабну пожежу, що загрожує всьому району. Загострення апелює до емоцій: страху, гніву або захоплення. У цифрову епоху алгоритми соцмереж працюють як прискорювачі загострення: вони піднімають у топ саме ті пости, де емоційний градус є найвищим, створюючи ілюзію катастрофічності або надзвичайної важливості події [27].

3. Асиміляція (англ. – Assimilation) – найбільш глибокий і небезпечний рівень трансформації. Це підсвідоме редагування інформації так, щоб вона відповідала вже наявним стереотипам, упередженням, страхам або культурним кодам певної групи людей. Людина схильна вірити в те, що підтверджує її власну картину світу (англ. – confirmation bias). Якщо група людей налаштована критично до певної інституції, будь-яка чутка про помилку цієї інституції

буде асимільована миттєво. Навіть суперечливі факти будуть інтерпретовані так, щоб вони вписалися в наявний наратив. Асиміляція часто набуває форми моральної паніки або конспірології. Інформація змінюється так, щоб вказати на очевидного ворога або приховану змову, навіть якщо в оригінальному повідомленні про це не йшлося. Це перетворює звичайну новину на ідеологічну зброю [55].

Цифрова епоха не просто пришвидшила передачу інформації, яка докорінно змінила анатомію поширення неправдивого контенту. Якщо раніше чутки обмежувалися масштабами сарафанного радіо й локальних спільнот, то сьогодні дезінформація перетворилася на високотехнологічну індустрію. Основною відмінністю сучасних фейків є їхня технологічна озброєність, де кожен клік користувача стає паливом для маніпулятивного механізму [60].

1. Алгоритмічні "ехо-камери" та бульбашки фільтрів. Сучасні соціальні мережі працюють за принципом максимізації залученості. Алгоритми платформ (Facebook, TikTok, YouTube) не мають на меті пошук істини – вони прагнуть утримати вашу увагу. Це створює так звані "ехо-камери". Коли людина хоча б один раз проявляє цікавість до маніпулятивного контенту, алгоритм починає підкидати їй дедалі більше схожих матеріалів. Згодом користувач опиняється в ізольованому інформаційному просторі, де кожна новина підтверджує його упередження. Виникає небезпечна ілюзія: "Якщо про це пишуть усі в моїй стрічці, це означає, що це правда". Так створюється замкнене коло, в якому критичне мислення поступається місцем емоційному підтвердженню власних страхів або сподівань [90].

2. Бот-мережі й ферми тролів: індустріалізація брехні. Сьогодні дезінформація – це не поодинокі вигуки, а злагоджений хор тисяч штучних голосів. Бот-мережі та професійні ферми тролів працюють над створенням ефекту штучної масовості (астротурфінгу). Механіка проста, але дієва: дезінформація запускається через сотні акаунтів одночасно. Це створює фальшиве відчуття актуальності та соціального схвалення теми. Коли реальна людина бачить тисячі репостів і коментарів під сумнівним постом, спрацьовує психологічний механізм конформізму: "Не можуть же всі ці люди

помилятися”. Крім того, масова активність ботів змушує алгоритми соцмереж вважати контент “важливим”, підіймаючи його в тренди та охоплюючи ще більшу аудиторію [63].

3. Deepfakes і смерть принципу “бачити – означає вірити”. Найбільш тривожним аспектом сучасної диджитал-специфіки є перехід дезінформації у візуальну площину. Людський мозок еволюційно звик довіряти очам більше, ніж вухам. Проте розвиток штучного інтелекту та технології Deepfake нівелює цю довіру. Підроблені відео, де лідери думок або політики кажуть те, чого ніколи не вимовляли, або фотографії подій, яких ніколи не було, здатні переконати навіть скептично налаштовану аудиторію. Якість генерації зображень стала настільки високою, що відрізнити фейк від реальності без спеціального програмного забезпечення стає майже неможливо. Це створює еру постправди, де будь-який доказ можна назвати підробкою, а будь-яку підробку – неспростовним доказом [69].

4. Мікротаргетинг: дезінформація прямо в ціль. На відміну від пропаганди минулого, яка була килимовим бомбардуванням для всіх, сучасна дезінформація діє хірургічно. Використовуючи великі дані (англ. – Big Data), маніпулятори створюють різні версії однієї й тієї самої неправди для різних груп населення. Одних лякають економічним крахом, інших – соціальною несправедливістю, третіх – загрозою традиціям. Це робить дезінформацію максимально персоналізованою, а отже, максимально переконливою [71].

Диджитал-середовище перетворило дезінформацію з простої помилки на віральну зброю. Комбінація психологічних вразливостей людини й обчислювальної потужності алгоритмів робить сучасне суспільство надзвичайно вразливим. У таких умовах медіаграмотність перестає бути просто корисною навичкою та стає базовим механізмом виживання в інформаційному просторі.

6.4. Розробка антикризової стратегії: реактивна й проактивна моделі

Криза є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якої організації, бренду чи публічної особи. Диджиталізація змінила не лише масштаби загроз, а й час, відведений на реакцію. Сьогодні антикризова стратегія – це не просто папка з інструкціями в столі PR-директора, а динамічна екосистема, що визначає виживання структури в умовах інформаційної турбулентності [94].

Криза в диджитал-еру характеризується трьома чинниками: раптовістю, браком інформації та швидкістю розповсюдження. Основна проблема полягає в тому, що репутаційні збитки починають накопичуватися ще до того, як менеджмент усвідомлює факт настання кризи. Саме тому вибір між реактивною та проактивною моделями є не просто технічним рішенням, а фундаментальною стратегічною позицією організації [93].

Проактивна модель базується на принципі "Issue Management" – управлінні потенційними проблемами до того, як вони стануть критичними. Це стратегія активного передбачення. В її основі лежить постійний моніторинг інформаційного поля, аналіз слабких сигналів і розробка сценаріїв "що, якщо". Основною перевагою проактивності є контроль над контекстом. Організація, яка працює на випередження, не чекає на удар, а сама формує порядок денний. Це охоплює створення "репутаційної подушки безпеки" – лояльної аудиторії, яка в момент кризи стане на захист бренду. Проактивна модель передбачає наявність готових "темплейтів" реакцій, підготовлених спікерів і перевірених каналів зв'язку. Це інвестиція в стійкість, яка дає змогу мінімізувати ймовірність самої появи кризи. Проте навіть найдосконаліша проактивна система не може гарантувати 100 % захисту від "чорних лебедів" [78].

Реактивна модель додається в момент, коли подія вже відбулася й приховати її неможливо. Це класичний сценарій гасіння пожежі. Багато організацій помилково вважають реактивність ознакою слабкості, проте в реальних умовах вона є вагомим елементом маневровності. Жоден план не може передбачити всі нюанси

реального інциденту. Реактивна стратегія вимагає максимальної концентрації ресурсів у короткий проміжок часу. Основною метою тут є локалізація збитків. Якщо проактивність – це будівництво вогнетривких стін, то реактивність – це робота професійної пожежної бригади. Основний ризик цієї моделі – запізнення. У реактивному режимі організація завжди наздоганяє події, а не керує ними. Кожна хвилина затримки збільшує вартість відновлення репутації в геометричній прогресії [94].

Різниця між моделями полягає в точці прикладання зусиль. Проактивна модель спрямована на ризики, реактивна – на прецедент:

– часовий горизонт – проактивна модель працює в довгостроковій перспективі (місяці, роки), реактивна – у короткостроковій (години, дні);

– ресурсне забезпечення – проактивність потребує сталих, невеликих витрат на аналітику й моніторинг. Реактивність вимагає вибухового фінансування та залучення всіх наявних людських ресурсів у момент піку;

– результат – успіх проактивної моделі – це відсутність новин про компанію в негативному контексті. Успіх реактивної моделі полягає у швидкому зникнення негативу із заголовків і відновлення довіри [93].

Найбільш ефективною є гібридна модель, де проактивність створює каркас безпеки, а реактивні алгоритми відточені до автоматизму на випадок прориву цієї безпеки.

У кризових комунікаціях існує поняття “золотої години”. Це час, упродовж якого організація має можливість представити свою версію подій до того, як медіапростір буде заповнений чутками, домислами та звинуваченнями опонентів. Якщо ви не скажете, що сталося, за вас це зробить хтось інший – і вам навряд чи сподобається ця версія [91]. Алгоритм “першої години” – це жорсткий операційний протокол, який ділить перші 60 хвилин на критичні етапи:

0–15 хвилина – ідентифікація та верифікація. Криза часто починається з одного поста в соцмережах або дзвінка журналіста. Перші 15 хвилин витрачаються на підтвердження факту інциденту. Чи це справді сталося? Який масштаб? Хто залучений? На цьому етапі скликається Антикризовий штаб (Crisis Management Team). До нього мають входити: CEO, голова PR-служби, юрист, керівник служби безпеки та технічний експерт. Основне правило – жодного зовнішнього коментування, доки не з'ясована первинна сутність [91];

15–30 хвилина – формування "Holding Statement". На 20-й хвилині у вас уже немає часу на глибоке розслідування, але ви зобов'язані щось засвідчити. Розробляється так звана "стримуюча заява" (holding statement). Це короткий текст, який не дає відповідей на всі запитання, але фіксує присутність компанії в інформаційному полі [91]. Структура заяви:

"Ми знаємо про інцидент.

Ми вже займаємося його вирішенням.

Ми висловлюємо співчуття / турботу (якщо є постраждалі).

Ми повідомимо деталі через [x] хвилин / годин";

30–45 хвилина – канальна диверсифікація. Повідомлення має бути адаптоване для різних аудиторій. Співробітники компанії повинні дізнатися новини першими (або принаймні одночасно з медіа), щоб уникнути внутрішньої паніки. Одночасно готуються публікації для офіційних сторінок у соцмережах і розсилка для ключових медіа. Важливо перекрити всі точки входу інформації, щоб клієнти та партнери бачили єдину позицію бренду [91];

45–60 хвилина – перша хвиля реагування та моніторинг зворотного зв'язку. До кінця першої години заява має бути опублікована. Команда моніторингу починає аналізувати першу реакцію: які запитання ставлять найчастіше? Хто є основним критиком? Чи з'явилися нові вкиди дезінформації? На цьому етапі призначається офіційний спікер (обличчя кризи). Важливо, щоб це була людина з відповідним рівнем компетенції та емпатії. CEO не завжди є найкращим вибором для дрібних інцидентів, але його присутність обов'язкова в масштабних катастрофах [90].

Основним ворогом у першу годину є не сама криза, а страх і бажання збрехати або замовчати проблему. У цифрову епоху будь-яка спроба приховати правду призводить до ефекту Стрейзанд, за умови якої ситуація стає ще більш публічною та скандальною [91].

Принципи успішного стримування полягає в тому, що хто перший назвав проблему, той і володіє ініціативою; краще сказати "ми не знаємо", ніж збрехати й бути викритим через 10 хвилин. Юридична модальність часто вимагає сухих формулювань ("компанія діє згідно з регламентом"), але аудиторія чекає на емпатію. Визнання болю або незручностей клієнтів знімає градус агресії [79].

Швидкість "першої години" забезпечується технологіями. Сучасна антикризова стратегія неможлива без:

– систем автоматичного моніторингу (англ. – SemanticForce, YouScan тощо), вони сповіщають про сплеск негативу в режимі реального часу;

– Dark Sites у контексті заздалегідь створених, але прихованих сторінок сайту, які активуються в момент кризи. На них уже розміщено інструкції для клієнтів, FAQ та контакти для преси;

– скриптів для чат-ботів – як швидке налаштування автоматичних відповідей дає змогу зняти навантаження з кол-центру та надати людям первинну інформацію [77].

