

Євген Загорулько, Дмитро Олтаржевський

Корпоративні мунікації: СВІЖИЙ ПОГЛЯД

Міністерство науки і освіти України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Навчально-науковий інститут журналістики

Євген Загорулько, Дмитро Олтаржевський

Корпоративні комунікації: свіжий погляд



Арт Економі
—————
ВИДАВНИЦТВО
1991

КИЇВ 2023

УДК 070.486

Заг 14

**Рекомендовано до друку Вченою радою
Навчально-наукового інституту журналістики
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
протокол № 3 від 14 листопада 2022 р.**

Рецензенти:

Іванов В. Ф., доктор філологічних наук, професор

(Навчально-науковий інститут журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка)

Ромат Є. В., доктор наук із державного управління, професор

(Навчально-науковий інститут журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка)

Загорулько Є. О., Олтаржевський Д. О.

Заг 14 Корпоративні комунікації: свіжий погляд: монографія [Текст] / Є. О. Загорулько, Д. О. Олтаржевський. — К.: Арт Економі, 2023. — 360 с.

ISBN 978-617-7805-78-5

Корпоративні комунікації — це відгалуження паблік рилейшнз, і ширше — мистецтво правильного поводження та ефективного спілкування бізнес-організацій у соціумі. Представлена монографія — перше в Україні науково-популярне видання і практичний путівник, що комплексно і всебічно розглядає теоретичні й прикладні аспекти корпоративних комунікацій. Її автори — фахівець-практик у галузі управління репутацією Євген Загорулько, який має багаторічний досвід розвитку корпоративних комунікацій у великих компаніях, та доктор наук, професор Навчально-наукового інституту журналістики КНУ ім. Т. Шевченка Дмитро Олтаржевський — провели серйозну дослідницьку роботу. Монографія містить близько 560-ти посилань на переважно закордонні наукові праці, а також ключові визначення, авторські моделі і найцікавіші світові репутаційні кейси. Її мета — не лише сприяти переосмисленню засад і методів сучасних корпоративних комунікацій. Це спроба популяризувати міжнародні стандарти та досвід управління репутацією, гармонізації відносин між компаніями й суспільством. Особливий акцент зроблено на практиці корпоративної соціальної відповідальності, яка стає новітньою ідеологією бізнесу. Багатий, добре структурований матеріал, легкий стиль викладу й образна мова книжки приваблять науковців, представників бізнесу, досвідчених практиків у галузі корпоративних комунікацій, паблік рилейшнз і студентів, початківців, фахівців, які прагнуть розширити професійний світогляд.

УДК 070.486

ISBN 978-617-7805-78-5

© Загорулько Є. О., Олтаржевський Д. О., текст, 2023
© Арт Економі, 2023

ЗМІСТ

Передмова	5
Вступ	7
1. Теорія корпоративних комунікацій	
Уперед, у минуле. Екскурс в історію	11
Корпоративні комунікації: що це таке?	33
Хто кому родич? Корпоративні комунікації як відгалуження паблік рилейшнз	43
Функціональне навантаження. Що можуть корпоративні комунікації?	53
Усередині та зовні. Про стейкхолдерів і теорію зацікавлених сторін	64
Шість головних принципів корпоративних комунікацій	74
2. Суть корпоративних комунікацій	
Добре ім'я. Імідж і репутація компанії	85
Бути, а не здаватися. Корпоративний бренд та ідентичність	98
Кодекс честі. Душа, місія та релігія компанії	108
Індекс щастя. Як правильно формувати корпоративну культуру	121
У гармонії із собою. Соціальна відповідальність бізнесу	133
3. Напрями корпоративних комунікацій	
Архітектори мрій. Взаємодія зі споживачами	143
Справи сімейні. Внутрішні комунікації	154
Гроші люблять тишу? Комунікації з інвесторами	165
Провідники думок. Медіа рилейшнз та взаємодія із блогерами	175
Культ особистості. Робота з першою особою компанії	191
Грані дозволеного. Гавермент рилейшнз	201

4. Практика корпоративних комунікацій

Із чистого аркуша. Комунікаційна стратегія компанії	212
Робочий механізм. Як працює департамент корпоративних комунікацій	229
План «Б». Кризові комунікації	241
Муки творчості. Креатив на службі компанії	255
Чим вимірювати? Підходи в оцінюванні ефективності комунікацій	268

5. Канали корпоративних комунікацій

Валізка майстра. Типи каналів комунікації	287
Детонатори емоцій. Як правильно організувати корпоративний івент	298
Власний рупор. Дещо про корпоративні медіа	314
У гонитві за лайками. Використання соціальних медіа	332
На хвилі інновацій. Тренди комунікаційних технологій	343
Післямова	355

Передмова

Ця книжка була майже готова до публікування, коли вранці 24 лютого 2022 року сталося те, у що ніхто не міг повірити — російська федерація розпочала повномасштабне воєнне вторгнення в Україну. Ці рядки довелося дописувати під ревіння сирен повітряної тривоги та вибухи, які несли смерть і руйнування. Того недоброго ранку мільйони українців, а разом з ними й увесь світ, прокинулися в новій жорстокій реальності на ім'я війна. Вона стала справжнім землетрусом у свідомості кожного з нас, зламавши ставлення до багатьох речей.

Ми щиро вважали, що людство вже давно переступило початкову сходишку піраміди потреб. Нам здавалося, що безпека у світі стала безумовним і гарантованим базисом для пізнання, самореалізації, створення різноманітних матеріальних і духовних благ. Та коли ти разом з родиною рятуєшся в бомбосховищі від ворожих ракет, починаєш усвідомлювати, що насправді всі життєво важливі речі вміщуються лише в один наплічник. А найдорожчі люди — ті, кого можеш обійняти в той момент, який здається останнім у житті. Все це кардинально змінює загальноприйнятую систему пріоритетів. Передусім війна перевіряє на міцність людські цінності. Вони оголюються і виходять на передній план, наче арматура в розтрощеному бетоні. Війна робить нас справжніми, змушує в умовах страху та невизначеності зосередитися на теперішніх відчуттях, усвідомлено проживати кожну мить. А ще це можливість для очищення й перезавантаження людських стосунків і суспільних відносин.

Війна — це величезний стрес для бізнесу. Падіння купівельної спроможності, знищені виробничі потужності, розірвані ланцюжки постачання. У такі буремні часи головне — вижити, не зламатися. Для цього важливо спілкуватися одне з одним, знаходити слова

Передмова

підтримки, давати надію тим, хто у вас вірить. І тут неабияку роль відіграють корпоративні комунікації. Вони допомагають знайти підтримку в суспільстві, демонструючи позицію компанії, згуртувати персонал і партнерів довкола невідкладних завдань бізнесу, зберегти його дух і колективну енергетику. Хоч форми таких комунікацій відрізняються від звичних, їхні засади та принципи залишаються непорушними. А після війни і нашої перемоги обов'язково прийде мир, що спонукатиме бізнес до стрімкого відродження. Тому на цьому етапі компанії й поготів не обійдуться без ефективних корпоративних комунікацій. Тож зібрані в цій монографії знання допоможуть правильно їх організувати, наблизити економічні перемоги і повернутися до гідного, заможного життя.

Вступ

Уявіть, що ви опинилися в чужій країні. Ви не володієте іноземною мовою, не знаєте місцевих звичаїв. Намагаєтеся звернутися до перехожих, щоб з'ясувати, де перебуваєте і куди вам прямувати. Але все марно. Невпевненість, тривога, розпач. Схожий розгублений вигляд мають компанії, які не вміють спілкуватися та правильно поводитися у довірчому соціумі.

У сучасному світі корпоративні комунікації як відгалуження публік релейшнз посідають особливе місце. З одного боку, це інструмент, який дає компаніям змогу керувати інформаційними потоками в щоденній роботі, управлінні виробництвом, просуванні на ринку товарів чи послуг. З другого — вони допомагають будувати правильний імідж, налагоджувати сприятливі відносини зі споживачами, працівниками, партнерами. Останнє дуже важливо, оскільки бізнес завжди тісно вплетений у систему суспільних зв'язків, державних і соціально-економічних інтересів. Правильно організовані комунікації забезпечують симетричний діалог із громадськістю і всередині компанії, й зовні. Вони допомагають виборювати вигідні позиції на ринку, бути конкурентнішим, стабільнішим, витривалішим.

Феномен корпоративних комунікацій нагадує далеку засніжену Антарктиду — всі знають, де вона, тривалий час досліджують її, але й досі у прямому та переносному розумінні цей материк залишається білою плямою на карті знань. Принаймні такий вигляд ситуація має в Україні. У США та Європі корпоративним комунікаціям присвячено сотні фундаментальних праць і статей, виходять спеціалізовані наукові журнали. Особливо ці пошуки активізувалися у другій половині XX сторіччя, коли компанії відчули потребу в осмисленні досвіду, накопиченого методом спроб і помилок. Але поява нових досліджень на цю тему свідчить, що

інтерес до неї не вичерпався. Корпоративні комунікації стають дедалі більш спеціалізованими, самостійними, вираженими, часом агресивними. Вони дають бізнесу більше свободи, можливостей заявляти про себе, але водночас потребують більшої усвідомленості та відповідальності.

Чому ми вважаємо, що настав час подивитися на розвиток корпоративних комунікацій свіжим поглядом? Достатньо поглянути на сучасний світ, в якому живемо і в якому щосекунди щось змінюється, руйнується, зникають сталі орієнтири. Все відбувається настільки блискавично, що ніхто не встигає оцінити наслідки трансформацій, які тривають у режимі нон-стоп. Хаос стає специфічною формою буття і водночас субстратом для розвитку. Єдині способи вкоренитися і вижити в ньому — адаптування та запровадження інновацій.

У таких реаліях головною компетенцією професіоналів стає *agility* (англ.) — гнучкість, уміння пристосовуватися, навчатися і перенавчатися в гіпермінливому середовищі. Такий підхід дає змогу постійно триматися на гребені технологічної хвилі, вчасно підхоплювати нові ідеї. Він також містить одну з основних компетенцій майбутнього — вміння вишукувати корисні знання в інших галузях і адаптувати їх до нових прикладних завдань. Звісно, для цього потрібно вміти аналізувати, порівнювати, розпізнавати тренди. Лише пропустивши цю сировину крізь каталізатори власного світогляду, досвіду, інтелекту та інтуїції, можна відшукати інноваційні рішення, здатні впливати на хід історії.

Цифровий вибух повністю змінив звичний комунікаційний ландшафт. Трансформуються принципи поширення і споживання інформації. Нині обсяг даних, які щорічно звалюються нам на голову, вимірюється зетабайтами (тобто мільйонами мільйонів гігабайтів). Неконтрольований потік породжує проблеми з якістю інформаційного поля, пересиченого випадковими та навмисними фейками, що тиражують самі себе і спотворюють картину світу. За таких умов розквітла епоха післяправди (поняття *post-truth* 2016-го було визнано словом року), яка асоціюється з маніпуляціями, медіапідробками та конспірологічними змовами. Все це, безумовно, тисне на свідомість людей, спричиняє зневіру та психологічну втому. Народився навіть окремий термін «байдужість аудиторії» як захисна реакція на інформаційну зашумленість та комунікаційну агресію. Якщо в такій ситуації нам стає важко достукатися одне до одного, то про складності для компаній і брендів продертися крізь інформаційну пелену до своїх стейкхолдерів годі й говорити.

Ніби колода карт у руках ілюзіоніста, з'являються, зникають і перетасовуються інструменти комунікації. Цифрова ера відкрила нові можливості, яких не могли передбачити навіть найсміливіші фантасти. Якщо на початку 2000-х соціальні мережі сприймалися лише як розвага, то нині за їхньою допомогою у країнах змінюють політичні режими, а потужні корпорації ведуть багатомільярдний бізнес. Просто на наших очах ера стаціонарних комп'ютерів змінюється добою мобільних пристроїв, які прищеплюють людям потребу жити онлайн 24/7. Для компаній це означає можливість контактувати зі своєю аудиторією цілодобово, створювати власні мобільні додатки, використовувати чат-боти. Щойно з'являються нові цифрові винаходи, як бізнес одразу прагне долучити їх до свого арсеналу. І це також новий вимір сучасних корпоративних комунікацій.

Іще одна причина по-новому подивитися на цей факт — хвилеподібні кризи, які регулярно лихоманять глобальний світ, країни та компанії. Маркетологи жартують: криза — це коли на цінниках супермаркетів указують ціну не за кілограм, а за 100 грамів. І в цьому є частка правди. Кризи змінюють психологію людей, їхні звички і погляди на життя. З другого боку, кризи — це репутаційні випробування для бізнесу. Жорсткий контроль собівартості продукту, заощадження на сировині й технологіях боляче б'ють по якості продукції та іміджу брендів. А зменшення фонду заробітної плати, скорочення персоналу, урізання соціальних програм нещадно пожирають репутаційний капітал працедавця. Поза сумнівами, це виклики і для суспільства, і для бізнесу.

Проте будь-яка криза — це горнило для професійного розвитку. Обмеження ресурсів ускладнює доступ до аудиторій, але стимулює пошук нестандартних комунікаційних рішень і креативних ідей. Компанії активніше залучають потенціал соціальних медіа, блогосфери, краудсорсингу, використовують неоплачувані колаборації із зацікавленими сторонами. Відповідно, підвищується планка інтелектуальної цінності та суспільної користі контенту. Проте найголовніше: передишки між кризами — це завжди найкращий час для роботи над помилками, розчищення розумових завалів, навчання і відновлення.

Важливе запитання, на яке ми прагнули знайти відповідь у цій книжці, — як втримати рівновагу у світі, де майже не залишилося точок опори? Ми постаралися зібрати ті ціннісні маяки та професійні еталони, котрі все ще заслуговують на довіру в епоху втрачених орієнтирів.

Це ніби таблиця множення, яку було винайдено ще до нашої ери, але без якої у XXI столітті неможливо запускати кораблі на Марс. У комунікаціях такими взірцями можуть слугувати класичні погляди Айві Лі, Артура Пейджі, Едварда Бернейза, Пітера Друкера та інших авторитетів, апробовані часом академічні теорії і досвід компаній-лідерів. Бо нерідко виявляється, що багато речей, які ми вважаємо вистражданими на практиці власними професійними відкриттями, вже описав хтось до нас.

Одразу зауважимо: ця монографія не про ідеальні корпоративні комунікації. Ми свідомі того, що живемо в небездоганному світі, де немає зразкових компаній, які ніколи не припускаються помилок. Зрештою, комунікації — далеко не єдиний чинник успіху бізнесу. Ми мали на меті лише показати шлях до ідеалів, навіть якщо вони комусь здаватимуться ілюзорними та недосяжними.

Що відрізняє цю книжку від інших? Насамперед те, що це перша в Україні комплексна праця з корпоративних комунікацій. Її теоретичну частину побудовано на матеріалах понад 500 книжок і наукових статей, написаних від початку XX століття і до наших днів американськими та європейськими авторами (деякі імена ви напевне почуєте вперше). Це не просто квінтесенція західних теорій, перекладених мовою українських реалій. Ми спробували проілюструвати їх промовистими кейсами, поглянути на класичні та сучасні інструменти з нових ракурсів, поділитися власними спостереженнями та ідеями. Обов'язковий теоретичний матеріал ми розбавили цікавими аналогіями, історичними екскурсами, афоризмами. Щоб читання не здавалося занадто нудним, ми спробували подати все це легкою, невимушеною мовою, яка відрізняється від загальноприйнятого наукового стилю.

Театральний режисер Костянтин Станіславський говорив: немає поганих ролей — є лише погані актори. Так само і в комунікаціях усе залежить не від складності проблем, а від підготовленості професіоналів, які їх розв'язують. Тож, з одного боку, ця книжка покликана упорядкувати й розширити наукову основу корпоративних комунікацій. А з другого — вона адресована і майбутнім фахівцям, і досвідченим практикам, які бажають структурувати свої знання, зарядитися свіжими інсайтами та збагатити професійну ерудицію. У будь-якому разі сподіваємося, що кожен з вас знайде тут щось цікаве й корисне для власного розвитку. Адже вдосконаленню немає меж.

1. Теорія корпоративних комунікацій

1.1. Уперед, у минуле. Екскурс в історію

Термін «корпоративні комунікації» офіційно було визнано 1972 року, коли журнал *Fortune* провів перший міжнародний семінар та цю тему, і нове визначення заволоділо увагою широкої аудиторії¹. Утім, було б помилкою вважати, що доти бізнес був глухим і німим. У наші дні на земній кулі налічується понад 5500 компаній, вік яких сягає 200 років. Із них 3146 розташовані в Японії, 837 — в Німеччині, 222 — в Нідерландах та 196 — у Франції. А, мабуть, найстарішою донедавна залишалася японська будівельна корпорація *Kongō Gumi*, заснована 578-го (тобто їй виповнилося понад 1400 років)². Серед найдосвідченіших компаній Сполучених Штатів можна назвати *Baker's Chocolate*, засновану 1765 року, *Jim Beam* (1795), *DuPont* (1802), *Colgate* (1806), *Citigroup* (1812) та ін.³ Зрозуміло, що протягом існування всі вони мусили якось спілкуватися зі споживачами, інвесторами, працівниками і дбати про власний імідж. Нове відгалуження зв'язків із громадськістю з'явилося завдяки принаймні двом чинникам. Перший: публічна поведінка та методи спілкування компаній давно потребували переосмислення. Другий: корпорації

¹ Yamauchi, K. (2001). Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), 131-136.

² Hutcheson, J. O. (2007). *The End of a 1,400-Year-Old Business*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-04-16/the-end-of-a-1-400-year-old-businessbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>

³ Martin, M. (2018). *Founded When? America's Oldest Companies*. <https://www.businessnewsdaily.com/8122-oldest-companies-in-america.html>

стали самостійними акторами в суспільстві й здобули одну з головних ролей на сцені комунікацій.

Може скластися враження, що колискою корпоративних комунікацій, як і загалом паблік рилейшнз, були Сполучені Штати. І це недалеко від істини. Принаймні за кількістю робіт з PR-історіографії американські науковці домінують над британськими та німецькими⁴. Дослідники жартують: якщо корпоративні комунікації мають офіційну історію, то її давно розповів один із основоположників — Едвард Бернейз⁵. У своїй книжці він означив сім періодів історії розвитку PR у США⁶. Перший охоплює XVIII сторіччя і пов'язаний із пропагандистською діяльністю Семюела Адамса, кривавими подіями «бостонського чаювання» та проголошенням незалежності Америки. Другий тривав з початку XIX сторіччя до завершення 1865 року громадянської війни у США, падіння рабовласництва та зростання індустріального виробництва. Саме цей період, на нашу думку, можна вважати розгінною смугою ери корпоративних комунікацій. І ось чому.

На невеликих домонополістичних підприємствах власники бізнесу мусили налагоджувати комунікації самотужки. Такий метод спілкування без посередників, заснований на людських взаєминах та особисто-му щоденному контакті, давав плоди протягом століть. Господар фірми міг на ім'я знати працівників і клієнтів, пам'ятати їхні дні народження. Індустріалізація та монополізація переломили неквапливий плин життя. Розширювалася географія бізнесу, зростало число виробничих і торговельних майданчиків, збільшувалася кількість персоналу. Тож безпосередні контакти значно ускладнилися. Особливо це відчувалося у XIX сторіччі, коли почала з'являтися велика кількість трестів і корпорацій. З другого боку, в цей час було розроблено геніальні винаходи, які значно розширили технічні можливості комунікацій. Так, у 1830-ті роки Морзе представив світу телеграф, 1876-го Белл сконструював телефон, а 1900-го було вперше встановлено радіозв'язок на великі відстані.

Як буде розглянуто нижче, корпоративні комунікації — паросток паблік рилейшнз. Тому не дивно, що історія цього непосидючого нащадка,

⁴ Raaz, O., & Wehmeier, S. (2011). Histories of public relations: Comparing the historiography of British, German and US public relations. *Journal of Communication Management*, 15(3), 256-275.

⁵ Bitter, J. (1987). Which came first — Journalism or public relations? *Public Relations Quarterly*, 32, 21-22.

⁶ Bernays, E.L. (1952). *Public Relations*. University of Oklahoma Press.

який швидко став на ноги і здобув право голосу, багато в чому збігається з батьківською біографією. І хоч корені PR сягають епохи античності, ми поділяємо точку зору науковців, що основу для практики сучасних корпоративних комунікацій було закладено в перші десятиріччя XX століття ⁷.

Наприкінці XIX сторіччя у Сполучених Штатах з'явилася спеціальність *пресагент*. Це були перші наймані піарники-індивідуали, переважно з-поміж журналістів, яких компанії залучали до роботи в галузі зв'язків із громадськістю. Назва цієї нової на той час професії відображала головне її призначення — взаємодію із пресою. Але до обов'язків цих фахівців також входило написання текстів статей, брошур, книжок, публічних промов тощо.

У грудні 1870-го видання *The Atlanta Constitution* опублікувало матеріал «Дюран, цей принц пресагентів» про особу, яка протягом 14-ти років займалася просуванням лондонського цирку ⁸. Головний герой розповідав читачам про вартість слона, зарплату артистів на манежі, а також про те, що, крім цирку, він організовував промотури по всій країні для одного відомого актора. У своїй професії Дюран був не самотнім. Тоді на Бродвеї існували цілі ліги пресагентів, які просували театральні вистави, розважальні видовища.

Щоб домогтися інтересу газетярів до своїх подій, пресагенти вдавалися до будь-яких методів, зокрема й не дуже добросовісних. Вони вигадували сенсації, маніпулювали фактами, задобрювали редакторів безплатними квитками на вистави та іншими подарунками. Пресагенти завжди перебували в центрі скандалів, брудних історій, і журналісти навіть вигадали їм зневажливе прізвисько *flack* (ймовірно, від імені Джина Флека, який на початку XX сторіччя опікувався промо кінофільмів ⁹).

Однак почесні лаври короля серед пресагентів безсумнівно належать Фінеасу Барнуму, що зробив приголомшливу кар'єру завдяки містифікації, псевдоподіям і, як сказали б у наші дні, неперевершеному мистецтву хайпу. У 1870-ті роки він створив циркове «найвеличніше

⁷ Goodman, M.B., & Hirsch, P.B. (2010). *Corporate Communication: Strategic Adaptation for Global Practice*. Peter Lang, p. 97.

⁸ Russell, K.M., & Bishop, C.O. (2009). Understanding Ivy Lee's declaration of principles: U.S. newspaper and magazine coverage of publicity and press agency, 1865–1904. *Public Relations Review*, 35, 91-101.

⁹ Mogel, L. (1993). *Making It in Public Relations*. Collier Books, p. 11.

шоу на землі», яке мандрувало містами і збирало аншлаги. Барнум демонстрував причарованій публіці то фейкову русалку з островів Фіджі, то темношкіру жінку, якій буцімто виповнився 161 рік і яку він видавав за няньку батька-засновника США Джорджа Вашингтона. В його перформансах брали участь ліліпути, сіамські близнюки і навіть російський хлопчик з обличчям собаки. Щоб підтримувати ажіотаж довкола виступів, шоумен вдавався до різних комунікаційних трюків. Наприклад, під чужим ім'ям він надсилав до редакцій газет листи, в яких «незаангажовано» розповідав про життя містечка, де зупинявся пересувний цирк, і про фурор, спричинений показом «справжньої» русалки.

Проте шоубіз був далеко не єдиною галуззю, де могли себе проявити комунікатори-індивідуали. У ті часи найбільші залізничні компанії прокладали колії по всій Америці й потребували популяризації ведення бізнесу на Дикому Заході, щоб збільшити обсяги перевезень. За допомогою пресагентів вони розповідали журналістам про неймовірні переваги пересування потягами. І самі газетярі не гребували безплатними поїздками залізницею в обмін на приховану рекламу. В такий спосіб корпорації набули першого, можливо, трохи незграбного, але важливого досвіду впливу на громадську думку. Як зазначає Марвін Оласкі, у 1850-ті роки американські залізничні компанії стали «лідерами за співпрацею із платними пресагентами»¹⁰. Лише згодом, наразившись на публічну критику, вони змінили тактику і почали працювати з аудиторією у більш цивілізований спосіб.

На початку XX сторіччя епоха пресагентів поступово відійшла в небуття. На нашу думку, це сталося через внутрішню маніпулятивну природу цієї професії. Перші корпоративні комунікатори були зацікавлені лише в одномоментних результатах, і їм було абсолютно байдуже, що в майбутньому люди думатимуть про них самих і про фірми, на які вони працювали. Пресагенти входили в довіру до журналістів, намагалися діяти таємно, не афішуючи свого зв'язку з компаніями. Але їх усе одно викривали, громадськість почувалася обдуреною, і, зрештою, довіра до пресагентів вичерпалась остаточно.

Водночас серйозні суперечності виявилися усередині самих корпорацій. Роланд Маршан у праці «Створюючи корпоративну душу» писав,

¹⁰ Olasky, M. (1987). *Corporate public relations: A new historical perspective*. Lawrence Erlbaum, p. 6.

що на зламі XIX і XX сторіч зросли «бездушні корпоративні гіганти», які виявилися неспроможними жити в гармонії із суспільством¹¹. Ті часи називають іще «добом баронів-розбійників». У США процвітав «дикий бізнес», підприємці заробляли на чому могли, варварськи висотували природні ресурси та нехтували суспільними інтересами. Гроші тоді були єдиним мірилом публічних відносин. Як зазначають дослідники, на початку доби масового виробництва працівників розглядали як кріпаків, а громадськість вважалася «приватним мисливським угіддям для експлуатації бізнесом»¹².

Моментом істини став вислів Вільяма Вандербільта, президента кількох американських залізничних компаній, необережно зроблений 8 жовтня 1882 року в розмові з журналістом: «Нехай громадськість іде до дідька»¹³. Існують різні версії того, в якому контексті прозвучала ця фраза. За однією з них, це була реакція на провокаційне запитання молодого репортера. Але протягом двадцяти чотирьох годин цитата мільярдера облетіла перші шпальти сотень газет, викликавши шквал засуджувальних промов, гнівних відповідей і карикатур. Репутація однієї з найбагатших родин зазнала удару. *New York Herald* у ті дні поливала сарказмом Вандербільта, мовляв, «після його смерті нащадки розглядатимуть цей його вислів як епітафію, незалежно від того, що може бути викарбувано на надгробку». А сама фраза стала символом зневажливого ставлення монополістів до громадськості¹⁴.

Окрім образливих слів, фабриканти часто пускали в хід болючіші засоби — поліційні кийки, якими придушували страйки працівників і профспілок. Суспільне обурення викликала і димова завіса таємничості, якою окутували себе корпорації, бо це суперечило стрижневим принципам демократії. Відносини між великим бізнесом і суспільством загострювалися щодня. І деякі компанії почали розуміти, що довго так тривати не може.

Як зазначав Бернейз, на початку XX сторіччя компаніям, напевно, вперше знадобився захист від публічного гніву, коли нападки репортерів

¹¹ Marchand, R. (1998). *Creating the corporate soul*. University of California Press.

¹² Griswold, G., & Griswold, D. (1948). *Your Public Relations: The Standard Public Relations Handbook*. Funk & Wagnalls, p. 6.

¹³ Cutlip, S.M. (1995). *Public Relations History: From the 17th to the 20th Century: The Antecedents*. Erlbaum, p. 188.

¹⁴ Gordon, J.S. (1989). *The Public Be Damned. American Heritage*. <https://www.americanheritage.com/public-be-damned>

стали причиною гучних страхових скандалів ¹⁵. Саме о цій порі набуває популярності жанр журналістського розслідування та з'являються *макراكери* — репортери, які спеціалізуються на сенсаційних викриттях. На думку Карли Говер, такі зміни в суспільстві та особливо в журналістиці спричинилися до того, що корпоративні зв'язки із громадськістю стали необхідністю ¹⁶. Макракери охоче розслідували сумнівні малоприємні сторони професійного та особистого життя бізнесменів і викладали їх на суд публіки. За деякими даними, з 1903-го до 1912 року в популярних американських журналах з'явилося понад 2000 статей, що викривали брудні оборудки бізнесу ¹⁷. Одні пояснюють це тим, що журналістика в той час почала приміряти на себе ошийник сторожового пса демократії. Інші вважають, що такі сенсації були єдиною можливістю для преси, щоб утримувати на високому рівні наклади й гонорари репортерів.

У 1900-ті роки *McClure's Magazine* опублікував серію скандальних статей з назвою «Історія компанії Standard Oil», в яких макракерка Іда Тарбелл звинуватила Джона Рокфеллера-старшого у брудних методах конкурентної боротьби. Розтривожений вулик громадської думки став загрозою для багатомільйонного бізнесу одного з найбагатших людей світу. Звісно, тут ми маємо змиритися із застереженням, що до сумлінності та відкритості корпорації підштовхувала не стільки громадська думка, скільки закони, які було ухвалено з огляду на неї ¹⁸. Одначе глас народу почули політики і змусили великий бізнес триматися в цивілізованих рамках і бути підзвітним суспільству. Як писали дослідники, вони домоглися соціальної відповідальності бізнесу і наполягли на тому, щоб діяльність корпорацій була «свідомо спрямована на суспільне благо» ¹⁹. Вершиною цих зусиль стало судове рішення, яке 1904 року припинило монополію Standard Oil Trust.

Під гільйотиною законодавчого врегулювання корпорації відчували жагу до змін. Відтак почав розвиватися новий прикладний фах — корпоративні паблік рилейшнз, які мали допомогти бізнесу

¹⁵ Bernays, E.L. (1928). *Propaganda*. Horace Liveright, p. 41.

¹⁶ Gower, K.K. (2007). *Public relations and the press: The troubled embrace*. Northwestern University Press, p. 6.

¹⁷ Chalmers, D.M. (1959). The muckrakers and the growth of corporate power: a study in constructive journalism. *American Journal of Economics and Sociology*, 18(3), p. 302.

¹⁸ Gower, K.K. (2008). US corporate public relations in the progressive era. *Journal of Communication Management*, 12, p. 312.

¹⁹ Chalmers, D.M. (1959). The muckrakers and the growth of corporate power: a study in constructive journalism. *American Journal of Economics and Sociology*, 18(3), p. 311.

потоваришувати із соціумом, «повернути продану душу», стати чеснішим і прозорішим. Також прийшло усвідомлення, що «для успішних зв'язків із громадськістю потрібно більше, ніж найняти пресагента чи агента з реклами; це вимагало зрілої людини, яка б розуміла бізнес і громадськість»²⁰. Крок за кроком компанії почали переходити від стратегій ігнорування до інформування суспільства. Дух вільного підприємництва і конкуренція розділили перших практиків корпоративних комунікацій на два табори. Одні виростили з коротких штанців пресагентів та еволюціонували до власних консультативних фірм, що пропонували компаніям послуги в галузі зв'язків із громадськістю. Інші пішли працювати на зарплату в корпорації, які створювали власні департаменти комунікацій.

1900 року в Бостоні з'явилася перша фірма зі зв'язків із громадськістю — *Publicity Bureau*²¹. Заснувала її група колишніх газетярів на чолі з Джорджем Майкелісом. Від початку фірма надавала «пресагентські послуги якомога більшій кількості клієнтів за відповідну винагороду». Першими її замовниками були Чарльз Еліот із Гарварду, Массачусетський технологічний інститут, а також телекомунікаційна компанія AT&T. Співпраця *Publicity Bureau* з AT&T уперше виявила потребу корпорацій у систематичному оцінюванні громадської думки. Збираючи й аналізуючи вирізки з національної преси, фахівці побачили, що 90% публікацій про компанію мали негативну тональність. Лише змінюючи манеру поведінки та поширюючи правдиві новини через медіа, їй вдалося поступово знизити кількість негативних згадувань до менш ніж 60%. Згодом, працюючи із залізничними компаніями, *Publicity Bureau* розробила особливу систему моніторингу та взаємодії з пресою, яку назвала «Барометр»²².

Попри те, що *Publicity Bureau* проіснувала тільки близько 12-ти років, вона заклало важливі зміни у принципи корпоративних комунікацій. Агенції повинні були не лише сумлінно відпрацьовувати гонорари клієнтів, а й почуватися відповідальними перед журналістами за надані факти і співпрацювати з ними, задовольняючи попит в об'єктивній інформації. Поступово прийшло розуміння, що репутаційними зв'язками

²⁰ Gower, K. K. (2008). US corporate public relations in the progressive era. *Journal of Communication Management*, 12, p. 315.

²¹ Cutlip, S.M. (1966). The Nation's First Public Relations Firm. *Journalism Quarterly*, 43(2), 269-280.

²² Cutlip, S.M. (1994). *The unseen power: Public relations, a history*. Erlbaum Associates, p. 18.

(за аналогією з подружніми стосунками) слід опікуватися всередині компанії, не покладаючись тільки на сторонніх експертів і підрядні агенції. По-перше, це давало змогу зайвий раз не виносити з хати сміття під поглядами всевидячого ока громадськості. По-друге, це було раціональніше з точки зору менеджменту.

Із висоти сьогодення важко роздивитися, котра з компаній заснувала перший власний відділ корпоративних комунікацій. Деякі джерела свідчать, що 1888 року американська страхова компанія Mutual Life Insurance мала «різновид власного літературного бюро», який очолив такий собі Чарльз Дж. Сміт²³. Проте цілком очевидно, що рушієм у розвитку корпоративних комунікацій стали залізничні компанії.

1893 року журнал *The Independent* опублікував статтю із заявою керівника Північнотихоокеанської залізниці про те, що «настав час більшої обізнаності про справи корпорації зацікавлених осіб та широкої громадськості». Було зазначено, що оприлюднення корпоративних справ є захистом для самих компаній від непорозумінь і нападів громадськості через незнання фактичного стану речей, а також гарантією для самої громадськості. Автор наголошував, що залізниці повинні публікувати у щорічних звітах і газетах правдиві результати бізнесу, а також поширювати брошури та інші матеріали, щоб люди могли справедливо оцінити їх. «У такий спосіб можна уникнути великого суспільного тертя», — було підсумовано у статті²⁴.

Асоціація американських залізниць стверджує, що була першою компанією, яка почала використовувати термін «зв'язки із громадськістю» в бізнесі. Принаймні така згадка містилася у «Книзі залізничної літератури 1897 р.». Того самого року Бостонська міська залізниця найняла Дж. Гарві Вайта, щоб створити внутрішню «службу пабліситі». У компанії це пояснили так: громадськість, яка забезпечує компанії прибутки, «має повне право отримувати щось на додачу до можливості пересуватися на певну дистанцію за 5 центів»²⁵.

²³ Cutlip, S.M. (1995). *Public Relations History: From the 17th to the 20th Century: The Antecedents*. Erlbaum, p. 184.

²⁴ Russell, K.M., & Bishop, C.O. (2009). Understanding Ivy Lee's declaration of principles: U.S. newspaper and magazine coverage of publicity and press agency, 1865–1904. *Public Relations Review*, 35, 91–101.

²⁵ Cutlip, S.M. (1995). *Public Relations History: From the 17th to the 20th Century: The Antecedents*. Erlbaum, p. 207.



«Війна струмів»: кейс від Westinghouse та Edison

Один із перших у сучасному розумінні відділів корпоративних комунікацій було створено 1889 року в електротехнічній корпорації Westinghouse. Саме в цей час у Сполучених Штатах спалахнула так звана *війна струмів*, у якій зійшлися два неперевершені та непримирненні винахідники: Джордж Вестінгауз і Томас Едісон. Перший виступав за те, щоб у всій країні використовувати змінний електричний струм, другий боровся за гегемонію постійного. Оскільки змінний струм було легше і дешевше передавати на далекі відстані, до електромереж Westinghouse підключалося дедалі більше користувачів у різних куточках країни. Відчуваючи близьку поразку на цьому фронті, Томас Едісон вирішив вдаватися до чорного PR.

У лютому 1888 року президент компанії Edison Electric опублікував брошуру на 84-х сторінках «Попередження від компанії Edison Electric Light» та розіслав її в редакції газет і партнерам. У документі йшлося про те, що у Westinghouse нехтують патентним правом і що їхній змінний струм, на відміну від постійного, може стати причиною загибелі людей²⁶. Демонструючи загрозу, представники компанії Едісона на очах журналістів за допомогою розряду змінного струму позбавили життя бідлашного коня. Випадкову загибель людини внаслідок короткого замикання також було використано як інформаційний привід у протистоянні з конкурентом, а правильно інтерпретована ідея страчувати злочинців на електричному стільці, здавалося б, мала остаточно розчавити імідж компанії Westinghouse. 1890 року за допомогою нового методу вперше було позбавлено життя вбивцю Вільяма Кеммлера. Це стало головною темою американської преси. За деякими свідченнями, Томас Едісон підкупив репортера, який наступного дня опублікував у газеті замітку з нищівним заголовком «Вестінгауз стратив Кеммлера». Загалом люди Едісона регулярно виступали перед пресою та різними комісіями, називаючи змінний струм «небезпечним і проклятим».

²⁶ Essig, M. (2009). *Edison and the Electric Chair: A Story of Light and Death*. Bloomsbury Publishing, p. 135.

У відповідь на агресивні нападки Вестінгауз застосував оборонну тактику. Його колеги оскаржили на сторінках одного з журналів закиди конкурентів, що їхнє обладнання буцімто спричинило 30 смертей. Провівши власне розслідування, видання з'ясувало, що лише два летальні випадки могли бути пов'язані з використанням змінного струму²⁷. Всі ці спростування потребували неабияких зусиль і злагодженої роботи комунікаційної команди. У підсумку Вестінгауз програв пропагандистські баталії, але виграв війну з Едісоном. Найкращим свідченням цього є те, що нині в наших розетках тече змінний струм.

Побутує думка, що в Європі та інших країнах корпоративний PR почав розвиватися лише після Другої світової війни внаслідок зближення з американським бізнесом. Однак із цим можна посперечатися.

У Великій Британії вже наприкінці XIX сторіччя фірми Lever Brothers (нині підрозділ Unilever) та Manchester Cooperative випускали перші внутрішні корпоративні видання. 1910 року компанія інженера-електрика Гульєльмо Марконі, який винайшов технології радіозв'язку на великій відстані, випустила перший пресреліз. Засноване ним згодом корпоративне видавництво Wireless Press публікувало корабельні ньюслетери, книжки та статті про бездротову телеграфію.

Із 1920-х років у нафтовій корпорації Shell існувала посада директора з пабліситі та реклами. Один з батьків PR у Великій Британії Стівен Таллентс уперше почав використовувати в комунікаціях документальне кіно. У 1930-ті роки він перейшов на роботу до Британської поштової служби, де було засновано внутрішній відділ з виробництва фільмів. 1924 року в Лондоні колишній журналіст Безіл Кларк відкрив першу британську агенцію зі зв'язків із громадськістю Editorial Services.

У Німеччині перший департамент комунікацій, імовірно, з'явився 1870 року в металургійному концерні Krupp. Із 1866-го його власник Альфред Крупп наймав «літераторів», які перечитували (сучасною мовою моніторили) пресу, де були згадки про компанію. Вони також створювали

²⁷ Moran, R. (2007). *Executioner's Current: Thomas Edison, George Westinghouse, and the Invention of the Electric Chair*. Knopf Doubleday Publishing Group, p. 118.

статті, брошури для популяризації продукції та корпорації загалом²⁸. Сам Крупп уже тоді широко сповідував відкритість у відносинах із громадськістю. В одному зверненні до працівників він наголосив, що настав час організувати поширення в газетах регулярних і правдивих звітів про діяльність підприємства²⁹. Як особливу епатажну форму комунікацій історики згадують участь компанії у Великій виставці в Лондоні 1851 року. Щоб унаочнити розмах і специфіку свого бізнесу, Крупп розпорядився доставити як експонат двотонний сталевий зливоч, що спричинило справжній фурор.

У середині XIX сторіччя інші німецькі промислові концерни — Henkel, AEG, Siemens — також активно розгортали корпоративні комунікації. 1899 року Siemens найняла «менеджера з питань преси», а незабаром відкрила відділ для роботи з пресою. Спочатку він мав вигляд камерного «літературного бюро», яке збирало та обробляло інформацію щодо продукції компанії, а також надавало послуги з підготовки технічних текстів. Але в лютому 1902 року було створено центральне управління з питань преси, яке координувало комунікації в підрозділах компанії у всій Німеччині.

У Франції, як і в Сполучених Штатах, каталізатором розвитку корпоративних комунікацій стала автомобільна промисловість. 1889 року брати Андре та Едуард Мішлен заснували компанію з випуску шин для автомобілів, яких на той час у всій Франції налічувалося менш як 3000 штук³⁰. Мода на новий засіб пересування швидко поширювалася, тож підприємці вирішили видавати невеличкий путівник для водіїв, щоб заохочувати мандрівки та стимулювати продажі своєї продукції. Так 1900 року народився перший Guide Michelin, який згодом став біблією туриста і запровадив стандарти оцінювання ресторанів за так званими мішленівськими зірками.

Андре Сітроен (кажуть, його родина мала корені в українському місті Одесі) виявився неабияким віртуозом сарафанного радіо та інших нетрадиційних методів PR, за допомогою яких прищеплював французам захоплення автомобілями. Із 1925-го по 1934 рік засновник корпорації Citroën розмістив грандіозну рекламу свого бренда на Ейфелевій вежі,

²⁸ Van Ruler, B., & Verčič, D. (2004). *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-nation Introduction to Public relations theory and practice*. Mouton de Gruyter, p. 257.

²⁹ Moss, D., Vercic, D., & Warnaby, G. (2000). *Perspectives on Public Relations Research*. Routledge, p. 214.

³⁰ Michelin (2022). *About The Michelin Guide*. <https://guide.michelin.com/en/about-us>

використавши 250 тисяч лампочок і 600 км електродротів. Мало того, що світловий напис було видно в усіх куточках Парижа, — розповіді про видовище ще довго передавали з вуст у вуста.

Іще одним PR-трюком, який спричинив wow-ефект серед парижан, був Citroën, що пересувався вулицями міста без водія. Певна річ, автомобілів-безпілотників тоді не існувало — просто шофер був добре закамуфльований. У такий спосіб організатори домоглися бажаного результату сарафанного радіо, а кампанія із просування нової моделі легковика виявилася вельми успішною. Винахідливий француз також брав участь в екстремальних експедиціях до Азії та Африки, щоб продемонструвати надійність своїх машин. Розрахунок був цілком правильний. Відомі люди, науковці та журналісти, які брали участь у таких подорожах, привертали інтерес громадськості і до самого заходу, і до компанії Citroën. Для створення оригінального візуального контенту Андре Сітроен наймав на роботу обдарованих фотографів, дизайнерів. 1924 року його компанія почала випускати власне корпоративне видання.

У Японії зв'язки із громадськістю називають *kouhou*, що означає «широко повідомляти». Перший корпоративний відділ *kouhou* 1923 року заснувала Південноманьчжурська залізниця (Mantetsu), яка працювала на території Китаю. Однією із цілей компанії було інформування японців про можливості переселення на нові землі та заохочення жити в гармонії з місцевими жителями. Для цього PR-фахівці проводили престури, запрошували до Маньчжурії лідерів думок, митців, а також знімали фільми. Трохи раніше для залучення капіталу, технологій та обміну інформацією Mantetsu відкрила офіс у Нью-Йорку. Контактуючи з американськими колегами, його працівники мали нагоду перейняти практичний досвід корпоративних комунікацій³¹.

У перші десятиліття XX сторіччя економіка Японії процвітала. Великі фірми намагалися утримувати досвідчених працівників, пропонуючи їм вигідну систему зарплати за вислугу років і довічну зайнятість. Однією з них була текстильна компанія Kanebo. Вона наймала працівників іще в підлітковому віці, будувала для них школи, де навчала читання, письма, математики та шиття. 1903 року компанія почала видавати внутрішній корпоративний журнал Kanebo no Kiteki («Свист Канебо»), щоб кожен — від фабричних працівників до президента — міг

³¹ Yamamura, K., Ikari, S., & Kenmochi, T. (2014). Japan. In T. Watson. (Ed.), *Asian perspectives on the development of public relations: Other voices* (63-77). Palgrave Macmillan.

обмінюватися інформацією³². Ще раніше, 1897-го, внутрішнє видання заснувала промислова компанія Maruzen. А Mitsui Gofukuten (нині Mitsukoshi Department Store) із 1899 року випускала на 350-ти сторінках власний журнал, який публікував бізнес-інформацію, модні тренди й навіть новели відомих письменників.

Піонери корпоративних комунікацій

Айві Лі (1877–1934)

Його шанобливо називають батьком паблік рилейшнз, хоч головні його успіхи пов'язані саме з корпоративними комунікаціями. Випускник Принстонського університету, Айві Лі починав як репортер у газеті New York City. Пізніше випробував себе як пресагент у різних політичних проєктах, зокрема передвиборчій кампанії на посаду мера Нью-Йорка. 1904 року разом з колишнім журналістом Джорджем Паркером він заснував фірму, що надавала послуги в галузі PR. Згодом у знаменитій Декларації принципів Айві Лі сформулював відмінності своєї роботи від інших агенцій. Майстер пабліситі органічно не сприймав підходів Барнума з його філософією «обдурювання публіки». Він твердо вірив: єдиною правильною реакцією компанії на справедливую критику має бути чесна, точна і переконлива розповідь про те, що сталося. У напруженій ситуації ви маєте бути готовими шукати із громадськістю спільні рішення та визнавати свої помилки. Айві Лі був певен, що тільки постійні зв'язки з пресою можуть принести великому бізнесу бажані результати. Справедливість його слів підтвердила практика.



1906 року Айві Лі запросили як консультанта на залізницю Пенсильванії, де через аварії з людськими жертвами саме розгоралася криза.

³² Tomoki, K., Yamamura, K., & Junichiro, M. (Eds.). (2019). *Public Relations in Japan: Evolution in a Culture of Lifetime Employment*. Routledge.

Преса влаштувала корпорації пекельний суд за те, що вона не змогла гарантувати безпеку перевезень. Налякані пасажери здавали квитки. За згубною звичкою, керівництво залізниці відмовляло репортерам у коментарях і не допускало до місця події. Тому перше, що зробив Айві Лі, — виправив цю фатальну помилку, відкривши журналістам доступ до інформації. На протигагу негативним повідомленням він запустив широку кампанію у пресі, використовуючи, зокрема, й платні рекламні розміщення. У поширюваних публікаціях не було ні виправдань, ні обіцянок. Ніби безвідносно до ситуації в газетах з'являлися матеріали про те, що залізниця успішно провела випробовування надійності рейок, установила нове сигнальне обладнання тощо³³.

Тактика виходу до преси з відкритим забралом не підвела батька PR і під час гасіння інших репутаційних пожеж. У квітні 1914 року випадковий постріл під час страйку шахтарів у Колорадо призвів до трагедії, внаслідок якої загинуло кілька шахтарів, дві жінки й 11 дітей³⁴. Репортери охрестили цю подію «бійня в Ладлоу» та пов'язали її з компанією Рокфеллерів Colorado Fuel & Iron. Щоб вийти з-під удару, родина мільярдерів доручила Айві Лі вести роз'яснювальну кампанію. Той передусім наполіг, щоб запросити експерта з трудових відносин і з'ясувати істинні причини страйку. Це мало показати зацікавленість корпорації в об'єктивному розслідуванні та пошуках компромісу. Що не менш важливо, весь процес відбувався публічно, із широким залученням ЗМІ. Для цього на Айві Лі працював цілий штат PR-помічників. Вони готували статті і звернення, видавали брошури, які поширювали серед працівників і населення. Було випущено 19 номерів інформаційного бюлетеня «Факти про боротьбу в Колорадо», який розсилали чиновникам, редакторам газет і вчителям.

На додачу Айві Лі довелося реанімувати особистий бренд старшого Рокфеллера. Завдання було не з легких: перетворити образ ненажерливої акули бізнесу на доброго, щедрого дідуса. На шпальтах газет і журналів почали з'являтися зворушливі ілюстровані публікації, в яких срібноволосяний мільярдер відвідував церкву, проводив вільний час у колі сім'ї, демонстрував свої хобі. Зрештою, встановленої мети було досягнуто.

³³ Aldrich, M. (2007). Public relations and technology: the "Standart Railroad of the world" and the crisis in railroad safety, 1897-1916. *Pennsylvania History: A Journal of Mid-Atlantic Studies*, 74(1), p. 75.

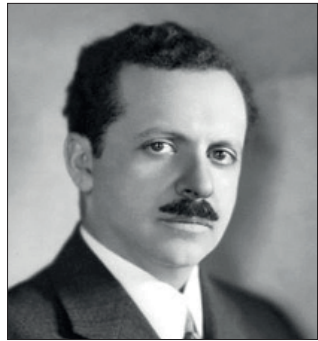
³⁴ Hallahan, K. (2002). Ivy Lee and the Rockefellers' response to the 1913-1914 Colorado coal strike. *Journal of Public Relations Research*, 14, 265-315.

Внесок Айві Лі в історію корпоративних комунікацій і загалом PR не підлягає жодним сумнівам. Він був професіоналом і першим, хто написав ікону ідеальних стосунків із громадськістю, використовуючи світлі фарби правдивості, відкритості та взаємності. Однак над його головою німб так і не засяяв. Як визнавали сучасники, під час страйку в Колорадо Айві Лі таки підтасовував факти й намагався показати їх у вигідному для промислових магнатів світлі. За спроби відбілити бізнес Рокфеллерів його називали найманим наклепником, платним брехуном і навіть отруйником громадської думки³⁵. А ще правильно кажуть: не той п'є, хто варить. Батько паблік рилейшнз не зміг зберегти незаплямованою власну репутацію, підтримавши зв'язок із нацистами напередодні Другої світової війни. Утім, то вже зовсім інша історія.

Едвард Бернейз (1891–1995)

Колишній театральний пресагент, а згодом засновник «дирекції з пабліситі», Едвард Бернейз залишив по собі неоціненний спадок. Він першим описав модель двосторонніх комунікацій, використав термін «радник із громадських зв'язків» і найголовніше — обґрунтував паблік рилейшнз як науку, присвятивши їй 15 книжок і приблизно 300 статей. 1923 року Бернейз опублікував працю «Кристалізуючи громадську думку», яка вперше пролила світло на природу цього фаху і стала підручником для першого курсу зі зв'язків з громадськістю, який викладали у Нью-Йоркському університеті. А книжка «Пропаганда», яку він випустив 1928 року, справила в суспільстві ефект вибуху бомби. Спираючись на соціальні науки та прикладну психологію, зокрема праці свого дядька Зигмунда Фрейда, Бернейз назвав маси ірраціональними та підпорядкованими стадному інстинкту. Також дослідник зробив висновок, що завдяки психоаналізу та знанню психології натовпу можна керувати громадською думкою.

Саме в технологіях комунікаційного впливу на споживачів Бернейз досяг найвищих результатів. Він вивів на рівень мистецтва



³⁵ Ewen, S. (1996). *PR!: A social history of spin*. Basic Books, p. 83.

вміння змушувати людей купувати потрібний (чи не дуже) товар, використовуючи їхню цікавість, духовні потреби, соціальні та особисті запити. Бернейз неодноразово доводив на практиці, що інструменти переконання та креативу, на яких тримаються зв'язки із громадськістю, можуть бути органічно вплетені в маркетингову стратегію. В різні часи серед його клієнтів були такі відомі корпорації, як American Tobacco, Dodge Motors, General Electric, Procter & Gamble, United Fruit Company.

1923 року Procter & Gamble потребувала програми із просування мила Ivory. Однією з особливостей цього продукту було те, що він не тонує у воді. Щоб підкреслити його унікальність, Едвард Бернейз запропонував провести в Центральному парку перегони на мініяхтах, зроблених з мила. Він залучив до волонтерства містян, щоб відмити від бруду паркові статуї та муніципальні будівлі, звісно, за допомогою чудодійного Ivory. На додачу Бернейз організував серед школярів національний конкурс скульптур, вирізаних з білого мила Ivory. Найкращі фігурки відправили на виставку до Нью-Йорка та в музеї по всій країні. Конкурс став настільки популярним, що увійшов до навчальних програм у багатьох округах і його проводили протягом чверті століття. Все це не залишило громадськість байдужою і зробило ефективну промоцію мила Ivory.

Один з найвідоміших (хоч, можливо, і найбільш переоцінених) кейсів Бернейза — PR-кампанія, яку він 1929 року розробив для American Tobacco. Її завдання було настільки простим, наскільки й складним: переконати американських жінок курити публічно, чого на той час не схвалювала громадськість. У підсумку це мало сприяти збільшенню продажів тютюнових виробів. Проконсультувавшись із психоаналітиками, Бернейз вирішив представити сигарети як символ жіночої свободи та рівноправності із чоловіками. Все це чудово лягало в ідеологічну канву феміністичного руху, який у той час стрімко набирив обертів. І ось на Великдень у середмісті Нью-Йорка відбувся марш жінок із символічними факелами свободи. Преса довго смакувала подробиці цього дійства. Проте масові сеанси споживчої психотерапії на цьому не припинилися. У всій країні було розміщено рекламні зображення представниць чарівної статі із сигаретами в руках. Жіноче куріння поступово ставало модним. У 1930-х нова інформаційна кампанія мала переконати жінок, що «лісовий зелений» колір (саме такий використовували на пачках сигарет Lucky Strike) — тренд

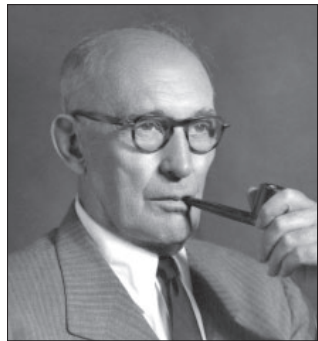
сезону. До цього було залучено відомих модельєрів, дизайнерів та успішних леді. Зрештою, зелений колір справді став хітом 1934 року, і промені його популярності спроєктувалися на бренд Lucky Strike.

Іще одним заходом, який став візитівкою Едварда Бернейза і підтвердив його любов до грандіозних івентів, був «Золотий ювілей світла» для корпорації General Electric. Захід було присвячено 50-річчю винайдення електричної лампочки. Церемонію відкрили 21 жовтня 1929 року, на неї запросили перших осіб держави. Увечері всіх мешканців попросили вимкнути в оселях освітлення і потім одночасно увімкнути, коли схвильований 82-річний Томас Едісон символічно з'єднав два дроти, щоб відтворити момент винайдення лампочки. Дійство транслювали у прямому ефірі на 140 радіостанціях у всій країні. Щоб підкреслити загальнонаціональний масштаб, до ювілею було випущено спеціальний медальйон та історичну поштову марку із зображенням лампочки Едісона ³⁶.

Людина-епоха індустрії PR прожила на цьому світі 103 роки. За словами істориків, до кінця своїх днів Едвард Бернейз вважав себе членом «розумної меншини», яка могла керувати масами одним натисканням кнопки ³⁷.

Артур Пейдж (1883–1960)

Його долю вирішив телефонний дзвінок. 1927 року редакторів видання Артуру Пейджу зателефонував виконавчий директор AT&T і запросив приїхати до Нью-Йорка. Під час зустрічі він запропонував Пейджу написати книжку про очолювану ним корпорацію, однак отримав відмову. Майбутній батько корпоративних комунікацій пояснив, що одноразовий випуск книжки зможе потішити самолюбство керівництва, але, мабуть, не буде корисним компанії. Наприкінці розмови Пейдж таки погодився працювати в AT&T за умови, що відповідатиме за формування політики корпорації. Він хотів нарешті втілити в життя



³⁶ Ewen, S. (1996). *PR!: A social history of spin*. Basic Books, p. 4.

³⁷ Mostegel, I. (2016). The Great Manipulator. *History Today*, 66(1), 41-45.

ідеї, які виношував тривалий час. Цього дня світ отримав першого віцепрезидента з корпоративних комунікацій³⁸.

Служба зв'язків із громадськістю AT&T нагадувала гігантський метушливий мурашник. Масштаби її діяльності просто вражали. Наприклад, розпочата 1927 року інформаційна кампанія охоплювала 446 періодичних видань загальним накладом 44 млн примірників і мала бюджет приблизно \$1 млн³⁹. Щоб просувати свої послуги та зміцнювати ділову репутацію, корпорація вміло використовувала всі можливі комунікаційні канали: рекламу, пабліситі, кінофільми, промови, журнал для працівників, брошури, міжнародні виставки. 1938 року AT&T, яка фактично перетворилася на холдинг із великою кількістю філій, налічувала майже 400 PR-фахівців!

Із самого початку стало зрозуміло, що Пейдж прийшов не для того, щоб банально примножувати кількість розісланих пресрелізів. Він мав побудувати в компанії нову систему зв'язків із громадськістю. Виступаючи на конференції 1939 року, Артур Пейдж заявив, що паблік рилейшнз — не лише публічність і менеджмент. Це все, що кожен працівник компанії — зверху донизу — говорить чи робить, контактуючи із громадськістю. Він вважав, що PR-фахівець має добре знати специфіку діяльності фірми та в ідеалі повинен попрацювати в ній як рядовий робітник.

1941 року Артур Пейдж видав корпоративну книжку, яка роз'яснювала фінансову політику AT&T та її місію служіння суспільству, зокрема містила опис функцій зв'язків із громадськістю. Цей звіт було поширено всередині компанії та за її межами рекордним накладом — майже 200 тис. примірників.

Працюючи віцепрезидентом AT&T до виходу на пенсію 1947 року, Пейдж постійно задавав темп багатьом професіоналам. По собі він залишив цілу колекцію яскравих промов, листів і презентацій, які й досі вважають надбанням публічних комунікацій. У дитинстві Артур Пейдж мріяв бути архітектором, щоб проєктувати гарні будинки. Натомість став зодчим, який почав зводити корпоративні комунікації за новими принципами. Його переконання, що бізнес у демократичній країні не може існувати без громадського схвалення, залишаються ідеалом, якого всі ми прагнемо.

³⁸ Block, E.M. (2022). *The Legacy of Public Relations Excellence Behind the Name*. <https://page.org/site/historical-perspective>

³⁹ Robert, L. (Ed.). (2005). *Encyclopedia of Public Relations* (Vol. 1). Sage Publications, p. 601.

Пол Гаррет (1891–1980)

Пола Гаррета вважають другим в історії PR-практиком, який здобув посаду віцепрезидента в одній із найпотужніших корпорацій. Він очолював зв'язки із громадськістю автомобільної компанії General Motors майже чверть століття, із 1931-го по 1956 рік. У перші роки Великої депресії, коли весь бізнес потрапив під холодний душ, GM не змінила орієнтирів. Її керівництво прагнуло, щоб корпорація була гідно представлена в очах громадськості й постійно тримала руку на пульсі, відчуваючи, чим живе країна. Звісно, головну роль у цьому було відведено Полу Гаррету, який зробив відповідальність, верховенство суспільних інтересів і чесність підвалинами корпоративних комунікацій. Саме йому належить фраза: «зв'язки із громадськістю — це фундаментальне ставлення, філософія менеджменту, яка свідомо і з просвітленим егоїзмом виводить на перший план широкі інтереси громадськості у будь-яких рішеннях, що впливають на бізнес»⁴⁰.



Щоб донести свої ідеї всім працівникам і дилерам компанії, 1938 року він зняв фільм «Що таке зв'язки із громадськістю?». Завдяки зрозумілим меседжам та образам стрічка мала переконати глядачів, що репутація компанії — справа кожного. 1939-го PR-команда Гаррета налічувала понад 50 працівників, а її річний бюджет становив приблизно \$2 млн. Очолюваний ним департамент відповідав не лише за зв'язки з громадськістю, а й за рекламу.

Пол Гаррет був ідейним натхненником знаменитого Параду прогресу — безплатної пересувної виставки, яка гастролювала в Америці. Проєкт відбувся під егідою General Motors, що інвестувала в нього кілька мільйонів доларів. Неймовірно шоу налічувало 40 машин, зокрема футуристичні виставкові фургони Futureliner, мобільні експозиції та стенди. Серед експонатів були ретроавтомобілі, розрізаний навіпіл реактивний двигун, щоб можна було збагнути, як він працює, спеціальний атракціон, що демонстрував фізичні дива у використанні

⁴⁰ Gupta, D. (2005). *Handbook Of Advertising Media And Public Relations*. Mittal Publications, p. 3.

тепла і холоду, а також багато іншого. Спеціально підібрані молоді лектори захопливо розповідали історії різних винаходів. Парад прогресу розпочався 1936-го і протягом шести років охопив понад 12 млн людей у 251 місті. Виставка мала показати американцям усю велич інженерної спадщини нації та надихнути молодь працювати на її майбутній розвиток.

Окрім менеджерського таланту, Пол Гаррет мав чудові ораторські здібності. Він виступив щонайменше із 74-ма промовами для широкої аудиторії, і 25 із них було передруковано в різних виданнях. Ось лише декотрі його нотатки: будь-яка індустрія має розуміти громадськість і вміти презентувати себе перед нею; паблік рилейшнз — це функція управління і водночас турбота кожного працівника компанії; справжній PR говорить і робить; бізнес має бути для людей добрим сусідом; компанії слід плекати внутрішню філософію та гарні стосунки з працівниками.

Герберт Шмерц (1930–2018)

Перш ніж потрапити до корпоративних комунікацій, він працював в Американській арбітражній асоціації та організовував президентську кампанію Джона Кеннеді 1960 року. Володіння технологіями впливу на громадську думку привело його до головного офісу нафтового гіганта, де з 1969-го до 1988 року він очолював департамент громадських справ. За цей час Герберт Шмерц заслужив титул віце-президента корпорації Mobil і право визначати її стратегію.

Нафтові компанії завжди були найпомітнішою мішенню суспільної критики. Їх постійно звинувачували в монопольних змовах, несправедливих тарифах і забрудненні довкілля. Тож Герберт Шмерц виявив неабиякий хист відбивати такі атаки за допомогою власних підходів, які зробили його одним з найпомітніших професіоналів у корпоративних комунікаціях. «Тривалий час бізнес і бізнес-лідери не відчували відповідальності за те, щоб їхній голос та думки було почуто, — зазначив Шмерц в одному з інтерв'ю. — Мовляв, якщо ігнорувати несправедливу



критику, то вона пройде повз вас. Я ж вважаю, що до неї слід ставитися серйозно і боротися з нею»⁴¹.

Будучи вимогливим до діяльності медіа, Герберт Шмерц виступав за так зване творче протистояння. У той час, коли інші відмовчувались у відповідь на звинувачення або формували громадську думку обхідними шляхами, він навмисно виносив дискусії з журналістами на публіку. Задля цього 1970 року компанія Mobil почала офіційно купувати газетну площу в New York Times, щоб висловлювати свою точку зору за допомогою власноруч написаних есе. У подібний спосіб з'явилися десятки телевізійних виступів і публікації в інших виданнях. Ця тактика була новаторською і загалом дієвою, хоч багато хто із представників PR-індустрії вважав її грубою, агресивною і такою, що завдає більше шкоди, ніж має користі.

Менш войовничим підходом було спонсорство таких популярних культурних передач, як «Театр шедеврів» на американському телеканалі PBS, та інших мистецьких проєктів. Урешті-решт незліченна кількість глядачів, почувши багато разів фразу «це стало можливим за підтримки компанії Mobil», змінила гнів на милість у ставленні до «нафтового бегемота». виправдовуючи багатомільйонні витрати корпорації на такі заходи, Шмерц зазначав, що «культурна досконалість зазвичай пов'язана з корпоративною досконалістю». І в цьому він, безумовно, мав рацію.

Після завершення кар'єри в Mobil Герберт Шмерц заснував власну консалтингову компанію. Одним з її клієнтів 1994 року став Світовий банк, який звернувся до «найбільш агресивного та інноваційного» майстра комунікацій із потребою поліпшити свій імідж.

⁴¹ Genzlinger, N. (2018). *Herbert Schmertz, Innovative Public-Relations Man, Dies at 87*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2018/01/19/obituaries/herbert-schmertz-87-innovative-public-relations-man-dies-at-87.html>

Корпоративні комунікації: свіжий погляд



Рис. 1. Таймлайн «Становлення корпоративних комунікацій»

1.2. Корпоративні комунікації: що це таке?

Одна солідна будівельна корпорація на Близькому Сході вирішила збудувати найвищий у світі хмарочос. Але реалізувати амбітний девелоперський проєкт не вдалося через непорозуміння між учасниками. Вам нічого не нагадує цей сюжет? Саме так, це описана в Біблії історія вавилонського стовпотворіння. Згідно з нею, один із синів Ноя заснував потужну державу і вирішив на честь цього спорудити вежу заввишки до небес. Господь не благословив цього марнославного починання. Він змішав мови людей, будівельники перестали розуміти один одного, і, зрештою, вежу так і не було зведено.

Ця історія про важливість взаєморозуміння, без якого неможливі ані бізнес, ані будь-яка інша людська діяльність. Лише уявіть: на обмеженому просторі планети Земля понад 7 млрд унікальних особистостей, кожна з яких має власну віру, переконання, цілі та силу характеру. Всі ці індивідууми мають співіснувати, взаємодіяти між собою. І не лише співіснувати, а й отримувати належні порції щастя, що є головним призом життєвих змагань. Тому взаєморозуміння можна назвати продуктом спілкування і водночас його метою. Воно допомагає будувати взаємини, співпрацювати, домовлятися, уникати конфліктів. За теорією, яку висунули Герберт Кларк і Сюзан Е. Бреннан, взаєморозуміння в комунікації — це набір спільних знань, переконань і припущень між людьми ⁴². Взаєморозуміння можливе лише тоді, коли всі учасники погоджують і зміст, і процес комунікації.



Комунікація (від лат. *communicatio* — єдність, передача, з'єднання, повідомлення) — це процес обміну інформацією між особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів, каналів комунікації для досягнення взаєморозуміння, єдності, спадкоємності людської діяльності, а також підтримання стосунків.

⁴² Clark, H.H., & Brennan, S.A. (1991). Grounding in communication. In L.B. Resnik, J.M. Levine, & S.D. Teasley (Eds.). *Perspectives on socially shared cognition*. APA Books.

Потреби у взаєморозумінні та комунікаціях зумовлені тим, що люди від природи — колективні істоти, які не звикли існувати на самоті. І походи на мамонтів гуртом завжди були продуктивнішими та безпечнішими, ніж індивідуальне полювання. Сучасною мовою це звучало б як командна робота і об'єднання у спільноти за професійною ознакою. Такі групи за інтересами історично утворилися й у галузі виробництва і просування товарів та послуг. Кожне підприємство, фірма, корпорація — за суттю сукупність людей, об'єднана спільними цілями: бізнесовими, професійними, виробничими, маркетинговими. Вони взаємодіють між собою, обмінюються корпоративними новинами, поширюють професійну, споживчу інформацію, надсилають електронні листи і створюють дописи в соціальних мережах. Для означення сукупності цих процесів професіонали використовують термін «корпоративні комунікації», який у широкому розумінні можна вважати одним з різновидів людського спілкування.



Корпоративні комунікації (від англ. *corporate communications*) — це система управління рішеннями і комунікаціями всередині та зовні бізнес-організацій, покликана формувати сприятливий імідж серед осіб, від яких залежить компанія. У загальному розумінні корпоративні комунікації — це спілкування із внутрішніми та зовнішніми аудиторіями для гармонізації стосунків і формування позитивної репутації компанії, що сприяє досягненню бізнес-цілей.

Судячи з першого слова цього визначення, корпоративні комунікації відбуваються лише між корпораціями — великими підприємницькими об'єднаннями. Але це не зовсім так. І тут існує кілька академічних тлумачень. Юп Корнеліссен вважає, що цей термін походить від латинських слів *corpus* (тіло) та *corporare* (формування тіла), які підкреслюють єдність у розгляді внутрішніх і зовнішніх комунікацій⁴³. Іншими словами, будь-яку компанію слід розглядати як цілісний організм, що складається з певного набору частин, які діють злагоджено та забезпечують його життєдіяльність. Такий підхід демонструє, що в бізнесі все взаємодіє між собою за певними встановленими алгоритмами. Організм — це і системність, безумовна стрункість, дисципліна, підпорядкованість, без яких неможлива злагодженість дій.

⁴³ Cornelissen, J. P. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications Ltd, p. 5.

За іншими версіями, дефініція «корпоративні комунікації» бере початок від латинського *corporatio* (об'єднання, товариство) або ж *corpus*, яке використовували для позначення комерційних організацій і ремісничих спілок у Стародавньому Римі. Вочевидь, саме звідси в англійську мову прийшло слово *corporation* як організаційна форма бізнесу. Так чи інакше, 1793 року шотландський юрист, автор першого трактату з корпоративного права англійською мовою Стюарт Кайд визначив корпорацію як «сукупність багатьох осіб, об'єднаних у єдине ціле», які можуть спільно розпоряджатися майном, укладати угоди, мати права та обов'язки ⁴⁴.