Оперативність у першу годину – лише початок довгого шляху відновлення. Проте саме цей час визначає, чи вийде організація з кризи з мінімальними втратами, чи вона буде знищена інформаційним штормом. Реактивна модель дає нам інструменти для виживання в момент удару, тоді як проактивна модель готує нас до того, щоб цей удар витримати. Основний урок сучасної диджитал-специфіки полягає в тому, що антикризове управління – це не разовий захід, а постійний процес. Організація, яка навчилася діяти за алгоритмом "першої години", демонструє свою відповідальність, професіоналізм та повагу до своєї аудиторії, що в кінцевому підсумку може навіть зміцнити її репутацію після завершення кризи.

6.5. Спікер у кризовій ситуації: психологічна стійкість, етика й правила поведінки

Ефективність антикризової стратегії залежить від того, як її артикулює спікер. В умовах диджитал-кризи, де кожне слово може бути вирване з контексту, а кожен жест – проаналізований під мікроскопом соцмереж, вимоги до особистості того, хто виходить до преси, стають критичними. Кризовий спікер працює в зоні високого стресу, де на нього тиснуть одночасно декілька чинників: дефіцит часу, вороже налаштована аудиторія (медіа, знервовані клієнти) та персональна відповідальність за репутацію бренду [74].

Ключові аспекти психологічної підготовки:

– контроль емоцій – спікер не має права на гнів, розгубленість або сарказм. Навіть якщо питання журналістів є маніпулятивними або образливими, реакція повинна залишатися підкреслено раціональною;

– висока концентрація – здатність тримати в голові ключові тези (англ. – key messages) і не давати змогу дезорієнтувати себе побічними темами;

– емпатія без втрати позиції – важливо висловити співчуття постраждалим, але водночас не виглядати слабким чи винуватим у юридичному сенсі, якщо провина ще не доведена [72].

Етика в кризі охоплює не моралізаторство, а раціональний розрахунок. Будь-яка етична похибка в момент кризи мультиплікується та стає окремим приводом для нової хвилі негативу. До основних правил поведінки спікера належить принцип доступності, візуальний контроль і невербаліка, мовна стилістика:

– принцип доступності – спікер не повинен уникати преси. “Зникнення з радарів” сприймається аудиторією як визнання провини;

– візуальний контроль і невербаліка: прямий зоровий контакт (у камеру або в очі журналісту) транслює чесність, відкрита, без схрещених рук постава, як і надмірна жестикуляція, може видати нервозність. Зовнішній вигляд має відповідати ситуації, оскільки дорогий костюм і прикраси під час візиту на місце техногенної катастрофи виглядатимуть цинічно;

– мовна стилістика в контексті використання простої мови без канцеляризмів і складних технічних термінів. Чим складніша ситуація, тим простішими мають бути речення. Фраза “без коментарів” автоматично звучить як “я щось приховую”. Якщо інформації немає, краще сказати: “Наразі ми проводимо перевірку й повідомимо деталі, щойно вони будуть установлені” [66].

У стані гострої кризи традиційні канали комунікації організації часто стають неефективними. Виникає так званий “бар’єр заангажованості”, тобто аудиторія апріорі сприймає будь-яку заяву офіційних представників як спробу маніпуляції, приховування правди або виправдання власних помилок. Психологічно це пояснюється конфліктом інтересів – споживач переконаний, що організація насамперед “захищає свій капітал”, а не шукає істину. У цей момент виникає гостра потреба в механізмі валідації третьою стороною – залученні незалежних суб’єктів, чий авторитет і неупередженість здатні пробити стіну недовіри [65].

Коли криза супроводжується панікою або складними технічними питаннями, емоційне тло стає основним ворогом раціонального діалогу. Незалежні експерти (науковці, галузеві аналітики, сертифіковані аудитори, юристи) існують у ролі об’єктивних арбітрів. Їхня присутність у медіаполі виконує функцію заземлення конфлікту. Чому цей механізм є критично важливим? Експерт володіє власним репутаційним капіталом, який він не готовий ставити під загрозу заради лояльності до конкретного бренду. Його фахове оцінювання базується на доказах, цифрах і методології, а не на PR-директивах. Наприклад, якщо під час екологічного інциденту лабораторія провідного університету підтверджує безпеку показників, це важить для громади набагато більше, ніж будь-який офіційний пресреліз компанії. Експерт стає “перекладачем” зі складної мови фактів на мову суспільної довіри. Золоте правило взаємодії з експертами полягає в тому, що організація в жодному разі не має намагатися “купити” прихильність спеціаліста. Найменша підозра в корупційній складовій або спробі цензурувати висновки призведе до вторинної, ще потужнішої хвилі кризи. Стратегія має базуватися на радикальній прозорості: компанія надає експерту повний, безперешкодний доступ до всіх даних, локацій і документів. Тільки за умови повної автономності експерта його

фінальне підтвердження того, що “ситуація під контролем”, матиме реальну репутаційну силу [64].

Якщо експерти апелюють до інтелекту й логіки, то лідери думок (інфлюенсери, блогери, громадські активісти) працюють з емоційним інтелектом і почуттям спільності. У цифрову епоху довіра часто розподіляється не зверху вниз (від інституції до людини), а горизонтально (від людини до людини). Інфлюенсери мають унікальну перевагу – вони розмовляють зі своєю аудиторією однією мовою, без офіціозу й канцеляризмів. Коли вони транслюють позицію компанії через власну призму сприйняття, інформація перестає виглядати як “корпоративна пропаганда” та стає “особистим досвідом”. Це дає змогу інтегрувати антикризове повідомлення безпосередньо в лояльні спільноти, нейтралізуючи агресію ще на етапі її зародження [60].

У моменти кризи дезінформація та чутки поширюються зі швидкістю лісової пожежі. Офіційні спростування часто сприймаються як виправдання. Проте, коли авторитетний блогер із мільйонною аудиторією закликає зупинити розповсюдження неперевірених чуток і дочекатися результатів офіційної перевірки, це створює потужний соціальний фільтр. Лідер думок є в ролі модератора реальності для своїх підписників [54].

Основним ризиком співпраці з інфлюенсерами в момент кризи є відчуття фальші. Якщо блогер, який ніколи не цікавився певною темою, раптово починає палко захищати бренд, це виглядає як оплачена джинса й лише погіршує ситуацію. Співпраця має бути максимально органічною: ідеально, якщо це лідер думок, який уже був клієнтом компанії або має безпосередній стосунок до галузі. Прозорість тут також є ключовою – чесне визнання того, що “я звернувся до компанії за роз’ясненнями, і ось що вони мені показали”, працює краще, ніж прихована реклама [52].

Антикризова стратегія, що базується лише на внутрішніх ресурсах, є вразливою. Валідація третьою стороною дає змогу створити “репутаційний щит”, що складається з двох шарів: раціонального (експерти) та емоційного (лідери думок). Тільки така комбінація зможе не лише нейтралізувати негатив у короткостроковій перспективі, а й зберегти фундамент довіри до організації після завершення кризи.

6.6. Підготовка “кризової папки” (Crisis Folder): шаблони, контакти, сценарії

У кризовому менеджменті існує жорстка аксіома, яка полягає в тому, що ефективність реакції в першу годину на 90 % залежить від підготовки, зробленої за рік до події. Коли стається вибух, витік даних або етичний скандал, рівень адреналіну в крові команди зашкалює, а когнітивні здібності до складного аналізу падають. Саме для таких моментів розробляється “кризова папка” (англ. – Crisis Folder або Crisis Manual) – деталізована інструкція та набір інструментів, що дають змогу перевести хаос у русло керованого процесу. Це тривожна валізка PR-фахівця, де кожен документ має бути вивіреним, а кожен контакт – актуальним [52].

Кризова папка – це живий документ, який повинен існувати в двох форматах: цифровому (хмарне сховище з офлайн-доступом для всіх членів антикризового штабу) та фізичному (друкований примірник, що зберігається в сейфі керівника та PR-директора на випадок відключення зв’язку чи кібератаки) [49].

Щоб бути справді корисною, кризова папка має містити п’ять обов’язкових блоків:

Антикризовий штаб і контакти (англ. – The People), в якій мають бути персональні дані людей, які приймають рішення. Склад штабу: прізвища, посади та ролі в кризі (голова, юрист, PR-координатор, технічний директор). Контакти 24/7: номери мобільних телефонів (основний і резервний), особисті email-адреси, нікнейми в месенджерах. Обов’язково – контакти родичів на випадок, якщо людина недоступна. Зовнішні контакти: прямі телефони задіяних юристів, експертів-консультантів, представників профільних міністерств, правоохоронних органів і керівників ключових медіахолдингів [47].

Комунікаційні шаблони (англ. – Holding Statements) – заздалегідь підготовлені та юридично схвалені “заготовки”. “Заява для утримання позицій” (англ. – Holding Statement) у форматі короткого тексту для перших 15 хвилин (“Ми знаємо про інцидент, ми розслідуємо, безпека – наш виключний пріоритет”). Шаблони пресрелізів:

заготовки з порожніми полями для дат, цифр і конкретних фактів. Питання-відповіді (англ. – FAQ): перелік найбільш агресивних запитань журналістів і варіанти "безпечних" відповідей на них. Draft-листи – готові тексти листів до партнерів, студентів, батьків чи інвесторів, щоб вони дізналися новину від вас, а не з Telegram-каналів [44].

Кризові сценарії та алгоритми (англ. – Playbooks). На основі типології з підтеми 6.1 розробляються алгоритми "Якщо ..., то ...". Сценарій "Кібератака / Витік даних": Крок 1 – відключення серверів; Крок 2 – заява користувачам; Крок 3 – залучення кіберполіції. Сценарій "Етичний скандал з лідером": Крок 1 – відсторонення від посади на час розслідування; Крок 2 – заява про відданість цінностям; Крок 3 – призначення виконувача обов'язків. Сценарій "Техногенна аварія / Пожежа": План евакуації медіаактивів і протокол взаємодії з ДСНС [42].

Медіакарта та логістика. Пріоритетний медіалист, тобто контакти журналістів, які працюють "у полі" і з якими є довірчі стосунки. Логістичний план: де проводитиметься екстрений брифінг? Чи є там Press-box, достатньо розеток і Wi-Fi? Як замовити 100 пляшок води за годину? Списки розсилок: налаштовані групи в поштових сервісах і месенджерах для миттєвої відправки інформації [42].

"Темний сайт" (англ. – "Dark Site") – заздалегідь розроблена версія вебсторінки, яка в звичайний час "вимкнена". У разі кризи вона активується та стає основним хабом інформації. Там уже завантажені біографії спікерів, логотипи компанії у високій якості, фотографії об'єктів і форма для акредитації медіа. Активувавши "темний сайт", миттєво можна стати основним джерелом правди [45].

Кризова папка, яку не оновлювали шість місяців – це не захист, а небезпечна ілюзія. Тому щоквартально треба проводити перевірку актуальності телефонів (люди звільняються, змінюють номери). Один раз на рік організація має проводити "навчальну тривогу". Наприклад: "О 9:00 штаб отримує ввідну: у мережі з'явилося відео, де викладач бере хабар. У вас є 20 хвилин на першу заяву". Тільки через такі ігри папка стає робочим інструментом, а не макулатурою [93].

Отже, кризова папка – це не про папір, це про інституційну пам’ять і впевненість. Коли лідер організації бачить, що PR-фахівець дістає готову теку з чітким планом дій, рівень паніки знижується на половину. Наявність такої папки свідчить про високу професійну культуру медіафахівця, який розуміє: питання не в тому, чи станеться криза, а в тому, коли вона станеться й наскільки будемо до неї готові.

Запитання для самоконтролю

1. Яке основне правило комунікації в перші хвилини виникнення кризи?
2. Чим відрізняється стратегія “мовчання” від стратегії “визнання провини”?
3. Хто має входити до складу антикризового штабу і як розподіляються ролі?
4. Які інструменти інтернет-платформ є найбільш ефективними для спростування фейків?
5. Як передбачити реакцію аудиторії на інформаційну акцію з протидії негативу?
6. Які знання психології допомагають вийти з конфліктної ситуації на засадах толерантності?
7. У чому полягає адаптація PR-стратегії до умов нової, раніше невідомої ситуації?
8. Як планувати діяльність колективу в умовах дефіциту часу та високих ризиків?
9. Як використати знання масмедійного ринку для нейтралізації негативу в ЗМІ?
10. Чому важливо координувати особисті завдання співробітників саме в піковий момент кризи?