У Сполучених Штатах корпорації асоціюються з великими публічними компаніями, тому, на думку дослідників, у цій країні корпоративні комунікації традиційно пов'язують саме з такими організаціями ⁴⁵. Та коли цей термін прижився в Європі, окремі науковці (зокрема Сіз ван Ріель⁴⁶) спробували надати йому ширшого звучання і почали вживати його щодо будь-яких організацій, а не лише комерційних.

Однак головним полем діяльності корпоративних комунікацій вважаємо бізнес-середовище. Тож корпоративні комунікації — це не що інше, як *комунікації компаній*. Тож цілком зрозуміла логіка Отто Лербінгера, який пропонує чітко розмежовувати комунікації бізнесу, державних і неприбуткових організацій, що різняться за суттю та цілями ⁴⁷. Держава (принаймні в ідеальній абстракції) має ефективно задовольняти спільні потреби громадян коштом, зібраним у вигляді податків. Громадські організації повинні надавати суспільні послуги в соціальній, освітній, культурній та інших сферах, до яких у держави не доходять руки. А головна матеріальна мета бізнесу — прибуток, оснований на доданій вартості товарів чи послуг. Тому добре побудована система комунікацій насамперед сприяє досягненню цієї цілі, а також збільшенню цінності та інвестиційної привабливості самої компанії.

Отже, корпоративні комунікації відбуваються в будь-яких бізнес-організаціях: від середніх підприємств до фінансово-промислових гігантів. Але уявіть майстра з лагодження взуття. Підлеглих у нього немає, всю

⁴⁴ Kyd, S. (1793). *A Treatise on the Law of Corporations* (Vol. 1). J. Butterworth, p. 13.

⁴⁵ Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Krishnamurthy, S. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), p. 18.

⁴⁶ Van Riel, C.B. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall.

⁴⁷ Lerbinger, O. (2019). *Corporate Communication: An International and Management Perspective*. Wiley; Blackwell.

роботу він виконує самотужки. Його бізнес-спілкування обмежується кількома клієнтами на день і відбувається переважно в особистісній формі: персонально, телефоном або за допомогою месенджерів. Очевидно, що на цьому рівні заглиблюватися у професійні тонкощі комунікаційного менеджменту немає сенсу. Потреба в ньому виникає тоді, коли бізнес досягнув певної кількості соціальних контактів.

Британський антрополог Робін Данбар довів, що людський мозок має обмежену здатність до оброблення інформації та контролю особистих взаємозв'язків, які індивід може здійснювати одночасно ⁴⁸. Він експериментальним шляхом установив когнітивну межу кількості людей, з якими можна паралельно підтримувати стабільні соціальні відносини. Цей показник називається числом Данбара, яке коливається від 120-ти до 230-ти, в середньому — 150. Отже, можна припустити, що будь-який бізнес, починаючи від індивідуального підприємництва із загальною аудиторією понад 150 осіб (як клієнтів, партнерів, так і найманих працівників) і закінчуючи великою транснаціональною корпорацією, потребує керованої системи комунікацій.

Тут варто зауважити, що самі по собі комунікації виникають природним шляхом і можуть існувати поза контролем професіоналів. Однак наскільки вони будуть ефективними та корисними для компаній? Це наче фруктовий сад, за яким ніхто не доглядає. Плоди будуть дрібними, врожай — малим, та й самі дерева можуть прожити недовго. Тому говоримо не про стихійні, а ретельно сплановані, керовані та прогнозовані корпоративні комунікації, що залучені у процеси бізнесу і допомагають йому в досягненні прагматичних цілей.

До речі, а як правильно: корпоративна комунікація чи корпоративні комунікації? У міжнародній практиці нема єдиного підходу у формулюваннях. Не забуваймо, що досліджувана нами спеціалізація порівняно нова, і науковці просто не встигли остаточно розкласти по полицях дефініції. Цезар Гарсія звертає увагу, що ще в 1990-х роках траплялася плутанина щодо центральних концепцій корпоративних комунікацій, і таке враження, що сумбур панує й досі ⁴⁹. Його припущення підтверджують слова Алана Беласена, який визнає: «Академічне поле корпоративних

⁴⁸ Dunbar, R.I.M. (1992). Neocortex size as a constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*, 22(6), 469-493.

⁴⁹ García, C. (2016). Is the field of corporate communications trying to kidnap public relations? *Journal of Professional Communication*, 4(2), p. 61.

комунікацій розкидане, думки з цього приводу розходяться і не мають узгодженості»⁵⁰.

Усе це стосується і неусталеного поняттєвого апарату. Приміром, Пол Ардженті, Майкл Гудман, Сіз Ван Ріель, Сандра Олівер вживають це словосполучення в однині (*corporate communication*), а Джон Балмер, Джеймс Хортон, Річард Долфін та інші використовують його у множині (*corporate communications*). Найвідоміший профільний журнал із цієї тематики має назву *Corporate Communications: An International Journal*. На цю дилему варто подивитись із позицій послідовності. Що було раніше: яйце чи курка? Очевидно, що корпоративні комунікації виокремилися із паблік рилейшнз (про це детально говоритимемо нижче) й успадкували форму множини, яка ніби сполучає всі можливі методи комунікаційної взаємодії. Тож і у цій монографії ми вирішили дотримуватися саме такого термінологічного підходу.

Далі нам потрібно з'ясувати, з яких цеглинок складається поняття «корпоративні комунікації». Що до нього входить, а що ні?

На перший погляд, корпоративні комунікації мають звичний вигляд рутинної роботи з інформаційними потоками. Джеймс Хортон схарактеризував її як процес збирання інформації з бізнес-середовища, створення на її основі повідомлень та передачі їх для отримання конкретних економічних результатів⁵¹. Інформаційні потоки — це сукупність керованих і стихійних повідомлень, що постійно циркулюють в організаційній системі. Образно кажучи, це кров, яка тече комунікаційними артеріями і судинами компанії, доставляючи до органів поживні ідеї, настрої та енергію дій. Щоб ця енергія не розхлюпалася дорогою й не втратила магічну силу, її слід тримати у концентрованому вигляді, вправно керуючи інтенсивністю, частотою комунікацій, гомогенністю контенту тощо. Однак призначення корпоративних комунікацій — не просто влаштувати колообіг інформації, сіяти взаєморозуміння та плекати репутацію. Вони мають вищу місію: формулюють сенс бізнесу, зв'язують його ідеологічний каркас, прокладають лінію поведінки компанії.

Недаремно батько корпоративних комунікацій Артур Пейдж називав себе не комунікаційником, а радником. Він був переконаний, що

⁵⁰ Belasen, A. (2008). *The theory and practice of corporate communication: A competing values perspective*. Sage Publications, p. 3.

⁵¹ Horton, J.L. (1995). *Integrating Corporate Communications: the cost-effective use of message and medium*. Greenwood, p. 21.

корпоративні комунікації прямо пов'язані з політикою й поведінкою компанії, своєчасним втручанням в управління, послідовністю та довгостроковими перспективами. Через це Пейдж закликав колег «здійснювати зв'язки з громадськістю так, ніби від них залежить уся компанія»⁵². Він неодноразово наголошував, що ефективні зв'язки із громадськістю на 90% складаються з того, що було зроблено насправді, і лише на 10% — з того, що говорять про це. Бо дії завжди промовистіші за слова.

Питання в іншому: чи багато сучасних компаній дотримуються цих принципів у житті? Чи готові вони не тільки розповідати у пресрелізах про динамічне зростання бізнесу та підкорені вершини соціальної відповідальності, а й діяти так, як заповідав Артур Пейдж? Чи кожен директор з корпоративних комунікацій має повноваження та силу волі накласти вето на бізнес-рішення, яке суперечить здоровому глузду та загрожує репутації? Певна річ, відповіді на ці запитання залежать від кожної конкретної компанії, її цінностей і життєвих принципів. Але загалом це може бути тим самим мірилом відносин між бізнесом і суспільством, яке встановлює правила гри.

Юп Корнеліссен розглядає корпоративні комунікації як «функцію менеджменту, що відповідає за здійснення нагляду та координацію роботи, виконаної в різних спеціальних сферах, таких, як зв'язки з медіа, зовнішні та внутрішні комунікації»⁵³. Сіз ван Ріель характеризує корпоративні комунікації як «інструмент менеджменту, за допомогою якого всі свідомо використовувані форми внутрішньої та зовнішньої комунікації гармонізуються якомога ефективніше, щоб створити сприятливу основу для відносин із групами, від яких компанія залежна»⁵⁴. Сандра Олівер сповнена оптимізму, що «добре підготовлені комунікації можуть бути інструментом корпоративного добробуту»⁵⁵.

На нашу думку, корпоративні комунікації мають два крила. Перше — це спілкування, діалог із соціумом. Друге — це менеджмент, участь в управлінні політикою компанії. Розвинені бізнес-організації використовують корпоративні комунікації насамперед як систему прийняття

⁵² Block, E.M. (2022). *The Legacy of Public Relations Excellence Behind the Name*. <https://page.org/site/historical-perspective>

⁵³ Cornelissen, J.P. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications Ltd, p. 4.

⁵⁴ Van Riel, C.B. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall, p. 26.

⁵⁵ Oliver, S. (1997). *Corporate Communication: Principles, Techniques and Strategies*. Kogan Page, p. 32.

рішень і репутаційну лінзу, крізь яку розглядають усі підприємницькі кроки, можливості та ризики. Натомість у компаніях, що розвиваються, корпоративним комунікаціям відведено інструментальну роль. Вони лише допомагають інформувати громадськість про успіхи фірми, доповнюють маркетингові активності, а функції управління відходять на другий план.

В ідеалі корпоративні комунікації — потужний важіль управління, який допомагає узгодити цілі та форми внутрішньої й зовнішньої комунікації компанії. Це передусім потрібно, щоб створити основу для добрих відносин із групами, з якими взаємодіє організація. У цьому контексті доречно застосувати усталений вираз «сприятливі відносини», який означає симетрично прийнятні та вигідні зв'язки між бізнес-організацією та громадськістю. Підхід до формування таких відносин Едвард Бернейз колись назвав *інженерією згоди* (*the engineering of consent*)⁵⁶. Якщо компанія здатна побудувати ефективну комунікацію, вона має шанс установити відкриті, довірливі відносини із групами стратегічних партнерів. Правильно сформовані внутрішні та зовнішні комунікації слугують бізнес-інтересам: формуванню іміджу компанії, її продукції, брендів, підвищенню лояльності цільових аудиторій, стимулюванню продажів тощо. Тобто, керуючи комунікаціями, ми формуємо громадську думку, яка впливає на поведінку потрібних нам людей і стосунки з ними. Недаремно Пол Ардженті та Кортні Барнс називають корпоративні комунікації «бізнесом з управління відносинами»⁵⁷.

У багатьох дослідженнях корпоративні комунікації представлено як певну стратегічну діяльність. З одного боку, вони є одним з найважливіших засобів реалізації бізнес-стратегії компанії. На думку Жозефа Фернандеса, «корпоративні комунікації — це довгострокова стратегічна ініціатива, яку здійснює організація для передачі головного бренда та його основних повідомлень широкому колу аудиторій у глобалізованому ринковому середовищі»⁵⁸. З другого боку, будь-яка організована комунікація — це довгострокова системна діяльність, що має план досягнення мети, тактичну модель реалізації та спирається на певну стратегію.

⁵⁶ Bernays, E.L. (1947). The Engineering of Consent. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 250(1), 113-120.

⁵⁷ Argenti, P.A., & Barnes, C.M. (2009). *Digital strategies for powerful corporate communications*. McGraw Hill, p. 1.

⁵⁸ Fernandez, J. (2004). *Corporate Communication — a 21st Century Primer*. Response Books, 55-56.

Останніми десятиріччями дизайнери громадської думки ввели в моду термін *стратегічні комунікації*. Спочатку він комфортно оселився у високих кабінетах державного управління, а згодом поширився на інші сфери менеджменту. Хтось вважає це поняття пафосним, розмитим і навіть трохи штучним. Однак бачимо в ньому доволі закономірну і вдалу спробу наголосити на особливому статусі комунікацій, їх безпосередній участі у проектуванні майбутнього компаній і можливостей сплести окремі жилки менеджменту в єдиний міцний канат.



Стратегічні комунікації характеризуються як цілеспрямоване використання комунікацій з боку організації для виконання її місії⁵⁹. Цей термін віддзеркалює те, що комунікації мають створювати умови для довгострокового розвитку організації, формувати її концепцію, синхронізувати та координувати її політику, керувати глобальними цілями. Усе це стає реальним завдяки генеральному баченню, можливостям впливати на стратегічні рішення та режисерувати інформаційне середовище, досягаючи прогнозованих ефектів комунікацій.

Окремі науковці говорять про поєднання трьох форм комунікацій стратегічного характеру. По-перше, *управління комунікацією*, що стосується і внутрішніх, і зовнішніх зацікавлених сторін; по-друге, *маркетингові комунікації* щодо реклами та продажу; і по-третє, *організаційні комунікації*, такі, як внутрішні медіа та зв'язки з громадськістю⁶⁰. Інші вважають, що сфера корпоративних комунікацій інтегрує PR, маркетинг, організаційні комунікації та навіть комунікаційні аспекти людських ресурсів з єдиної точки зору стратегічного управління⁶¹. Треті переконані, що корпоративні комунікації об'єднують такі напрями, як маркетинг, медіа рилейшнз, внутрішні комунікації, відносини з інвесторами, корпоративна соціальна відповідальність, суспільні справи та кризові комунікації⁶².

⁵⁹ Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Krishnamurthy, S. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), p. 3.

⁶⁰ Stainer, A., & Stainer, L. (1997). Productivity and performance dimensions of corporate communications strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(2), 70-75.

⁶¹ Cornelissen, J.P. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications Ltd.

⁶² Argenti, P.A., & Barnes, C.M. (2009). *Digital strategies for powerful corporate communications*. McGraw Hill.

Ключове у цих формулюваннях слово «інтеграція» як синонім злиття, поєднання, консолідації різних елементів. Ніби потужний прожектор, воно підсвічує феномен корпоративних комунікацій як «сукупність усіх комунікацій, породжених усередині організацій для того, щоб домогтися реалізації цілей компаній»⁶³.



Інтегровані корпоративні комунікації — це сучасний стратегічний підхід до управління та координації програм, які сполучають усі комунікаційні канали, процедури і повідомлення. Його використовують для поєднання всіх споріднених напрямів комунікацій: корпоративних, маркетингових, реклами, зв'язків із громадськістю, спонсорства, рекламних акцій, прямого маркетингу, активностей у торгових точках, персональних продажів, івент-менеджменту тощо.

Спираючись на концепт інтегрування, ми пропонуємо включати в обсяг поняття «корпоративні комунікації» всі значущі для репутації компанії види комунікацій за допомогою будь-яких методів і каналів. Окремим рядком можна винести хіба що персональні службово-організаційні контакти, наприклад, листування між менеджером відділу закупівель і підрядником щодо узгодження технічних характеристик нової етикетки або телефонні переговори рекрутера з потенційним працівником. Хоч, поза сумнівами, манери такого спілкування також можуть впливати на корпоративний імідж. Недаремно фронтофіси компаній (підрозділи, які безпосередньо контактують із зовнішніми замовниками та клієнтами) жартома порівнюють з воєнним фронтом. Ці солдати корпоративної передової завжди на видноті. Вони мають бути охайними, усміхненими, готовими надати допомогу, запобігти будь-якому конфлікту. Бо кожна компанію, як і людину, зустрічають по одежі. Із цієї причини поважні фірми контролюють, наскільки ввічливо їхні менеджери розмовляють по телефону, чи не припускаються орфографічних помилок у діловому листуванні та чи не порушують правил дорожнього руху.

Загалом принципи інтегрованих корпоративних комунікацій перегукуються з девізом мушкетерів «Один за всіх — всі за одного». За таких умов усі канали та інструменти в руках професіоналів підпорядковані

⁶³ Van der Walde, De la Rey (2004). Towards Corporate Communication Excellence in a Changing Environment. *Problems and Perspectives in Management*, 3, p. 135.

Корпоративні комунікації: свіжий погляд

єдиній меті. Важливо й те, що інтегровані комунікації об'єднують не лише канали, а й різноманітні смислові вектори. Тому коли ми репрезентуємо компанію, захопливо розповідаємо про її історію та соціальне життя, унікальність виробництва і продукції, чесноти топменеджерів, долі працівників, досвід споживачів тощо. Це формує не просто ланцюжок типових корпоративних повідомлень, а потужний цілеспрямований потік із різноманітних взаємопов'язаних тем, що вигідно представляють бізнес в усіх його виявах. Можна також стверджувати, що інтегровані комунікації консолідують репутаційний капітал компанії, її брендів, власників. Таким чином, поєднання і взаємодоповнення елементів корпоративних комунікацій породжує синергію, яка допомагає їм глибше проникати в усі важливі сфери життя компанії.

1.3. Хто кому родич? Корпоративні комунікації як відгалуження паблік рилейшнз

На початку 2000-х одному з нас довелося спілкуватися із власником української багатопрофільної корпорації, що мала річний виторг понад \$100 млн. Компанія будувала житлові комплекси, торгувала комп'ютерами, займалася міжнародними перевезеннями та навіть вирощувала коропів у власних ставках. Її засновник виявився бізнесменом старого гарту. Його діловим кредо було «ніколи не висовуватися і завжди залишатися в тіні». Свою позицію він пояснював так: «У мене і так усе гаразд. Жоден PR мені не потрібен. Я вірю в готівку і не вірю в різні види чаклунства». Згаданий багатопрофільний бізнес уже спочив у Бозі, але залишив по собі дивовижну метафору. Ще й досі до паблік рилейшнз ставляться як до відьминоного зілля, за допомогою якого громадськість уводять у транс.

Утім, загадкову аббревіатуру PR люди завжди сприймали як щось пов'язане з магією та містикою. Тут вам і теорія змов, і влада над свідомістю мас, і вплив на долю цивілізації. Перші спроби моделювання громадської думки було втілено в малюнках печерного сторітелінгу, що звеличував імідж племені та його вождя. Єгипетські ієрогліфи допомагали відтворити та пронести крізь тисячоліття ореол таємничої слави пірамід і фараонів. Стародавні священні різьблення озвучували магічні тексти, молитви, уявлення про життя після смерті та змальовували картини ритуальних жертвоприношень.

Наріжні камені соціальної відповідальності у майбутній фундамент зв'язків із громадськістю заклав Конфуцій. Видатний китайський мислитель вірив у верховенство моралі та справедливості. Його золоте правило «Не роби іншим того, що не хочеш заподіяти собі» могло б слугувати формулою побудови ідеального суспільства. Давньогрецькі філософи Сократ, Платон і Арістотель привнесли у паблік рилейшнз майстерність риторики та переконування аудиторії. Збираючи натовпи у громадських місцях і влаштовуючи блискучі дискусії, вони створювали перші спільноти й прообрази сучасних соціальних мереж.

Генієм особистого PR без перебільшення був римський імператор Гай Юлій Цезар. Усе своє життя, вчинки та навіть власне ім'я він поставив на службу особистому бренду. І робив це не заради марнославства (хоч злі язики називали й цю причину), а для того, щоб ефективно керувати своїм народом, демонструючи неабиякі силу, волю та розум. Чого тільки вартий персональний слоган імператора «Прийшов, побачив, переміг!». На честь Юлія було названо численні храми та сьомий місяць року. Для комунікацій він використовував ораторські виступи, масові видовища і власноруч написані книжки, що оспівували його як знаменитого полководця. Ім'я Цезаря настільки міцно асоціювалося із сильною владою, що воно дало початок назвам найвищих посад (цар, кесар, кайзер) в інших державах.

Саме поняття «зв'язки із громадськістю» з'явилося лише 1807 року, коли третій президент США Томас Джефферсон уперше виголосив це словосполучення у зверненні до конгресу. Новий термін означав формування атмосфери довіри та взаєморозуміння у суспільстві, якої мали прагнути можновладці. Однак сприятлива громадська думка була важливою не лише для політиків. Філософ-літератор Ноам Хомський, якого називають сучасним Сократом та Ейнштейном у лінгвістиці, писав: «Політика — це тінь, кинута бізнесом на суспільство». Із самого початку паблік рилейшнз були нерозривно пов'язані з потребами великого бізнесу. Вважається, що першою науковою публікацією на тему PR стала стаття Генрі Картера Адамса «Що таке пабліситі?», яка вийшла друком 1902 року в *North American Review*⁶⁴. У ній дослідник описав пабліситі як практику відкритого спілкування і запропонував ухвалити закони, які змушували б корпорації оприлюднювати інформацію про свій фінансовий стан, щоб захистити інвесторів.

На окремих розгляд заслуговує і саме поняття «пабліситі». Попри те, що нині в українському професійному середовищі цей термін маловживаний, він добре відомий в англomовних країнах і має особливе звучання.



Пабліситі (від англ. *publicity* — публічність, відомість) — 1. Діяльність із просування, поширення інформації, стимулювання інтересу громадськості та медіа до певних організацій, компаній, персон; 2. Стан публічності, отриманий унаслідок такої діяльності, що підвищує популярність, робить об'єкт відомим в очах широкої аудиторії.

⁶⁴ Walker, A. (1990). *Public Relations Bibliography 1986-1987*. ERIC Clearinghouse on Reading and Communication Skills, Indiana University, Smith Research Center, p. 8.

Поняття «пабліситі» трохи відрізняється від паблік рилейшнз. Пабліситі має вузьке інструментально-іміджеве значення, а паблік рилейшнз — стратегічна діяльність, до якої належать функції менеджменту. Пабліситі можна розглядати як результат комунікацій, що роблять об'єкт публічним. Загалом публічність має дві сторони. З одного боку, вона дає більше можливостей бути побаченим, почутим і виокремленим у суспільному багатоголоссі. З другого — це ризик зробити чи сказати на людях щось не те і потрапити під струмені нищівної критики громадськості. Тобто публічність може бути як зі знаком «плюс», так і зі знаком «мінус».

А що ж у такому разі означають самі паблік рилейшнз?

Рекс Харлоу свого часу проаналізував 472 варіації визначень PR, які сформулювали дослідники. На підставі цього він запропонував власне тлумачення, яке вважається академічним: «Паблік рилейшнз — це характерна функція управління, яка допомагає встановлювати та підтримувати взаємні комунікацію, розуміння, прийняття і співпрацю між організацією та її громадськістю; охоплює управління проблемами або питаннями; допомагає керівництву бути поінформованим та реагувати на громадську думку; визначає і підкреслює відповідальність управління у служінні суспільним інтересам; допомагає керівництву бути в курсі та ефективно використовувати зміни; виступаючи як система раннього попередження, допомагає передбачати тренди; використовує дослідження й етичні комунікаційні технології як основні засоби»⁶⁵.

International Public Relations Association подає визначення PR в останній редакції у більш компактному й узагальненому вигляді⁶⁶.



Паблік рилейшнз (від англ. *public relations* — зв'язки із громадськістю; скорочено *PR*) — це практика управління рішеннями, що має на меті формування взаємовідносин та інтересів між організаціями та їхньою громадськістю на основі доставлення інформації за допомогою довірених та етичних методів комунікації.

Справді, хоч PR часом величають наукою про управління громадською думкою та особливим видом мистецтва, це передусім практика і прагматичний спосіб взаємодії із соціумом. Публічні зв'язки чимось схожі на

⁶⁵ Harlow, R.F. (1976). Building a definition of public relations. *Public Relations Review*, 2(4), p. 36.

⁶⁶ International Public Relations Association (2019). *PR Definition*. <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition>

рентгенівські промені. Вони непомітно і безперешкодно прошивають наше життя на різних його рівнях та змінюють суспільну поведінку на клітинному рівні. Залежно від того, як ці промені буде спрямовано, вони можуть руйнувати чи, навпаки, давати користь людству. Про це добре сказав Роджер Хейвуд: «Паблік рилейшнз існують скрізь. Паблік рилейшнз — це життя... Споживачі купують. Інвестори інвестують. Співробітники працюють. Сусіди підтримують. Влада створює закони. Ось у чому полягає роль паблік рилейшнз: оцінювання публічного сприйняття; розвиток напрямів, які потребують схвалення; висвітлення їх, щоб сформувати репутацію організації; здобування підтримки ключових аудиторій» ⁶⁷.

На цю картину можна поглянути й під іншим кутом зору. Як зазначав головний піарник General Motors Пол Гаррет, «зв'язки із громадськістю — це не спеціалізована діяльність, як виробництво, інженерія, фінанси та продажі. Це швидше щось, що пронизує все це як основна думка для кожного» ⁶⁸. Отже, паблік рилейшнз — не просто управлінська та комунікаційна практика, а й об'єднувальна ідея, покликана обгородити суспільні відносини, очистити їх від непорозумінь і конфліктів.

І після цього ліричного відступу все-таки з'ясуємо, як пов'язані між собою поняття «паблік рилейшнз» і «корпоративні комунікації».

До певного часу будь-які зв'язки між зацікавленими сторонами в будь-якій галузі мали назву паблік рилейшнз. З розвитком великого бізнесу викристалізувався окремий напрям PR — корпоративні комунікації. На думку Філіпа Кітчена, основою для них стали «зв'язки із громадськістю, що практикують промисловість та комерція» ⁶⁹. Загалом іще на початку 2000-х професіонали активно вживали термін «корпоративний PR» для означення комунікацій від імені компанії загалом, а не товарів і послуг ⁷⁰. Цілком слушна й позиція сучасних науковців, що корпоративні комунікації походять від корпоративних паблік рилейшнз ⁷¹.

Є кілька причин того, що спричинило появу нового відгалуження. До певного часу PR-функції в більшості компаній були тактичними

⁶⁷ Haywood, R. (2002). *Manage your reputation: How to plan public relations to build and protect the organization's most powerful asset*. Kogan Page, p. 5.

⁶⁸ Gupta, D. (2005). *Handbook Of Advertising Media And Public Relations*. Mittal Publications, p. 9.

⁶⁹ Kitchen, P.J. (1997). Was public relations a prelude to corporate communications? *Corporate Communications: An International Journal*, 2(1), p. 29.

⁷⁰ Theaker, A. (Ed.). (2004). *The Public Relations Handbook* (2nd ed.). Routledge.

⁷¹ Lerbinger, O. (2019). *Corporate Communication: An International and Management*. Wiley; Blackwell.

й охоплювали переважно спілкування з пресою. Коли інші зацікавлені сторони всередині та зовні фірм почали вимагати від них більше інформації, практики стали дивитися на такі комунікації значно ширше ⁷². Іншими словами, спочатку корпоративний PR розглядали тільки як один з напрямів активностей компанії разом із внутрішніми комунікаціями, медіа рилейшнз, B2B-комунікаціями, зв'язками з інвесторами тощо, він означав комунікації від імені організації загалом. Та в якийсь момент відбулася трансформація понять. Корпоративні комунікації в компаніях підім'яли під себе певні стратегічні функції, а паблік рилейшнз стали ніби макроявищем, під егідою якого вони розвивалися. Нині окремі дослідники справедливо вважають корпоративні комунікації «підгрупою зв'язків із громадськістю» ⁷³.

Нове формулювання приваблює практиків і тим, що воно точніше відтворювало суть цього феномену. По-перше, визначення «комунікації» охоплює всі комунікаційні ролі, активності та інструменти, які не можна описати як PR. Деякі дослідники називають термін «паблік рилейшнз» трохи архаїчним, оскільки зв'язки мають на увазі поєднання між собою різних речей ⁷⁴. А комунікації виходять із того, що пов'язані спільноти вже існують і потребують двосторонньої системної взаємодії. По-друге, хоч слово «комунікації» не відображає засад менеджменту, воно характеризує дії, які асоціюються з функцією управління. По-третє, паблік рилейшнз традиційно фокусуються на зовнішній громадськості, а для компаній не менш важлива внутрішня аудиторія — передусім її працівники.

Іще одна причина ховається в законах діалектики. До середини XX сторіччя паблік рилейшнз як ідея і фах певною мірою дискредитували себе. Звісно, сталося це не без участі політиків, які занадто завзято вдавалися до маніпулювань громадською думкою. Так чи так, початкове розуміння PR було спотворене, а за піарниками закріпилися образливі прізвиська сірих кардиналів, шарлатанів і повелителів чуток. Щоб відмежуватися від цього негативу, корабель бізнес-спільноти підняв над собою новий незаплямований прапор. І ось уже протягом останніх десятиліть корпоративні комунікації впевнено торують власний шлях, поступово витісняючи з повсякденного вжитку узвичаєне

⁷² Theaker, A. (Ed.). (2004). *The Public Relations Handbook* (2nd ed.). Routledge, p. 7.

⁷³ Doorley, J., & Garcia, H.F. (2007). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. Routledge.

⁷⁴ Beger, R. (2018). *Present-Day Corporate Communication: A Practice-Oriented, State-of-the-Art Guide*. Springer.

поняття «паблік рилейшнз». Як зазначає Цезар Гарсія, «у новітніх концепціях цього терміна майже немає, його замінено стратегічними комунікаціями або корпоративними комунікаціями»⁷⁵. На нашу думку, в майбутньому паблік рилейшнз розглядатимуть як широке поле, що узагальнює історію, теорію та методологію управління громадською думкою. Натомість корпоративні комунікації розвиватимуться як одна з найміцніших і найродючіших практичних гілок PR-дерева.

Наступний камінь спотикання — співвідношення понять «паблік рилейшнз» і «реклама». Каверзність полягає в тому, що обидва напрями — це різновиди комунікаційної діяльності, які використовують схожі методики передачі інформації. Відомий вислів «Advertising is what you pay for, publicity is what you pray for» («Реклама — це те, за що ви платите, а пабліситі — те, за що молитесь») образно віддзеркалює головну різницю між ними. Як інструмент маркетингу реклама — спосіб поширення інформації, що за допомогою оплачуваних каналів просуває на ринку певну ідею, товар чи послугу. Паблік рилейшнз — це те, що формує сприятливе інформаційне поле і репутаційні характеристики об'єкта, використовуючи переважно неоплачувані прояви в медіа, колаборації та різноманітні інтеграції в редакційний контент. Отже, відмінність між двома поняттями передусім полягає в точці докладання комунікаційних зусиль. Якщо реклама сфокусована безпосередньо на бренді, його унікальних властивостях, то PR зосереджені на безлічі причиново-наслідкових зв'язків, що поєднують об'єкт з оточенням, соціумом, зрештою, цілим світом.



Маркетинг — це процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та дистрибуції ідей, товарів і послуг, що задовольняють індивідуальні й організаційні цілі. *Реклама* — це будь-яка оплачувана форма неперсональної презентації та просування на ринку ідей, товарів і послуг через масмедіа (за Філіпом Котлером⁷⁶).

Так само існують виразні відмінності між корпоративними та маркетинговими комунікаціями. Корпоративні відповідають за діалог організації з усіма аудиторіями загалом, а маркетингові спрямовані

⁷⁵ García, C. (2016). Is the field of corporate communications trying to kidnap public relations? *Journal of Professional Communication*, 4(2), p. 68.

⁷⁶ Kotler, P. (1984). *Marketing Essentials*. Prentice Hall.

на споживачів і клієнтів, які безпосередньо купують товари чи послуги. Часто цілі обох видів комунікацій переплітаються та навіть збігаються. Приміром, щоб вивести на ринок новий продукт, нині недостатньо використовувати лише перевірені часом маркетингові важелі (як-от реклама, цінові акції, активності в місцях продажу тощо). Є сенс залучати орієнтовані на споживачів зовнішні корпоративні комунікації, демонструючи виробництво, на якому цей продукт було створено, людей, які долучилися до його розроблення, а також красу і силу компанії загалом. Наприкінці XX сторіччя з'явилося окреме поняття «маркетингові паблік рилейшнз», що описує використання PR-методів для маркетингових потреб, зокрема висвітлення новин компанії, пов'язаних із випуском товарів чи послуг. Таке поєднання залишається доволі поширеною практикою. Юп Корнеліссен наводить як приклад німецький електротехнічний концерн Siemens, який зробив маркетингові комунікації частиною ширших функцій корпоративних комунікацій. Поясненням цього кроку може бути те, що Siemens — переважно B2B-компанія і майже не має справи з кінцевими споживачами ⁷⁷.

Зовнішні корпоративні комунікації часто порівнюють із підходами прямої реклами, які беруть участь у стимулюванні продажів. Але насправді моделі впливу на аудиторію тут різні. Реклама зазвичай продає продукт тут і зараз, а PR-методи — наче таблетки з подовженою дією, працюють у довгостроковій перспективі. Окрім того, раніше дослідники зазначали, що прямий агресивний вплив реклами втрачає актуальність і поступається місцем лагіднішим PR-комунікаціям ⁷⁸. А нині головним викликом і для маркетологів, і для професіоналів корпоративних комунікацій є якомога глибше проникнення в реалії людського життя, занурення в потік соцмереж.

На паралельних орбітах із паблік рилейшнз і корпоративними комунікаціями обертаються інші підпорядковані їм види діяльності. Одна із таких — *спін*. Дослідники характеризують його як нову роль або альтернативний підхід у галузі зв'язків із громадськістю ⁷⁹. Але новим його можна назвати лише умовно. Вираз «спіндоктор» уперше прозвучало

⁷⁷ Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communication: A guide to Theory and Practice* (3rd ed.). SAGE Publications, p. 26.

⁷⁸ Ries, A., & Ries, L. (2002). *The Fall of Advertising and the Rise of PR*. Harper Collins.

⁷⁹ Sumpter, R., & Tankard, J.W. (1994). The spin doctor: An alternative model of public relations. *Public Relations Review*, 20(1), 19-27.

1977 року на лекції американського письменника Сола Беллоу. Хоч від початку спін асоціювався з політиками та їхнім талантом виплутуватися із вузлів невиконаних передвиборчих обіцянок, згодом цей підхід став надбанням публічних комунікацій бізнесу.



Спін (від англ. *spin* — крутіння, вертіння) — професійні підходи в комунікаціях, які полягають в інтерпретації фактів, подій і явищ на користь об'єкта, роблять його імідж привабливішим, ніж він є насправді. Робота спіндоктора (*spin doctor*) полягає в лікуванні, сприятливому трактуванні невігідних новин, щоб скоригувати ставлення до них громадськості.

Спіндоктор — це такий собі PR-терапевт, який працює зі сприйняттям інформації, спираючись на методики управління смислами та когнітивної психології. Він може формувати очікування аудиторії, готувати плідний ґрунт для посіву потрібної інформації. Під час криз спіндоктор обертає фактаж таким боком, щоб нівелювати негатив або принаймні пом'якшити його руйнівний вплив на репутацію. Його руки вміють перемикає увагу аудиторії з однієї новини на іншу, маскувати небажану інформацію, ховаючи її від очей зацікавлених сторін, і робити багато інших трюків.

Заради справедливості визнаємо, що спін усе-таки пов'язаний з маніпулятивними технологіями, оскільки спрямований на навмисне спотворення картини життя. А це суперечить шляхетним принципам публік рилейшнз і не вписується в парадигму соціально відповідальної поведінки. Однак дозволимо собі нагадати, що Арістотель, як ніхто інший, умів вправно жонглювати аргументами й переконувати потрібними фактами. А деякі дослідники захопливо дивляться на Едварда Бернейза як батька спіну, який використовував мистецтво маніпулювання громадською думкою на підтримку своїх продуктів, послуг та ідей⁸⁰. Тому, розвіявши хмари демонізації, пропонуємо розглядати спін у корпоративних комунікаціях як специфічну технологію інтерпретації інформації, що спрямована на формування позитивного іміджу бізнесу та перебуває в певних етичних рамках. Цивілізований спін не має нічого спільного з несамовитою пропагандою. Він реалізується через інтелектуальне перегравання, вміння тлумачити події і факти в межах здорового глузду,

⁸⁰ Tye, L. (1998). *The Father of Spin: Edward L. Bernays and the Birth of Public Relations*. Crown Publishers.

переконувати, підштовхувати аудиторію до зміни ставлення, пропонуючи їй альтернативне бачення.

Загалом, якщо ми вже почали говорити про маніпуляції громадською думкою, вони тримаються на кількох речах. Перша — це приховане керування. Недаремно первісним значенням маніпуляції була спритність рук, віртуозне поводження з якимось предметом. Вправне, непомітне керування думками залежить від таланту комунікатора заволодіти довірою комуніканта, вселити переконання, що всі його слова — найширша правда. Якщо такої довіри немає, ви відчуваєте фальш і корисливий підступ, тож, мабуть, поквапитеся увімкнути захисні реакції проти цього. Друга: так само, як у східних бойових мистецтвах, маніпулятори добре знають, на які больові точки свідомості потрібно тиснути. Зазвичай вони апелюють до таких потужних негативних емоцій, як тривога, страх, ненависть. Це допомагає деактивувати критичне мислення, перемкнути мозок жертви, зробити її вразливішою до маніпулятивного впливу. Третя: в комунікаціях загалом і особливо в рекламі використовують стандартні техніки маніпулятивного впливу, які, схоже, ніколи не втрачуть актуальності. Приклад цього — ефект *Bandwagon* (*фургон з оркестром*), що змушує нас приєднуватися до думки більшості. Мовляв, так роблять усі, то чому б і мені не вчинити так само. Це ще називається ефектом соціального тиску або соціального схвалення.

До речі, ця маніпулятивна техніка була відома ще у III сторіччі до н. е. Давньогрецький драматург-комедіограф Філімон у творчому протистоянні з Менандром наймав спеціально навчених людей, які освистували виступи конкурента. Пізніше, у XIX сторіччі, у Франції з'явилися професійні *клакери* (від фр. *claque* — плескати в долоні), яких запрошували на прем'єрні вистави. Своїм аплодуванням, вигуками «Браво!» та «Біс!» вони програмували поведінку інших глядачів, імітуючи справжні емоції. Клакерів винаймали за оголошеннями в газетах і оплачували їхні послуги відрядно, згідно з прейскурантом за кожну партію оплесків, овацій чи певну кількість вигуків.

З маніпуляціями громадською думкою пов'язаний і жорсткий термін «пропаганда». Коли промовляємо його, уява малює плакати з борода-тим дядечком Семом, істеричні виступи Гітлера та портрети «батька народів» Сталіна. Насправді корені пропаганди беруть початок у релігії. Це латинське слово пов'язане з іменем Папи Римського Григорія XIII, який у XVI сторіччі заснував комісію кардиналів, що мала важливу місію:

поширення католицизму у всьому світі⁸¹. Сучасного значення поняття «пропаганда» набуло під час Першої світової війни, коли протистояння між державами перемістилося в інформаційні окопи. Тоді ж підсилені партійними гаслами та закликами різноманітних вождів, цей термін став синонімом промовивання мізків.



Пропаганда — навмисні систематичні спроби сформувати необхідне сприйняття, маніпулюючи знаннями та поведінкою аудиторії для досягнення реакцій, що сприяють бажаним намірам пропагандиста⁸².

З погляду організації комунікацій, пропаганда — це бульбашка, яку можна роздути до неймовірних розмірів, але рано чи пізно вона лусне. Надувають цю повітряну кулю за допомогою інтенсивного одностороннього потоку інформації, що використовує мову ворожнечі та здатен пробуджувати агресію чи інші сильні реакції. Пропаганда не передбачає ввічливих обмінів думками, обговорень ситуації та мотивування до змін поведінки, що зазвичай є перевагами публік рилейшнз. PR — це завжди співпраця, довгострокова стратегія. Натомість пропаганда — це спринтерська комунікаційна дистанція, що утворюється під час воєнних операцій та швидкоплинних інформаційних війн, коли немає ні часу, ні потреби вибудовувати тривале порозуміння. У будь-якому разі пропаганда, так само, як й інші маніпулятивні комунікації, — інтенсивний одноразовий акт. А приховано керувати свідомістю аудиторії можна доти, доки вона збагне справжні цілі комунікатора, вислизне з рукавиць психологічного контролю та відмовиться підкорятися його токсичному впливу. Загалом маніпуляційні технології можуть спрацьовувати в досягненні короткострокових комунікаційних цілей, але вони неефективні в побудові тривалих відносин, оскільки згубно впливають на репутацію та підризують довіру.

⁸¹ Fellows, E. (1959). 'Propaganda: History of a Word. *American Speech*, 34(3), 182-189.

⁸² Jowett, G.S., & O'Donnell, V. (2006). *Propaganda and Persuasion* (4th ed.). SAGE, p. 7.

1.4. Функціональне навантаження. Що можуть корпоративні комунікації?

Якось під час поїздки до США професор Лондонської школи бізнесу Чарльз Генді побачив у саду скульптур просто неба в Міннеаполісі незвичну композицію. Це був бронзовий плащ, який ніби оберігав від дощу особу, якої насправді не існувало. Парадоксальний образ настільки вразив ученого, що він видав книжку з назвою «Порожній плащ»⁸³. Автор представив у ній власне філософське бачення ролі компаній і бізнесу, яка виходить далеко за межі матеріального. Дивний плащ став символом смислової порожнечі, що утворилася всередині корпорацій через перенавантаження внаслідок потужних фінансово-економічних злетів. На думку Генді, головне завдання полягає в тому, щоб показати, як можна управляти цим парадоксом.

Натхнені цією ідеєю, дослідники Філіп Кітчен та Дон Шульц змалювали корпоративні комунікації у вигляді парасольки, яка захищає, супроводжує і турбується про компанію⁸⁴. Це знаряддя запобігає перетворенню бізнесу на холодний нечутливий моноліт, не пов'язаний зі своїми споживачами, працівниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами іншими цінностями, крім грошей. Однак коли корпорація стає брендом, цю страву потрібно вміти правильно сервірувати, для чого необхідний особливий набір столового наряддя. Кожен із функціональних напрямів корпоративних комунікацій, наче ребра парасольки, підтримує її в розгорнутому вигляді. Якщо принаймні одне з ребер зламують поривчасті вітри змін, то бізнес-організація може опинитися під струменями крижаної зливи.



Функція (від лат. *functio* — виконання, здійснення) означає призначення того чи того виду діяльності, головні напрями або зони відповідальності, в яких вона реалізовується. Також це поняття можна розшифрувати як сталу сукупність взаємопов'язаних дій, що забезпечують повторювані результати.

⁸³ Handy, C.B. (1995). *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*. Arrow Business Books.

⁸⁴ Kitchen, P.J., & Schultz, D.E. (2001). *Raising the corporate umbrella: corporate communications in the 21st century*. Palgrave.

До спроб упорядкувати функції корпоративних комунікацій дослідники вдавалися неодноразово. Головною проблемою було знайти золоту середину: не забути жоден з важливих аспектів і водночас не надто розтікатися мислю по дереву, створюючи нескінченний список варіантів. Складність полягає в тому, що, на думку Річарда Долфіна, функції корпоративних комунікацій не вкладаються в одне фіксоване визначення⁸⁵. Це динамічна суміш навичок із розв'язання проблем і розуміння, яку слід розглядати як процес, а не сутність.

Хай там як, а розуміння таких функцій досі остаточно не усталилося і, що найприкріше, не закріпилося у свідомості управлінців. Навіть у наші дні очільники великих компаній не завжди добре розуміються на тому, чим корпоративні комунікації можуть бути корисними їхньому бізнесові. Щоб чітко і виразно пояснити це, директори з корпоративних комунікацій (особливо під час перших кроків роботи в компанії) практикують просвітницькі зустрічі з топменеджментом. І такі заходи нерідко дають плідні результати.

Якщо прискіпливо подивитися на феномен корпоративних комунікацій, можна побачити в ньому дракона, що правда, не із трьома, а лише з двома головами. Одна з них відповідає власне за комунікації (оперування інформацією), а друга за менеджмент (робота з поведінкою аудиторій компаній). І ми абсолютно свідомі того, що навіть в уявній істоті голови не можуть існувати одна без одної. Тому пропонуємо розглядати функції корпоративних комунікацій як два взаємопов'язані види діяльності.

Комунікаційні функції



1. Зв'язувати все з усім

Американський еколог Баррі Коммонер сформулював чотири закони природи, перший з яких звучить так: «Усе пов'язано з усім». Це твердження відображає принцип цілісності (холізму) та взаємозалежності всього, що відбувається на землі. Але як називається той фантастичний клей, який скріплює окремі камінці в мозаїці людських відносин? Безперечно, це комунікації. Вони встановлюють зв'язок між

⁸⁵ Dolphin, R.R. (2003). The corporate communication function: how well is it funded. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 5-10.

Функції корпоративних комунікацій



Рис. 2. Дуалізм функцій корпоративних комунікацій (авторське бачення)

індивідуумами та спільнотами, громадянами й державами, персональними думками та глобальними ідеями, а також сполучають минуле і майбутнє, забезпечують синхронність дій тощо. Водночас, як казав один з найвідоміших топменеджерів автомобільної індустрії Лі Якокка, що запустив Ford Mustang і врятував від банкрутства Chrysler, «бізнес — це не більш ніж група людських відносин»⁸⁶. Відповідно, керування бізнесом — це управління людськими відносинами всередині та зовні компанії за допомогою сполучної сили комунікацій.

Стабільний і вивірений зв'язок між елементами — це ще й надійність системи. Комунікації відіграють роль своєрідної молекулярної решітки, яка утримує в належному порядку атоми корпоративного буття (ідентичність, культуру, репутацію, відносини) і таким чином запобігає руйнуванню делікатної корпоративної тканини.

⁸⁶ Iacocca, L., & Novak, W. (1984). *Iacocca: An Autobiography*. Bantam.



2. Формулювати й транслювати

У головному мозку людини є дві зони, пов'язані з організацією мовлення. Названо їх на честь дослідників Карла Верніке та Поля Брока. Зона Верніке забезпечує засвоєння та розуміння мовлення, а зона Брока — його відтворення. У житті компаній за публічні мовленнєві функції зазвичай відповідає департамент корпоративних комунікацій. Його робота поєднує дві функції.

Перша вимагає вміння формулювати думки, чітко уявляючи утилітарні цілі бізнесу, його глобальну місію і перспективи, враховуючи структуру моменту та безліч супутніх обставин. Здатність висловлювати нові інноваційні ідеї — це і талант, і стрижнева навичка для будь-якої галузі. Одним з найвидатніших майстрів генерування смислів був Вінстон Черчилль. Його промова «Кров, піт і сльози», виголошена 1940 року перед Палатою громад парламенту Великої Британії, досі є хрестоматійним прикладом того, як виражені у правильних словах ідеї здатні змінювати хід історії людства. Науковий підхід до алхімії смислів демонструє важливість кожної ланки: наскільки точно сприйнята і декодована початкова інформація, чи коректно вона інтерпретована, чи слушні зроблені висновки. Комунікаторові важливо вміти бачити й зображати реальність. Недаремно дослідники наділяють корпоративні комунікації рефлексивними функціями, які забезпечують стратегічне вирівнювання та позиціонування компанії⁸⁷.

Друга фаза — це озвучування згенерованих ідей. Вона вимагає логіки, креативності, таланту добирати та компоновати правильні слова в оптимальні для розуміння конструкції. Це схоже на роботу синхронного перекладача, який дослухається до спікерів і витлумачує їхні висловлювання корпоративною мовою, формуючи в такий спосіб зміст комунікацій від імені компанії. А ще це потреба щоденно керувати корпоративним інформаційним простором, контролюючи канали комунікацій, їхню узгодженість та інтенсивність.



3. Створювати образи

Щоб обробити візуальну картинку, нашому мозкові достатньо кількох мілісекунд. Із текстовою описовою інформацією все складніше. Ми маємо осмислити її, домалювати в уяві, підганяючи під трафарети

⁸⁷ Van Ruler, B., & Verčič, D. (2005). Reflective communication management: future ways for public relations research, in Kalbfleisch, P. (Ed.), *Communication Yearbook* (Vol. 29, 239-273). Routledge.

персонального сприйняття, і лише після цього впустити у світ своїх думок. У комунікаціях готові образи допомагають максимально пришвидшити перцепційні процеси. Порівняйте два описи одного й того самого предмета: «книжка — це неперіодичне видання у вигляді зброшурованих аркушів друкованого матеріалу» (Вікіпедія) та «книжка — це кубічний шматок гарячого димучого сумління» (Борис Пастернак).

Яскраві, побудовані на аналогіях і парадоксах образи пробуджують емоції, додають експресії, оживлюють комунікацію. Створений за їхньою допомогою корпоративний контент комфортніше сприймається та краще запам'ятовується. Нашарування образів утворює ще цікавіше смислове полотно, як, наприклад, гротескне визначення функцій PR у новелі Крістофера Баклі «День бумеранга»: «Наша фірма займається паблік рилейшнз. Наш бізнес — це., загалом ми продаємо фігові листки. Де неспокійно — ми поширюємо спокій. Де галасно — ми влаштовуємо тишу. З гіршого ми робимо краще. Щонайменше те, що здається кращим»⁸⁸. А самі PR-агенції автор прозиває «салонами краси для корпоративних шахраїв». Жарти жартами, але у професійних комунікаціях такі образи допомагають створювати та імплантувати корпоративні міфологеми в реальне людське життя. Навіть якщо комунікаційна ситуація обмежує креативну розкутість, пам'ятайте: із сотень і тисяч терабайтів важливої та корисної, на нашу думку, інформації у свідомості аудиторії залишиться місце тільки для найяскравіших смислових плям. Решта швидко і безповоротно зникне.



4. Пояснювати все

Альберт Айнштейн мав рацію: якщо ви не можете пояснити це шестирічній дитині, отже, ви самі не розумієте цього. Навіть хитросплетену схему реактивного космічного двигуна можна розчленувати на окремі елементи та описати зрозумілими словами. Зазвичай будь-яке пояснення є простою і вичерпною відповіддю на запитання «чому?», яке супроводжується відповідними порівняннями та унаочненнями.

З погляду корпоративних комунікацій навіть очевидні речі мусять мати правильне та чітке відображення у свідомості громадськості. Ось чому функція пояснювати геть усе є перманентною і пріоритетною для будь-яких видів паблік рилейшнз. Логічні та добре артикульовані

⁸⁸ Buckley, C. (2007). *Boomsday*. Twelve, p. 336.

тлумачення найпопулярніших і тим паче найнезручніших тем варто заготовлювати мудро, завчасно й не похапцем. Щодо діяльності компаній стартові фільтрувальні запитання аудиторії такі: чим займається фірма (на чому заробляє хліб щоденний) і чим вона може бути корисною особисто мені? Відповіді на них становлять основу і цементують корпоративне позиціонування, місію компанії. Запитаннями другого порядку можуть бути уточнення: кому належить бізнес, де і в яких умовах виробляють продукт, а також багато інших супутніх специфічних моментів, які потребують виважених тлумачень.

Уміти пояснювати — особливий талант. Це щира зацікавленість у предметі розмови, сміливість відкрити завісу над чимось потаємним, готовність шукати спільну мову, відчувати співрозмовника. Саме такий підхід наближує бізнес до людей, робить його зрозумілішим. Як закликав Дейл Карнегі, «вмійте стати на позицію іншої людини й зрозуміти, що їй потрібно, а не вам. З тим, хто зуміє це зробити, буде весь світ».

5. Отримувати зворотний зв'язок

Журнал *The Economist* колись порівняв корпоративні комунікації з органами чуттів⁸⁹. Справді, спілкування полягає не лише в можливості висловлювати думки, а й дослухатися до інших, зчитувати інформацію з навколишнього середовища. Отримання зворотного зв'язку потрібно для того, щоб відстежувати зміни в інформаційному просторі довкола та всередині компанії, бути для неї системою раннього оповіщення й оперативного реагування. Тримавши руку на пульсі, ви відчуваєте, чим живуть ваші споживачі, чого бракує партнерам і що замислюють конкуренти. І кожен канал зворотного зв'язку має вагу золота, бо інколи емоційний коментар користувача на сторінці в соцмережах може підказати більше, ніж глибокі соціологічні дослідження.

Також зворотний зв'язок виконує функцію компаса, координуючи компанію в морі думок і світоглядів. У корпоративних комунікаціях, як і в житті, важливо не втрачати почуття реальності. Потрібно тверезо оцінювати, як насправді люди сприймають вашу компанію. Слід бути готовим, що ця дійсність не завжди може бути приємною. Відірваність від реалій не лише може призвести до хибних практичних рішень, а й підірвати основи компанії, зруйнувати її психіку. Те саме відбулося під

⁸⁹ *The Economist* (1989). Corporate eyes, ears, and mouth. *The Economist*, 1989, March 18, 105-106.

час експерименту, коли добровольця ізолювали від світу, помістивши в середовище, куди не проникають світло, запахи, звуки. За короткий час організм почав давати збої, з'явилися панічні атаки, галюцинації. Висновок: людина не може існувати, не відчуваючи контакту з реальністю. Тому і для компанії зворотний зв'язок життєво необхідний.

Функції менеджменту

1. Управляти репутацією

У сучасному навіженому світі репутація залишається коштовністю, що має особливу цінність. Усі можливості й ризики бізнесу пов'язані з репутаційними чинниками. Сприятливе корпоративне реноме — табун додаткових кінських сил у двигуні компанії. Воно дає змогу встановлювати преміальні ціни на продукцію, укладати вигідні фінансові угоди з банками, залучати випускників провідних університетів, легко входити в контакт із клієнтами тощо. Отже, ми цілком погоджуємося, що добра репутація — завжди цінний актив для організації⁹⁰. Також вона допомагає утриматися в сидлі під час інформаційних атак і криз, що забезпечує стабільність і довголіття бізнесу. Недаремно корпоративну репутацію називають «пропозицією, яка повільно вибудовується»⁹¹.

Хоч авторитети вважають головним призначенням корпоративних комунікацій «управління враженнями цільових аудиторій для підвищення репутації фірми»⁹², ми пропонуємо подивитися на це глибше. Функція управління репутацією пов'язана з виробленням вагомих рішень у житті компанії, які можуть впливати на її імідж та потребують публічного схвалення. Пам'ятаєте заповідь Воррена Баффета: «Якщо ти втратиш гроші компанії, то я це зрозумію. Якщо ти втратиш бодай частку репутації компанії, я буду нещадним»? Це відображає важливість управління репутацією в контексті бізнес-менеджменту і те, що вона завжди має матеріальний еквівалент.

⁹⁰ Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.

⁹¹ Wheeler, A. (2001). What makes a good corporate reputation?. In A. Jolly (Ed.), *Managing corporate reputations*. Kogan Page, p. 8.

⁹² Forman, J., & Argenti, P.A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), p. 249.

2. Керувати змінами

Як бачимо, корпоративні комунікації — це енергія не лише слів, а й дій. Річард Едельман, очільник однієї з найвідоміших PR-агенцій світу, зазначав: «Раніше ми були хвостом, але зараз комунікації є принципом ухвалення багатьох бізнес-рішень»⁹³. Безумовно, це відсилання до культового фільму «Хвіст крутить собакою». Тож нині корпоративні комунікації постають у новому світлі як комунікації, що керують.

У статті ван дер Вальдт відстежує роль корпоративних комунікацій в управлінні змінами⁹⁴. Головна ідея полягає в тому, що спілкування полегшує біль трансформацій. Справді, в компаніях, які працюють на динамічних конкурентних ринках, події відбуваються щодня. Вочевидь, тут потрібен досвідчений поводитир, який допомагає аудиторії компенсувати тривоги і зменшити страх перед невідомим. Психологи називають це адаптацією індивідуумів до нових умов. Особливо важлива ця функція під час переходу організації від одного стану до іншого. У медицині є таке поняття, як «ортостатичний колапс». Коли людина різко встає з улюбленого дивана, в неї може потемнішати в очах, статися запаморочення. Щось подібне спостерігається й під час стрімкого злету компанії: тіло побігло вперед, а душа за ним не встигла, бізнес перескочив на наступну сходинку, а колектив виявився не готовим до цього. Раптові трансформації пригнічують емоційний стан, тож корпоративні комунікації допомагають витримати цей психологічний удар і подолати внутрішній дискомфорт перехідного періоду.

Окрім того, корпоративні комунікації здатні програмувати майбутнє. Деякі прогресивні компанії залучають своїх працівників до спільної творчості і написання картин, які зображують спільні мрії. Такі образи майбутнього мобілізують людей на втілення задумів та, наче магніт, притягують успіх і зміни на краще.

3. Формувати лояльність

Якби була потреба вигадати для цієї функції девіз, то він звучав би так: «Залучати. Мотивувати. Надихати». У нашому розумінні лояльність — це щире добровільне бажання бути поряд з компанією (брендом, ідеєю,

⁹³ Cornelissen, J.P. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications Ltd, p. 5.

⁹⁴ Van der Walddt, De la Rey (2004). *Towards Corporate Communication Excellence in a Changing Environment. Problems and Perspectives in Management*, 3, 134-143.

персоною), поділяти її цінності, бути причетним, корисним і потрібним. Глибинний сенс цього поняття передають такі незаслужено забуті слова, як відданість, вірність справі.

Лояльність настільки ж емоційна та ірраціональна, як і закоханість. На крилах прихильності лояльний споживач купує продукцію однієї й тієї самої марки, партнер відвантажує сировину без передоплати, працівник готовий із власної ініціативи засиджуватися на роботі до ночі. Природно, першу скрипку в цій симфонії грають комунікації, за допомогою яких компанія заохочує аудиторію підтримати корпоративні цілі своїм внеском. Лояльність не менш важлива, ніж фінансові вливання, бо від неї значною мірою залежить ступінь досягнення бізнес-результатів. Та, строго кажучи, лояльність сама є об'єктом для інвестицій, що вимірюються увагою і турботою компанії про свою аудиторію. Повернення цих вкладень виражається в тому, що за інших рівних умов лояльні до компанії групи людей частіше приймають рішення на її користь.

Наслідки цього особливо відчутні в нашу епоху нестабільності, біржових потрясінь і карантинних локдаунів, коли бізнесу так потрібні внутрішня впевненість і надія принаймні на моральну підтримку спільноти. Як у банальному жарті — «з грошима може кожен, а ти спробуй без грошей», — компанія намагається пережити чорну смугу з найменшими фінансовими втратами. У такі моменти лояльність, наче рятівна схованка в підкладці піджака, допомагає виграти час і втриматися на плаву.

4. Гармонізувати відносини

Пам'ятаєте, звідки в архітектурі виникло поняття «прихована розкіш»? У середньовіччі аристократи вікно у вікно жили з комунами плебей і завжди були, як на долоні. Щоб зайвий раз не дратувати народ показною заможністю, в багатіїв не було заведено прикрашати свої будинки зовні. Уже тоді громадська думка стала модифікатором поведінки, і навіть на побутовому рівні сформувалися певні принципи відносин із соціумом.

Хтось із науковців слушно запитав, що корпоративні комунікації не мають функції, як на автозаводі, коли всі необхідні компоненти збирають на конвеєрі, а в кінці сходить готовий автомобіль. Вони більше схожі на мастильні матеріали, які дають змогу безперебійно працювати всій машині. Безсумнівно, така функція змащування здатна зменшити

силу тертя між бізнесом і соціумом, спростити їхній зв'язок. Неабияку роль у цьому відіграють тон і манера корпоративного спілкування, що має випромінювати справедливість, толерантність та емпатію.

Те, що нечесність, конфлікти й мова ворожнечі в таких відносинах неприпустимі, дослідники з'ясували вже давно. На їхню думку, громадськість не можна обдурювати, бо доброзичливість і спілкування нерозривно пов'язані з довгим життям бізнесу та прибутками⁹⁵. «Публічні конфлікти компаній можна врегулювати мирно за допомогою паблік рилейшнз — комунікацій, які сприяють розумінню та компромісу з обох сторін», — наголошував Айві Лі. Він щиро вважав, що однакові методики можна використати і для порозуміння в компаніях, і для досягнення миру в усьому світі⁹⁶.

5. Розподіляти енергію

Кожен бізнес — це згусток енергії, здатної генерувати рух і матеріальні результати. Відповідно, групи пов'язаних людей — акумулятори, що запускають двигуни бізнесу і підживлюють їх. Місія самої компанії полягає в тому, щоб ефективно вивільнити енергію кожного учасника та допомогти розкрити потенціал. У природі існують різні види енергії, наприклад, механічна, теплова, електрична. Так само і бізнес сполучає різні сили, на які поширюється закон збереження та перетворення. Що ж це за енергія, чому потребує правильного розподілу та до чого тут комунікації?

Рушійна сила всього живого на землі — життєва енергія (*vital energy*). У людей вона вважається вродженою даністю і зумовлює бажання самореалізовуватися, зростати, змінювати своє життя і світ довкола. Життєва енергія неухильно штовхає компанію вперед, навіть якщо в неї немає чітких дороговказів. Але існує ще й ментальна енергія. Згідно з напівжартівливою гіпотезою, рівень колективного інтелекту на землі залишається незмінним, а кількість населення постійно зростає. До перерозподілу планетарного розумового ресурсу долучаються й великі технологічні компанії. Цей вид енергії Білл Гейтс називає корпоративним інтелектом і пов'язує його не просто з достатньою кількістю розумних

⁹⁵ Katz, D., & Lichtenberg, B. (1943). Public relations in war and peace. *Public Opinion Quarterly*, 7(1), p. 153.

⁹⁶ Hiebert, R.L. (1966). Ivy Lee: "Father of Modern Public Relations". *The Princeton University Library Chronicle*, 27(2), 113-120.

людей, які роблять внесок у розвиток організації, а й з тим, наскільки вільно в компанії поширюється інформація і чи здатні працівники здійснювати «перехресне запилення» ідеями один одного ⁹⁷.

1995 року журналіст Деніел Гоулман опублікував книжку, в якій спробував вивести формулу успішної людини ⁹⁸. Ключ для розуміння лідерства в його праці — емоційний інтелект. Це сукно зіткане з таких чеснот, як уміння керувати особистими переживаннями, спілкуватися та співпрацювати з людьми, відчувати їхні потреби, надихати, вести за собою. Лідер із високим коефіцієнтом життєвої енергії не обов'язково наділений високим IQ, що позначається на ефективності рішень. Як і розумна особа — не завжди ідеальний керманич, бо йому для кардинальних перетворень може бракувати життєвої енергії. І насамкінець, обидва типи лідерів можуть відчувати проблеми з мотивуванням виконавців і реалізацією стратегії через брак емоційного інтелекту й невміння ефективно управляти командою. Все це проектується й на діяльність компаній. Кожен з видів енергії має бути збалансований і правильно розподілений. І це також пов'язано з функціями корпоративних комунікацій.

⁹⁷ Gates, B., & Hemingway, C. (1999). *Business @ the speed of thought: Using a digital nervous system*. Warner Books.

⁹⁸ Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

1.5. Усередині та зовні. Про стейкхолдерів і теорію зацікавлених сторін

Досі ми обережно називали групи людей, з якими взаємодіють компанії, аудиторіями. Проте це поняття походить від латинського «слухати», а така опція навряд чи вдовольняє сучасну громадськість, яка прагне не просто сприймати інформацію, а висловлювати думки вголос і безпосередньо впливати на розвиток подій.

Згідно з Оксфордським словником, слово *stakeholder* з'явилося в англійській мові на початку XVIII сторіччя і означало «власник частки». А «частка» подавалася під розпливчастим формулюванням як «те, що піддається загрозам». У сучасному трактуванні термін «стейкхолдери» вперше було використано 1963 року у внутрішніх документах Стенфордського дослідницького інституту, який займався дослідженнями практичної діяльності компаній. Початково він означав «групи, без підтримки яких організація припинить існування».



Стейкхолдери — зацікавлені сторони, особи або групи осіб, які так чи інакше залежать від результатів діяльності компанії. З другого боку, стейкхолдери самі здатні впливати на розвиток, діяльність і політику організації.

Як зазначав Річард Долфін, корпорації існують у середовищах, в яких вони оточені різноманітними аудиторіями, з котрими прагнуть розвивати відносини та порозуміння⁹⁹. Іншими словами, стейкхолдери — це люди, з якими бізнес співіснує в єдиному соціальному просторі, або інституціональні сусіди, з якими потрібно вітатися, усміхатися, дружити, сподіваючись на взаємну прихильність. Точнісінько, як у повсякденному житті: домовляючись із сусідами, ви можете разом зробити багато добрих справ — посадити дерева на пустирі, полагодити гойдалки на дитячому майданчику. Але в таких відносин є й інша, менш приваблива сторона. Якщо поглянути на неї

⁹⁹ Dolphin, R.R. (2011). *The Fundamentals of Corporate Communication*. Routledge, p. 7.

з гумором, як це зробив Майк Клейтон, то стейкхолдер — це «будь-яка особа, яка може зіпсувати ваш день»¹⁰⁰.

А чим різняться між собою поняття «стейкхолдери» та «громадськість»? Академічна література визначає громадськість як тих, для кого організація створила проблему чи якусь пропозицію¹⁰¹. Нині цю категорію частіше змальовують як зацікавлену спільноту, що може активізуватися і за, і проти компанії. У загальному розумінні широка громадськість може бути стейкхолдерами, але її зв'язок з організацією не завжди прямий і постійний. На відміну від розмитого поняття «громадськість» категорії стейкхолдерів більш-менш чітко сегментовані.

1984 року американський науковець Роберт Едвард Фрімен систематизував думки дослідників про те, що діяльність організацій залежить від стосунків зі стейкхолдерами. Так народилася теорія зацікавлених сторін. У праці Фрімен пояснив, що стейкхолдери компанії — це не лише ті, хто володіє її активами чи бере участь у формуванні та розподілі прибутку, а й будь-хто, причетний до діяльності організації, пов'язаний з нею спільними завданнями, проблемами чи інтересами¹⁰².

Загалом ця концепція описує дві можливості для бізнесу, що пов'язують економічні та соціальні аспекти. Перша: лояльні стейкхолдери — група підтримки, на яку компанія може спиратися в добрі чи лихі часи для досягнення практичних результатів. Друга: організація, яка визнає ключову роль громадськості і враховує її інтереси у своїй бізнес-моделі, має змогу виявити повагу до суспільних цінностей. А цей ліфт підіймає компанію на верхні яруси бізнес-етики та корпоративної соціальної відповідальності.

На думку дослідників, корпоративні комунікації стали новою дисципліною стратегічного управління в 1990-х, коли дедалі більше керівників організацій усвідомили, наскільки важливо ефективно спілкуватися зі своїми стейкхолдерами, якщо вони хочуть будувати і підтримувати сприятливу репутацію або змінити чи виправити несприятливу¹⁰³. По-новому подивитися на коло корпоративних стейкхолдерів змусила

¹⁰⁰ Clayton, M. (2014). *The Origin of Stakeholders*. In: *The Influence Agenda*. Palgrave Macmillan, p. 6.

¹⁰¹ Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.

¹⁰² Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

¹⁰³ Frandsen, F., & Johansen, W. (2018). Corporate communication. In *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-10.

діяльність громадських активістів, яка на той час набирала обертів у всьому світі. «Невраховані агенти змін» несподівано і зухвало втручались у стрункі бізнес-плани компаній, влаштовуючи у відповідь на порушення демонстрації протесту, блокуючи автошляхи та здіймаючи галас у ЗМІ. Такі жести відчаю гарантовано привертали увагу широкої громадськості і влади, під тиском яких бізнес змушений був поступатися хижими намірами.

Одним із прикладів цього стало протистояння, що спалахнуло доволі рано закриття нафтової платформи Brent Spar у Північному морі на початку 1990-х. Її власником була група компаній Royal Dutch/Shell, яка хотіла поховати рештки старих виробничих потужностей під водою, заощадивши кошти на утилізації. Однак німецька філія екологічної організації Greenpeace розгорнула проти цього агресивну акцію, пустивши в хід безцеремонні транспаранти і бойові надувні човни. Яскравішої картинки для телебачення годі було вигадати. Зрештою, все це змусило нафтову корпорацію відмовитися від початкових задумів і провести утилізацію обладнання на суші. Але із цього виникає логічне запитання: чи могла компанія передбачити негативну реакцію громадськості й ухвалити рішення, яке запобігло б фінансовим і репутаційним втратам? Напевне, так. Очевидно, вона просто недооцінила потенціал одного із впливових стейкхолдерів. Ось чому аналіз складу та очікувань зацікавлених сторін обов'язково має передувати будь-яким стратегічним рішенням і комунікаційним активностям бізнесу. У таких ситуаціях піарники відіграють роль саперів, які виявляють і знешкоджують вибухонебезпечні пастки. Це дає змогу завчасно, ще на етапі планування, ідентифікувати й сегментувати стейкхолдерів, з'ясувати, хто з них потребує більшої уваги, розпізнати ризики і правильно розподілити ресурси. Усі ці завдання вміщуються в понятті «стейкхолдер-менеджмент».



Стейкхолдер-менеджмент — системний підхід до визначення, аналізу, прогнозування та управління поведінкою зацікавлених сторін для взаємного узгодження їхніх очікувань із бізнес-стратегією компанії. Ця діяльність допомагає встановити сприятливі відносини зі стейкхолдерами, підвищити ефективність прийняття рішень і звітності, а також запобігти неочікуваним втратам.

Як і будь-який інший системний процес, стейкхолдер-менеджмент можна представити у вигляді набору послідовних кроків. Ми взяли за основу одну з таких моделей, описану в роботі Джона Пребла ¹⁰⁴.