Тестові питання для перевірки знань

1. Що є ключовою ознакою комунікаційної кризи на відміну від внутрішньої управлінської проблеми:

а) низький рівень емоційної напруги;

б) публічність і вихід інформації в медіапростір;

в) можливість вирішення ситуації стандартними інструкціями;

г) повна відсутність інтересу з боку стейкхолдерів.

2. Який тип кризи зачіпає "душу" бренду, його моральне обличчя та ціннісні основи:

а) технічний;

б) етичний;

в) економічний;

г) правовий.

3. Як називається фаза кризового циклу, що характеризується накопиченням "слабких сигналів" і прихованою напругою:

а) фаза відновлення;

б) гострий період;

в) хронічна фаза;

г) докризова фаза.

4. Яке правило реакції організації є критичним у перші хвилини гострої фази в цифрову епоху:

а) правило "золотих 15 хвилин";

б) правило "мовчання – золото";

в) правило перенесення коментарів на наступний тиждень;

г) правило повного заперечення будь-яких фактів.

5. Який тип кризи вимагає залучення кіберекспертів і швидкого спростування штучних фейків:

а) кризи дезінформації та репутаційних атак (англ. – Deepfakes);

б) кризи управління та спадкоємності;

в) правові та юридичні кризи;

г) форс-мажорні кризи.

6. Як називається стан організації після кризи, за якого вона стає сильнішою та прозорішою:

а) антикрихкість (англ. – Antifragility);

б) репутаційна дифузія;

в) комунікаційна втома;

г) інформаційний вакуум.

7. Що є основним завданням PR-фахівця в хронічній фазі кризи:

а) звільнення всієї команди антикризового штабу;

б) миттєве закриття всіх комунікаційних каналів;

в) управління контекстом, робота з наслідками та експертними коментарями;

г) ігнорування запитів журналістів-розслідувачів.

8. Яка характеристика відрізняє "кризу" від "катастрофи":

а) кількість залучених журналістів;

б) керованість і можливість відновлення системи;

в) наявність офіційного логотипа на документах;

г) швидкість роботи інтернету на локації.

9. Хто обов'язково має входити до складу антикризового штабу організації:

а) голова, юрист, керівник служби безпеки та PR-директор;

б) виключно творчий склад (дизайнери та копірайтери);

в) представники рекламних агентств та орендодавці;

г) усі без винятку співробітники організації.

10. Як називається ефект, коли громадськість підсвідомо симпатизує постраждалій "слабшій" стороні:

а) ефект "Давида проти Голіафа";

б) підтверджувальне упередження;

в) ефект фільтрації;

г) ефект "виноградної лози".

Ключі до тестових завдань

Питання / Тема	А	Б	В	Г
1.		Х		
2.		Х		
3.				Х
4.	Х			
5.	Х			
6.	Х			
7.			Х	
8.		Х		
9.	Х			
10.	Х			

Список рекомендованих джерел

1. Гиріна Т., Хлюст В. Селф-брендинг сучасного медіафахівця в структурі цифрової реальності. *Образ* : науковий журнал / Сумський державний університет ; Інститут журналістики КНУ імені Тараса Шевченка. Суми ; Київ, 2021. Вип. 3 (37). С. 96–105.

2. Жирій К. Розіграш від monobank: користувачі розкрили секрети, як знайти усі лимони / УНІАН. 2025. URL : https://www.unian.ua/economics/finance/limoni-monobank-opublikovano-pidkazki-uchasnikam-akciji-13165266.html

3. Міщенко О. Концептосфера довіри до державного управління під час кризи. *Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції* [Електронне видання] : збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 8 грудня 2023 року. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. С. 658–661. URL : https://drive.google.com/file/d/1mx3Esc9q1ZHxM0E8H-mtOHjfaT7LAfYw/view

4. Bessarab A., Hyrina T., Sytnyk O., Kodatska N., Yatchuk O., Ponomarenko L. The modern transformation of internet Communications. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2022 Vol. 100, Issue 15. Pp. 4710–4722.

5. Boyd K., Miniken L., Hirning D. Digitally transforming Microsoft: Our IT journey / Microsoft. 2025. URL : https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/digitally-transforming-microsoft-our-it-journey/

6. Bridgen E., Zeler I. Race, Diversity, and Social Mobility in the Public Relations Industry. 1nd Edition. Routledge. 2025. 82 p.

7. Building the Change / LEGO.com. 2025. URL : https://www.lego.com/en-us/sustainability/children/build-the-change?locale=en-us&consent-modal=show&age-gate=grown_up

8. Chmiel M. The Psychology of Public Relations. From Industry Practice to Societal Challenges of the Profession. 1nd Edition. Routledge. 2026. 198 p.

9. Control is yours / Apple.com. 2025. URL : https://www.apple.com/privacy/control/

10. Digital News Report 2025. The most comprehensive study of news consumption worldwide / Reuters Institute. 2025. URL : https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025

11. Epic Games Store Strategy and Publicity / Epicgames.com. 2026. URL : https://www.epicgames.com/site/en-US/news

12. Frederick D. Airbnb.org: Empowering Hosts to Provide Emergency Housing / Linkedin. 2026. URL : https://www.linkedin.com/pulse/airbnborg-empowering-hosts-provide-emergency-housing-denver-frederick-qlnwc/

13. Hirina T. Promotion of ukrainian-language radio programs in the information space of the USA (experience of 1930–1932). *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації.* 2021. № 2. С. 22–28.

14. Jensen Huang: The Visual Identity of Tech Leadership / Nvidianews. 2026. URL : https://nvidianews.nvidia.com/bios/jensen-huang

15. Leng H. K., Zhang J. J. Sports Sponsorship and Branding. Global Perspectives and Emerging Trends. 1nd Edition. Routledge. 2024. 327 p.

16. Luttrell R., Wallace A. A. Public Relations and the Rise of AI. 1nd Edition. Routledge. 2025. 300 p.

17. Mabillard V., Pasquier M., Vuignier R. Place Branding and Marketing from a Policy Perspective. Building Effective Strategies for Places. 1nd Edition. Routledge. 2021. 352 p.

18. Motkin A. Ukraine's Diia platform sets the global gold standard for e-government / Atlantic Council 2023. URL : https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-diia-platform-sets-the-global-gold-standard-for-e-government

19. Lies J. Systems Theory and Agile Brand Management. The Educative View of Branding. 1nd Edition. Routledge. 2024. 246 p.

20. Lubiński K., Gręboszc-Krawczyk M. Nostalgic Branding in the Toy Industry. 1nd Edition. Routledge. 2025. 142 p.

21. Mahoney J. Public Relations Writing. 4nd Edition. Routledge. 2025. 340 p.

22. Rahman A. A., Melewar T. C., Foroudi P., Gupta S. Corporate Branding in Logistics and Transportation. Recent Developments and Emerging Issues. 1nd Edition. Routledge. 2024. 220 p.

23. Theofilou A., Topić M. Histories of Political Public Relations. From Propaganda to Public Health. 1nd Edition. Routledge. 2025. 158 p.

24. Unilever Compass for Sustainable Growth. 2025. URL : https://www.unilever.com/files/8f9a3825-2101-411f-9a31-7e6f176393a4/the-unilever-compass.pdf

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березенко В., Санакоєва Н. Зв'язки з громадськістю в інформаційній діяльності : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» освітньо-професійної програми «Інформаційна діяльність у бізнесі, політиці та державному управлінні». Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 122 с.

2. Березенко В., Санакоєва Н., Іванюха Т. Public Relations as an Instrument for European Values' Implementation in Ukrainian Society. В кн. : Європейські цінності в українській освіті: виклики та перспективи = European Values in Ukrainian Education: Challenges and Frontiers / за загальною редакцією О. Тупахіна, К. Сіріньок-Долгарьова. Торунь : Liha-Pres, 2021. С. 210–226.

3. Березенко В., Санакоєва Н., Холодний П. PR-комунікації в воєнний час: мета, моделі, напрями. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації.* 2023. № 1 (53). С. 104–110.

4. В Академії ДТЕК знову панувала атмосфера свята, натхнення й перемоги / Academy DTEK. 2025. URL : https://www.facebook.com/AcademyDTEK/posts/pfbid02VjhHzwQCZLe29cyaWVbj4zeq1NTVdKkLcyfYQ7MqDvDZb1CrRzwzXd3KdfBD5f5el

5. Вакун О., Семчук І., Грабчук О. PR-служба в сфері державного управління: основні напрями розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 7. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2119 ; DOI 10.32702/2307-2156-2021.7.31

6. Військові можуть відправляти та отримувати посилки за 1 гривню / Нова пошта. 2025. URL : https://surl.li/tnzkpz

7. Власник Patagonia віддав активи на клімат і захист планети / Responsiblefuture.com.ua 2022. URL : https://responsiblefuture.com.ua/vlasnik-patagonia-viddav-aktivi-na-borotbu-zi-zminoyu-klimatu-ta-zahist-planeti/

8. Гиріна Т., Хлюст В. Селф-брендинг сучасного медіафахівця в структурі цифрової реальності. *Образ* : науковий журнал / Сумський державний університет ; Інститут журналістики КНУ імені Тараса Шевченка. Суми ; Київ, 2021. Вип. 3 (37). С. 96–105.

9. Дослідження Deloitte 2025 Global Human Capital Trends має на меті допомогти керівникам компаній адаптуватися до викликів робочого середовища / Deloitte. 2025. URL : https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html

10. Жирій К. Розіграш від monobank: користувачі розкрили секрети, як знайти усі лимони / УНІАН. 2025. URL : https://www.unian.ua/economics/finance/limoni-monobank-opublikovano-pidkazki-uchasnikam-akciji-13165266.html

11. Innovation trends report: purpose-driven data part three in our ongoing series on macro trends shaping global society / Webershandwick.com. 2017. URL : https://cms.webershandwick.com/wp-content/uploads/2017/10/Purpose-Driven-Data-Report-min.pdf

12. "Київстар" надаватиме супутниковий зв'язок Starlink Direct to Cell безоплатно щонайменше рік / Mediasat. 2025. URL : https://mediasat.info/uk/2025/11/25/kyyivstar-nadavatyme-suputnykovyj-zvyazok-starlink-direct-to-cell-bezoplatno-shhonajmenshe-rik/

13. Логвін Д. Зв'язки з громадськістю в системі державного управління під час війни. *Науковий вісник державне управління.* 2024. DOI 10.33269/2618-0065-2024-2(16)-101-113

14. Міністерство цифрової трансформації України. 2026. URL : https://thedigital.gov.ua/

15. Міщенко О. Концептосфера довіри до державного управління під час кризи. *Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції* [Електронне видання] : збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 8 грудня 2023 року. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. С. 658–661. URL : https://drive.google.com/file/d/1mx3Esc9q1ZHxM0E8H-mtOHjfaT7LAfYw/view

16. Міщенко О. В. Професійні комунікації благодійних ініціатив українців в умовах кризи. Educational, Cultural and Artistic Practices in the Context of Ukraine's. *Integration into the International Scientific and Innovative Space under wartime conditions* : Book of Abstracts of the V International scientific and practical conference of students and young researchers, Zaporizhzhia, April 18–19, 2024 / General editor V. Nechyporenko. Zaporizhzhia : Publishing House of Khortytsia National Academy, 2024. С. 829–831.

17. Міщенко О. В. Роль медіа у забезпеченні прозорості діяльності органів публічного управління у процесі повоєнної відбудови України. *Nauka o socjokomunikacji w paradygmacie przemian semantycznych: wyzwania społeczne, trendy edukacji i działalności zawodowej* [wydanie elektroniczne] : zbiór materiałów IV Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji online, Irpiń – Łomża, 23 maja 2024 r. / Redakcja naukowa: Z. Sharlovych, T. Hyrina. Irpiń : Państwowy Uniwersytet Podatkowy ; Łomża : Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży ; Wydawnictwo : MANS w Łomży, 2024. С. 104–106.