1. **Ідентифікувати стейкхолдерів** (хто вони і яке місце посідають у компанії чи за її межами).
2. **З'ясувати характер вимог зацікавлених сторін** (які очікування вони мають і що хочуть отримати від компанії).
3. **Визначити розриви в інтересах** (можливу різницю між тим, чого прагне організація, і тим, чого хочуть стейкхолдери).
4. **Розставити стейкхолдерів у порядку пріоритетності** (хто з них здатен більше впливати на розвиток компанії, а хто менше).
5. **Розробити організаційні відповіді** (варіанти можливих стратегій формування поведінки стейкхолдерів).
6. **Запровадити моніторинг і контроль** (відстежувати зміни позицій зацікавлених сторін та їхніх очікувань, щоб вчасно і правильно коригувати стратегії взаємодії).

Спроби ідентифікувати стейкхолдерів завжди впираються в необхідність назвати їх своїми іменами та згрупувати за певними спільними ознаками. Передусім їх заведено поділяти на *внутрішніх* і *зовнішніх*. *Внутрішні стейкхолдери* (персонал, топменеджмент, інвестори) — це ті, хто складає ядро компанії, має доступ до кухні приготування корпоративних рішень, володіє інсайдерською інформацією та може оцінювати стан справ, розглядаючи їх зсередини. *Зовнішні стейкхолдери* (споживачі, партнери, конкуренти, представники влади, місцевих громад тощо) існують за межами організаційного середовища і судять про діяльність фірми, спираючись переважно на публічну інформацію.

Деякі дослідники класифікують стейкхолдерів за наявністю або відсутністю офіційних договірних відносин (контракту чи іншої юридичної угоди) між компанією та цією аудиторною групою ¹⁰⁵. *Законтрактовані стейкхолдери* — це ті, хто має певні форми правових відносин з організацією для обміну товарами та послугами, зокрема працівники, замовники, постачальники. Їхній зв'язок з бізнесом легітимізований

¹⁰⁴ Preble, J. (2005). Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. *Business and Society Review*, 110(4), 407-431.

¹⁰⁵ Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communication: A guide to Theory and Practice* (3rd ed.). SAGE Publications.

Типи стейкхолдерів



Рис. 3. Типи стейкхолдерів (авторська модель)

і зумовлений насамперед економічними інтересами. Споживачі також входять до цієї когорти, бо такий офіційний статус за ними закріплює отримана в магазині квитанція чи касовий чек. Одночасно в орбіті компанії обертаються й інші групи зацікавлених осіб, які не пов'язані з нею офіційними угодами. До них належать урядові та регуляторні органи, громадські діячі та організації, журналісти, галузеві асоціації тощо, які пов'язані з бізнесом соціальними відносинами. Попри незадекларованість таких стосунків, вони є вагомими з точки зору впливу на бізнес.

Тут можна навести приклад корпорації Nike, яка історично звикла дослухатися лише до тих стейкхолдерів, з якими мала фінансові відносини (тобто працівників, споживачів, роздрібних продавців, постачальників, інвесторів)¹⁰⁶. На рубежі XX сторіччя компанія потрапила під град різючих звинувачень через порушення прав людини, трудового законодавства і завдання екологічної шкоди діяльністю своїх фабрик, розташованих за межами США. Усе це супроводжувалося шквалом негативу в медіа,

¹⁰⁶ Preble, J. (2005). Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. *Business and Society Review*, 110(4), p. 416.

протестами студентів, юридичними проблемами та навіть кампаніями в інтернеті, які закликали бойкотувати продукцію Nike. Тож корпорація мусила переглянути список своїх стейкхолдерів і внести до нього екологічні та правозахисні організації, студентські об'єднання, профспілки та інші невраховані групи.

За іншою дослідницькою традицією, стейкхолдери поділяються на *первинних* і *вторинних*¹⁰⁷. Первинні — це працівники, інвестори, партнери, які безпосередньо створюють продукт, беруть участь у діяльності компанії або визначають стратегію її розвитку. Вторинні — це ті, хто має опосередкований стосунок до виробництва, розподілу та інших операцій фірми. Але, знов-таки, вторинні — не означає, що ці стейкхолдери не важливі. Наприклад, журналісти можуть витягти репутаційний скелет із корпоративної шафи й спричинити обвал курсу акцій, а парламентарі спроможні ухвалити закон, який знизить рентабельність бізнесу та залишить його на узбіччі ринку.

Другий ключовий момент — *визначення очікувань стейкхолдерів*. Пам'ятаєте головне запитання, яке під час розслідувань турбувало Шерлока Холмса, Алана Пінкертона та інших видатних детективів: кому це може бути вигідно? Що може бути вигідним для певної групи стейкхолдерів?

З'ясувати їхню мотивацію, врахувавши всі можливі нюанси, — справа не з простих. Щоб докопатися до істини, компанії проводять регулярні анкетування та глибинні інтерв'ю із представниками груп зацікавлених осіб. Отримані результати для наочності оформлюють у вигляді *мапи стейкхолдерів*, яка дає змогу не лише логічно виокремити аудиторії, а й продемонструвати їхні очікування. Така візуалізація допомагає відтворити корпоративну екосистему та зафіксувати у свідомості головні її складники. Варіантів мап стейкхолдерів існує чимало. Кожен практик воліє створити власну матрицю, яка годилася б до конкретної ситуації та була зручною у використанні. Одні послуговуються усталеною типологією стейкхолдерів, інші хочуть бачити за кожним процесом обличчя конкретної людини, та навіть вносять у цю матрицю імена і посади ключових персон. Як і зі створенням портрета споживача, цей підхід дає змогу персоніфікувати аудиторію. Когось надихає *колесо комунікацій*

¹⁰⁷ Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.

Бернштейна¹⁰⁸ і можливість проілюструвати, як дістатися до різних типів зацікавлених сторін за допомогою відповідних засобів комунікації. Хтось вважає за потрібне додати до типової формули «стейкхолдери — їхні очікування» змінні впливовості, вираженої, наприклад, у балах від 1 до 10. Останню модель варто розглянути прискіпливіше, бо вона допомагає сформувати список пріоритетності у взаємодії з різними групами зацікавлених сторін. На практиці корисним буде показати у відсотковому співвідношенні, скільки зусиль ви маєте намір витратити на тих чи тих стейкхолдерів, щоб потім правильно їх розпланувати.



Рис. 4. Приклад одного сегмента мапи стейкхолдерів (авторська модель)

Видатний драматург Бернард Шоу твердив, що не можна змішувати дві речі — вміння цінувати й розуміти ролі, навіть цілі п'єси та здатність утілювати їх у грі. У корпоративних комунікаціях компанії та стейкхолдери грають на одній сцені. Тому, крім бажань і мотивів, потрібно знати потенціал акторів цієї збірної трупи й те, як його можна використати в реалізації спільних творчих задумів. Це розуміння розташовується між

¹⁰⁸ Bernstein, D. (1984). *Company Image and Reality: a Critique of Corporate Communications*. Holt, Rinehart & Winston.

двома осями координат: інтерес стейкхолдерів та їхня здатність впливати на розвиток організації. Відповідно, і стратегії взаємодії з різними групами зацікавлених сторін різняться між собою. На думку дослідниці Енн Грегорі, за пріоритетністю стейкхолдерів можна поділити на чотири сегменти, для кожного з яких існує стратегія управління та комунікацій¹⁰⁹.

Сегмент А. Представники цього сегмента навряд чи налаштовані активно взаємодіяти з організацією, яка перебуває на периферії їхнього зору. Вони не зацікавлені в активному діалозі й не прагнуть брати участь у формуванні спільних цінностей. Тож для таких груп достатньо обмежитися комунікаційним мінімумом — періодичним інформуванням про події, що відбуваються в компанії, особливо не розраховуючи на реакцію. Також у цьому сегменті не доцільно використовувати трудомісткі персоніфіковані комунікації. Спілкування з такою малозацікавленою стороною можна порівняти з утриманням у належному стані другорядної дороги, якою при нагоді ця аудиторія може перейти до іншого, жвавішого сегмента.

Сегмент Б. Стейкхолдери цього типу потребують активного діалогу та залучення. Ці люди цікавляться різними речами та зазвичай приділяють більше уваги найважливішим корпоративним новинам. Натомість вони висувають до компанії вимоги слухати їх та реагувати на інформаційні запити. Хоч вплив цієї групи на бізнес не надто критичний, вона прагне отримати певний контроль над діяльністю фірми і почуватися значущим гравцем. Наприклад, громадські організації, місцеві спільноти можуть вимагати від компаній публічних слухань, участі в корпоративних заходах, спонсорської допомоги в межах соціальної відповідальності бізнесу. Тож одна із прийнятних форм взаємодії з ними — консультування і терапевтична роз'яснювальна робота.

Сегмент В. Зацікавлені сторони в цьому сегменті самі пропонують можливості для співпраці та їхнього повнішого залучення до справ компанії. Вони можуть завдавати більше клопотів, оскільки мають значний вплив на бізнес і не завжди поділяють його рішення. Один із представників цієї категорії — інвестори. Їхній інтерес перебуває на межі фінансових вимог та емоційної прихильності до організації. Рука давця потребує поваги та уважнішої комунікаційної взаємодії. Те саме можна сказати й про природних опонентів (наприклад громадських активістів), у спілкуванні з якими потрібно заздалегідь ретельно готувати ґрунт для розв'язання

¹⁰⁹ Gregory, A. (2007). Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 59-73.

суперечливих питань. У відносинах з ними компаніям рекомендовано сповідувати двосторонню комунікаційну практику, заохочувати діалог і формування чогось подібного до командного духу. Це також може мати вигляд консультацій вищого та відповідальнішого рівня, взаємодії з розв'язання спільних проблем, планування соціальних активностей тощо.

Сегмент Г. Його можна умовно назвати вищою лігою корпоративних відносин. Стейкхолдери цього рівня максимально залучені до справ бізнесу і здатні критично впливати на його долю. Тому найкраща форма взаємодії з ними — рафіноване партнерство. Соціальне визнання та методи спілкування для представників таких груп мають виняткову вагу. Вони цінують спрямовані на них звернення власника і генерального директора, обговорення місії, спільних цінностей, глобальних стратегічних питань. Це може бути довірче спілкування із ключовими менеджерами компанії або кулуарні бесіди із представниками влади. Головні принципи комунікації з такими стейкхолдерами — найкращі вияви поваги, співпраця та відзначення внеску в загальну суспільно важливу справу.



Рис. 5. Матриця стейкхолдерів з точки зору їхніх інтересів, впливовості та розподілу зусиль компанії (за Енн Грегорі ¹¹⁰).

¹¹⁰ Gregory, A. (2007). Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 59-73.

Безумовно, обговорювані нами моделі більше схожі на креслення, які винахідник передає майстрам заводу, щоб ті втілили паперові ідеї в металеві деталі. На заваді процесу перетворення задумів на практичні результати завжди стоять невраховані обставини, складнощі розуміння та інші перепони, якими сповнене реальне життя. Свої корективи вносять дифузія категорій стейкхолдерів і зміни відносин між ними. Нещодавно в комунікаціях з'явилося поняття «корпоративне ком'юніті», яке осучаснило статус і формат взаємодії зацікавлених сторін. Це спричинило появу ще одного нового поняття — «ком'юніті рилейшнз». На думку дослідників, зацікавлені сторони компаній можуть одночасно бути партнерами у розв'язанні спільних проблем ¹¹¹. Тоді роль фірми полягає в координуванні таких зусиль, інтеграції економічних ресурсів і спеціальних знань, які дають змогу всім учасникам отримати додаткову вигоду.

Відкритий онлайн-простір стирає межі між сегментами стейкхолдерів. Таємниць більше немає, глухі офісні перегородки стали скляними. Через них усе видно і чути. Прозорість дає змогу стороннім людям зазирати в нутро компанії, а ефект пористості стимулює проникнення інсайдерської інформації всередині та поза її оболонкою. Нині стейкхолдери мігрують між спільнотами та обмінюються ролями. Споживач продукції може бути блогером, а постачальник — активістом громадської організації. Самі спільноти можуть швидко самоорганізовуватися за допомогою соціальних мереж, контролювати бізнес, використовувати власноруч створені канали комунікації та залучати до них нові групи. Корпоративні фарби міксуються у променях нової реальності та утворюють раніше не бачені відтінки. Що ж, ми просили у Всесвіту нових викликів, і, схоже, він дослухався до наших побажань.

¹¹¹ Halal, W.E. (2000). Corporate Community: A Theory of the firm uniting profitability and responsibility. *Strategic Leadership*, 28(2), 1-11.

1.6. Шість головних принципів корпоративних комунікацій

Кожна релігія має кодекс заповідей, які регламентують поведінку вірян і слугують своєрідною життєвою інструкцією. Християни знаходять їх на сторінках Біблії, мусульмани — в аятах Корану. Подібні настанови мають індуїсти, буддисти та юдеї. Хоч паблік рилейшнз важко прирівняти до відомих релігійних течій, вони також сприяють поширенню важливих поглядів на життя.

Цей підрозділ міг би починатися класичними пунктами з Декларації принципів Айві Лі про шляхетну роль паблік рилейшнз у встановленні рівноваги та взаєморозуміння, якби ми раптово не натрапили на інтернет-публікацію з епічним заголовком: «Бізнес вирішує тільки одне завдання — отримання прибутку. Все решта — це просто PR, щоб заспокоїти смердів». Наче каменем по склу, ці слова перекреслюють тернистий шлях паблік рилейшнз, яким понад сторіччя тому великий бізнес видерся із трясовини хайпу та зневаги. На жаль, досі не всі експерти усвідомили це. Проте для нас стало ще більш очевидним те, що принципи корпоративних комунікацій заслуговують на окреме згадування у цій книжці.

Що розуміємо під поняттям «принципи»? Їх можна порівняти з координатами, введеними у GPS-навігатор. Разом з вірою та переконаннями вони утворюють систему сталих орієнтирів, що формуються протягом тривалого періоду і проходять випробування часом. 2017 року американський мільярдер, засновник інвестиційної компанії Рей Даліо опублікував книжку, в якій препарував власні принципи ведення бізнесу та життя ¹¹². На його думку, чітко прописані орієнтири вкрай потрібні кожному. Людина із принципами послідовно дотримується їх у своїй діяльності та здатна доступно їх пояснити. На жаль, більшість із нас не належать до цієї категорії. Ще рідше люди спеціально занотують свої принципи та діляться ними.

¹¹² Dalio, R. (2017). *Principles: Life and Work*. Simon and Schuster

На наш погляд, зафіксувати принципи важливо, бо так ви наносите власні позиції на мапу людських цінностей і даєте іншим змогу зрозуміти, наскільки близькими можуть бути ваші інтереси. Ця система розпізнавання ріднить або, навпаки, роз'єднує, пропонує індивідуумам порізнений або спільний шлях. З другого боку, це спосіб визначити місце під сонцем, матеріалізувати ідеї, вдихнути в них життя. Те саме відбувається в бізнесі, коли людські орієнтири знаходять відображення у принципах компанії, дають змогу впорядкувати її світобачення та систематизувати процес прийняття рішень.

Принципи корпоративних комунікацій ґрунтуються передусім на колективному досвіді. Кожна неординарна ситуація у стосунках між бізнесом і соціумом ставала пережитим, а іноді й вистражданим уроком, який вніс лепту у спільну скарбничку корпоративної мудрості. Тому сприймати їх потрібно не просто як красиві влучні слова, а як цінний практичний екстракт і дороговказ. Деякі з цих постулатів не втрачають гостроти навіть за понад століття, як-от PR-принципи, що їх вдячні дослідники пов'язують з Артуром Пейджем ¹¹³:

1. Казати правду;
2. Доводити слова діями;
3. Дослухатися до споживачів;
4. Працювати на завтрашній день;
5. Справжній характер організації передають її люди;
6. Проводити PR-політику так, наче саме від неї залежить результат вашої організації;
7. Завжди зберігати спокій, доброзичливість і бути в доброму гуморі.

Натхнені цими заповідями, ми проаналізували понад 100 найрізноманітніших джерел, дотичних до PR і менеджменту, і спробували вивести шість найважливіших принципів сучасних корпоративних комунікацій.



Принцип №1. Бути корисним

Поза сумнівами, корпоративні комунікації мають бути корисними передусім для самого бізнесу, інакше в них немає сенсу. Як ми вже з'ясували, їхня користь вимірюється якістю взаємодії зі стейкхолдерами,

¹¹³ Arthur W. Page Society (2022). *The Page Principles. Seven Proven Principles That Guide Our Actions And Behavior*. <https://page.org/site/the-page-principles>

що допомагає компанії бути ефективнішою, заробляти більше грошей протягом тривалішого часу. І тут слід наголосити, що нематеріальна додана вартість виникає не під час перерозподілу ресурсів на кшталт «в одного забрати — іншому віддати», а як екстрарезультат, наслідок внутрішньої синергії. Комунікації пробуджують приховані сили бізнесу та спрямовують їх у потрібне русло для реалізації бізнес-стратегії компанії.

Утім, існує й інший вимір користі. Засновник корпорації Matsushita Electric Коносуке Мацусіта, якого японці називають богом менеджменту, казав: «Наш бізнес — це те, що нам доручило суспільство. Тому ми зобов'язані спрямовувати й розвивати компанію так, щоб допомагати розвиватися суспільству і сприяти вдосконаленню життя людей»¹¹⁴. Ця висока місія, безперечно, окрилює бізнес, але в ній є й абсолютно земна раціональність. Хоч як це дивно, найбільший профіт виникає поза зоною прямої корпоративної вигоди. Тобто максимальну матеріальну і моральну вигоду від справи можна отримати, підвищуючи родючість ґрунту, в якому вона зростає. Зробіть вашу компанію цінною та корисною для суспільства — і ви не матимете складнощів із відповіддю на перманентне питання бізнесу: «А що далі?». Соціум постійно підживлюватиме ваш розвиток і буде лояльним замовником.

Загалом кожна видатна бізнес-ідея базується на служінні людству. І матеріальні прибутки розглядаються як супутній продукт і засіб формування нових цінностей. Так, візіонер і підкорювач Марсу Ілон Маск не вважає себе інвестором: «Мені подобається втілювати в життя технології, які, на мою думку, важливі для майбутнього і якимось чином корисні»¹¹⁵. Діяльність компанії варто позиціювати як ключ до розв'язання тієї чи тієї важливої суспільної проблеми. Тоді бізнес резонно може розраховувати на отримання від суспільства найважливіших ресурсів — насамперед моральних і людських. Окрім того, такий підхід згладжує фундаментальні розбіжності між інтересами приватного капіталу та персоналу, споживачів, місцевих громад. Усуваючи причини ймовірних конфліктів, ми заощадуємо енергію для інших важливіших справ. Тож комунікації супроводжують усі корпоративні процеси, допомагаючи продукувати додаткову користь і для компанії, і для соціуму.

¹¹⁴ Мацусіта, К. (2010). *Місія бізнеса* (пер. с англ., 2-е изд.). Альпіна Паблішерз.

¹¹⁵ Венс, Е. (2016). *Ілон Маск: Tesla, SpaceX і шлях у фантастичне майбутнє* (пер. з англ., 4-е вид). Видавець ФОП Форостина О.В., С. 65.

**Принцип №2. Бути прозорим і відкритим**

Першим продуктом, який почав випускати король у світі кетчупів, компанія Heinz, насправді був не кетчуп, а третій хрін. Наприкінці XIX сторіччя цю приправу пропонували багато виробників, тому конкуренція між ними була чималою. Та на противагу іншим фірмам, які використовували непрозору упаковку, Heinz наважився випускати хрін у скляній банці. Щойно споживачі отримали змогу визначати якість товару візуально, вони стали краще купувати товар. Спрацював психологічний чинник. Люди завжди схильні більше вірити тому, що можна побачити на власні очі. Цей принцип поширюється і на корпоративні комунікації. Щоб стейкхолдери довіряли бізнесу, вони мають бачити, що відбувається всередині нього.

Ви запитаєте: а як же конфіденційна службова інформація, закриті фінансові показники, маркетингові дані? Звичайно, кожна компанія тягне за собою ковану скриню бізнес-секретів, про які не повинна знати широка аудиторія і надто конкуренти. Зокрема, це стосується технологій виробництва. Соса Cola з 1886 року ревню зберігає секрет рецептури свого флагманського газованого напою. Попри те, що дехто вважає це лише рекламним трюком, склад і процес його приготування досі залишаються комерційною таємницею. А сама компанія та її бренди користуються колосальним кредитом довіри. Правда в тому, що спільнота має право знати, чим живе компанія, якими принципами керується та якими проблемами переймається. Та якщо фірма прозора й готова надавати відповіді на суспільно важливі запитання, то, найімовірніше, громадськість із розумінням поставиться до тієї інформації, яку бізнес не розголошує в інтересах конкуренції.

Утім, прозорість не означає повну відсутність контролю над змістом корпоративних повідомлень. Навпаки, цей принцип, який пронизує компанію і є провідником усіх процесів, потребує значних зусиль від модераторів комунікацій. Управління прозорістю — центральна шестерня Scrum — сучасного прогресивного підходу в бізнес-менеджменті ¹¹⁶. Розробники цієї методології серед іншого спиралися на так званий закон сонячного світла, який громадяни намагалися ввести у законодавство американського штату Колорадо. Він зобов'язував

¹¹⁶ Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business.

урядові установи проводити всі слухання з відчиненими дверима, робити доступною для громадськості будь-яку документацію. Паралельним ефектом є те, що принцип прозорості дисциплінує організацію зсередини, змушує ретельніше стежити за діями, добирати слова та не випускати репутаційного джина із чарівного глечика.

Якщо прозорість — іманентна, себто внутрішня властивість компанії, то її відкритість залежить не лише від успадкованих рис, а й від набутих навичок спілкування. У наші дні жоден бізнес не може дозволити собі бути інтровертом. Комунікабельність для компанії має таку саму пріоритетність, як і здатність швидко адаптуватися, шукати нові ніші та ефективно розпоряджатися ресурсами. «Бути мостом, а не бар'єром» — ось перевірений часом етичний та актуальний принцип спілкування бізнесу із громадськістю.

Синонім відкритості — дружність, а також іще один доволі потрібний, але антикварний товар з назвою «ввічливість». Ця характеристика традиційна для японського стилю менеджменту. В чому її практична сила? Поспостерігайте у будь-якому ресторані: привітний, ввічливий офіціант завжди заробляє більші чайові, ніж його похмурий байдужий колега. Тож корпоративна чемність — це не лише формальний вияв приязні та відкритості, а й чинник прибутковості.

Принцип №3. Бути щирим

На жаль чи на щастя, цього показника ви не знайдете серед ключових критеріїв ефективності, бо його важко обміряти. Однак нині це важливий емоційний рушій корпоративних комунікацій. Щирість зазвичай розглядається як знак рівності між реальними почуттями та намірами; між тим, що говорить компанія, і тим, що робить. Супутники щирості — чесність і готовність говорити правду. Можливо, щодо бізнесу це твердження звучить занадто ідеалістично, але воно домінує в уявленні більшості поважних постатей у царині комунікацій. Заповідь «говорити правду» посідає першу сходинку в згаданих вище PR-принципах Артура Пейджі. З його точки зору, правда потрібна всім — клієнтам, працівникам, будь-яким зацікавленим сторонам. Правда — це звичка розуму, фундамент характеру і цілісності в бізнесі не менше, ніж в людині. На думку Пейджі, це дуже бажаний принцип роботи ¹¹⁷.

¹¹⁷ Block, E.M. (2022). *The Legacy of Public Relations Excellence Behind the Name*. <https://page.org/site/historical-perspective>

Правда — це ще й будівельний матеріал для довіри, без якої неможливе ефективне спілкування. Арістотель у «Риториці» визначив три причини довіри до оратора: розум, чесність і прихильність до аудиторії¹¹⁸. Якщо бодай одна з них випадково загубиться, ви втратите можливість переконувати людей і заохочувати до потрібних вам дій.

Звичайно, правда не завжди може бути зручною для бізнесу. Відкликання продуктів, падіння продажів, звільнення працівників — це найкоротший список негараздів, які вона здатна породити. Правда може порушити спокій, зламати уявлення, розчарувати, образити. Проте всі перелічені негативні ефекти нестійкі порівняно із вродженим прагненням людини знаходити пояснення всьому, шукаючи об'єктивність і справедливність. Висловити навіть найболючішу правду — це вибух, який руйнує водночас те, що підлягає відновленню. Натомість брехня — це системна помилка, яка постійно викликає вибухи в різних місцях, навіть там, де їх не очікуєш.

Не варто плутати щирість і правдолюбство з наївністю. З точки зору психології бізнес-відносин, щирість — це проєкція впевненості у своїй справі та свободи вибору. Вона відображає прагматизм, який, утім, далекий від цинізму. Ось чому говорити правду в корпоративних комунікаціях природно і вигідно, хоч боязно і не завжди легко.

За словами Рея Даліо, найгірше, що може бути, — це фальш. «Якщо ваші дії розминаються із принципами, які ви для себе визначили, ви втратите довіру оточення разом із самоповагою. Чітко сформулюйте принципи і дотримуйтеся їх»¹¹⁹. Мова фальші та штучності інколи зароджується в офісах, відірваних від реального життя. Нещирість відчувається на підсвідомому рівні і може проявлятися в різний спосіб. Існує навіть поняття «надумані цінності», коли, приміром, компанія, яка щодня забруднює світ мільярдами порожніх упаковок, висловлює «щире занепокоєння» зникненням одного умовного підвиду метеликів у Болівії. Імітація проблем, турботи, відповідальності, до яких часом вдаються компанії, незабаром стає очевидною і призводить до відторгнення.

Брак щирості в комунікаціях бізнесу здобув офіційну назву *корпоративне лицемірство*¹²⁰. Це поняття наближене до *бренд-лицемірства*,

¹¹⁸ Aristotle (2004). *Rhetoric*. Dover Publications.

¹¹⁹ Dalio, R. (2017). *Principles: Life and Work*. Simon and Schuster, p. 15.

¹²⁰ Fassin, Y., & Buelens, M. (2011). The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communications and decision making: a model of corporate social responsibility and business ethics practices. *Management Decision*, 49(4), 586-600.

коли «бренд сприймається як навмисне проектування помилкових чи нереальних проявів, що передбачає вдавання чи маніпулювання атрибутами, мотиваціями або переконаннями»¹²¹. Тож нехай ядром філософії вашої компанії буде не бренд, а людина, яка йому довіряє.

Принцип №4. Бути позитивним

Індійський лідер Махатма Ганді казав, що людина — це продукт власних думок. Про що вона думає, тим і стає. Успіх чи неуспіх компанії також прямо пов'язані з помислами та поведінкою, які проявляються не лише в бізнес-рішеннях, а й у повсякденних звичках спілкуватися зі світом.

Для багатьох підприємництво асоціюється із тривогами. Це зрозуміло, бо бізнес завжди живе під тиском перемін, часу, відповідальності, форс-мажорних обставин. Хочете ви цього чи ні, зони головного мозку в напружених ситуаціях продукують клітини тривоги. На короткій дистанції вони здатні мобілізувати організм, але на довгій — виснажують його. 1952 року побачила світ книжка Нормана Піла «Сила позитивного мислення», яку досі перевидають мільйонними накладами, надихаючи багатьох експертів з менеджменту¹²². У ній автор розкриває секрети керування тривожним станом. Тривога — це нормальне людське почуття, але воно ніколи не допоможе вам знайти рішення, яке шукаєте. Щоб упоратися з ним, потрібно полюбити зовнішню та внутрішню реальність, навчитися приймати її такою, якою вона є. Приблизно в ті самі часи автор славнозвісної піраміди потреб Абрагам Маслоу ввів термін «позитивна психологія»¹²³. Нині він означає цілу галузь, що досліджує такі поняття, як «оптимізм», «гармонія», «задоволеність життям», «ресурсний стан». Більшість західних корпорацій застосовує набутки позитивної психології в менеджменті. І, певно, завдяки цьому вірус позитиву все ще виграє бій зі смертоносними вірусами, які намагаються підірвати світову економіку.

Щира усмішка робить людину привабливою. З компаніями це працює так само. Позитив у відносинах дає сигнал оточенню, що ваш бізнес успішний, живий, сповнений енергії і що з вами варто мати справу. З точки зору комунікацій, позитив — це світло прожекторів, які вигідно підсвічують вчинки компанії та є важливою частиною сприйняття її

¹²¹ Guèvremont, A. (2019). Brand hypocrisy from a consumer perspective: scale development and validation. *Journal of Product & Brand Management*, 28(5), p. 599.

¹²² Peale, N.V. (1952). *The power of positive thinking*. Prentice Hall.

¹²³ Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Brothers.

іміджу. Деякі науковці скептично ставляться до можливостей випромінювати щастя 24 години на добу. Повноцінності життю надають саме полярні переживання. Однак очевидно, що звичка позитивно мислити й намагатися екстрагувати молекули щастя із кожної прожитої миті сприяє розвитку і людей, і компаній, активізуючи ментальні процеси. Це пояснюється фізіологією. Доведено, що гормон щастя дофамін не просто дарує відчуття радості, а й на певному етапі розширює розумові можливості, допомагає краще сприймати і запам'ятовувати інформацію.

Добрі новини здатні мотивувати. Більшість хоче почути від вас розповідь про щось приємне, а не про ваші проблеми. Завжди доречно ділитися корпоративним позитивом: ви запровадили новий продукт, відкрили виробництво, реалізували соціальний проєкт. Цікаво, що позитив можливо тренувати. Ми знаємо компанії, де раз на тиждень відбуваються незвичні заходи: ключові менеджери збираються разом і діляться, що доброго сталося з ними не лише на роботі, а й в особистому житті. Хтось завершив фінансовий звіт, хтось розробив пропозиції щодо оптимізації роботи департаменту, а хтось налагодив взаємини з дівчиною, подарувавши їй букет червоних троянд. Успішні події важливо обговорювати. У такий спосіб компанії акумулюють, поширюють позитив і підживлюються ним самі.

Принцип №5. Бути цікавим

Раніше вважали, що світом править той, хто володіє інформацією. Нині завдяки інтернету доступ до інформації в широкому розумінні мають майже всі. Але чи означає це, що кожен із нас став впливовішим? І чи стали наші комунікації дієвішими? Запитання, звісно, риторичні. Єдине, що можна сказати напевне, — зростання кількості інформації спричинило її знецінення. Окрім того, доступність контенту не переросла в якість. Тому нині на коні не той, хто володіє інформацією, а той, хто вміє правильно її шукати, фільтрувати, адаптовувати та інтерпретувати. А ще — створювати на її основі щось нове, унікальне та вартісне. З іншого боку, комунікації відбуваються з доброї волі. Зазвичай у повсякденному житті люди спілкуються з тими, хто викликає інтерес, повагу та довіру. Якщо ви прагнете транслювати власні думки на широкий загал (а надто робити це на регулярній основі), то вам передусім доведеться завойовувати увагу аудиторії.

Епоха онлайн-комунікацій породила нову парадигму, якій шведські науковці дали назву *аттенціоналізм* (від англ. *attention* — увага) ¹²⁴. На їхнє переконання, увага аудиторії залишається єдиною твердою валютою віртуального світу та під час перевиробництва інформації стає дефіцитним ресурсом. Саме за цей неоціненний скарб нині в корпоративних комунікаціях розгортається запекла боротьба.

Виокремлюватися на тлі міріад повідомлень потрібно з перших слів. Недаремно кажуть: «У вас не буде другого шансу справити перше враження». Щоб зацікавити аудиторію, ваш матеріал має здивувати, справити wow-ефект. Для цього насамперед знадобиться небанальний виграшний сюжет. Певна річ, у пересиченому інформаційному просторі тематична грань дотику компанії та громадськості тонка, наче лезо бритви. Але саме з цього плацдарму розпочинається захоплення колективної свідомості.

Що здатне викликати інтерес? Передусім життєві оповіді, які заведено називати *сторітелінг*. Людям притаманно примірювати на себе долі героїв, проживати їхнє життя, порівнювати себе з ними. Якщо головний персонаж буде органічно пов'язаний з вашою компанією та водночас цікавитиме широку аудиторію, вважайте, що більшу частину справи вже зроблено. Це також можуть бути розповіді-кейси про досягнення компаній. Прикладом популярної енциклопедії успішного бізнесу стала книжка Джима Коллінза «Від хорошого до величного», що містить замальовки про 11 видатних компаній світу ¹²⁵.

Зрозуміло, що більшість загальновідомих історій живе у вільному доступі. Тому по-справжньому захоплювати здатні лише невідомі факти, інсайдерська інформація і те, в якому контексті їх подано. Вигадувати корпоративні історії здебільшого немає потреби. Озирніться довкола: ми живемо серед них. Достатньо вивудити ці сюжети з потоку щоденщини та смачно приготувати, додавши лексичний гарнір і мовностилістичні спеції. Окрім того, історії, які вигадує саме життя, найправдивіші та найцікавіші. Долі особистостей, сильні вчинки, повороти життя, мрії та пристрасті — усе це завжди відгукуватиметься у серцях.

¹²⁴ Bard, A., & Söderqvist, J. (2002). *Netocracy: the new power elite and life after capitalism*. Pearson Education.

¹²⁵ Collins, J.C. (2001). *Good to great: why some companies make the leap ... and others don't*. Harper Business.

Бути цікавим часто означає залишатися самим собою, зберігати своє обличчя. Це додає корпоративним історіям емоцій, а інколи навіть може змінити їх звучання. Одна з таких сталася 5 лютого 2010 року. Президент Toyota Motor Corporation Акіо Тойода дав пресконференцію із приводу технічних проблем з автомобілями, що призвели до людських жертв. Продовжувач автомобільної династії сказав прості зворушливі слова: «Кожен автомобіль Toyota має моє ім'я. І якщо автомобіль розбивається, то це позначається особисто на мені». Він попросив пробачення у всіх, пообіцяв особисто взяти під контроль питання якості, а у фіналі не зміг утриматися від сліз. Урешті-решт щирі емоції розтопили кригу громадського осуду, медіа змінили гнів на милість, а відео «Your Toyota is my Toyota» стало вірусним у соціальних медіа ¹²⁶.

Принцип №6. Бути послідовним

Якось англійського фізика Майкла Фарадея запитали, чи вважає він, що один із його опонентів-науковців завжди припускається помилок. Той відповів: «Ні, він не настільки послідовний». Якщо серйозно, то послідовність — це важлива риса, яка запобігає хаосу. Вона допомагає дотримуватися обраного курсу, підпорядковувати дії визначеній меті, правильно розставляти пріоритети.

Хоч послідовність і вимагає жорсткого контролю та дисципліни, вона зовсім не схожа на прокрустове ложе або інші середньовічні тортури. Навпаки, так само, як і рефлексії, послідовність дає змогу зберігати концентрацію та заощаджувати енергію під час виконання рутинних завдань. Якщо ви дотримуватиметеся плану, побудованого на відповідній стратегії, він завжди підкаже вам готовий алгоритм, як діяти у стандартній ситуації. Це можна порівняти із заздалегідь прописаним сценарієм, правильними запитаннями та відповідями, якими зазвичай послуговуються ведучі телевізійних програм.

Бізнес також любить послідовність. У будь-якій справі рідко коли вдається зірвати джек-пот, отримавши все й одразу. Зазвичай досягнення успіху — це технологія, низка певних операцій, процедура, розтягнута в часі. Відповідно, і корпоративні комунікації як дзеркало бізнесу ідеально працюють лише тоді, коли час і дії логічно впорядковані.

¹²⁶ Christians, C.G., Rotzoll, K.B., & Fackler, M. (2015). «Accelerating Recalls». *Media Ethics: Cases and Moral Reasoning* (9th ed.). Longman.

Загалом комунікації неможливо уявити без цілеспрямованих зусиль. Чорний геній нацистської пропаганди Йозеф Геббельс твердив: «Брехня, повторена тисячу разів, стає правдою». Справді, вода комунікацій поступово точить камінь громадської думки. Такий підхід спричиняє так званий кумулятивний ефект, коли концентрація заряду та його спрямованість посилюють силу вибуху. В роботі із громадською думкою пробивний елемент складається з таких компонентів, як зміст і форма повідомлень, а також канали комунікації. У відповідній конфігурації вони здатні руйнувати на своєму шляху будь-які перепони: недовіру, інформаційну перевантаженість, вплив інших подразників тощо.

Не забуваймо, що корпоративні комунікації завжди пов'язані з формуванням іміджу. А цей процес також тривалий і потребує послідовних дій. На побудову позитивного образу можуть піти роки. Наприклад, у наші дні клеймо «Made in Japan» є самостійним брендом, що означає точність, якість та інновації. Але так було не завжди. До Другої світової війни японські товари були фактично не відомі більшості громадян Європи та США й асоціювалися тільки з паперовими парасольками, кімоно та дешевими дрібничками. Як зізнався співзасновник компанії Sony Акіо Моріта, попервах напис «Made in Japan» на своїй продукції вони друкували якомога дрібнішими літерами, щоб це не впадало у вічі споживачам ¹²⁷. Лише систематичні зусилля змінили це сприйняття.

Послідовність у корпоративному спілкуванні дає змогу опинитися в потрібному місці у потрібний час. Натомість брак комунікаційної логіки здатен спричиняти репутаційні кризи. Так, у січні 1996 року компанія AT&T публічно оголосила про плани скорочення 50 тис. працівників. Паралельно її піарники не втомлювалися розповідати фінансовим виданням про рекордні дивіденди, виплачені інвесторам. Публічне лінчування, яке журналісти влаштували телефонному велету, продемонструвало згубність системних збоїв у комунікаціях, коли ліва рука не відає, що творить права. А з другого боку, це приклад того, наскільки важливо в корпоративному спілкуванні спиратися на принципи послідовності.

¹²⁷ Morita, A., Reingold, E.M., & Shimomura, M. (1988). *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. New American Library.

2. Суть корпоративних комунікацій

2.1. Добре ім'я. Імідж і репутація компанії

Усі ми є заручниками власних стереотипів. Запитайте перехожих на вулиці, хто небезпечніший: бджоли чи акули? Більшість, природно, скаже, що найбільшу загрозу становить риба-вбивця із фільму жахів «Щелепи». Проте, за статистикою, бджоли у світі щодня вбивають набагато більше людей, ніж акули. Все решта — примхи нашого сприйняття.

У світі бізнесу шаблонів існує не менше. І вони так само нерідко бувають хибними. Наприклад, побутує уявлення, що батьківщина банківської справи — Швейцарія. Насправді перші банки було засновано ще в середньовіччі у Генуї — найбагатшому торговельному місті-порту, де народився мореплавець Христофор Колумб. *Banco* з італійської перекладається як стіл, за яким працювали перші мінійли та лихварі. Близько 1000 років правителям Генуї вдалося уникати війн, домовляючись і відкуповуючись від численних загарбників. Завдяки стабільності і довірі місто стало тихою гаванню для всього тодішнього фінансового світу.

У наші часи кожен великий бізнес є дивоплетивом образів та асоціацій. Якось на зорі кар'єри англійський мільярдер, засновник Virgin Group Річард Бренсон вів переговори з японськими підприємцями. Вони бачили перед собою молодика у светрі та джинсах (і без жодного пенса за душею), але були дуже ввічливі. Після зустрічі японці пояснили: «Ніколи не знаєш, хто може тебе побачити чи почути». Люди спілкуються

одне з одним. Плітки мають властивість добиратися до тих, про кого їх було розказано. Для Бренсона це було уроком, наскільки важливо в бізнесі уважно дивитися, слухати й бути ввічливим. Відтак він вивів власну формулу поведінки: «Будь ввічливим і поважай людей. Поводься чесно. Бережи своє добре ім'я. Будь порядним під час укладання кожної угоди»¹²⁸.

Образ компанії й те, як його сприймають стейкхолдери, здатні програмувати розвиток бізнесу. Ось чому імідж — один зі стратегічних ресурсів, що потребує особливої уваги. Формування обличчя компанії, його соціального позиціонування, накопичення та управління публіцитним капіталом — усе це терени корпоративних комунікацій. В академічній літературі ця діяльність розглядається як процес, через який зацікавлені сторони сприймають ідентичність компанії та за допомогою якого формуються її імідж та репутація¹²⁹.

Що ж таке імідж? Це поняття походить від латинського *imago*, пов'язаного зі словом *imitari* — імітувати. Тлумачний словник Вебстера твердить, що імідж — це штучне відтворення зовнішньої форми будь-якого об'єкта. Та чи можливо провести чітку грань між натуральним і синтезованим у реальному світі? Чи можна вважати неприродним зображення в дзеркалі, в яке ми дивимось?

Концепт корпоративного іміджу сягає корінням у 1950-ті роки. Економіст і філософ Кеннет Боулдінг в одній з найвідоміших праць обґрунтував зв'язок між образом компанії, який сформувався у свідомості споживача, і його поведінкою, яку він демонструє відносно цієї компанії¹³⁰. Пізніше дослідники поглибили це уявлення. Вони визначили корпоративний імідж як «ментальну картину компанії, яку тримає її аудиторія, — те, що спадає на думку, коли хтось помічає або чує назву фірми чи бачить її логотип»¹³¹. Як і в живописі, ця картина складається з тисяч мазків, які не просто заповнюють полотно, а передають певне персональне бачення, враження та ідеї.

¹²⁸ Branson, R. (2006). *Screw It, Let's Do It*. Virgin Books.

¹²⁹ Balmer, J.M.T., & Gray, E.R. (1999). Corporate identities and corporate communications: Creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), p. 171.

¹³⁰ Boulding, K.E. (1956). *The image: knowledge in life and society*. University of Michigan Press.

¹³¹ Gray, E.R., & Balmer, J.M.T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), p. 696.

Імідж — це те, ким ви себе вважаєте; концепція того, ким ви є; те, як би ви хотіли, щоб вас бачили інші. Імідж — це образ, за допомогою якого ви репрезентуєте себе світу, відображаючи власні унікальні риси.

На думку Едварда Бернейза, слово «імідж» свідчить про те, що фахівці паблік рилейшнз ніби мають справу з тінями та ілюзіями¹³². Насправді ж їх цікавлять установки та дії, зміна яких підпорядкована розв'язанню прагматичних завдань. Імідж компанії — мозаїка, що складається з її справжньої історії, традицій, поведінки, спілкування та використання символів ідентичності. Однак на практиці реальність і запланований образ можуть бути роз'єднані глибокою смисловою прірвою. І це одна із загроз, з якими стикаються корпоративні комунікації.

Певною мірою імідж — це найбільш вигідна точка зору в тлумаченні реальності та правдивих характеристик об'єкта. Філігранна інтерпретація може радикально змінити сприйняття образу та перегорнути ставлення до деяких негативних моментів на вашу користь. Маркетологи полюбують демонструвати управління сприйняттям бренда на прикладі Harley-Davidson. Колись культовий мотоцикл мав технічні недоліки, які потрібно було якось згладити у свідомості споживачів. Було вирішено обіграти ці вади з огляду на цінності чоловічої аудиторії. У такий спосіб недосконала система гальмування перевтілилася у твердження «гальма вигадали боягузи», надмірна вібрація — «останній живий мотоцикл», підтікання мастила — «самець мітить свою територію». Продуманий еластичний підхід до формування або коригування сприйняття певного образу — основа іміджмейкінгу.

Іміджмейкінг — це професійне створення в очах громадськості унікального, виразного і запам'ятовуваного образу будь-якого суб'єкта (бренда компанії, особи тощо) та керування ним відповідно до змін обставин реального життя.

За твердженням науковців, корпоративний імідж має два складники: логічний (когнітивну віру) та емоційний (почуттєвий) компонент. Обидва вони необхідні і зазвичай проявляються одночасно

¹³² Bernays, E. (1977). Down with Image, Up with Reality. *Public Relations Quarterly*, 22(1), p. 12

у свідомості людини. Вони поєднуються, щоб сформувати загальний корпоративний імідж¹³³. Сприймаючи імідж тієї чи тієї компанії, людина передусім пропускає його крізь свій життєвий досвід, стереотипи, цінності та моральні принципи. Людські риси також доволі часто проєктуються на імідж бренда чи організації. Як пояснює Денніс Бромлі, «ми, природно, використовуємо психологічні характеристики для опису людей. Ми також використовуємо психологічні атрибути для опису корпоративних суб'єктів... Такі корпоративні атрибути, як агресивний, рішучий, образний, відповідальний, таємний, широко використовують ЗМІ та у звичайній розмові»¹³⁴.

Як правило, в літературі імідж постачається в комплекті з означеннями «добрий», «позитивний», «сприятливий». Але в житті не все так райдужно. Нерідко доводиться працювати з уже сформованими негативними образами й раптовими критичними змінами сприйняття. З подібною ситуацією на початку 2000-х років зіткнулася компанія McDonald's і в її особі вся світова індустрія ресторанів швидкого обслуговування. Каталізатором вибухової реакції став документальний фільм «Super Size Me» («Подвійна порція»), який зняв режисер-ентузіаст Морган Спарлок¹³⁵. Цікаво, що на створення стрічки було витрачено лише \$65 тис., а касові збори сягнули \$22 млн! Фільм продемонстрував результати експерименту, наскільки згубним для здоров'я і психіки людини може бути регулярне споживання страв із McDonald's. Усе це запустило хвилю жвавого обговорення проблеми в медіа та сприяло утворенню стигми нездорової швидкої їжі. У відповідь на це індустрія мусила докласти чимало зусиль, щоб хоч трохи виправити ситуацію і зменшити наслідки іміджевого колапсу.



Стигма (з давньогрецької — *тавро на тілі раба*) — негативний образ, який асоціюється з чимось поганим, ганебним, непрестижним, відразливим і з часом породжує стійке упереджене ставлення, стереотип, клеймо на іміджі.

¹³³ Dowling, G. (2000). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. OUP Oxford, 20-21.

¹³⁴ Bromley, D. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), p. 317.

¹³⁵ Spurlock, M. (2005). *Don't Eat This Book*. G.P. Putnam Sons.



«Торговці смертю»: кейс від DuPont

Цей страхітливий епітет приклеївся до іміджу однієї з найбільших хімічних компаній світу в 1930-ті роки. Отримавши величезні прибутки від продажів боеприпасів під час Першої світової війни, керівники DuPont постали перед комітетом Сенату США, який розслідував діяльність бізнесу у воєнний час. Негатив довкола корпорації швидко поширювався і невдовзі став надбанням широкої громадськості.

Пізніше DuPont майже повністю перейшла на випуск мирної продукції, але стигма «торговці смертю» так і продовжувала переслідувати її. Керівництво вирішило піти на безпрецедентні кроки та змінити корпоративне позиціонування. Так народився слоган «Чудеса науки», який представив місію DuPont в іншому світлі. Оскільки головні рушії в роботі компанії — відкриття в галузі хімії та фізики, це словосполучення чудово пасувало її новому образу. Окрім того, з'явилися свіжі асоціації, які пов'язували його з місією підвищення якості життя людей. Це зробило корпоративні меседжі більш особистісними. Перш ніж перейти на нове позиціонування, компанія ретельно дослідила громадську думку. Головним побоюванням було те, що споживачі могли сприйняти слово «чудеса» як занадто релігійне. Однак і слоган, й інші атрибути іміджевої реінкарнації успішно пройшли випробування під час опитувань аудиторії в шести країнах. Репозиціонування компанії було сприйнято переважно позитивно. Нині близько 60% споживачів США прихильно ставляться до корпорації DuPont ¹³⁶.

Загалом між поняттями «імідж» і «репутація» існує різниця, виражена в точці спостереження. Корпоративний імідж — це те, як компанія уявляє себе сама. Натомість репутація — це те, як бачать її інші люди. На сприйняття образу компанії впливає безліч чинників: байдужість, прихильність, агресія, інші психологічні настрої аудиторії, а також постійні й тимчасові подразники. Тому мистецтво корпоративних

¹³⁶ Alsop, R.J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*. Free Press, p. 22.

комунікацій здебільшого і полягає в тому, щоб врахувати, обійти, а інколи спрямувати ці сили в потрібне русло, подібно до того, як енергія суперника використовується у східній бойовій практиці айкідо.



Репутація — це те, як сприймає ваш образ спільнота. Це громадська думка про суб'єкта, яка містить оцінку його поведінки. Репутація — один з елементів соціального контролю.

Чарльз Фомбрун був одним з перших, хто ґрунтовно дослідив феномен корпоративної репутації¹³⁷. Він розглядає це поняття як суб'єктивну концепцію, що можна визначити як колективне (сукупне) судження про ефективність компанії, порівнюючи її минулі дії та майбутні прогнози на основі заздалегідь установленної моделі. Продовжуючи цей шлях, Кент Уокер проаналізував визначення й уточнив корпоративну репутацію як «відносно стабільну, сукупну сприйнятну інформацію про минулі дії та перспективи компанії порівняно з певними стандартами»¹³⁸.

Що репутація дає бізнесу? З ідеалістичної точки зору, збереження доброго імені — це об'єктивна внутрішня духовна потреба. З другого боку, турбота про репутацію, навпаки, може бути гальмом в ухваленні рішень, які можуть давати більші прибутки. Інтереси бізнесу завжди коливатимуться між цими двома шальками терезів. У реаліях баланс залежить від особистісних рис, досвіду, духовної зрілості власників, топменеджерів компанії та кожного працівника. Апріорі позитивна репутація важлива для бізнесу будь-якого масштабу: від невеличкого інтернет-магазину, де негативні відгуки покупців можуть звести нанівець усі зусилля з продажів, до глобальної корпорації, де необдумані заяви керівництва можуть обвалити ціну акцій. Проте існує умовна градація зрілості бізнесу, яка зумовлює принципи формування репутаційної стратегії.

Згідно з нашими спостереженнями, в розвитку компаній можна виокремити три вікові групи. Перша — початківці, які шукають власний шлях у бізнесі та головною метою бачать матеріальний прибуток. Друга — компанії, які вже знайшли ринки збуту, налагодили бізнес і, як

¹³⁷ Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.

¹³⁸ Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), p. 370.

кажуть, заробили свій перший мільйон. На цьому етапі власники починають замислюватися про нові цінності. Мовляв, гроші — це добре, але потрібно щось більше: стабільність, статус, повага соціуму. Для підприємців цього рівня настає час роздумів і вагань. Чи варто інвестувати в цінності іншого порядку? Навіщо це потрібно? Що я отримаю натомість? Шукаючи відповіді на ці запитання, вони читають історії видатних компаній, надихаються, спілкуються, починають ділитися досвідом і допомагати іншим. Третя група — це великі компанії, на яких рівняються інші. Вони вже не просто знайшли себе, а сформували власну філософію, за допомогою якої виражають ставлення до світу. Вони умиротворені, потужні, впевнені в собі та своїх ідеалах. Важко не помітити схожість цих градацій з ієрархічною моделлю потреб людини Абрагама Маслоу¹³⁹. Бізнес, як і людина, здатен змінюватися, вдосконалюватися, переходити на нові щаблі свідомості. І турбота про репутацію в цій системі стає потребою найвищого рівня.

Вінстон Черчилль казав: «Репутація держави найточніше вимірюється тією сумою, яку вона може позичити». Так само й у бізнесі: репутація — не просто модний привабливий аксесуар, а заслужений привілей, здатний монетизуватися. На думку Рональда Олсопа, репутація — це, безумовно, щось, чого компанії прагнуть і чим вихваляються. Але цей нематеріальний актив дає відчутні предметні переваги. Клієнти, природно, тяжіють до компаній із позитивною репутацією в пошуках якісної продукції та послуг. Вони стають лояльними споживачами й готові навіть платити преміумціну. Добра репутація також може допомогти підвищити кредитний рейтинг і отримувати вигідні позики. Інвестори охочіше поповнюють фінансові кошики тих фірм, які мають переконливі ділові риси та показники лідерства¹⁴⁰.

Інакше кажучи, репутація компанії — еквівалент віри в неї стейкхолдерів і того, на які компроміси вони готові піти заради неї. З економічної точки зору, репутація бачиться як засіб отримання додаткового прибутку внаслідок лояльної поведінки зацікавлених сторін. Її можна розглядати також як надбавку до ціни бізнесу чи бренда, яку покупець готовий сплатити за свої очікування та переконання. Недаремно показники репутаційного капіталу входять в оцінку вартість бізнесу і можуть бути

¹³⁹ Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.

¹⁴⁰ Alsop, R. J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*. Free Press, p. 15.

представлені як різниця між ринковою ціною компанії та сукупністю всіх її матеріальних активів. Чесне ім'я також стає омріяною перепусткою у світ вигідних фінансових ресурсів, яким є ринок цінних паперів. Важливість репутації зростає ще більше, коли акції фірми вже котируються на фондовій біржі й стають часткою великого, глобального капіталу. І це ще не все. Компаніям з бездоганим публічним іміджем легше взаємодіяти із владою, простіше залучати до роботи найфаховіших працівників тощо. А інвестиції в репутацію — це довгострокові вкладення, прибуток від яких виражається в запобіганні втратам у ситуаціях, про які йтиметься нижче.



Репутаційний менеджмент — технологія управління репутацією, спрямована на формування потрібних ціннісних характеристик об'єкта в стейкхолдерів у довгостроковій перспективі.

Репутаційні ризики мають різне походження, але найчастіше демонструють розрив між тим, чого очікують стейкхолдери, і реальною поведінкою компанії. Ілюстрацією цього став міжнародний скандал, який 2015 року наклав автомобільний концерн Volkswagen ¹⁴¹. Його керівництво мусило визнати, що під час тестувань машин із дизельним двигуном було навмисно занижено показники викидів шкідливих речовин. Фальсифікація стосувалася близько 11 млн автомобілів VW та Audi. Викриття «дизельгейту» спричинило відставку верхівки керівництва компанії. За три дні після оприлюднення деталей афери акції Volkswagen впали більш ніж на 40%, а сукупні фінансові втрати концерну сягнули \$25 млрд. Проте навіть у такій ситуації компанія змогла встояти і за доволі короткий час повернутися до ладу завдяки тому, що стейкхолдери не втратили віру в неї.

Аварії в бізнесі можуть траплятися — від цього нікуди не подінешся. Та під час таких інцидентів корпоративна репутація стає подушкою безпеки, здатною зберегти життя бізнесу. «Коли компанії мчать на всіх парах, вони накопичують репутаційний капітал для того, щоб витратити його в неспокійні часи, — розмірковує Рональд Олсон. — Це наче відкрити ощадний рахунок на чорний день. Якщо вражає криза або зменшується прибуток, то репутація зазнає менших втрат і швидше відновлюється.

¹⁴¹ Guttman, P. (2017). *Dieselgate: An Automotive Giants Near Destruction of its Own Legend*. Independent Publisher.

Прихильники завжди готові не помітити незначні помилки та пробачити великі порушення, доки компанія робить правильні речі»¹⁴².

Звичайно, вважають практики, турбота про репутацію певною мірою обмежує свободу дій, змушує постійно озиратися на те, як вашу поведінку сприйме громадськість¹⁴³. Інколи це може йти урозріз із фінансовими планами. Але це єдиний надійний рецепт антикрихкості бізнесу — розглядати все, що ви робите, крізь призму репутації.



Подушка для телефонного велетня: кейс від AT&T

Президент AT&T Теодор Вейл тонко відчував настрої аудиторії і вважав, що «в усі часи на всій землі останнє слово завжди залишатиметься за громадською думкою, яка ґрунтується на інформації та вірі»¹⁴⁴. У послугах телефонного зв'язку він бачив велику соціальну місію і завжди переконував співгромадян, що його корпорація працює на благо суспільства.

1907 року Теодор Вейл запросив Джеймса Еллсворта очолити зв'язки з громадськістю AT&T. Щороку Еллсворт долав у подорожах країною десятки тисяч кілометрів, особисто зустрічаючись із людьми, щоб виявити проблеми у громадській думці та за змогою виправити їх. Він запровадив тактику протидії негативним публікаціям у пресі, затіняючи критиків своїми ефектними виступами й розвінчуючи інформацію, яка могла дискредитувати компанію. «Я вважав, що громадська опозиція виникає головним чином через брак знань, — зізнався Еллсворт у мемуарах. — Тож головне наше завдання полягало в тому, щоб надати більше інформації про наші цілі, проблеми та здобутки... Кожен, хто приходив у компанію та бачив її зблизька, ставав її прихильником і другом»¹⁴⁵.

Одним з найбільших випробувань для телефонного велетня став 1913 рік, коли департамент юстиції США відкрив проти нього антимонопольну справу через зв'язок з Western Union. Цей випадок показав, наскільки важливо мати надійну репутаційну

¹⁴² Alsop, R.J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*. Free Press, p. 17.

¹⁴³ Деревянко, Е. (2019). *Опыты ясного мышления* (Ч. 1). Саммит-книга, С. 206-207.

¹⁴⁴ Giese, N.L. (2001). *Arthur W. Page: Publisher, Public Relations Pioneer, Patriot*. Anvil Publishers, p. 98.

¹⁴⁵ Ellsworth, J.D. (1936). *The twisted trail* [Unpublished manuscript], p. 68.

подушку. У відповідь на публічні звинувачення компанія AT&T масовано виступила із заявами у пресі на захист свого соціально важливого бізнесу. У них було пояснено, що монополія — це не монстр, а найприйнятніша форма існування телефонної індустрії. Громадськість підтримала позицію компанії, і зрештою AT&T витримала серйозну перевірку на репутаційну міцність.

Загалом, вважають науковці, «паблік рилейшнз — це про репутацію — результат того, що ти робиш, що ти кажеш і що про тебе говорять інші»¹⁴⁶. Із цієї точки зору репутаційний менеджмент нагадує індуїстське божество Шиву, яке має кілька пар рук, щоб виконувати кілька важливих справ одночасно. Коли опікуємося іміджем компанії, маємо встигати контролювати її публічні заяви, поведінку та вчинки, що можуть спричинити суспільний резонанс, а також відстежувати відгуки аудиторії та вчасно й адекватно реагувати на них.

У свідомості пересічної людини картина корпоративного буття формується поступово, протягом тривалого часу. Важливий перший крок ситуативного знайомства: побачений рекламний ролик, вигляд продукту на полиці супермаркету, манера спілкування менеджера із клієнтом і навіть вираз обличчя офісного охоронця. Те саме і з віртуальним образом компанії. Тут має бути прекрасним усе: і представленість у пошукових системах, і корпоративний сайт, і сторінки у соціальних мережах, і багато іншого. Не слід нехтувати елементарними вимогами до якості комунікацій, серед яких дружність, ненав'язливість, ввічливість, швидка реакція на запити. Усе це разом має сформувати початковий інтерес і (що дуже важливо) лояльність до бізнесу. Якщо перший контакт виявився вдалим, то надалі є шанс, що аудиторія зацікавиться історією компанії та її брендів, позиціями на ринку, а також описами продукції, іміджем працедавця, проектами соціальної відповідальності тощо.

Середньовічним алхімікам вдавалося перетворити ртуть на золото за 10 днів (хоч це й не точно). Сучасні ж практики вважають, що певних репутаційних змін у бізнесі можливо досягти щонайменше за 6—12 місяців цільової комунікаційної роботи. Проте цю діяльність все-таки логічніше розглядати як тривалий процес, що складається з кількох етапів.

¹⁴⁶ Fawkes, J. (2004). What is public relations? In Theaker A. *The Public Relations Handbook* (2nd ed.). Routledge, p. 5.



1. Визначення стартових позицій

Передусім необхідно тверезо оцінити потенціал компанії — бізнесовий і репутаційний. До уваги потрібно взяти масштаб діяльності, можливості, амбіції, специфіку продуктів. Також важливо ретельно проінвентаризувати репутаційний багаж: що писали про компанію, що говорили, як її сприймають стейкхолдери. Розуміючи це, ви зможете створити такий образ, який буде привабливим і водночас відповідатиме реаліям бізнесу. Метод робити з мухи слона в репутаційному менеджменті не працює. Якщо імідж матиме вигляд занадто роздутого і штучного, йому просто не довірятимуть. Але з другого боку, іміджмейкінг — це завжди витончена робота стиліста, яка допомагає зробити обличчя бізнесу красивішим, ніж воно є насправді. Наголошуємо: стиліста, а не пластичного хірурга!

У театральному мистецтві існує таке поняття, як «амплуа» — тип ролей, близьких для певного актора. У корпоративних комунікаціях також важливо заздалегідь визначитися з амплуа компанії на певному етапі розвитку. Хто ви: сильний регіональний гравець, який хоче вийти на національний рівень, чи динамічний стартап, який прагне увірватися у світову еліту у своєму сегменті? Якщо ви чітко уявлятимете роль компанії, зможете правильно визначити комунікаційну стратегію і триматися накресленого курсу.



2. Дослідження очікувань стейкхолдерів

Щоб правильно розрахувати репутаційну точку, в якій згодом має опинитися ваша компанія, потрібно знати, якою її хочуть бачити стейкхолдери. Важливість цього підходу практики усвідомили давно. На початку 1960-х нафтовий концерн Standart Oil провів соціологічне дослідження, щоб дізнатися, як громадськість ставиться до компанії. Несподівано виявилось, що більшість прихильників сприймала її лише через продукцію, яку вона виробляла. На запитання, чим ще вона відома, відповідей не було — люди не змогли описати образ фірми зрозумілими соціальними термінами. Пересічного громадянина (так звану місіс Сміт із Денвера) мало хвилювали «стандартні корпоративні повідомлення». Інша річ, коли компанія повідомляє про пожертви на розвиток вищої освіти, і діти «місіс Сміт» мають перспективи стати інженерами або лікарями. Це вже цікавить ширше коло людей, зачіпає почуття кожного. Із цього прикладу впливають три очевидні обставини. Перша: для бізнесу

важливе ідеологічне забарвлення, що найкраще втілюється в соціальній відповідальності. Друга: громадськість бачить імідж бізнесу під власним кутом зору, інколи відмінним від того, яким він здається зсередини корпорації. Третя: щоб не заблукати в тенетах хибного сприйняття, потрібно вчасно і неупереджено оцінити очікування аудиторії, а також її задоволеність від результату.

3. Розроблення іміджевого ескізу

Професіоналам часто доводиться працювати не над створенням образу з нуля, а над корекцією наявного іміджу. В обох випадках не зайве заздалегідь підготувати ескіз портрета компанії: на які її сильні сторони варто пролити світло, а які залишити в тіні.

Що можна додати в корпоративний імідж? По-перше, масштабність. Що більший бізнес, то вагоміший вплив він має на суспільство і гарантовано привертає увагу в інформаційному полі. Демонстрація переходу від скромних масштабів до видатних, що матеріалізується в розширенні кількості та географії торгових точок, зростанні обсягів продажів, збільшенні кількості працівників тощо, вигідно підсвічує успішність компанії.

Друге — це лідерство. Демонструвати лідерство в корпоративних комунікаціях — завжди виграшна стратегія. Людина підсвідомо прагне бути першою або принаймні бути поруч із першими. Компанії-флагмани надихають і показують приклад іншим, задають темп на ринку, притягують довіру і повагу.

Третій доданок виразного корпоративного іміджу — експертність. Кожна компанія спеціалізується на створенні певних товарів чи послуг, які знає досконало і про які може розповідати захопливо, довго і кваліфіковано. Тож не використати сприятливий образ експерта в корпоративних комунікаціях було б злочинним марнотратством.

Четвертий козир — це соціальне позиціонування. Компанія має добре усвідомлювати, що вона є частиною суспільства, країни, її робота спрямована на загальне благо. Бізнес підвищує якість життя людей, задовольняючи потреби в певних товарах чи послугах, допомагає розвивати економіку, створює робочі місця, сплачує податки, бере участь у соціальному житті. Цей перелік корпоративних чеснот невичерпний, він основа для подальшої побудови сприятливого образу компанії. Підсумком роботи над іміджевим ескізом має бути розроблення основних корпоративних меседжів.



4. Ліплення корпоративного образу

Роботу над іміджем часто порівнюють з мистецтвом скульптора. На перший погляд, усе просто: берете глину і творите з неї шедевр, яким захоплюватимуться мільйони. Але, на відміну від статуї, корпоративний образ не є застиглим пам'ятником. Його постійно потрібно коригувати, оновлювати, розвивати. Керування іміджем — наче їзда на велосипеді: доки крутиш педалі, тримаєш рівновагу і рухаєшся. Щойно зупинився — випав з інформаційного поля і пішов у небуття громадської думки. Щоб утримувати увагу аудиторії, комунікаціям слід мати добрий сценарій, драматургію, постійний розвиток образу. Окрім того, PR на 80% складається з того, що ми плануємо, а на 20% — із того, що трапляється непередбачувано. Стихійні події здатні істотно впливати на імідж компанії й тому потребують не просто майстерного висвітлення, а й керування. Ідеться не лише про зовнішній вигляд, а й про поведінку компанії. «Якщо хочете мати вигляд чогось, то спочатку повинні бути тим, ким хочете бути», — твердив Арістотель. На важливості управління реальністю наголошував дослідник паблік рилейшнз у галузі освіти Вільям Банах на прикладі концепції «90—7—3»: 90% іміджу — це хто ми й що робимо 24 години на добу, як мислять і діють працівники, що вони кажуть і яке враження справляють. Саме тому навчання персоналу — невіддільна частина маркетингової програми, щоб допомогти людям зрозуміти їхні комунікаційні ролі. 7% — це вміння слухати, з'ясувати, що хочуть чи не хочуть, люблять чи не люблять наші клієнти. 3% — це комунікація, спрямована назовні: публікації, плакати, пресрелізи та інші речі ¹⁴⁷.

Фасад корпоративного іміджу спирається на реальні факти та події, що уособлюють здобутки бізнесу. Комунікації — лінза, здатна візуально збільшити його масштаби та блискучі перспективи. Вони допомагають максимально драматизувати і транслювати в інформаційний простір кожен вдалий крок. І ми нікого не вводимо в оману, а лише впевнено доносимо свою правду, демонструємо власну точку зору на розвиток компанії, а також упевненість в її майбутньому.

¹⁴⁷ Wilcox, D.L., Ault, P.H., Warren, K.A., & Cameron, G.T. (2000). *Essentials of Public Relations*. Allyn & Bacon, p. 444.

2.2. Бути, а не здаватися. Корпоративний бренд та ідентичність

Усе починалося з того, що тваринники стародавнього Єгипту вирішили таврувати худобу, щоб відрізнити власних корів від сусідських. Розквіт ремісництва зробив потребу диференціюватися від інших виробників іще нагальнішою. Старовинні китайські майстри ставили відтиски на кераміці, ковалі Римської імперії карбували особливі позначки на своїх мечях. Однією з перших офіційних торгових марок стало англійське пиво Bass. Існує історія, що одразу після ухвалення закону про реєстрацію товарних знаків 1875 року броварня відрядила свого представника чекати всю ніч біля реєстратури, щоб першою подати заявку. В такий спосіб виробник пива протоптав стежину до захисту інтелектуальної власності. Нині товарні знаки продовжують запеклу боротьбу за лаври першості і, здається, вже набули більшого значення, ніж самі товари. Ми живемо в епоху гіперактивності брендів. У супермаркетах нас оточують не продукти, а гучні назви та привабливі образи. Брендкування перетворилося на дороге мистецтво і стало перепусткою до омріяних ринків і сердець споживачів.

Згідно із класичним визначенням, *бренд* — це відмітне ім'я та/або символ (наприклад, логотип, торгова марка або дизайн упаковки), призначений для ідентифікації товарів або послуг одного продавця чи групи продавців, а також для диференціації цих товарів або послуг від товарів і послуг конкурентів. Таким чином, торгова марка сигналізує споживачеві про джерело товару та захищає споживача і виробника від конкурентів, які намагатимуться надати товари, що видаються ідентичними ¹⁴⁸.

Таких сигналів і диференціації потребують не лише товари, а й ті, хто їх продукує, доносить до споживача, а ще — винаймає персонал, закуповує сировину, сплачує податки. Безумовно, сучасні компанії — також потужні й самодостатні бренди. Науковці спробували закріпити

¹⁴⁸ Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press, p. 7.

це поняття у простому визначенні: «корпоративний бренд — обличчя організації»¹⁴⁹. Видима вегетативна частина бізнесу формується на основі його кореневої системи — позиціюванні. Передовсім воно відповідає на запитання: що робить ваш бізнес особливим? Щоб розробити виразне корпоративне позиціювання, слід дослухатися до рекомендації гуру маркетингових стратегій Джека Траута: просто сфокусуйтеся на одній великій вирізняльній ідеї та запровадьте її у свідомість¹⁵⁰. З другого боку, позиціювання компанії — основа для спілкування між нею і зовнішнім та внутрішнім оточенням. Це збігається із твердженням Джона Балмера, що корпоративний бренд — це «частина угоди із зацікавленими сторонами»¹⁵¹.