18. Орлик С., Стежко З. Зв'язки з громадськістю як сфера професійної діяльності в Україні. *Соціум. Документ. Комунікація. Серія: Історичні науки.* Переяслав-Хмельницький, 2021. Вип. 11. С. 348–367.

19. Пишний Андрій Григорович / Національний банк України. 2026. URL : https://bank.gov.ua/ua/about/structure/details?member=8

20. Світ навиворіт / Youtube. 2026. URL : https://www.youtube.com/channel/UCbM5f7K1MCroCjCFSzumUIg

21. Сімнадцять цілей сталого розвитку / Нова пошта. 2026. URL : https://novaposhta.ua/csr/

22. Смирнова Т. Теоретичні засади PR-технологій у кризові періоди господарської діяльності підприємств медичної сфери. *Економіка та управління підприємствами.* 2021. Випуск 54. С. 152–160.

23. Чорна О. Севгіль Мусаєва: "Українська правда" – це більше, ніж журналістика / ДетекторМедіа. 2026. URL : https://detector.media/community/article/240028/2025-04-16-sevgil-musaieva-ukrainska-pravda-tse-bilshe-nizh-zhurnalistyka/

24. Edelman Trust Barometers / Edelman.com. 2025. URL : https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer

25. Gartner Report. 2025. URL : https://surl.lu/xzpdod

26. Responsible AI Transparency Report How we build, support our customers, and grow / Microsoft.com. 2025. URL : https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Responsible-AI-Transparency-Report-2025-vertical.pdf

27. Agile Project Management: The 2026 Guide. 2026 / Mooncamp.com. URL : https://mooncamp.com/blog/agile-project-management

28. AI for Good Impact Report. International Telecommunication Union Telecommunication Standardization Sector. 2024. URL : https://s41721.pcdn.co/wp-content/uploads/2024/10/AI-for-Good-Impact-Report.pdf

29. Avidar R., Dhanesh G. S. Intercultural Public Relations. Insights from the Middle East. 1nd Edition. Routledge. 2025. 126 p.

30. Bessarab A., Hyrina T., Sytnyk O., Kodatska N., Yatchuk O., Ponomarenko L. The modern transformation of internet Communications. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2022. Vol. 100, Issue 15. Pp. 4710–4722.

31. Boyd K., Miniken L., Hirning D. Digitally transforming Microsoft: Our IT journey / Microsoft. 2025. URL : https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/digitally-transforming-microsoft-our-it-journey/

32. Braber H., Dera J., Joosten J., Steenmeijer M. Branding Books Across the Ages. Strategies and Key Concepts in Literary Branding. 1nd Edition. Routledge. 2021. 372 p.

33. Bridgen E., Zeler I. Race, Diversity, and Social Mobility in the Public Relations Industry. 1nd Edition. Routledge. 2025. 82 p.

34. Building the Change / LEGO.com. 2025. URL : https://www.lego.com/en-us/sustainability/children/build-the-change?locale=en-us&consent-modal=show&age-gate=grown_up

35. Butyrina M., Hyrina T., Penchuk I., Bondarenko I., Skurtul G., Tiapkina N. The Development of Innovative Media Education Styles in the Era of Information and Communication Technologies. *Journal of Curriculum and Teaching*. 2022. Vol. 11, No. 1; Special Issue. P. 195–207.

36. Chakrabarti S. Nation Branding in Non-Western Societies. Projecting India as a “Civilisation State”. 1nd Edition. Routledge. 2025. 250 p.

37. Chmiel M. The Psychology of Public Relations. From Industry Practice to Societal Challenges of the Profession. 1nd Edition. Routledge. 2026. 198 p.

38. Circular Economy – Sustainable Waste Management / Delterra.org. 2026. URL : https://delterra.org/our-programs/?gad_source=1&gad_campaignid=22586496713&gbraid=0AAAAAoxf2iv8dPWw9qEtXdAfcG6ryd6t-&gclid=Cj0KCQiAgvPKBhCxARIsAOlK_Er72DWmFRwnslrJKLwZi3mJOKIJl26Hp_Sj0tgTGE04FnGiF-Zxbs8aAvcbEALw_wcB

39. Control is yours / Apple.com. 2025. URL : https://www.apple.com/privacy/control/

40. Corporate Social Responsibility – Emerging Trends in 2025 / Goodera.com. 2025. URL : https://www.goodera.com/blog/corporate-social-responsibility-trends

41. Digital News Report 2025. The most comprehensive study of news consumption worldwide / Reuters Institute. 2025. URL : https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025

42. Dimitrov R., Xifra J. Public Relations and Death. 1nd Edition. Routledge. 2025. 242 p.

43. Dove Mission Statement / Dove.com. 2025. URL : https://www.dove.com/us/en/stories/about-dove/our-vision.html

44. Epic Games Store Strategy and Publicity / Epicgames.com. 2026. URL : https://www.epicgames.com/site/en-US/news], [Torossian R. Epic Games PR & Digital Marketing. 2024. URL : https://ronntorossian.medium.com/epic-games-pr-digital-marketing-f493431b626a

45. European Communication Monitor 2025/26 Report now available! 2025. URL : https://euprera.org/2025/11/17/european-communication-monitor-2025-26-report-now-available/

46. Forrester Research Reports 2024. Fourth-Quarter And Full-Year Financial Results. 2025. URL : https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-research-reports-2024-fourth-quarter-and-full-year-financial-results/

47. Frederick D. Airbnb.org: Empowering Hosts to Provide Emergency Housing / Linkedin. 2026. URL : https://www.linkedin.com/pulse/airbnborg-empowering-hosts-provide-emergency-housing-denver-frederick-qlnwc/

48. Global Capabilities Framework for Public Relations and Communication Management / Global Alliance. 2026. URL : https://www.globalalliancepr.org/capabilitiesframeworks

49. Google's Project Aristotle / Psychsafety. 2024. URL : https://psychsafety.com/googles-project-aristotle/

50. Hatuka T., Brighenti A. M. A New Index for Public Space. After Distancing. 1nd Edition. Routledge. 2025. 214 p.

51. Hirina T. Promotion of ukrainian-language radio programs in the information space of the USA (experience of 1930–1932). *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації.* 2021. № 2. С. 22–28.

52. How we're driving growth through our five strategic choices / Unilever. 2022. URL : https://www.unilever.com/news/news-search/2022/how-were-driving-growth-through-our-five-strategic-choices/

53. Hsiao K.-J., Feng Y., Lamkhede S. Foundation Model for Personalized Recommendation / Netflix Technology Blog. 2025. URL : https://netflixtechblog.com/foundation-model-for-personalized-recommendation-1a0bd8e02d39

54. IPRA Codes / Ipra.org. 2025. URL : https://www.ipra.org/member-services/code-of-conduct/

55. Jensen Huang: The Visual Identity of Tech Leadership / Nvidianews. 2026. URL : https://nvidianews.nvidia.com/bios/jensen-huang

56. Kahn B. E., Johnson E. N. Visual Marketing. A Practical Guide to the Science of Branding & Retailing. 1nd Edition. Routledge. 2025. 178 p.

57. Kovalenko S. Сьогодні світло – це не лише кіловати / YASNO Facebook. 2025. URL : https://www.facebook.com/sergey.j.kovalenko/posts/pfbid0vuHkepLFei5Bzf5KhbqQwUZNeWt7G1T3oFZgLLCzSdrDCqtg8QVUDUQjMfmtaL9Tl?locale=uk_UA

58. Leng H. K., Zhang J. J. Sports Sponsorship and Branding. Global Perspectives and Emerging Trends. 1nd Edition. Routledge. 2024. 327 p.

59. Lies J. Systems Theory and Agile Brand Management. The Educative View of Branding. 1nd Edition. Routledge. 2024. 246 p.

60. Lubiński K., Grębosz-Krawczyk M. Nostalgic Branding in the Toy Industry. 1nd Edition. Routledge. 2025. 142 p.

61. Luttrell R., Wallace A. A. Public Relations and the Rise of AI. 1nd Edition. Routledge. 2025. 300 p.

62. Mabillard V, Pasquier M., Vuignier R. Place Branding and Marketing from a Policy Perspective. Building Effective Strategies for Places. 1nd Edition. Routledge. 2021. 352 p.

63. Mahoney J. Public Relations Writing. 4nd Edition. Routledge. 2025. 340 p.

64. Michelli J. A. The Starbucks Experience. 2009. URL : https://www.josephmichelli.com/pdf/ebook_starbucks.pdf

65. Motkin A. Ukraine's Diia platform sets the global gold standard for e-government / Atlantic Council 2023. URL : https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-diia-platform-sets-the-global-gold-standard-for-e-government

66. No Rules Rules explores how Netflix reinvented work culture – and itself / Netflix. 2020. URL : https://about.netflix.com/en/news/no-rules-rules-explores-how-netflix-reinvented-work-culture

67. Nova Post: Global Expansion and Digital Reputation Management 2026. URL : https://novapost.com/en-us/more/about/

68. Open Tech: Змінюємо світ за допомогою технологій / Softserveinc. 2026. URL : https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/open-tech

69. Our 2024 Annual Equality Update / Salesforce. 2024. URL : https://www.salesforce.com/news/stories/annual-equality-update-2024/

70. Patagonia: Everything we make has an impact on the planet / Patagonia.com. 2026. URL : https://www.patagonia.com/our-footprint/

71. Perplexity AI: Redefining Search through Digital Transparency and Community 2025. URL : https://www.perplexity.ai/about

72. Privacy Sandbox – Google / Google. 2026. URL : https://privacysandbox.google.com/

73. Promprylad – Ivano-Frankivsk / Instagram. 2026. URL : https://www.instagram.com/promprylad/

74. Rahman A. A., Melewar T.C., Foroudi P., Gupta S. Corporate Branding in Logistics and Transportation. Recent Developments and Emerging Issues. 1nd Edition. Routledge. 2024. 220 p.

75. Retail Market Reports 2025 – Retail Industry / Reportlinker.com. 2025. URL : https://surl.lu/cfdztq

76. Salesforce Reports Record First Quarter Fiscal 2026 Results Exceeds Guidance Across All Metrics; cRPO up 12 % Y/Y / Salesforce.com. 2025. URL : https://www.salesforce.com/news/press-releases/2025/05/28/fy26-q1-earnings/

77. Sense Bank долучився до обговорення Стратегії підвищення економічної спроможності населення / Sense Bank. 2025. URL : https://sensebank.ua/news/sense-bank-dolucivsa-do-obgovorenna-strategii-pidvisenna-ekonomicnoi-spromoznosti-naselenna

78. Sevin E., Jiménez-MartÍnez C., Miño P. Nation Branding in the Americas. Contested Politics and Identities. 1nd Edition. Routledge. 2025. 114 p.

79. Silverman D. A. Public Relations: The Basics. 2nd Edition. Routledge. 2025. 300 p.

80. Slack: AI Work Management & Productivity Tools / Slack. 2026. URL : https://slack.com/

81. SpaceX / Spacex.com. 2026. URL : https://www.spacex.com/

82. State of the Profession 2024 / Cipr.co.uk. 2024. URL : https://cipr.co.uk/common/Uploaded%20files/Policy/State%20of%20Prof/CIPR_State_of_the_Profession_2024.pdf

83. Swann P. Cases in Public Relations Management. 4nd Edition. Routledge. 2026. 478 p.

84. Taecharungroj V. Strategic City Branding. Insights from Asian Cities. 1nd Edition. Routledge. 2025. 168 p.

85. The Digital Europe Programme – The European Commission Plan / European Commission. 2026. URL : https://surl.li/gcwnmm

86. The European Green Deal Striving to be the first climate-neutral continent / Commission.europa.eu. 2025. URL : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

87. The European Green Deal / Commission.europa. 2026. URL : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

88. The HubSpot Culture Code / HubSpot. 2025. URL : https://www.hubspot.com/culture-code/the-hubspot-culture-code

89. Theaker A. The Public Relations Handbook. 7nd Edition. Routledge. 2025. 368 p.

90. Theofilou A., Topić M. Histories of Political Public Relations. From Propaganda to Public Health. 1nd Edition. Routledge. 2025. 158 p.