Корпоративний бренд — це сприйняття компанії як єдиного цілого, що сполучає власну назву, зв'язок із продуктами та послугами, а також візуальну унікальність, яка досягається за допомогою певного набору знаків і символів. Процес корпоративного брендингу складається із формування сприятливих асоціацій і позитивної репутації компанії через комунікації з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Отже, як і будь-який бренд, компанія повинна правильно сформулювати власну *унікальну торгову пропозицію* (УТП). Цей термін у 1960-ті роки запровадив американський дослідник реклами Россер Рівз, книжка якого «Реальність і реклама» входить до списку літератури Гарвардської бізнес-школи¹⁵². У корпоративних комунікаціях УТП не може мати вигляду «втомленого мистецтва вихваляння». Це має бути концентрована та виняткова ділова оферта для всього світу: чим компанія вирізняється з-поміж інших, що робить її сильнішою та успішнішою за конкурентів. Важливо, щоб за допомогою цієї декларації можливостей компанія мала змогу розкритися, просуваючи не лише свої продукти, а й саму себе.

¹⁴⁹ Balmer, J.M.T., & Gray, E.R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7-8), p. 991.

¹⁵⁰ Trout, J., & Rivkin, S. (2000). *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. John Wiley & Sons.

¹⁵¹ Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3), 248-291.

¹⁵² Reeves, R. (1961). *Reality in Advertising*. Alfred A. Knopf.

Джеспер Кунде вивів приманливий образ «брендового раю» — зони розвитку, де компанії можуть почуватися найбільш комфортно, де товар якимось чином втратив значущість, а фірма та її цінності стали центром уваги ¹⁵³. Наприклад, McDonald's став видатним корпоративним брендом не просто завдяки гамбургерам, а через те, що запропонував нову філософію бізнесу і сформував людську потребу в індустрії швидкого харчування. Та найвищий щабель на цих сходах, на погляд Кунде, посідає Harley-Davidson, який має, мабуть, найлояльніших клієнтів на землі та прив'язав до себе життя мільйонів байкерів. Автор припускає, що для досягнення «брендового раю» потрібна ідея, яка зводить компанію та її бренд у єдине ціле.

Щоб виростити гармонійний корпоративний бренд, потрібні час і цілеспрямовані комунікаційні зусилля. Це ніби дитина, яку потрібно народити, доглядати, витирати їй ніс, виховувати й постійно спілкуватися. Тому неважливих речей, як і простих рецептів, тут годі шукати. Приміром, треба бути готовим, що до вашого бренда люди ставитимуться по-різному в різних куточках світу. Перші складнощі можуть виявитися під час перекладу назви. Так, у Китаї акцент роблять на значенні імені, а не на його звучанні. Значуща назва важлива і для психологічного сприйняття, і для слушних асоціацій. У такий спосіб німецьку автомобільну марку *Mercedes Benz* у Піднебесній відтворюють за допомогою двох ієрогліфів, що означають «стрімка швидкість». Звукове та візуальне відтворення чудово передають динамізм, потужність та інші атрибути бренда. Але при цьому втрачається історія, пов'язана з іменем одного з його творців Карла Бенца, а також прізвиськом доньки одного з партнерів фірми Мерседес.

Поняття «корпоративний бренд» тісно пов'язане з корпоративною ідентичністю, яка, відповідно до поширеного академічного визначення, «передає реальність та унікальність організації» ¹⁵⁴. Грегам Довлінг визначає корпоративну ідентичність як символи та номенклатуру, що використовує організація для ідентифікації людей ¹⁵⁵. На його думку, корпоративна ідентичність допомагає їм знайти або впізнати компанію. Вона також сприяє мотивації та довірі стейкхолдерів.

¹⁵³ Kunde, J. (2000). *Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul*. Pearson Education.

¹⁵⁴ Gray, E.R., & Balmer, J.M.T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), p. 696.

¹⁵⁵ Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*. Oxford University Press.

Корпоративну ідентичність можна визначити як самопрезентацію компанії, систему керованих підказок і сигналів, що наближують її до зацікавлених сторін. Таким чином, корпоративна ідентичність — унікальний вияв характеристик організації, комплексу абстрактних і відносно постійних ознак, що відрізняють її від інших ¹⁵⁶.

Із самого початку ідентичність вважали зовнішнім проявом організації ¹⁵⁷. Вона ґрунтувалася на символіці неймінгу, логотипа, корпоративного стилю, одягу персоналу та інших візуальних сигналів, які зазвичай використовують компанії. Ці прояви й нині жорстко регламентовані в житті кожної корпорації. Наприклад, McDonald's має власний внутрішній кодекс, в якому, зокрема, детально описано правила використання візуальних образів. Так, статус корпоративних святинь здобули знамениті «золоті арки», червона коробка Happy Meal з жовтою усмішкою, логотипи Happy Meal, McCafé, Ronald McDonald House Charities і, звісно, сам клоун Рональд Макдональд, до іміджу якого компанія ставиться особливо ревно. Відповідно до регламенту, цей талісман не можна використовувати без погодження з уповноваженими персонами. Рональду заборонено з'являтися у місцях на кшталт барів і нічних клубів, а також вживати алкоголь, курити й поводитися неналежно. Так само суворо в компанії стежать за дотриманням затвердженої корпоративної колористики. Її параметри узгоджено та дбайливо зафіксовано у спеціальному бренд-буку, щоб зберегти однаковість і точність в усіх точках, де споживачі контактують із брендом. Компанія навіть нарекла своїм іменем фірмові відтінки кольорів: McDonald's Yellow, McDonald's Red і McCafé Brown.

Зовнішні прояви ідентичності першими впадають у вічі під час персонального знайомства з компанією. Вони сприяють упізнаваності і допомагають виразити філософію бізнесу. Але, крім того, що корпоративна ідентичність — це система символів, вона демонструє спосіб, в який компанія репрезентує себе зовнішній і внутрішній аудиторії через фактичну поведінку ¹⁵⁸. Ідеться про ідеологічні засади бізнесу, які віддзеркалюють чотири головні твердження:

¹⁵⁶ Kitchen, P.J., & Schultz, D.E. (2001). *Raising the corporate umbrella: corporate communications in the 21st century*. Palgrave, p. 45.

¹⁵⁷ Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. New York University Press.

¹⁵⁸ Van Riel, C.B.M. (1997). Research in Corporate Communication: An Overview of an Emerging Field. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 288-309.

1. Хто ми;
2. Що ми робимо;
3. Як ми це робимо;
4. Куди ми хочемо йти ¹⁵⁹.

Свого часу Кевін Келлер описав символи, які представляють організацію як певний особистісний образ ¹⁶⁰. Спираючись на його ідеї, ми розробили власне бачення генома корпоративного бренда.



Рис. 6. Складники корпоративного бренду (авторська модель)

Назва компанії, її слоган, логотип, інші графічні імперативи формують зовнішній вигляд бізнесу. І тут на думку спадає заголовок наукової статті «Чи пахнутиме бренд солодше від корпоративної назви?» ¹⁶¹. Справді, що дає корпоративному бренду зв'язок із комплексом емоційних складників?

¹⁵⁹ Olins, W. (2003). Corporate identity: the myth and the reality. In J.M.T. Balmer & S.A. Greyser (Eds.), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-level Marketing*. Routledge, 55-61.

¹⁶⁰ Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management*. Prentice-Hall.

¹⁶¹ De Chernatony, L. (2002). Would a Brand smell Sweeter by a Corporate Name? *Corporate Reputation Review*, 5(1/2), 114-135.

Як частковий образ переноситься на весь імідж бізнесу? Відповіді на ці питання спробував знайти британський класик корпоративного брендингу Воллі Олінс, який запропонував три типи ідентичності: *монолітну*, *схвалену* та *брендову* ¹⁶². У цій типології показано, як корпоративний бренд може бути пов'язаний з брендами товарів і послуг, що пропонує компанія.

● **Монолітна** ідентичність асоціюється з організаціями, які використовують одне й те саме ім'я, однакові візуальний стиль, логотип тощо. Оскільки все, що робить організація, має однакові назви та стиль, кожна її частина підтримує іншу. В асортименті ідентичності все має бути однаковим для всіх продуктів і підрозділів, можливо, з деякими незначними варіаціями, щоб материнську компанію можна було миттєво впізнати. Як приклад, можна навести транснаціональну корпорацію Річарда Бренсона Virgin Group, яка об'єднує понад десяток підрозділів, що працюють у різних галузях: освоєнні космосу, авіаційних перевезеннях, телекомунікаціях, медицині, харчовій промисловості, видавничій справі тощо.

● **Схвалена** ідентичність — певний компроміс між збереженням індивідуальності різних марок під егідою одного мегабренда. Сучасний бізнес розвивається переважно завдяки тому, що великі компанії купують менші. Нерідко фірма, яку поглинають, воліє зберегти власну ідентифікацію. Так під дахом материнської компанії збираються кілька самостійних брендів із власними відмінностями та візуальним стилем. А материнська компанія все ще зберігає для іміджу видимість у фоновому режимі. Тут прикладом може слугувати французька мережа готелів Accor, що об'єднує бренди Fairmont, Ibis, Mercure, Novotel, Sofitel та ін.

● **Брендову** ідентичність можна розглядати як протилежність монолітній. Деякі компанії, особливо на ринках споживчих товарів, відокремлюють свій фірмовий стиль від брендів, якими володіють. Їхні продуктові бренди мають власні назви, життєвий цикл та ідентичність. До таких компаній належать P&G, Unilever, Orkla. Втілення мультибрендової корпоративної ідентичності — алкогольне царство Diageo, яке просуває такі різні й такі знайомі марки, як Smirnoff, Bailey's, Guinness тощо.

Як твердить Пеггі Бронн, люди також можуть бути символом компанії ¹⁶³. Образ натхненної команди має значний кредит довіри, якщо це не

¹⁶² Olins, W. (1989). *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*. Thames and Hudson.

¹⁶³ Brønn, P.S. (2002). Corporate Communication and the Corporate Brand. In P.S. Brønn & R. Wiig (Eds.), *Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation*. Gyldendal.

шаблонна картинка фальшиво усміхнених персон, знайдена у стоках інтернет-зображень. Позитивний приклад — корпоративна реклама корпорації IBM, яка залучила до її фільмування своїх працівників, щоб показати, як кожен із них впливає на втілення цінностей компанії. Загалом, щоб прагнути якомога рельєфніше та різнобарвніше відтворити в комунікаціях ідентичність компанії, її потрібно ототожнювати з якимось неординарним персонажем. Навіть якщо цей образ антропоморфний і казковий, як Мікі Маус. Саме завдяки йому Волту Діснею вдалося поліпшити сприйняття компанії та створити приязний зв'язок між нею і зацікавленими сторонами.

Ще один важливий ген корпоративної ДНК — авторитет компанії, який розглядають як довіру, що охоплює досвід, надійність і симпатію ¹⁶⁴. Довіра пов'язана з тим, наскільки чесна й чутлива до потреб стейкхолдерів організація. Авторитет складається із таких тонких характеристик, як привабливість, симпатія, людяність, і тому, мабуть, це найбільш абстрактна з асоціацій корпоративного бренда.

Певна річ, корпоративна ідентичність має бути заземлена на реальних справах. Абстрагуючись від теоретичних догм, американський історик Деніел Бурстін підсумовував досвід і загальні ознаки іміджу компаній, які складаються на практиці ¹⁶⁵. По-перше, на його думку, імідж має бути комплексним і заздалегідь спланованим, щоб виробляти певне враження за допомогою фірмового знака, торгової марки та видів продукції. Так, аббревіатура IBM викликає асоціації не лише з комп'ютерною галуззю, а й з довірою до товарів під цим знаком. По-друге, образ корпорації має бути правдивим. Нікому не потрібен імідж, якщо йому не довіряють люди. Якщо образ уже сформувався, він стає настільки важливою реальністю, що вона обумовлює поведінку корпорації, а не навпаки. Тобто спочатку імідж — це подоба корпорації, а потім корпорація стає залежною від свого іміджу. По-третє, корпоративний образ має бути яскравим і конкретним. Він краще спрацює, якщо апелює до почуттів, швидко запам'ятовується, зосереджується на певних рисах і підкреслює один чи кілька характерних рис корпорації. По-четверте, попри конкретність, образ має бути до певної міри невизначеним і витати десь між почуттями й розумом, очікуваннями та реальністю. Він має залишатися стійким до не передбачених розвитком подій, змін у смаках і відповідати бажанням різних людей.

¹⁶⁴ Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management*. Prentice-Hall.

¹⁶⁵ Boorstin, D.J. (2012). *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. Vintage.

Намагаючись унаочнити зв'язок між корпоративним іміджем та ідентичністю, дослідники представили його у вигляді передавального механізму. Первинний вал цього пристрою складається із трьох деталей: символіка, комунікації та поведінка, а вторинний — корпоративний імідж.

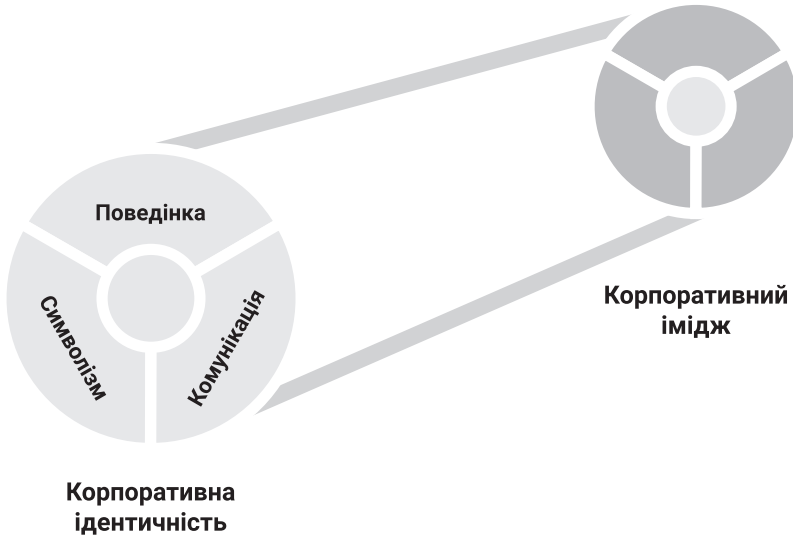


Рис. 7. Зв'язок між корпоративним іміджем та ідентичністю (за Клаусом Біркігтом і Маріусом Штадлером) ¹⁶⁶

Єдине, що слід уточнити в цій моделі, — роль комунікацій. Як зазначають дослідники, корпоративна ідентичність — це те, про що організація розповідає (навмисно чи ненавмисно) за допомогою різних сигналів ¹⁶⁷. З другого боку, імідж — психологічний продукт сприйняття, він існує лише у свідомості реципієнта. Щоб сформулювати образ, громадськість інтерпретує ідентичність у ширшому контексті з ширшими системами відліку. А корпоративні комунікації — сукупність повідомлень як з офіційних, так і неформальних джерел, отриманих через різноманітні медіа, за допомогою яких фірма транслює свій імідж аудиторії. Іншими словами,

¹⁶⁶ Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1986). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Verlag Modern Industrie.

¹⁶⁷ Wood, E. (2004). Corporate Identity? In A. Theaker (Ed.), *The public relations handbook* (2nd ed.). Routledge, p. 96.

комунікації — не просто частина ідентичності, а й передавальний ланцюг, який відповідає за зв'язок між нею та іміджем компанії. Комунікації — це системний процес, що дає змогу не просто одноразово посіяти потрібне сприйняття корпоративної ідентичності у свідомості стейкхолдерів, а й укоренити їх там, постійно фокусуючи увагу на твердженнях, які під впливом сторонніх чинників можуть розчинитися і розмитися.

І ще одне важливе питання, яке постійно спливає у професійних дискусіях: як пов'язані між собою корпоративні бренд і репутація?

Чарльз Фомбрун описує репутацію компанії як сукупність різноманітних образів, що відображаються у свідомості різних зацікавлених сторін ¹⁶⁸. На його думку, компанія має стільки облич, скільки в неї є стейкхолдерів, і кожен із цих образів залежить від їхнього стосунку до організації. З другого боку, корпоративний бренд використовується для того, щоб «надати вигідний ореол усьому, що робить або говорить організація, і капіталізувати це в її репутації» ¹⁶⁹. Дослідники бачать у корпоративному бренді все те, що компанія хоче, щоб ви думали й відчували, коли чуєте її назву, загальну суму її комунікацій. Натомість репутація — це все те, що ви насправді думаєте і відчуваєте, результат спілкування плюс поведінка. «Бренд — це те, що ви будете, репутація — це те, що ви заробляєте. Бренд — це обіцянка; репутація — це результат дотримання цієї обіцянки» ¹⁷⁰.

Утім, жоден ідеальний образ не здатен забезпечити корпорацію від фатальних прорахунків у менеджменті. Як свідчить історія, в екстремальних ситуаціях навіть найпотужніші бренди не здатні додержуватися обіцянок. А якщо репутаційні ставки занадто високі, не спрацьовує навіть синергія взаємопідтримки брендів, як це сталося з Ford та Firestone.



«Синхронне падіння»: кейс від Ford і Firestone

До того, як їхній шлях перебігла чорна кішка, американська Ford Motor Company та японська Firestone Tire and Rubber Company співпрацювали близько 100 років. Наприкінці 1990-х два потужні світові бренди вскочили в халепу, яка завдала шкоди їхній репутації

¹⁶⁸ Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.

¹⁶⁹ Van Riel, C.B.M., & Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing practice for effective reputation management*. Routledge, p. 4.

¹⁷⁰ Holmes, P. (2000). Brand is personality; reputation is character. *Inside PR*, June 12, p. 3.

та могла покласти край їхнім відносинам. Це сталося після того, як в серії аварій автомобілів Ford, оснащених шинами Firestone, загинуло близько 300 людей і сотні було травмовано. Причиною трагедії фахівці називали відшарування протектора шин, від чого вони лопалися під тиском на великій швидкості. Схоже відбувалося і з громадською думкою. Спочатку це були поодинокі скарги споживачів. Але коли численні звернення постраждалих унаслідок аварій довели тиск невдоволення до критичної межі, проблема вибухнула. Як завжди, ключова роль у цій ситуації належала журналістам. 2000 року на одному з техаських телеканалів було показано дев'ятихвилинний сюжет про руйнування шин Firestone та про жертви. Згодом до розслідувань долучилися юристи, незалежні експерти і державні структури. Те, що розпочалося як жахлива американська новина, незабаром перекинулося на інші країни, в яких також були схожі негаразди. І хоч обидва бренди мали випробувану роками бездоганну репутацію, вони не змогли правильно розпорядитися цим капіталом і разом оперативно загасити пожежу. Замість узгоджених комунікаційних дій менеджмент Firestone не визнав свою провину і почав приписувати проблему конструкторським особливостям автомобілів Ford. Натомість Ford Motor, відчувши віроломний задушливий прийом від партнера, почав активно оборонятися. У підсумку, перекладаючи вину одне на одного, обидва бренди втратили час і ґрунт під ногами. Криза поглибилася. На міжнародному рівні було відкликано понад 20 млн проблемних шин Firestone. Компанія мусила закрити свій завод у Сполучених Штатах, її фінансові витрати сягнули мільярдів доларів. Величезної матеріальної та репутаційної шкоди було завдано й одному з найбільших американських виробників автомобілів — Ford Motor Company. Проте, врешті-решт, завдяки правильним діям менеджменту, зокрема й у комунікаційній царині, обом корпораціям таки вдалося припинити синхронне падіння. 2002 року американський підрозділ Bridgestone/Firestone оголосив про зростання продажів на 30%. А 2004-го співпрацю між двома могутніми брендами було відновлено.

2.3. Кодекс честі. Душа, місія та релігія компанії

В американського письменника О. Генрі є оповідання «Дороги, які ми обираємо». Сюжет такий: два ковбої пограбували «Західний експрес» і, окрилені здобиччю, втікають з місця злочину. Раптом кінь одного з них зламав ногу. Тоді другий джентльмен удачі промовив сакраментальну фразу: мені шкода, що твоя гніда зламала ногу, але мій Болівар не витримає двох. І з цими словами застрелив спільника. Ця пригода виявилася сном бізнесмена з Волл-стріт, який наяву з такою самою легкістю в один момент розорив свого давнього друга-підприємця. У конкурентному світі двом ковбоям часом буває тісно на одній стежині. Але мораль твору в іншому: «Річ не в дорозі, яку ми обираємо; те, що всередині нас, змушує нас обирати шлях». Тобто всіма нашими вчинками та життям керує наше внутрішнє «я», яке ми інколи сором'язливо ховаємо за висловом «нічого особистого — тільки бізнес».

Це поняття асоціюється з Божим даром, потойбічним життям і безсмертям. З давніх-давен філософи розглядали душу як позатілесну субстанцію, що є суттю всього живого. Арістотель вважав: душа — це те, що рухає, і яка рухається сама. Іншими словами, вона визначає перебіг життя, але й сама змінюється і розвивається. Водночас душа відтворює внутрішній світ людини як унікальну комбінацію її особистих рис, думок і звичок.

Виявляється, бізнес також може мати душу — нематеріальну основу, яка зумовлює його розвиток. Метафора «корпоративна душа» виникла ще в XIX сторіччі, коли корпорації утвердились як форма підприємництва. На думку історика Роланда Маршана, символічним стало рішення 1886 року верховного суду США у справі проти Південнотихоокеанської залізниці, який надав корпорації правовий статус особи¹⁷¹. Великому бізнесу така персоніфікація виявилася корисною не лише з юридичної точки зору, а і як визнання його місця в системі людських стосунків. Науковець наводить промову одного з віцепрезидентів компанії AT&T, який 1909 року нарікав:

¹⁷¹ Marchand, R. (1998). *Creating the corporate soul*. University of California Press.

«Громадськість нас не знає. Вона ніколи нас не бачила, не зустрічала, не відає, де ми живемо, хто ми, які наші добрі риси. Вона просто знає, що ми корпорація, і для широкого загалу корпорація — це річ».

В іншій праці Роланд Маршан спробував досягнути складники та особливості корпоративного внутрішнього «я» і того, як воно впливає на життя компанії¹⁷². Якось його увагу привернуло твердження з тогочасної реклами McDonald's: «Ми робимо все це за вас». Якщо подивитися на цю фразу поверхово, вона здається цілком прийнятною. Однак, на думку дослідника, якщо копнути глибше, в ній закладено те, що може дезорієнтувати. Плутанину спричиняють займенники. Приміром, хто насправді ці «ми»: людина, яка подає їжу, кухар, франчайзі, компанія McDonald's чи сам Рональд Макдональд? А можливо, всі ці персони разом?

Очевидно, ці питання пов'язані не стільки з корпоративною ідентичністю, про яку ми говорили вище, скільки з духовною начинкою і тим, чим компанія відчуває себе у цьому всесвіті. Слово «одухотворення» чудово пасує означенню цього процесу. Воно наділяє бізнес людськими рисами, властивостями живої душі та найважливіше — відображає наявність певної системи цінностей.

Ще одне філософське запитання: звідки береться корпоративна душа? Ризикнемо припустити, що вона народжується в той момент, коли один чи кілька підприємців засновують компанію та передають своєму дітищу частину енергії, ідеї та власні уявлення про світ. По суті, кожен бізнес — це втілення мрії, проекція характеру та особистих рис засновника, які своєю чергою передаються від батьків, виховання, оточення, освіти тощо. Але душа не є чимось закованим. Під впливом зовнішніх чинників вона, наче коштовне каміння, шліфується, змінює форму, але зберігає внутрішню сутність. Один із таких абразивних чинників — громадська думка.

Загалом систему цінностей ми розглядаємо як сталі пов'язані між собою переконання, що формуються у свідомості. Це ніби далекі зорі на небі, які існують поза контекстом земного буття, але здатні викликати сильні почуття і мотивувати. Неабияку роль у цьому відіграє вплив соціального, культурного середовища, з якого людина всотує життєві принципи, а також особистий досвід, критичне мислення, через які одні переконання можуть зміцнюватися, а інші — послаблюватися. Так чи інакше, цінності важливі, позаяк з огляду на них ми ухвалюємо всі наші

¹⁷² Marchand, R. (1985). *Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920-1940*. University of California Press.

рішення. Більшість цінностей є універсальними й знайомими нам іще з маминих казок: доброта, справедливість, любов... Але кожна із цих чеснот має власну ціну та втілення в реальному житті. Наприклад, однією з найвищих людських цінностей вважають свободу. Її зворотний бік — відповідальність. Як казав Іммануїл Кант, людина є вільною, якщо підпорядковується не іншій людині, а закону, обов'язковому для всіх. Тож насправді нашим життям керують не стільки правила гри, скільки наша усвідомлена готовність дотримуватися їх.

Важливо й те, що цінності здатні об'єднувати довкола себе. Певно, ви не раз чули фразу «ця людина близька мені за духом». Це означає, що індивідууми мають спільні переконання, які встановлюють орієнтири, надихають на колективну подорож, роблячи її продуктивною та приємною. Компанії також можуть бути близькими за духом. Але для цього їхні цінності мають бути чітко сформульовані та корелюватися із загальнолюдськими.

Як і будь-яким іншим складним характеристикам, цінностям притаманні парадокси. Один із таких ще у XVIII сторіччі розкрив шотландський філософ та економіст Адам Сміт на прикладі вартості води й алмазів. Попри те, що без води людина не може прожити й кілька днів, її ціна значно нижча, ніж алмазів. Це можна було б пояснити тим, що вода в природі трапляється частіше, ніж алмази. Однак насправді вартість останніх (як і золота, срібла та їхніх грошових замінників) була встановлена умовно, внаслідок певної суспільної угоди. Простіше кажучи, колись громадяни зібралися і визначили, які речі в їхньому житті матимуть найбільшу матеріальну цінність, і живуть з цією парадигмою вже протягом тисячоліть.

Ще гостріше у повсякденному житті та бізнесі виявляються парадокси нематеріальних цінностей, які неможливо помацати руками. Корпоративний дух і усвідомлення корпоративних переконань важко виміряти кількісно, а тому довкола них завжди точиться багато дискусій. Сутність цього когнітивного конфлікту напрощуд дохідливо передає діалог, представлений в одній науковій статті¹⁷³:

— Якщо ти не можеш виміряти це, то як збираєшся керувати і контролювати?

— Ти любиш своїх дітей?

— Так, звичайно.

¹⁷³ Humble, J., Jackson, D., & Thomson, A. (1994). The Strategic Power of Corporate Values. *Long Range Planning*, 27(6), 28-42.

— На 60% чи на 80%?

— Це запитання дурне і нерелевантне.

— Ні, воно саме свідчить про те, що почуття, які неможливо виміряти кількісно, можуть мати практичний вплив на ваші рішення та поведінку. Те саме стосується й бізнесу.

У філософії є таке відгалуження — *аксіологія*, що вивчає категорію цінностей. У той час, коли інші науки намагаються описати і пояснити реальність, аксіологія шукає відповіді на запитання, якою ця реальність має бути в ідеалі. Великий бізнес також потребує бачення ідеалів і розвитку того, що ми називаємо корпоративною душею. Тому, з нашої точки зору, галузь корпоративних комунікацій має бути доповнена напрямом *корпоративна аксіологія*, яка допомагатиме розкривати і визначати цінності компанії, а також керувати їхніми проявами в реальному житті.

Наприклад, багато хто вважає, що грошова винагорода — найбільш універсальний і відповідний еквівалент в оплаті праці. Але спробуймо подивитися на це крізь призму теорії цінностей. Гроші й час далеко не завжди можуть бути взаємозамінними, бо гроші — відновлюваний ресурс, а час — ні. Мало того, головним ресурсом і цінністю для людини є навіть не абстрактний час, а саме життя — щасливе, здорове, різнобарвне, насичене емоціями. Тому коли компанія просуває якийсь продукт чи наймає на роботу працівника, вона не просто пропонує обмін ресурсами, а взаємодіє з людськими цінностями. Продаючи товар чи послугу, бізнес корегує поведінку та звички споживачів. Залучаючи працівників, компанія змінює їхні пріоритети, думки, уклад існування. Окрема проблема: чи завжди добра зарплата здатна мотивувати працівника жити життям компанії? Або чи можуть великі знижки змусити споживача по-справжньому любити і поважати бренд? Звісно, не хлібом єдиним живе людина. Щира і справедлива взаємодія з людськими цінностями — це дуже тонка матерія та рідкісне мистецтво, яким володіють далеко не всі компанії.



Корпоративні цінності — це система орієнтирів, укорінених принципів і значущих духовних об'єктів, на яких ґрунтується життя компанії та якими вона керується у своїй діяльності. Цінності — основа норм поведінки, тому вони мають зберігатися за будь-яку ціну як еталон для розвитку організації. Також корпоративні цінності — невіддільне і священне джерело відмінності бізнесу, його унікальної самоідентифікації.

Корпоративні цінності становлять основу стратегії компанії, її філософію, культуру. Вони — своєрідна пам'ятка для стейкхолдерів: чого прагне організація та як з нею належить поводитися. Відповідно, сила корпоративних цінностей полягає в їхній незримій, але реальній присутності в організмі компанії. Це сенси, які спрямовують поведінку бізнесу та його дійових осіб. Ось чому цінності мають бути осмисленими, усвідомленими, прожитими. Їх неможливо спустити згори. У тих організаціях, де вони існують лише формально, на папері, та не підкріплені вірою людей, неминуче утворюється смислова порожнеча. Фальшиві ідеали з часом стають недієздатними й щонайменше провокують апатію, а щонайбільше — недовіру до всього, що шанує і чого прагне компанія.

Отже, будь-яка система цінностей ґрунтується на вірі. Петро та Андрій були звичайними рибалками до того моменту, як Ісус переконав їх стати його учнями й «ловцями людей». Відтак вони повірили самі та почали поширювати великі ідеї за допомогою підходів, які використовують сучасні паблік рилейшнз. Усе це співзвучно з поняттям «корпоративна релігія», автор якого — Еспер Кунде. На його думку, це цілісна концепція, згідно з якою компанія обирає духовний менеджмент. «Забудьте про вправи з цифрами та внутрішню бухгалтерію, — закликає Кунде. — Цифри і бюджети приведуть вас у нікуди. Що сприяє успіху, то це філософія компаній, яку чітко сформулювало духовне керівництво. Саме вона спонукає покупців зацікавитися якісними, емоційними цінностями брендів... Компанії створять власні правила через свою філософію — свою релігію. Релігія згуртує компанію навколо єдиного бачення, місії та системи. Принципи, що лежать в основі корпоративної релігії, застосовували феноменально успішні компанії, такі, як Microsoft, Coca-Cola, Nike, Walt Disney»¹⁷⁴.

Більш знеособлений і приземлений аналог релігії — ідеологія, яка в бізнесі асоціюється з позиціюванням, стратегічним менеджментом, управлінням внутрішнім середовищем компанії. Вона трохи віддаляє нас від образу корпоративної душі, натомість розкриває практичну роль формування і дотримання принципів в організаціях. На думку Едгара Шейна, набір переконань і цінностей, які втілюються

¹⁷⁴ Kunde, J. (2000). *Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul*. Pearson Education, p. 2.

в ідеології чи організаційній філософії, може слугувати орієнтиром і способом боротьби з невизначеністю внутрішньо некерованих або складних подій ¹⁷⁵.

Особливо рельєфно поняття «корпоративна релігія» проявляється в історії японського бізнесу. Відкриваючи у XVII сторіччі першу крамницю з продажу книжок і ліків, засновник одного з найбільших у країні концернів Sumitomo передусім подбав про духовні засади свого підприємницького дітища. Окрім бізнес-активів, Масатомо Сумітомо залишив наступникам своєрідний кодекс честі з назвою *Мондзюїн Сіігакі* (Закони засновника), в якому подано настанови, як торговець повинен вести справи. Його філософія бізнесу проголошувала прагнення цілісності та раціонального управління без гонитви за легким прибутком. Це вчення передається з покоління в покоління і живе досі.

Країна вранішнього сонця також дала початок особливій філософії *кайдзен* (*kaizen*), яка спрямована на безперервне вдосконалення розроблення, виробництва, управління та загалом усіх бізнес-процесів, що відбуваються в компанії ¹⁷⁶. Її назва складається із двох ієрогліфів, де *kai* означає «зміна», а *zen* — «на краще». Цей підхід, зокрема, послуговується п'ятьма принципами (акуратність, порядок, чистота, стандартизування, дисципліна), які пронизують усе життя організації. Кайдзен вважається дієвим інструментом менеджменту, що дає перевагу в конкурентній боротьбі. Завдяки цій потужній бізнес-ідеології багатьом японським промисловим гігантам, скажімо, таким, як Toyota, вдалося самим вибратися із провалля післявоєнної кризи та допомогти в цьому своїй державі.

Спираючись на підходи кайдзен, Toyota розробила власну філософію безперервного вдосконалення та поваги до людей, яка стала одним із взірців японської системи менеджменту. В її основі лежать чотири головні цінності, які перетинаються між собою та є вартісними і для кожної особи, і для компанії. Підсумок втілення цих ідеалів — мотивована праця, яка дає задоволення і користь усім зацікавленим сторонам.

¹⁷⁵ Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey Bass, p. 29.

¹⁷⁶ Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: a Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy* (2nd ed.). McGraw Hill.



Рис. 8. Корпоративна філософія Toyota

Ця модель ілюструє те, наскільки гармонійно й міцно цінності пов'язані з душевним здоров'ям бізнесу та його добробутом у довгостроковій перспективі. Правильний спосіб колективного мислення допомагає переживати чорні смуги, долати неминучі кризи, зберігаючи творчу групу енергетику в інтересах розвитку. В цьому рецепті прописано головні ліки для здорового корпоративного довголіття, серед яких – радість від життя, самореалізації, роботи в команді, розуміння важливості власної суспільної ролі та багато іншого.

Гуру менеджменту Стівен Кові у найвідомішій праці виокремив чотири види інтелекту (фізичний, емоційний, ментальний і духовний), які люди повинні розвивати в собі комплексно, щоб досягти успіху ¹⁷⁷. *Фізичний інтелект (PQ)*, його ще називають практичним, відповідає за дії, силу, управління тілом і фізіологією. *Емоційний інтелект (EQ)* визначає особистісні риси та соціальну поведінку, вміння відчувати інших людей і налагоджувати стосунки. *Ментальний інтелект (IQ)*, відомий здебільшого за тестуванням у школах та університетах, відображає розумові здібності, здатність навчатися, збирати інформацію, аналізувати її та генерувати нові ідеї. *Духовний інтелект (SQ)* допомагає інтегрувати всі

¹⁷⁷ Covey, S.R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.

інші види інтелекту та обґрунтовує особистий сенс життя, самосвідомість, сприйняття цінностей.