91. Tindall N. T. J., Hutchins A. L., Smith R. D. Becoming a Public Relations Writer. Strategic Writing for Emerging and Established Media 7nd Edition. Routledge. 2025. 334 p.

92. Unilever Compass for Sustainable Growth. 2025. URL : https://www.unilever.com/files/8f9a3825-2101-411f-9a31-7e6f176393a4/the-unilever-compass.pdf

93. Warner Bros. Discovery Brand Evolution 2025. URL : https://wbd.com/our-brands/.

94. Wijers J. P., Amaral I., Hanson W., Hulleman B.-A., Mather D. Protocol to Manage Relationships Today. Modern Relationship Management Based Upon Traditional Values. 1nd Edition. Routledge. 2021. 320 p.

95. Zhang W. Emotional Intelligence and Public Relations. EQ is the New IQ. 1nd Edition. Routledge. 2026. 212 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Європейський кодекс професійної поведінки у сфері зв'язків з громадськістю (Лісабонський кодекс), розроблений Європейською конфедерацією зі зв'язків з громадськістю (CERP), був ухвалений під час Генеральної асамблеї, що відбулася в Лісабоні (1978). Він слугує набором етичних рекомендацій для фахівців зі зв'язків з громадськістю по всій Європі та добровільно застосовується до кожного професійного члена CERP. Практики повинні дотримуватися основних прав людини, як-от свобода слова, та сприяти відповідальній комунікаційній практиці. Ключові принципи Кодексу охоплюють, наприклад, чесність, доброчесність і лояльність.

(Джерело: https://www.prethikrat.at/wp-content/uploads/2015/09/Lissabonner_Kodex_engl.pdf)

РОЗДІЛ I

Критерії та стандарти професійної кваліфікації фахівців, на яких поширюється дія цього Кодексу

Стаття 1 Кожен професійний член (національної асоціації), належним чином прийнятий відповідно до правил (національної асоціації), вважається для цілей цього Кодексу фахівцем із PR (зв'язків із громадськістю) і зобов'язаний дотримуватися цього Кодексу.

РОЗДІЛ II

Загальні професійні зобов'язання

Стаття 2 У своїй професійній діяльності фахівець із PR зобов'язується поважати принципи, викладені в Загальній декларації прав людини, і зокрема свободу вираження поглядів та свободу

преси, які забезпечують право особи на отримання інформації в межах професійної конфіденційності. Він також зобов'язується діяти відповідно до суспільних інтересів і не завдавати шкоди гідності чи цілісності особи.

Стаття 3 У своїй професійній поведінці фахівець із PR повинен виявляти чесність, інтелектуальну порядність і лояльність. Зокрема, він зобов'язується не використовувати коментарі чи інформацію, що вводять в оману, або є неправдивими чи оманливими. У тому ж дусі він повинен бути пильним, щоб уникати... (текст оригіналу обривається, але стандартно: використання маніпулятивних методів).

Стаття 4 Будь-яка діяльність у сфері PR повинна здійснюватися відкрито; вона повинна бути легко ідентифікованою, мати чітке зазначення джерела походження і не вводити в оману треті сторони.

Стаття 5 У відносинах з іншими професіями та в інших сферах суспільної діяльності фахівець із PR повинен поважати правила та кодекси поведінки, що застосовуються в цих професіях чи сферах діяльності, наскільки вони не суперечать етичним нормам його власної професії.

РОЗДІЛ III

Специфічні професійні зобов'язання

Щодо Клієнтів або Роботодавців

Стаття 6 Фахівець із PR не повинен представляти конфліктні чи конкурентні інтереси без отримання явної згоди зацікавлених сторін.

Стаття 7 У практиці своєї професії фахівець із PR повинен дотримуватися повної конфіденційності. Він зобов'язаний суворо зберігати професійну таємницю та не розголошувати будь-яку конфіденційну інформацію, отриману від колишніх чи теперішніх клієнтів або роботодавців, без їхнього прямого дозволу.

Стаття 8 Фахівець із PR, який має будь-яку зацікавленість, що може вступати в конфлікт з інтересами його клієнта чи роботодавця, повинен повідомити про це якомога швидше.

Стаття 9 Фахівець із PR не повинен рекомендувати послуги будь-якої фірми чи організації, у якій він має фінансовий інтерес, не розкривши цей інтерес заздалегідь.

Стаття 10 Фахівець із PR не зобов'язується перед клієнтом чи роботодавцем, що результати його діяльності залежатимуть від будь-якої винагороди, пов'язаної з досягненням цих результатів.

Стаття 11 Фахівець із PR не повинен приймати винагороду за свої послуги від будь-кого, крім свого клієнта чи роботодавця, за винятком випадків, передбачених договором.

Щодо громадської думки та засобів масової інформації

Стаття 12 Дух цього Кодексу та правила, викладені в попередніх статтях (особливо у ст. 2, 3, 4 та 5), передбачають постійну турботу фахівця з PR про право на інформацію та обов'язок надавати її в межах професійної конфіденційності.

Стаття 13 Принципи чесності та лояльності виключають будь-яку форму прихованого впливу на засоби масової інформації (незалежно від того, чи це оплата, чи інші преференції).

Стаття 14 Будь-яка інформація повинна надаватися безкоштовно та без будь-якої таємної винагороди за її використання.

Стаття 15 Якщо виникає необхідність надати ініціативу або контроль над видачею та розповсюдженням інформації, фахівець із PR може купувати рекламну площу або ефірний час відповідно до правил та практик у цій галузі.

РОЗДІЛ IV

Щодо колег по професії

Стаття 17 Фахівець із PR повинен утримуватися від недобросовісної конкуренції з колегами. Він не повинен діяти або говорити таким чином, що може принизити репутацію чи бізнес іншого фахівця.

РОЗДІЛ V

Щодо професії

Стаття 18 Фахівець із PR повинен утримуватися від будь-якої поведінки, яка може зашкодити репутації його професії. Зокрема,

він не повинен завдавати шкоди своїй національній асоціації. Репутація професії є відповідальністю кожного з її членів. Фахівець із PR зобов'язаний не лише сам поважати цей Кодекс, а й:

а) сприяти тому, щоб Кодекс став більш відомим і зрозумілим;

б) повідомляти компетентним дисциплінарним органам про будь-які порушення Кодексу, про які йому стало відомо;

в) вживати всіх заходів у межах своїх повноважень для забезпечення виконання рішень цих органів.

Будь-який фахівець, який допускає порушення Кодексу, вважається таким, що сам порушив Кодекс.

Додаток Б

Програма навчальної дисципліни
“Зв’язки із громадськістю”

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСНОВИ З’ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ

ТЕМА 1. СОЦІАЛЬНА РОЛЬ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ЗВ’ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ

План лекційного заняття

1. Етимологія та семантика поняття “Public Relations” (аналіз 500+ визначень).
2. Сутність і сучасне застосування чотирьох моделей PR за Дж. Ґрюніґом і Т. Хантом.
3. Соціальна роль PR у демократичному суспільстві.
4. Функції зв’язків з громадськістю: аналітично-прогностична, організаційно-технологічна, інформаційно-комунікативна.
5. Громадська думка як соціальний феномен та об’єкт впливу PR. Структура й властивості громадської думки (інтенсивність, стабільність, латентність).
6. Поняття стейкхолдерів: карта впливу та інтересів.

План практичного заняття

1. Еволюція поняття “Public Relations” у науковому дискурсі.
2. Порівняльна характеристика PR, реклами та маркетингу.
3. Моделі взаємодії журналістики та PR: партнерство чи конфлікт.
4. Критерії розмежування журналістських і PR-матеріалів.
5. Застосування чотирьох моделей PR Дж. Ґрюніґа в Україні.
6. Карта стейкхолдерів Державного податкового університету: ідентифікація груп.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Едвард Бернейз і кристалізація громадської думки: історичний контекст.
2. Етапи становлення та розвитку ринку PR у незалежній Україні.
3. Трансформація соціальної функції PR під час війни.
4. Міжнародні етичні стандарти PR-діяльності: Лісабонський та Афінський кодекси.
5. Сучасні вимоги ринку праці до кваліфікації PR-менеджера.
6. Репрезентація професії піарника в масовій культурі та кінематографі.

Перелік запитань для самоконтролю

1. У чому полягає принципова відмінність між визначеннями PR як функції управління та інструменту маркетингу?
2. Назвіть чотири моделі PR за Дж. Ґрюніґом. Яка з них вважається найбільш ефективною в сучасному демократичному суспільстві?
3. Чим відрізняється оплачена (paid) комунікація від зароблені (earned)?
4. Які основні соціальні функції виконує PR у суспільстві?
5. Назвіть ключові відмінності між PR і пропагандою.
6. Що таке стейкхолдери та чому важливо враховувати їхні інтереси?
7. Як ви розумієте поняття “латентна громадськість”?
8. Які механізми формування громадської думки ви знаєте?
9. У чому сутність теорії “Спіралі мовчання”?
10. Які критерії сегментації цільової аудиторії є найбільш важливими для PR?
11. Чому журналістика та PR часто перебувають у стані конфлікту інтересів?
12. Які основні етичні принципи закладені в Кодексі професійної етики українського піарника?

Рекомендована література: [1, 6, 12, 14, 16, 19, 20–22].

ТЕМА 2. СИСТЕМА ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗВ'ЯЗКАХ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ

План лекційного заняття

1. Сутність зовнішнього PR як інструменту соціальної інтеграції суб'єкта.
2. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR) у системі зовнішніх комунікацій.
3. Поняття та структура корпоративної культури: цінності, норми, символи.
4. Внутрішній PR (Internal Relations) як чинник ефективного менеджменту.
5. Вертикальні та горизонтальні потоки інформації в організації.
6. Роль лідера у формуванні та трансляції корпоративних цінностей.

План практичного заняття

1. Порівняльний аналіз інструментів зовнішнього та внутрішнього PR.
2. Методи подолання комунікаційних бар'єрів усередині колективу.
3. Технології координації особистих завдань із загальними цілями команди.
4. Аналіз кейсів успішного та провального внутрішнього PR в українських компаніях.
5. Моделювання ситуації адаптації PR-стратегії до нової соціально-політичної ситуації.
6. Побудова комунікаційного мосту між керівництвом і персоналом у кризові періоди.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Вплив національного менталітету на формування корпоративної культури в Україні.
2. Інноваційні цифрові платформи для внутрішньої комунікації (Slack, MS Teams, Discord).
3. Методи оцінювання рівня лояльності та залученості персоналу (eNPS).

4. Аналіз зовнішніх комунікацій Державного податкового університету: аудиторії та канали.

5. Роль “амбасадорів бренду” серед співробітників у зовнішньому PR.

6. Гейміфікація як сучасний інструмент підвищення лояльності персоналу.

7. Вплив зовнішньої соціальної активності компанії на гордість співробітників за бренд.

Перелік запитань для самоконтролю

1. Як ви розумієте єдність системи зовнішніх і внутрішніх комунікацій організації?

2. Які основні функції виконує корпоративна культура в системі PR?

3. У чому полягає специфіка визначення цільових аудиторій для зовнішнього PR?

4. Назвіть ключові інструменти формування лояльності персоналу.

5. Які ризики виникають під час розриву між зовнішнім іміджем і внутрішньою реальністю компанії?

6. Як PR-фахівець може координувати виконання особистих завдань колег у межах одного проєкту?

7. Як забезпечити ефективний вихід із конфліктної ситуації в команді на засадах толерантності?

8. Які методи планування діяльності колективу є найбільш ефективними для PR-департаменту?

9. Чим відрізняється комунікація з партнерами від комунікації із широкою громадськістю?

10. Яку роль відіграють внутрішні медіа в просуванні цінностей організації?

Рекомендована література: [1–3, 5, 12–15, 20].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2
СТРАТЕГІЧНЕ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТА БРЕНДУ ІНСТРУМЕНТАМИ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ

ТЕМА 3. ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОЇ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОГО ТА ПЕРСОНАЛЬНОГО ІМІДЖУ

План лекційного заняття

1. Іміджелогія як міждисциплінарна наука: об'єкт, предмет і методи, генезис понять "образ", "імідж" та "репутація" в соціальних комунікаціях.
2. Структурні компоненти корпоративного іміджу: візуальні, вербальні, соціальні. Ідеальний, реальний і дзеркальний імідж: аналіз розбіжностей.
3. Специфіка персонального іміджу журналіста в цифрову епоху.
4. Управління враженнями (Impression Management) у кризових ситуаціях.
5. Роль цифрових платформ у трансляції та закріпленні іміджу.
6. Динаміка іміджу: механізми трансформації, оновлення та ребрендингу.

План практичного заняття

1. Порівняльний аналіз іміджів провідних медіахолдингів України.
2. Психологія кольору та символіки в корпоративному іміджі.
3. Методи координації роботи команди над створенням єдиного візуального стилю.
4. Аналіз "цифрового сліду" особистості та його вплив на професійну репутацію.
5. Роль сторітелінгу в конструюванні "легенди" бренду або особистості.
6. Адаптація іміджу до нової ситуації: зміна ролі з журналіста на PR-менеджера.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Аналіз архетипів (за К. Юнгом) у позиціонуванні світових брендів.
2. Технології моніторингу репутації в соціальних мережах: сервіси та метрики.
3. Дослідження інклюзивності як сучасного тренду корпоративного іміджу.
4. Роль публічної експертності в зміцненні персонального бренду журналіста.
5. Взаємозв'язок між персональним іміджем керівника та іміджем організації.
6. Методи протидії "чорному піару" та деструктивним іміджевим атакам.

Перелік запитань для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між поняттями "ідентичність" та "імідж"?
2. Які основні етапи процесу конструювання корпоративного іміджу?
3. Як психологічні ефекти сприйняття впливають на формування першого враження?
4. Назвіть ключові компоненти персонального іміджу сучасного медіафахівця.
5. Які інструменти використовуються для розміщення оперативної інформації про іміджеві акції?
6. Чому важливо враховувати ризики під час планування зміни візуального стилю компанії?
7. Як знання масмедійного ринку допомагає в обранні стратегії позиціонування?
8. Які знання соціокомунікаційних наук потрібні для передбачення реакції аудиторії на новий медіапродукт?
9. Як адаптувати свій професійний імідж до роботи в умовах невизначеності?
10. Яку роль відіграє "зворотний зв'язок" у корекції створеного іміджу?

План індивідуально-консультаційної роботи

1. Координація дій у команді сприяє підтримці цілісності корпоративного бренду.

2. Вихід із репутаційної кризи, зберігаючи принципи толерантності та діалогу.

3. Самоаудит власного іміджу в соціальних мережах: SWOT-аналіз профілю.

Рекомендована література: [4–6, 12–14, 17–21].

ТЕМА 4. КОРПОРАТИВНИЙ ТА ПЕРСОНАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ: ЙОГО СУТНІСТЬ І ТЕХНОЛОГІЇ

План лекційного заняття

1. Брендинг як системний процес створення доданої вартості медіапродукту.

2. Анатомія бренду: місія, цінності, візія та унікальна торгова пропозиція, назва (неймінг), логотип, слоган і система ідентифікаторів.

3. Поняття бренд-архітектури: монобренди, суббренди та парасолькові бренди.

4. Етапи розробки бренду: від маркетингового дослідження до виведення на ринок. Бренд-бук і гайдлайн: стандартизація візуальної та змістової комунікації.

5. Технології створення персонального бренду (Self-branding).

6. Ребрендинг і рестайлінг: коли і навіщо змінювати обличчя компанії.

План практичного заняття

1. Креативний неймінг: розробка назви для нового медіастартапу.

2. Аналіз бренд-буків відомих українських медіа (наприклад, Суспільне, 1+1, УП).

3. Робота з архетипами: підбір персонажів і тональності голосу (Tone of Voice) бренду.

4. Прогнозування реакції аудиторії на радикальну зміну логотипу відомого бренду.

5. Побудова стратегії просування персонального бренду в LinkedIn та Telegram.

6. Використання сторітелінгу для створення "історії успіху" бренду.

7. Оцінювання конкурентоспроможності бренду на сучасному масмедійному ринку.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Світові тренди мінімалізму у візуальній ідентифікації брендів.

2. Дослідження "емоційного брендингу": як бренди апелюють до почуттів.

3. Аналіз кейсів успішного персонального брендингу українських журналістів-розслідувачів.

4. Специфіка брендингу в державному секторі: від установи до сервісу.

5. Вплив штучного інтелекту на процеси неймінгу та створення логотипів.

6. Аналіз концепції "Lovemarks" Кевіна Робертса: бренди поза конкуренцією.

Перелік запитань для самоконтролю

1. Що становить ядро (ДНК) бренду й чому воно має залишатися незмінним?

2. Які основні відмінності між персональним брендингом і корпоративним?

3. Як архетипи допомагають спростити комунікацію бренду з аудиторією?

4. Назвіть обов'язкові розділи професійного бренд-буку.

5. Як журналісту використовувати знання масмедійного ринку для створення власного бренду?

6. Як командна співпраця впливає на успішність брендингового проєкту?

7. Як передбачити реакцію аудиторії на нову рекламну кампанію бренду?

8. Які інтернет-платформи є найбільш ефективними для просування медіабрендів?

9. Як вивести бренд із кризової ситуації, зберігши лояльність клієнтів?

10. Як адаптувати стратегію бренду до нових викликів ринку (наприклад, перехід в онлайн)?

Рекомендована література: [3, 7, 9–11, 12, 14, 20].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3
ОРГАНІЗАЦІЯ PR-ПОДІЙ ТА МОДЕЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ СЦЕНАРІЇВ

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОДІЯМИ У ЗВ'ЯЗКАХ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ

План лекційного заняття

1. Івент-менеджмент як стратегічний інструмент управління інформаційними приводами.

2. Класифікація спеціальних подій: робочі, інформаційні, дозвіллєві та благодійні.

3. Поняття "ньюзмейкінг": технологія створення події, вартої уваги медіа.

4. Специфіка презаходів: пресконференція, престур, брифінг, пресланч, медіадень.

5. Круглий стіл і панельна дискусія: організація експертного обговорення. Виставкова діяльність та презентації: візуалізація досягнень бренду. Церемонії відкриття, закладання капсул і професійні свята як PR-інструменти.

6. Алгоритм підготовки події: від креативної концепції до технічного завдання.

План практичного заняття

1. Розробка креативної концепції спеціальної події для медіапродукту.

2. Складання детального медіаплану, анонсування та висвітлення івенту.

3. Підготовка пресрелізу за результатами події (post-release).

4. Аналіз бюджету івенту: пошук способів оптимізації витрат без втрати якості.

5. Вибір локації: аудит майданчика на відповідність цілям і безпековим нормам.

6. Моделювання адаптації івенту до нових умов (наприклад, перехід в онлайн через тривогу).

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Глобальні тренди в івент-індустрії: екологічність, диджиталізація, інклюзивність.

2. Аналіз кращих практик проведення пресзаходів державними установами України.

3. Використання VR та AR технологій у сучасних презентаціях і виставках.

4. Методи збору та аналізу фідбеку від учасників події: цифрові інструменти.

5. Розробка чек-листа для підготовки спікера до інтерв'ю під час івенту.

6. Дослідження ринку івент-агенцій України: спеціалізація та портфоліо.

Перелік запитань для самоконтролю

1. У чому полягає основна мета проведення "спеціальної події" в системі PR?

2. Чим брифінг відрізняється від класичної пресконференції?

3. Які обов'язкові елементи має містити прескіт (press-kit) для учасників заходу?

4. Як правильно обрати час і день проведення заходу, щоб забезпечити максимальну присутність медіа?

5. Як івент-менеджмент допомагає просувати створений медійний продукт?

6. Як координувати роботу волонтерів і підрядників у стислі терміни?

7. Які знання соціокомунікаційних наук допоможуть передбачити реакцію преси на спікера?

8. Які інтернет-платформи найкраще підходять для реєстрації та онлайн-трансляції подій?

9. Чому важливо планувати діяльність колективу з урахуванням часових обмежень (дедлайнів)?

10. Які закони масмедійного ринку потрібно враховувати під час підготовки інформаційного приводу?

Рекомендована література: [2–5, 6, 8–14, 16, 18, 20–22].

ТЕМА 6. КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В PR

План лекційного заняття

1. Сутність і природа комунікаційної кризи: відмінність між проблемою та катастрофою. Типологія криз у PR: технічні, економічні, правові, етичні й соціальні.

2. Життєвий цикл кризової ситуації: докризова фаза, гострий період, згасання та відновлення.

3. Анатомія чуток і дезінформації: механізми поширення в цифрову епоху.

4. Розробка антикризової стратегії: реактивна й проактивна моделі. Алгоритм “першої години”: оперативність як ключовий чинник стримування кризи.

5. Спікер у кризовій ситуації: психологічна стійкість, етика та правила поведінки. Використання лідерів думок і експертів для нейтралізації негативу.

6. Підготовка “кризової папки” (Crisis Folder): шаблони, контакти, сценарії.

План практичного заняття

1. Аналіз найгучніших репутаційних криз в Україні за останній рік.

2. Симуляційна гра: “Брифінг через 30 хвилин після аварії”.

3. Розробка скриптів для операторів гарячих ліній і SMM-менеджерів у період кризи. Координація дій команди під час “інформаційної атаки” в Telegram-каналах.

4. Вправа: передбачення реакції різних груп громадськості на непопулярне рішення.

5. Складання карти ризиків для медіапроєкту та розробка превентивних заходів. Моделювання адаптації комунікації до умов раптової зміни законодавства.

6. Дебати: “Чи варто відповідати на хейт у соціальних мережах?”

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Феномен “культури скасування” (Cancel Culture) як новий виклик для PR.

2. Дослідження ролі емоційного інтелекту в антикризовому менеджменті.

3. Роль штучного інтелекту в прогнозуванні та виявленні комунікаційних загроз.

4. Дослідження “ефекту Стрейзанд”: як спроби приховати інформацію посилюють кризу.

5. Аналіз психологічного впливу кольорів і фонів під час антикризових стрімів.

6. Вивчення законодавства про захист персональних даних у контексті витоку інформації.

Перелік запитань для самоконтролю

1. Яке основне правило комунікації в перші хвилини виникнення кризи?

2. Чим відрізняється стратегія “мовчання” від стратегії “визнання провини”?

3. Хто має входити до складу антикризового штабу та як розподіляються ролі?

4. Які інструменти інтернет-платформ є найбільш ефективними для спростування фейків?

5. Як передбачити реакцію аудиторії на інформаційну акцію з протидії негативу?

6. Які знання психології допомагають вийти з конфліктної ситуації на засадах толерантності?

7. У чому полягає адаптація PR-стратегії до умов нової, раніше невідомої ситуації?

8. Як планувати діяльність колективу в умовах дефіциту часу та високих ризиків?

9. Як використати знання масмедійного ринку для нейтралізації негативу в ЗМІ?

10. Чому важливо координувати особисті завдання співробітників саме в піковий момент кризи?

План індивідуально-консультаційної роботи

1. Аналіз міжнародних стандартів антикризового реагування (ISO 22301 та інші).
2. Вивчення специфіки антикризового PR у банківській і податковій сферах.
3. Планування ресурсів для підтримки цілодобового режиму роботи пресслужби в кризу.
4. Підготовка реферату: “Комунікації під час війни: досвід українського державного сектору”.

Рекомендована література: [1–3, 5, 6, 7, 8, 14, 15, 19, 21].

6. ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Сутнісна характеристика Public Relations як науки та сфери професійної діяльності.
2. Порівняльний аналіз моделей комунікації за Дж. Ґрюніґом та Т. Хантом.
3. Роль PR у формуванні громадянського суспільства.
4. Відмінності між PR і маркетинговими комунікаціями: цілі, об’єкти, інструменти.
5. Проблема розмежування PR, реклами та пропаганди в сучасних медіа.
6. Феномен “спіралі мовчання” та його врахування в PR-стратегіях.
7. Типологія громадськості та критерії сегментації цільових аудиторій.
8. Правове регулювання PR-діяльності в Україні: аналіз законодавчої бази.
9. Функції та структура PR-агенції повного циклу.

10. Особливості організації роботи пресслужби в державних установах.

11. Сутність і завдання внутрішнього корпоративного PR.

12. Елементи корпоративної культури та їх вплив на репутацію організації.

13. Методи формування лояльності персоналу та командної взаємодії.

14. Роль внутрішніх комунікацій у процесі адаптації нових співробітників.

15. Управління горизонтальними та вертикальними інформаційними потоками.

16. Корпоративні медіа: види, функції та ефективність.

17. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR) як інструмент зовнішнього PR.

18. Специфіка комунікацій з інвесторами та партнерами (IR та GR).

19. Взаємозв'язок внутрішнього клімату організації та її зовнішньої привабливості.

20. Структурна модель корпоративного іміджу та етапи його побудови.

21. Психологічні ефекти сприйняття в процесі формування іміджу.

22. Технології персонального брендингу для журналістів і медіафахівців.

23. Габітарний і вербальний імідж публічної особи.

24. Поняття бренд-архітектури та типи бренд-стратегій.

25. Роль архетипів у позиціонуванні сучасних брендів.

26. Дизайн медіапродукту як чинник його конкурентоспроможності.

27. Ребрендинг: причини, ризики та технологія впровадження.

28. Капітал бренду та методи оцінювання його вартості.

29. Особливості персонального брендингу в соціальних мережах.

30. Управління репутаційними активами організації.

31. Використання сторітелінгу в брендингу й іміджмейкінгу.

32. Технологія підготовки та проведення пресконференції.

33. Брифінг як інструмент оперативного інформування медіа.

34. Методика розробки сценарію та таймінгу спеціальної події.

35. Бюджетування PR-заходів та оптимізація витрат.

36. Робота зі спікерами та модераторами під час івентів.

37. Використання онлайн-платформ для проведення гібридних подій.

38. Класифікація кризових ситуацій у сфері соціальних комунікацій.

39. Стратегія й тактика діяльності антикризового штабу.

40. Алгоритм розробки антикризової програми (Crisis Management Plan).

41. Протидія дезінформації, фейкам і маніпулятивним технологіям.

42. Комунікація зі стейкхолдерами в гострий період кризи.

43. Етика вибачення та стратегії відновлення репутації після кризи.

44. Використання соціальних медіа для оперативного реагування на кризи.

45. PR-копірайтинг: жанрові особливості пресрелізу, бекграундера та факт-листа.

46. SMM у системі зв’язків із громадськістю: стратегія та контент-план.

47. Моніторинг і контент-аналіз медіаполя як методи оцінювання ефективності.

48. Технології просування медіапродукту на масмедійному ринку.

49. Координація командної роботи під час реалізації масштабних PR-проєктів.

50. Тренди та майбутнє індустрії зв’язків з громадськістю в Україні та світі.

7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основний

1. Благун І., Гриневич Л., Закрижевська І. Маркетингові комунікації : навч. посібник у схемах і таблицях [Електронне видання]. Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника. 2025. 285 с.

2. Бучинська О. Трансформація рекламних практик та ПР-стратегій в умовах економічної турбулентності. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 22–29.

3. Про рекламу : Закон України / Законодавство України. 1996. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text

4. Погрібна О., Надточій О., Цапок О. Рекламна та PR-діяльність організацій : навч. посіб. Черкаси : Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2024. 500 с.

5. Шпекторенко І. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т "Дніпровська політехніка". Дніпро : НТУ "ДП", 2024. 85 с.

6. Butyrina M., Hyrina T., Penchuk I., Bondarenko I., Skurtul G., Tiapkina N. The Development of Innovative Media Education Styles in the Era of Information and Communication Technologies. *Journal of Curriculum and Teaching*. 2022. Vol. 11, No. 1; Special Issue. P. 195–207.

Допоміжний

7. Bessarab A., Hyrina T., Sytnyk O., Kodatska N., Yatchuk O., Ponomarenko L. The modern transformation of internet Communications. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2022. Vol. 100, Issue 15. Pp. 4710–4722.

8. Гиріна Т., Жук А. "Бутікова" самопроєктна ідентифікація молоді в процесі соціальної ампліфікації медіапростору: реалії ТІКТОК-епохи. *Вісник Львівської політехніки.* 2022. № 1. С. 45–56.

9. Інформаційно-комунікаційна безпека: сучасні тренди : моногр. / О. О. Бровко та ін. ; за заг. ред. : О. В. Курбан, А. Л. Лісневська. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2022. 392 с.

10. Сінько В. Значення зв'язків з громадськістю і системі креативної індустрії. *Integrated communications*. 2024. № 1 (17). С. 101–105.

11. Маркетинговий менеджмент / Н. Л. Замкова, І. І. Поліщук, В. В. Шарко, Ю. В. Довгань, А. М. Танасійчук. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024. 266 с.

12. Бучинська О. Актуальні ПР-технології в умовах повномасштабної війни в Україні. *Маркетинг і цифрові технології* [S.l.]. 2024. v. 9, n. 2. С. 113–122.

Інформаційні ресурси в мережі "Інтернет"

13. Chmiel M. The Psychology of Public Relations. From Industry Practice to Societal Challenges of the Profession. Routledge. 1st Edition. 2025. URL : https://www.routledge.com/The-Psychology-of-Public-Relations-From-Industry-Practice-to-Societal-Challenges-of-the-Profession/Chmiel/p/book/9781041005469

14. Zappala J. M., D'Angelo A. W. Public Relations Writing Worktext. A Practical Guide for the Profession. Routledge. 4st Edition. 2025. URL : https://www.routledge.com/Public-Relations-Writing-Worktext-A-Practical-Guide-for-the-Profession/Zappala-DAngelo/p/book/9780367860028

15. Mailly R., Dimmock S.J., Sethi A. S. Industrial Relations in the Public Services / Routledge. 2025. URL : https://www.routledge.com/Industrial-Relations-in-the-Public-Services/Mailly-Dimmock-Sethi/p/book/9781032819648

16. Avidar R., Dhanesh G. S. Intercultural Public Relations. Insights from the Middle East. Routledge. 1st Edition. 2025. 120 p. URL : https://www.routledge.com/Intercultural-Public-Relations-Insights-from-the-Middle-East/Avidar-Dhanesh/p/book/9781032436708

17. Bridgen E., Zeler I. Race, Diversity, and Social Mobility in the Public Relations Industry. Routledge. 1st Edition. 2025. 82 p. URL : https://www.routledge.com/Race-Diversity-and-Social-Mobility-in-the-Public-Relations-Industry/Bridgen-Zeler/p/book/9781032692111

Міжнародні видання

18. Luttrell R., Wallace A. A. Public Relations and the Rise of AI. Routledge. 1th Edition. 2025. 300 p.

19. Mahoney J. Public Relations Writing. Routledge. 4th Edition. 2025. 340 p.

20. Swann P. Cases in Public Relations Management. Routledge. 4th Edition. 2025. 478 p.

21. Theaker A. The Public Relations Handbook. Routledge. 7th Edition 2025. 368 p.

22. Tindall N. T. J., Hutchins A. L., Smith R. D. Becoming a Public Relations Writer. Strategic Writing for Emerging and Established Media. Routledge. 7th Edition. 2025. 334 p.

ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ ТЕРМІНІВ

Автентичність – відповідність внутрішніх цінностей організації її зовнішнім комунікаціям.

Агрегація думок – процес поєднання індивідуальних поглядів у спільну громадську думку.

Адвокація – діяльність із захисту прав чи інтересів певної групи.

Айдентика – візуальна ідентичність бренду (логотип, кольори, шрифти).

Акредитація – процедура реєстрації та допуску журналістів на захід.

Амбасадор бренду – особа, що офіційно представляє та популяризує бренд.

Антикризовий штаб – група спеціалістів, що керує діями під час кризи.

Антропоморфізм бренду – надання бренду людських якостей і характеру.

Артефакти культури – видимі елементи корпоративної культури (дизайн, одяг, ритуали).

Архетип бренду – універсальний образ, що викликає підсвідомі асоціації (за Юнгом).

Асиметрія комунікаційна – модель, де організація використовує зворотний зв'язок лише для посилення маніпулятивного впливу.

Атрибуція – приписування певних характеристик або причин подій суб'єкту PR.

Бекграундер – інформаційний матеріал із розлогою історією питання чи компанії.

Бенчмаркінг – порівняння власних показників із показниками лідерів ринку.

Бойкот – організована відмова споживачів від товарів чи послуг бренду.

Бренд – комплекс уявлень, асоціацій та емоцій, пов'язаних із продуктом чи особою.

Бренд-бук – книга стандартів бренду, що містить опис його ідеології та графічних норм.

Брифінг – коротка зустріч із пресою для надання оперативної інформації.

Брифування спікера – підготовка виступаючого до можливих запитань преси.

Бюджетування – процес розрахунку фінансових витрат на PR-кампанію.

Вертикальні комунікації – рух інформації між керівництвом і підлеглими.

Вибачення корпоративне – офіційне визнання провини організацією.

Виноградна лоза (англ. – Grapevine) – неформальна мережа розповсюдження чуток в організації.

Виробничий івент – захід, спрямований на демонстрацію технологічних потужностей.

Витік інформації – несанкціоноване оприлюднення закритих даних.

Відновлення репутації – довгостроковий процес повернення довіри після кризи.

Візія – ідеальна картина майбутнього організації через 10–20 років.

Внутрішній PR – комунікації з власним персоналом для формування лояльності.

Впізнаваність (англ. – Brand Awareness) – здатність аудиторії ідентифікувати бренд серед інших.

Гайдлайн – технічна інструкція з використання візуальних елементів бренду.

Гант-діаграма – візуальний графік виконання етапів проєкту в часі.

Герменевтика – мистецтво тлумачення текстів і смислів.

Гібридний захід – подія, що поєднує фізичну присутність учасників та онлайн-трансляцію.

Голос бренду (англ. – Tone of Voice) – манера та стиль спілкування бренду з аудиторією.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між працівниками одного рівня.

Грінвошинг – імітація екологічності для приховування реальної шкоди довкіллю.

Громадська думка – сукупне ставлення різних груп населення до подій чи організацій.

Громадськість (англ. – Publics) – активні групи людей, що мають спільні інтереси та реагують на діяльність організації.

Гуманітарна місія – діяльність організації, спрямована на вирішення соціальних проблем людства.

Двостороння симетрична модель – модель PR, що базується на взаєморозумінні та рівноправному діалозі.

Дедлайн – крайній термін виконання завдання.

Дедлайн медіа – час, до якого журналіст має здати матеріал у номер / ефір.

Дезінформація – свідоме поширення неправдивих фактів.

Дефініція – стисле логічне визначення поняття (наприклад, поняття PR).

Дипфейк – реалістичне відео чи фото, створене штучним інтелектом для фальсифікації реальності.

Дифамація – поширення відомостей, що ганьблять честь і гідність (навіть правдивих).

Діалог – форма комунікації, спрямована на пошук консенсусу.

Дім брендів (англ. – House of Brands) – модель, де кожна торгова марка холдингу є незалежною.

Додана вартість бренду – нематеріальна цінність, за яку клієнт готовий переплачувати.

Докризова фаза – період прихованого накопичення проблем.

Дорожня карта (англ. – Roadmap) – стратегічний план реалізації довгострокових цілей.

Ексклюзив – інформація, надана лише одному засобу масової інформації.

Експертне позиціонування – стратегія просування через демонстрацію глибоких знань.

Емоційне зараження – швидке поширення паніки чи гніву в масах.

Емпатія – здатність розуміти та відчувати емоційний стан іншої сторони.

Етика PR – сукупність моральних норм і правил професійної поведінки.

Етимологія – походження та історія терміна (наприклад, "Public Relations").

Зворотний зв'язок (англ. – Feedback) – реакція аудиторії на комунікаційне повідомлення.

Золота година – критичний час (до 60 хв) для першої реакції на кризу.

Імідж – штучно сформований образ об'єкта в свідомості людей.

Іміджеві втрати – зниження рівня довіри та впізнаваності через негатив.

Інженерія згоди – термін Е. Бернейза, що означає науково обґрунтоване формування підтримки громадськості.

Інтенсивність громадської думки – сила та глибина прояву ставлення людей до проблеми.

Інтранет – внутрішня приватна мережа організації для співробітників.

Інфлюенсер – лідер думок у соціальних мережах, що має вплив на підписників.

Інфопривід – подія, що заслуговує на увагу медіа та громадськості.

Інформаційна атака – спланована серія негативних публікацій проти суб'єкта.

Інформаційний вакуум – відсутність офіційних даних, яку аудиторія заповнює чутками.

Кампанія PR – комплекс взаємопов'язаних заходів для досягнення конкретної мети.

Капітал бренду (англ. – Brand Equity) – сукупна цінність бренду як активу.

Кейс (англ. – Case Study) – опис та аналіз реальної ситуації чи кризи.

Кейтеринг – організація харчування учасників заходу.

Ключові гравці – стейкхолдери з високим рівнем впливу та інтересу.

Когнітивна економія – функція бренду, що спрощує вибір споживачеві.

Когнітивний дисонанс – психологічний конфлікт під час зіткнення з інформацією, що суперечить переконанням.

Компенсація – дії з відшкодування збитків постраждалим у кризі.

Комплаєнс – відповідність діяльності організації законам та етичним нормам.

Комунікатор – особа або організація, що ініціює передачу повідомлення.

Комунікаційний аудит – перевірка ефективності каналів зв'язку організації.

Комунікаційний фільтр – викривлення інформації під час її передачі в ієрархії.

Консенсус – згода сторін, досягнута в результаті переговорів.

Контрзаходи – дії, спрямовані на нейтралізацію репутаційної загрози.

Корпоративна культура – система цінностей, переконань і норм поведінки в колективі.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства.

Корпоративний бренд – бренд всієї організації, а не окремих її товарів.

Креативна ідея – унікальний образний хід, що лежить в основі PR-кампанії.

Криза – подія, що загрожує існуванню організації або її репутації.

Криза етична – скандал, пов'язаний із порушенням моральних норм.

Криза правова – ситуація, пов'язана із судовими позовами та законом.

Криза технічна – збій у роботі обладнання чи сервісів компанії.

Кризова папка (англ. – Crisis Folder) – збірник інструкцій на випадок НП.

Критерії оцінювання – показники, за якими визначається успішність проєкту.

Круглий стіл – формат обговорення проблеми за участю рівноправних експертів.

Культура скасування (англ. – Cancel Culture) – сучасна форма бойкоту особи чи бренду.

Латентність громадської думки – прихований стан ставлення, що не проявляється до певного моменту.

Легітимізація – визнання правомірності та суспільної корисності діяльності організації.

Логістика заходу – організація пересування, проживання та розміщення учасників.

Логотип – унікальний графічний символ бренду.

Локалізація кризи – обмеження поширення негативу певною зоною.

Лояльність – відданість і позитивне ставлення працівника чи клієнта до бренду.

Маніпуляція – прихований вплив на свідомість з метою зміни поведінки в інтересах комунікатора.

Медіакарта – база даних ЗМІ та контактів журналістів.

Медіакіт (прескіт) – набір інформаційних матеріалів для преси на заході.

Медіація – посередництво в розв'язанні конфліктів.

Медійне ехо – повторювані згадки про кризу в медіа через довгий час.

Міжособистісна комунікація – обмін інформацією між двома чи більше людьми.

Місія організації – філософія та сенс існування компанії, задекларовані для суспільства.

Модель громадської інформації – поширення правдивих фактів без спроби маніпуляції (за А. Лі).

Модератор – ведучий заходу, що керує дискусією та таймінгом.

Моніторинг – постійне спостереження за медіаполем на предмет згадок організації.

Монобренд (англ. – Branded House) – модель, де всі підпродукти працюють під одним ім'ям.

Назріваюча криза (англ. – Smoldering) – проблема, про яку знають всередині, але яка ще не вибухнула зовні.

Неймінг – процес розробки назви для бренду чи організації.

Низхідна комунікація – передача наказів та інструкцій від топменеджменту до персоналу.

Ньюзмейкер – особа, чиї дії чи заяви створюють новини.

Охоплення (англ. – Reach) – кількість людей, які побачили комунікаційне повідомлення.

Паблісіті (англ. – Publicity) – неоплачуване висвітлення діяльності організації в ЗМІ.

Панельна дискусія – публічне обговорення теми групою експертів перед аудиторією.

Парадигма – система поглядів і принципів, що домінують у професійному середовищі.

Парасольковий бренд – бренд, що об'єднує під одним ім'ям різні групи товарів.

Персональний брендинг – створення та просування професійного образу окремої особи.

План-графік – документ із переліком активностей і термінів.

Плинна ідентичність (англ. – Liquid Identity) – здатність візуального стилю змінюватися під контекст.

Позиціонування – виділення унікальної риси, що відрізняє бренд від конкурентів.

Позиціонування – створення особливого місця для бренду в свідомості аудиторії.

Постреліз – інформаційний звіт про захід, що розсилається медіа після його завершення.

Пресагентство – модель PR, спрямована на завоювання уваги будь-якими методами (часто через шоу чи перебільшення).

Прес-конференція – офіційна зустріч спікерів із медіа для оголошення важливих новин.

Пресофіцер – особа, відповідальна за контакти з медіа в кризовий період.

Прес-реліз – коротке повідомлення для ЗМІ про новину чи подію.

Прес-сніданок (ланч) – неформальна зустріч із журналістами за їжею.

Прес-тур – організована поїздка журналістів на об'єкти компанії.

Проактивність – дії на випередження кризи до її початку.

Проєктний менеджмент – управління ресурсами для досягнення результату в обмежений час.

Пропаганда – цілеспрямоване поширення ідей для формування певної світоглядної позиції.

Психологічна безпека – стан в організації, де працівники не бояться висловлювати думки та помилятися.

Радикальна підзвітність – публічне визнання помилок і звіт про їхнє виправлення.

Радикальна прозорість – стратегія повної відкритості інформації про діяльність організації.

Райдер – список вимог спікера чи артиста до умов проведення заходу.

Ребрендинг – глибока зміна ідеології та візуальних атрибутів наявного бренду.

Репутаційний імунітет – запас довіри, що допомагає бренду вижити під час атак.

Репутаційний шлейф – негативні асоціації, що залишаються після кризи роками.

Репутація – стійке оцінювання діяльності організації стейкхолдерами на основі їхнього досвіду.

Рестайлінг – оновлення лише візуальних елементів бренду (косметичні зміни).

Ресурсний аудит – оцінювання наявних фінансів, кадрів і часу для реалізації плану.

Ризик-менеджмент – виявлення й оцінювання потенційних загроз організації.

Робочі сценарії – варіанти розвитку подій і плани реакції на них.

Сегментація – поділ широкої аудиторії на вужчі групи за спільними ознаками.

Семантика – значення слів і виразів у комунікації.

Скелети в шафі – приховані негативні факти минулого, що можуть стати публічними.

Слабкі сигнали – дрібні симптоми, що вказують на майбутню кризу.

Слоган – коротка фраза, що виражає сутність брендової обіцянки.

Соціалвошинг – маніпулятивна імітація соціальної відповідальності.

Соціальний капітал – мережа зв'язків і рівень довіри, якими володіє особа чи бренд.

Співтворчість (англ. – Co-creation) – спільне створення цінностей разом із аудиторією.

Спікер-рятівник – особа, що бере на себе комунікацію в найважчий період.

Спічрайтинг – підготовка текстів публічних виступів.

Спростування – офіційна заява про невідповідність інформації фактам.

Стейкхолдери – групи інтересів, які впливають на організацію або відчувають її вплив.

Стійкість громадської думки – тривалість збереження певного погляду в часі.

Стратегія – загальний довгостроковий план дій для досягнення мети.

Стрес-тест – перевірка готовності персоналу до роботи в екстремальних умовах.

Суббренд – бренд, що має власне ім'я, але чітко асоціюється з материнською компанією.

Таймінг – чіткий розклад заходу за хвилинами.

Тактика – конкретні методи та короткострокові кроки з реалізації стратегії.

Тімбілдинг – заходи, спрямовані на згуртування колективу.

Токсична культура – середовище в організації, що пригнічує працівників і провокує конфлікти.

Точка неповернення – момент у кризі, після якого старі методи вже не діють.

Тролінг – провокативна поведінка в мережі з метою виклику емоцій бренду.

Унікальна ціннісна пропозиція (англ. – UVP) – те, що робить бренд корисним і неповторним.

Факт-лист – короткий документ із цифрами та фактами без зайвих описів.

Фасад бренду – візуальні та зовнішні прояви бренду.

Фейк – повністю вигадана новина.

Фідбек-сесія – етап заходу, присвячений відповідям на запитання.

Філантропія – благодійна діяльність організації.

Фільтрація інформації – зміна повідомлення під час передачі ланцюжком (втрата змісту).

Фрейм провини – медійний акцент на пошуку "цапа-відбувайла".

Фреймінг – подача новини через певну "рамку" сприйняття (провини, жертви тощо).

Хайп – агресивна та швидка популяризація теми чи особи.

Хронічна фаза кризи – тривалий період судових справ та аналітичних розслідувань.

Цілі SMART – цілі, що є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими в часі.

Цільова аудиторія – конкретна група людей, на яку спрямована PR-кампанія.

Цінності бренду – фундаментальні переконання, на яких базується діяльність бренду.

Чутки – непідтверджена інформація, що поширюється в умовах дефіциту фактів.

Ядро бренду – незмінна сутність та основна обіцянка бренду.

B-roll – відеоматеріал без монтажу, який телеканали використовують для сюжетів.

Dark Site – підготовлений сайт, що "вмикається" лише в момент кризи.

ESG-стандарти – екологічне, соціальне та корпоративне управління як основа репутації.

Holding Statement – коротка заява "для утримання позицій" у перші хвилини кризи.

HR-PR – поєднання інструментів управління персоналом і зв'язків із громадськістю.

KPI (англ. – Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності діяльності.

Media Day – день, повністю присвячений спілкуванню преси з представниками організації.

PEST-аналіз – вивчення політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників впливу.

Press Box – технічний пристрій для підключення звуку телекамер на конференції.

RACE – формула PR-процесу: Дослідження, Дія, Комунікація, Оцінювання.

ROI (англ. – Return on Investment) – показник окупності інвестицій у PR-захід.

ROPE – модель PR: Дослідження, Цілі, Програмування, Оцінювання.

Run of Show – детальний сценарій дій персоналу під час івенту.

Sentiment Analysis – аналіз тональності згадок (позитив / негатив) у медіаполі.

SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

Навчальне видання

Гиріна Тетяна Сергіївна

ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск *Н. Б. Добрянська*

Редактор *М. М. Грабарчук*

Форматування та
комп'ютерна верстка *Д. П. Завальніцька*

Здано до друку 09.09.2026. Формат 29,7 × 41,99
Папір офсетний № 1. Гарнітура «Times New Roman»
Ум. друк. арк. 8.2
Наклад 300 прим. Замовлення № 1173

Підготовлено до друку науково-організаційним відділом
Державного податкового університету
08205, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська область,
Україна

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 7669 від 20.09.2022