Дотримуючись цієї теорії, дослідник Річард Барретт розглянув організацію як живу істоту (на противагу розумному механізму) і звернув увагу на її фізичні, емоційні, ментальні та духовні запити¹⁷⁸. На його думку, щоб бути здоровою, організація має дотримуватися балансу цих потреб. Таким чином, за аналогією з людиною компанії, які прагнуть удосконалювати внутрішню ефективність, мають розвивати різні види інтелекту. Водночас Дана Зохар, використовуючи новітні наукові бачення (зокрема квантову механіку, теорію хаосу і теорію складності), спробувала розкласти по полицях здібності «корпоративного мозку» і запропонувала власну модель структури, керівництва та розвитку організації¹⁷⁹. Ця праця свого часу викликала жваві дискусії і змусила спільноту ближче підійти до розгляду компанії як «живої адаптивної системи», що має світоглядні орієнтири, внутрішній психологічний стан, душу та розум.

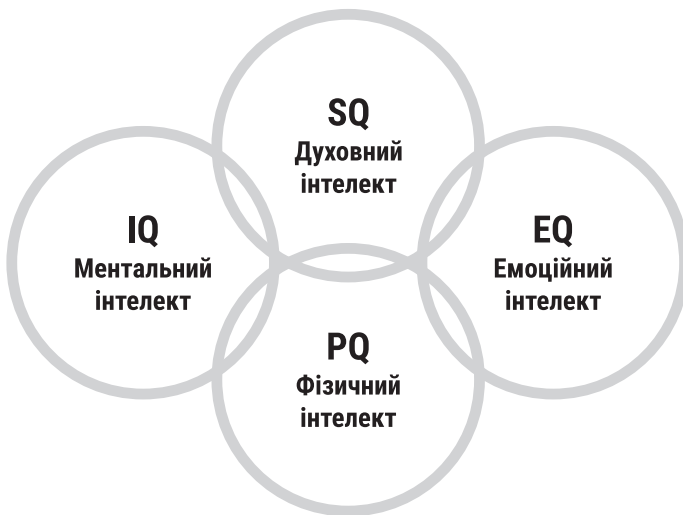


Рис. 9. Чотири види корпоративного інтелекту за Стівеном Кові¹⁸⁰ та Річардом Барреттом¹⁸¹

¹⁷⁸ Barrett, R. (1998). *Liberating the Corporate Soul*. Butterworth-Heinemann, p. 10.

¹⁷⁹ Zohar, D. (1997). *ReWiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations*. Berrett-Koehler.

¹⁸⁰ Covey, S.R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.

¹⁸¹ Barrett, R. (1998). *Liberating the Corporate Soul*. Butterworth-Heinemann, p. 10.

Будь-які ідеї та цінності живуть лише в нашій свідомості і самі по собі не здатні мігрувати в часі та просторі. Для їх поширення потрібен надійний комунікаційний транспорт, колеса якого — мова. Думки мають більше шансів матеріалізуватися і бути підтриманими, якщо вони висловлені вголос, закріплені за допомогою лінгвістичних знаків. Слова — не просто носії думок, вони ідуть попереду подій, навіюють, впливають на те, що відбувається з нами, готують ґрунт для певних змін.

У нашому житті кожен ціннісний прояв біполярний, тобто може бути як зі знаком «плюс», так і зі знаком «мінус»: добро — зло, правда — брехня. Обираючи той чи той полюс, ми, з одного боку, виявляємо своє світо-розуміння, а з другого — налаштовуємо себе та інформаційне довкілля на певний перебіг подій. До прикладу, слово «катастрофа», яке є одним з лідерів за частотою появи у стрічках новин. Наші психологічні звички змушують нас жити в постійному тривожному очікуванні глобальних катаклізмів. Ці думки заражають соціум і підштовхують до втілення негативних сценаріїв. Недаремно Майкл Томс звернув увагу на те, що всі ми знаємо термін «катастрофа», але в нашому лексиконі немає «певного слова для означення добрих новин подібного масштабу». Щоб усунути цей дисбаланс, науковець запропонував поняття «бенестрофа» — потрясіння, під час яких відбувається щось позитивне¹⁸².

Так само слова, які описують цінності компанії та підсумовують те, у що вона вірить і практикує, здатні не просто передавати смисли, а й формувати полярність її життєвого простору. На основі цих трактувань будуються корпоративні міфологи. Вивірені лексичні формули стають спусковими гачками у сеансах групової психотерапії, які відбуваються під час корпоративних комунікацій.

Як зазначають дослідники, на практиці більшість компаній викладає основні цінності на своїх вебсайтах разом із місією та баченням, щоб донести до зацікавлених сторін те, за що виступає організація¹⁸³. Ці твердження неодноразово ставали предметом наукового аналізу: як позиціюють себе компанії та які слова в цьому використовують. Часто такі ідеологічні тексти розглядають як індикатор успішності фірми¹⁸⁴.

¹⁸² Toms, M. (1997). *The Soul of business*. Hay House.

¹⁸³ Bjørge, A.K., & Whittaker, S. (2015). Corporate Values: a Linguistic Approach. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 347-362.

¹⁸⁴ Anderson, S.E., & Jamison, B. (2015). Do the top U.S. corporations often use the same words in their vision, mission, and value statements? *Journal of Marketing and Management*, 6(1), 1–15.



Рис. 10. Взаємозалежність корпоративних смислових індикаторів

У найконцентрованішому вигляді філософія бізнесу та його послання світу закодовані в *місії* компанії. Ця смислова конструкція виражає провідну корпоративну ідею та вектори стратегічного управління. Маючи вигляд зовні як набір гасел, вона виконує велику роль мотиватора і спрямовує лінію поведінки стейкхолдерів. Юп Корнеліссен вважає, що «місія — це загальне вираження першочергової мети організації, яка в ідеалі відповідає цінностям і очікуванням основних зацікавлених сторін і стосується сфери і меж організації. Її часто характеризують простим запитанням: «Який бізнес ми?»¹⁸⁵.

Місія — це компактне та дохідливе формулювання головної мети, призначення, сенсу існування компанії. Вона описує ідеальний образ, якого прагне організація, будуючи свій імідж. На думку дослідників, місія має конкретно відповідати цінностям та очікуванням зацікавлених сторін¹⁸⁶.

¹⁸⁵ Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication* (4th ed.). SAGE Publications, p. 48.

¹⁸⁶ Darbi, W.P.K. (2010). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behaviour and attitudes: The case of a public but profit-oriented tertiary institution. *International Journal of Business & Social Science*, 3(14), 95-109.

Як має звучати місія? По-перше, вона повинна відтворювати унікальну сутність конкретного бізнесу, а не бути бездумною копією інших, нехай навіть видатних компаній. Усі хочуть мати вигляд найбільших, найкращих, інноваційних. Однак такі глянцеви прикметники, крім блиску, не додають привабливості віддзеркаленню філософії бізнесу, її реальних внутрішніх переваг. Імовірно, вони існуватимуть лише в парі зі словосполученням «я теж», яке нещадно підточує індивідуальність. З другого боку, ці означення не можуть бути орієнтирами в розвитку фірми, оскільки не вказують на чіткі цілі.

По-друге, місія компанії має бути її духовними крилами, а не бізнес-планом. У ній має відображатися велика ідея, а не супутні маркетингові та фінансово-економічні цілі. Архімед казав: «Дайте мені точку опори, і я переверну світ». Потужним компаніям цю точку потрібно шукати в царині моральних цінностей і служіння людям. Саме ці речі здатні консолідувати різні сили.

По-третє, місія має бути стислим струнким формулюванням без зайвих пояснень. Вважайте, що це коштовний словесний екстракт із величезної кількості схвальних епітетів, якими намагається наділити себе компанія. І найголовніше: місія має бути довгостроковою, не-досяжною та створювати перспективи для безперервного розвитку. На думку віцепрезидента з персоналу корпорації Google Ласло Бока, широкі масштаби місії дають змогу компанії рухатися вперед, орієнтуючись передусім на компас, а не на показання спідометра ¹⁸⁷. Погодьтеся, мета «стати лідером ринку» перестає надихати, щойно її буде досягнуто.

Зазвичай місія народжується всередині компанії на початковому етапі становлення та залишається незмінною тривалий час. Щоправда, 2014 року виконавчий директор Google Ларрі Пейдж визнав, що його компанія вже переросла початкову місію, яка освітлювала її шлях з 1998-го ¹⁸⁸. Він наголосив, що компанія напевно потребує нової заяви про свої корпоративні амбіції, але досі перебуває на незвіданій території, яку намагається досягнути.

¹⁸⁷ Bock, L. (2015). *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve.

¹⁸⁸ Gibbs, S. (2014). *Google has 'outgrown' its 14-year old mission statement, says Larry Page*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2014/nov/03/larry-page-google-dont-be-evil-sergey-brin>

Приклади місій компаній

- **Google:** «Організувати всю наявну інформацію у світі, зробивши її доступною та корисною в універсальному масштабі».
- **IBM:** «Лідирувати у винаходах, розвитку і виробництві передових інформаційних технологій, зокрема програмного забезпечення, комп'ютерів, систем зберігання інформації та мікроелектроніки. Наші передові технології мають поліпшувати роботу наших клієнтів за допомогою наших професійних рішень, сервісів і консультантських послуг».
- **McDonald's:** «Головна місія McDonald's — стати улюбленим місцем і способом харчування наших відвідувачів. Наша діяльність у світовому масштабі підпорядкована глобальній стратегії «План перемоги», в центрі якої — великий досвід клієнтського обслуговування: Люди, Продукти, Місце, Ціна та Просування. Ми віддані завданню неухильного поліпшення наших ділових операцій і розширення досвіду клієнтів!»
- **Procter & Gamble:** «Наша мета — виробляти товари і надавати послуги найвищої якості та споживчої цінності, які поліпшують життя нинішнього і майбутнього поколінь в усьому світі. Споживачі допомагають нам посісти провідні позиції за рівнем продажів і забезпечити процвітання бізнесу, що сприяє підвищенню добробуту наших працівників і акціонерів, а також регіонів, де ми живемо та працюємо».

Давньогрецькі софісти першими ввели в ужиток поняття «точка зору», за допомогою якого тлумачили та захищали персональне сприйняття дійсності. У житті бізнесу такий оптичний приціл — *візія*, що базується на місії. Вона допомагає компанії чіткіше бачити перспективи розвитку крізь призму усталених світоглядних позицій. На думку дослідників, візія складається з майбутнього середовища, яке бажає створити бренд, його мети та основних цінностей ¹⁸⁹.

¹⁸⁹ De Chernatony, L. (2002). Would a Brand smell Sweeter by a Corporate Name? *Corporate Reputation Review*, 5(1/2), p. 120.



Візія (бачення) описує бажаний стан і образ компанії, пов'язаний з її головною метою, а також спосіб їх досягнення. Це ідеалістична картина і водночас матеріалізована мрія про майбутнє бізнесу, які органічно сприймаються усіма членами команди та відповідають планам розвитку компанії.

На відміну від місії, візія може піддаватися змінам. Це наче в альпіністів: вершина залишається кінцевою точкою сходження, а маршрут у горах може корегуватися залежно від погоди, підготовленості учасників та інших об'єктивних обставин. Добре прописана візія визначає напрям руху, спонукає і заохочує до вдосконалення компанії. Вона передбачає та програмує розвиток бізнесу, інтегруючи індивідуальні рушійні сили в колективну енергію. Завдяки такому спільному баченню люди охочіше перетворюють мрії компанії на реальність.

2.4. Індекс щастя. Як правильно формувати корпоративну культуру

Хоч як це дивно, вплив корпоративної культури на підсумки спільної роботи найяскравіше проявляється на футбольному полі. Це той самий п'ятий елемент, який дає команді почуття взаєморозуміння та драйву, коли всі разом і все вдається. Сер Алекс Фергюсон був головним тренером одного з топклубів світового футболу — англійського «Манчестер Юнайтед» понад чверть століття. За його наставництва команда виграла 38 трофеїв, зокрема клубний чемпіонат світу, міжконтинентальний кубок, дві Ліги чемпіонів, 13 чемпіонатів Англії та п'ять кубків Англії. Свій досвід найтитованіший тренер в історії світового футболу описав в автобіографічній книжці ¹⁹⁰. І у футболі, і в бізнесі рахунок на табло залежить від кадрових рішень, мотивації та, звісно, вміння створити правильну психологічну хвилю, яка несла б команду до перемог. Прийшовши у «Манчестер Юнайтед» 1986 року, Фергюсон почав поступово змінювати культуру всередині клубу. Його стрижнева ідея для особистої мотивації гравців змінила принципи конкуренції: «найкращі футболісти завжди змагаються із собою вчорашніми». Головна мета — виростити команду переможців. Досягти цього нелегко, бо тренер завжди між молотом і ковадлом. З одного боку, він повинен виправдовувати кредит довіри власників клубу. З другого — має залишатися авторитетом для зоряних гравців, контракти яких обчислюються мільйонами. Уміння балансувати між інтересами, знаходити для кожного правильні слова та створювати в команді відповідну атмосферу — одні з найважливіших тренерських рис. Історія Алекса Фергюсона і «Манчестер Юнайтед» слугує прикладом того, як силу корпоративної культури можна використати для реалізації стратегічних планів.

Проблема зближення інтересів особистості та організації цікавить науковців не перший рік. У 1920-х австралійський соціолог Елтон Мейо провів на виробництві компанії Western Electric (Іллінойс, США) серію досліджень, які здобули назву *готорнський експеримент*. У ті часи на

¹⁹⁰ Ferguson, A., & Moritz, M. (2015). *Leading: Learning from Life and My Years at Manchester United*. Hodder & Stoughton.

заводі працювало понад 100 тис. осіб, але керівництво ніяк не могло дати їм раду. Працівники залишалися незадоволеними умовами праці, демонстрували низьку продуктивність і постійно звільнялися. Анонімні опитування персоналу засвідчили, що в усьому винні занепадницькі настрої, які панували на підприємстві та суперечили формальним підходам менеджменту. Соціально-психологічні досліді Мейо також виявили, що продуктивність праці значною мірою залежить від її умов, зокрема такої тривіальної, як освітленість робочого місця. На час експерименту для персоналу було створено комфортніші умови праці: два вихідні на тиждень замість одного, додаткові перерви, зменшено перенаселеність виробничих приміщень. Як наслідок, продуктивність праці істотно зросла. Але що цікаво: навіть коли ці преференції було скасовано, показники продуктивності хоч і трохи впали, залишалися вищими, ніж до початку досліджень. Це привело Мейо до думки, що він не врахував якогось важливого нематеріального складника, пов'язаного із соціабільністю та потребами працівників відчувати особисту належність до певної групи.

Попри певну критику, готорнський експеримент перевернув уявлення про мотиви поведінки персоналу. На думку сучасників, його підсумки підштовхнули наукову спільноту до глибших досліджень корпоративної культури, впливу формування людських стосунків і внутрішніх корпоративних комунікацій на усвідомлення працівниками процесів, що відбуваються в компанії, та вагу результатів своєї праці ¹⁹¹.

Одними з перших, хто розглянув корпоративну культуру як наслідок зближення цінностей компаній та індивідуумів, були Том Бернс і Дж. М. Сталкер. У книжці *The Management of Innovation* вони представили власне бачення розподілу організацій на «органічні» та «механістичні», а також визначили культуру організації як надійну і стабільну систему спільних вірувань ¹⁹². Едвард Бейкер поглибив розуміння психологічного впливу корпоративної культури і назвав її «набором вірувань», що сповідує більшість, а також «схемою переконань та очікувань, які поділяють члени організації» ¹⁹³. Згодом Терренс Діл і Аллан Кеннеді запропонували одну з перших моделей корпоративної культури, яка

¹⁹¹ Schlagheck, D., & Lantz, C. (2014). *Hawthorne Works*. Arcadia Publishing.

¹⁹² Burns, T.G., & Stalker, M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.

¹⁹³ Baker, E.L. (1980). Managing Organizational Culture. *Management Review*, 69(7), p. 9.

використовувала споріднені поняття: «символ», «ритуал», «герой», «міф» і в якій знайшлося місце комунікаційним аспектам¹⁹⁴.

Нині корпоративна культура уособлює сталі загальноприйняті цінності та практики, від яких залежить успіх організації і якими можна керувати для досягнення кращих результатів у бізнесі¹⁹⁵. Спираючись на мотивувальні приклади лідерів, почуття гордості працівників за свою компанію, важливості виконуваної справи, можна заохотити персонал уболівати за свою роботу, бути сконцентрованишим і свідомішим.

 **Корпоративна культура** — це віддзеркалення системи цінностей, вірувань, переконань, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій і ритуалів, які виникають під час спільної професійно-виробничої діяльності та схвалені більшістю працівників організації. Вона характеризує не лише стосунки між членами команди, а й комплекс уявлень про цілі, соціальне призначення та наслідки діяльності компанії.

Маріон Макколлом установив, що корпоративна культура забезпечує ідентичність і формує рамки сенсу для групи людей¹⁹⁶. Це наче татування спецпризначенців, що свідчать про належність бійців до певної когорти. Усі ці застигли у стрибку тигри, морські котики та інші хижаки демонструють сміливість, рішучість і бойовий дух. У бізнесі прояви ідентичності зазвичай бувають не такі екстремальні. Вважається, що основу корпоративної культури становлять шість взаємопов'язаних культурних елементів¹⁹⁷:

- **1. Корпоративна історія** змальовує походження та славне минуле компанії, описує кореневу систему її традицій, а також допомагає збагнути духовні підвалини, на яких її було побудовано.
- **2. Цінності та переконання** формують культурну ідентичність компанії, обґрунтовують сенс її існування і декларують, що для неї насправді важливе.

¹⁹⁴ Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading. Addison-Wesley Publishing Company.

¹⁹⁵ Eisenberg, E.M. and Riley, P. (2001). Organizational culture. In F. M. Jablin; L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and methods*. SAGE, p. 209.

¹⁹⁶ McCollom, M. (1994). The Cultures of Work Organisations. *Academy of Management Review*, 19, 836-839.

¹⁹⁷ Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* Reading. Addison-Wesley Publishing Company.

- **3. Ритуали та церемонії** — це повторювані дії, які працівники виконують щодня і які зближують їх. Прикладами можуть бути п'ятничні посиденьки або просто вітання з колегами перед початком робочого дня.
- **4. Корпоративні оповідання** — історії, які ілюструють цінності компанії в динаміці розвитку, фіксують новини, події, вчинки працівників.
- **5. Героїчні постаті** зазвичай представлені живими портретами лідерів (і керівників, і рядових працівників компанії), які відображають корпоративні цінності. Ці герої слугують взірцем для наслідування, а їхні слова та дії сигналізують про ідеали, яких слід прагнути.
- **6. Культурна мережа** — неформальне середовище організації, місце, де народжується та опрацьовується інформація. Тут володарюють різні типи комунікаторів: «казкарі», «пліткарі», «шептуні», «шпигуни» та «жерці», які знають усі таємниці компанії, можуть охороняти її культурні цінності або, навпаки, спотворювати її образ.

На практиці цей список може змінюватися, поповнюватися іншими складниками. Це абсолютно природно, бо корпоративна культура — не житлова площа, обмежена чотирма стінами та певною кількістю квадратних метрів, а живе середовище, в якому бізнес має почуватися комфортно. Щоб грамотно облаштувати цей простір і зробити його затишним, потрібна участь вправних дизайнерів менеджменту. Для цього, зазначає Едгар Шейн, «компанії мають аналізувати свою культуру і навчитися керувати в її межах або, якщо потрібно, змінювати її»¹⁹⁸.

Які функції в житті компанії виконує організована корпоративна культура? З одного боку, вона допомагає інтегрувати її членів, регламентувати їхні стосунки між собою та закріпити їхнє ставлення до компанії. Усе це дає змогу ефективніше працювати разом. З другого боку, через експресивну культуру, систему корпоративних символів компанія адаптується до зовнішнього середовища, стає зрозумілішою та приязнішою широкому загалові. Це підтверджує наше припущення, що культивування корпоративної культури не є винятковою монополією департаментів людських ресурсів і внутрішніх комунікацій. Вона відображається на всіх соціокультурних площинах, до яких дотична компанія, і стосується всіх без винятку аудиторій.

Згідно з академічним визначенням, корпоративна культура — це «колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї групи від

¹⁹⁸ Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, p. 33.

іншої»¹⁹⁹. Певна річ, корпоративна культура — проекція системи групового мислення. Але це не означає, що вона є ножицями, які стрижуть усіх під одну гребінку. Люди різні, кожен має власні уподобання, тому і шукає собі компанію зі спорідненою душею. Когось у її роботі приваблює ідея створення нових екологічних автомобілів, хтось надихається можливістю дарувати дітям усмішки в казковому парку розваг. Іншими словами, корпоративна культура створює не стільки раціональні мотиви, скільки емоційне залучення. Геніальний італійський автоконструктор і гонщик Енцо Феррарі вважав, що в основі будь-якої діяльності лежить пристрасть, яку не можна описати, а можна лише пережити. Цією пристрастю компанії намагнічують простір довкола себе, щоб притягувати бажаних людей. Принаймні так, як це вдалося команді Ferrari завдяки неймовірному духу швидкості, свободи та перемог.

Сформована корпоративна культура визначає слід компанії на історичному небосхилі. Джон Балмер називає це «корпоративною спадщиною»²⁰⁰. Що залишають компанії по собі, які духовні набутки передають нащадкам? Адже неписані правила, в яких закарбовано характер та ідентичність бізнесу, крім іншого, зберігають його генетичний код. Завдяки цьому, приміром, компанія Coca-Cola залишається вірною своїм цінностям ось уже понад 100 років, а Apple утримує лідерство навіть після смерті її головного натхненника Стіва Джобса. Що сильніша корпоративна культура, то краще вона витримує випробування зовнішніми чинниками, зокрема й часовими.

Окрім перелічених функцій, корпоративну культуру можна розглядати і як важливий іміджетворчий чинник, основу формування образу компанії в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Це платформа для будівництва позиціювання компанії, виведення її конкурентних переваг, втілюваних у стратегії корпоративних комунікацій. Батькові менеджменту Пітеру Друкеру приписують вислів «культура з'їдає стратегію на сніданок». Що це означає? Усі бізнес-плани можуть бути зведені нанівець, якщо виконавці не матимуть мотивації, відповідних морально-психологічних умов для їхнього втілення. Ідеться про те, що корпоративна культура — важіль управлінської діяльності. І стратегія,

¹⁹⁹ Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.

²⁰⁰ Balmer, J.M.T. (2013). Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), 290-326.

і культура мають одне коріння, яке ґрунтується на цінностях та місії компанії. А далі починаються функціональні відмінності. Стратегія спрямовує діяльність, а культура мотивує її. Якщо стратегія стосується намірів і шляхів розвитку, то культура визначає бажання, залучення та участь індивідумів у досягненні цілей організації.



Рис. 11. Зв'язок між корпоративною стратегією і культурою за Ріком Торбенom ²⁰¹

Хоч корпоративна культура спрямована на формування колективної поведінки, в її фокусі завжди буде окрема особистість з усіма її внутрішніми душевними потребами та проблемами. Сучасні компанії стають такими собі приватними психологами, які можуть відчувати емоційний стан своїх стейкхолдерів та допомагати керувати ним. Ці інженери людських душ знають, що їхні підопічні мають потребу час від часу розставляти паузи в житті, зазирати всередину себе, залишаючи простір для рефлексії, усвідомлення того, чим вони живуть.

Працюючи в межах системи, люди хочуть бути почутими та обмінюватися думками щодо справи, яка заволоділа значною частиною

²⁰¹ Torben, R. (2013). Culture Eats Strategy for Breakfast. But Wait... Can't the Two Align? *LeaderMag*, August, 9-10.

їхнього життя. Тож елемент культури успішної компанії — неодмінно вміння вислуховувати та обговорювати все, що відбувається. Без цього неможливо створити сприятливий клімат взаєморозуміння та довіри. Ось чому корпоративні комунікації не просто поширюють певні переконання, а й допомагають чути внутрішні голоси, що, зрештою, сприяє балансуванню психологічного стану організації.

Компанії відкривають перед своїми стейкхолдерами поле для самореалізації, допомагають особистостям розкриватися. Дослідники давно з'ясували, що найкращих результатів домагаються керівники, які розглядають своїх працівників як індивідуальностей, не зациклюються на пошуку їхніх слабких сторін, а натомість концентруються на сильних сторонах, можливостях, талантах ²⁰². Роль компанії в цьому — прищепити своїм adeptам пагони корпоративної культури та зростати разом з ними.

Поза сумнівами, очолювати ці процеси належить харизматичному та духовно зрілому лідерові, здатному надихати, навчати, створювати атмосферу, визначати стосунки між членами команди. Згідно з дослідженнями Роттердамської школи менеджменту, працівники схильні наслідувати поведінку своїх керівників незалежно від того, наскільки вони самі моральні. Зв'язок між лідерами, виплеканою ними культурою та втіленням бізнес-стратегій неодноразово підтверджено історичними прикладами.



«Американець з японською душею»: кейс від General Motors і Toyota

1984 року корпорації General Motors і Toyota започаткували у Сполучених Штатах спільне підприємство з виробництва автомобілів. Експерти називали цю угоду взаємовигідною, бо GM отримала доступ до новітніх технологій і систем управління, а японська компанія здобула свою першу в Північній Америці виробничу базу та обійшла законодавчі обмеження імпорту автомобілів. Новий завод New United Motors Manufacturing, Inc. (NUMMI) розташувався у Фрімонті (Каліфорнія) у стінах колишнього підприємства GM.

²⁰² Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules, subtitled What the World's Greatest Managers Do Differently*. Simon & Schuster.

Його персонал вважали найгіршим в автомобільній галузі США, а корпоративна культура кульгала на обидві ноги. Працівники прогулювали, вживали алкоголь на робочих місцях і навіть жорстко жартували з автовласників, залишаючи всередині дверей банку з-під коли, яка постійно грюкала і псувала нерви. Керівництво GM попередило, що персонал заводу жахливий, але управителі кваліфіковані і їх варто найняти знову. Попри це, менеджери Toyota, які взяли справу у свої руки, не поспішали запрошувати на роботу старе керівництво. Натомість вони повернули 85% працівників (серед них були й колишні порушники дисципліни), а частину з них відрядили до Японії для вивчення принципів виробництва Toyota. Серед наочних змін була поява фірмової уніформи, автостоянок та їдалень для працівників усіх рівнів, а також інших нововведень, що не просто демонстрували турботу компанії про людей, а й підтримували командний дух. Натомість до нових старих працівників, які перейшли на завод NUMMI, висували жорсткіші вимоги щодо якості та колективної роботи, що стимулювало зміну трудової етики. У підсумку кількість прогулів, і це раніше сягали понад 20%, впала до 2%. Підприємство майже одразу почало збирати автомобілі з такою самою точністю і низьким рівнем браку, як і в Японії. Лише за рік завод перетворився з найгіршого за якісними показниками підрозділу GM на найкращий. Тобто люди лишилися тими самими — змінилася система, методи управління і, звісно, корпоративна культура. Попри очевидний прогрес у менеджменті, 2009 року через банкрутство GM завод NUMMI припинив діяльність, а згодом і Toyota оголосила про плани вийти із цього проєкту. Цікаво, що вже 2010 року частину заводу придбала Tesla Motors і почала виробляти на ньому електромобілі.

На початку 1970-х років Королівство Бутан запровадило показники *валового національного щастя* на противагу валовому внутрішньому продукту. Керівництво цієї невеличкої азійської країни висловило думку, що самі економічні індикатори не показують реального рівня життя народу. Окрім них, слід враховувати психологічну рівновагу, здоров'я, стан довкілля, освіту та інші нематеріальні чинники. Щастя громадян

стало головною метою діяльності держави та національною ідеєю Бутану. Згодом цей підхід було підхоплено у всьому світі та на його основі запропоновано методики розрахунку індексу щастя, які нині успішно використовують у різних країнах і організаціях.

Чи може бути щастя основою корпоративної культури? Безумовно! Почуватися щасливим — глибинна потреба кожного з нас. За класичними визначеннями, щастя — це стан людини, зумовлений поєднанням трьох елементів: внутрішнє задоволення умовами свого існування; повнота й осмисленість життя; здійснення свого людського призначення. Видатний психолог Мігай Чиксентмігаї вважає, що щастя — не те, що до нас приходить зовні, а те, до чого потрібно готуватися, рости його та зберігати всередині себе²⁰³. І робота в команді, яка мотивує та дає змогу розвиватися, сприяє досягненню цього піднесеного стану. Це нагадує музикантів рок-групи, які під час виступу шаленіють від захоплених поглядів глядачів, спільної творчості та гармонійного звучання інструментів.

Феномен корпоративного щастя пов'язаний з талантом компаній окрилювати своїх працівників та отримувати у відповідь взаємність. Але як цього досягти? Успішні організації прагнуть постійно розширювати творчий простір своїх людей. Нові виклики та ролі забезпечують необхідні для щастя різнобарвність і повноту життя. Окрім того, компанії допомагають працівникам підвищувати персональний статус. Ідеться не лише про можливість бути причетним до доброї справи або знаменитих брендів. Кожного з нас наснажують повага, довіра, заслужена похвала. Тож фірми з розвиненою корпоративною культурою завжди духовно винагороджують своїх працівників, відзначаючи їхні здобутки. Пам'ятаєте фільм «Стажист» з Робертом де Ніро? В офісі компанії, де працював головний герой, було заведено сповіщати ударом у дзвін про будь-які добрі новини. Таким незвичним чином команда заохочувала внесок кожного у спільну справу і відзначала великі й малі перемоги: від утілених технічних інновацій до набраних у соцмережах лайків і прибраних в офісній комірці речей. Такі ритуали — завжди складник і спосіб наповнення корпоративного щастя. Певно, для керування такими тонкими матеріями потрібен не лише традиційний інструментарій: менеджмент, психологія, комунікації, — а й інтуїція та емоційна взаємодія.

²⁰³ Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row.

У деяких компаніях навіть існує посада *Chief Happiness Officer* — директор зі щастя, яка поєднує всі ці чесноти.

Взірцем самобутньої корпоративної культури, побудованої на концепції щастя, стала компанія Zappos — інтернет-продавець взуття, одягу та аксесуарів. Ті, хто хоч раз стикався з нею, неодмінно називали її прикольною, драйвовою та хіпповою. І все через неймовірне прагнення компанії створити для персоналу розкуту атмосферу, сповнену веселощів і пригод. Футболка і шорти для серфінгу замість ділового костюма, роботи, які ходять по офісу і роздають попкорн, ліжка для відпочинку над робочими місцями... Усі ці вау-ефекти на початку 2000-х дуже швидко обросли легендами та стали уособленням екстравагантного «стилю Zappos», способом її життя.

Генеральний директор компанії Тоні Шей згадує, як усе починалося: «Річ була не лише у грошах. Разом ми створили бізнес, який означав для нас прибуток, захоплення й мету. І ми знали, що будували не просто бізнес. Це було створення стилю життя з доставляння щастя кожному, зокрема нам самим. Об'єднана енергія та емоції присутніх в залі нагадали мені першу рейв-вечірку, на якій я опинився за десять років до того і де бачив, як тисячі людей танцюють в унісон і кожен підживлюється енергією всіх інших. Тоді рейв-спільнота ґрунтувалася на чотирьох базових цінностях: мир, любов, єдність, повага. У Zappos ми колективно розробили власний набір з десяти базових цінностей. Вони згуртували нас і стали важливою віхою на тому шляху, який привів нас до цього моменту»²⁰⁴.

Показна несерйозність не завадила компанії досягти вагомих бізнес-результатів. Особлива корпоративна культура допомогла їй зібрати і мотивувати команду, яка навчилася спілкуватися з клієнтами так, як до цього досі ніхто не робив. Zappos ставила рекорди продажів і очолювала списки найкращих працедавців. Згодом її «батьки» оголосили про створення компанії *Delivering Happiness*, метою якої була популяризація щастя як основи бізнесу та особистого розвитку. Яскравість цієї ідеї навіть не змогла затьмарити трагічна загибель Тоні Шея в листопаді 2020 року.

Вітрила корпоративної культури Netflix, компанії з виробництва телесеріалів, фільмів та шоу, наповнені духом свободи та відсутності шаблонів.

²⁰⁴ Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. Business Plus.

Вона — ілюстрація того, як відхід від стандартних корпоративних практик може спрямувати команду креативних особистостей, надихаючи їх на творчість, і одночасно залишатися рентабельним бізнесом. Унікальність культури Netflix полягає в тому, що людина в ній стоїть вище від процесів, а інновації — вище від ефективності. Завдяки їй скромний локальний сервіс з доставлення відеодисків перетворився на світового гіганта індустрії розваг. Співзасновник Netflix Рід Гастінгс поділився порадами, як створити креативну, гнучку та прибуткову компанію, що відрізнятиметься від інших: «Схвалюйте постійні зміни, будьте ближчими до межі хаосу і не впроваджуйте партії симфонічного оркестру — працюйте над створенням джазу та імпровізаційного колективу»²⁰⁵.

Звісно, історії Zappos і Netflix — радше винятки з-поміж сили-силенної фірм, що мають традиційні ідентичність і підходи в управлінні корпоративною культурою. Здебільшого ці атрибути — відбиток зрілості бізнесу, вони відповідають певній сходинці його матеріального та духовного розвитку. Щоб унаочнити цю градацію, західні вчені вирішили порівняти сучасні компанії із племенами прадавніх людей²⁰⁶. Проведений ними аналіз корпоративної культури американських компаній дав змогу поділити їх на п'ять типів:

- **Найнижчий перший рівень** (2% досліджених фірм). Тут панує культура вуличних банд, збіговиськ ворожих і розчарованих у житті людей, які гуртуються, щоб торувати собі шлях у жорстокому несправедливому світі. Неодмінні супутники таких племен — страх, агресія, сварки та стреси, а працівники можуть приходити на роботу із дробовиком.
- **Другий рівень** (25%). Персонал таких компаній розповсюджує навколо себе токсичну суміш ворожості й апатії. Їхні життєві переконання — «Моє життя — лайно» та «Я живу заради вікендів». Вони вважають, що бачили все, їм усе відомо і все закінчиться провалом. Ці люди заражені пасивністю, байдужістю та скепсисом, не вірять у майбутнє, нічого не пропонують і нічого не хочуть змінювати, через це роботу виконують абияк.
- **Третій рівень** (49%). Тут представлена сукупність воїнів-одинаків. У компаніях цього типу домінують індивідуалізм, егоїзм, конкуренція на

²⁰⁵ Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules. Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Random House, p. 401.

²⁰⁶ Logan, D., King, J.P., & Fischer-Wright, H. (2011). *Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*. Harper Business.

особистісних засадах. Кредо членів таких племен — «Я крутий, а ти — ні» та «Людина людині вовк». Про організації цього типу кажуть, що вони позбавлені людського тепла.

- **Четвертий рівень** (22%). Лідерство в таких племенах не потребує зусиль. Працівники таких компаній довіряють людям, не бояться конкурентів, вони щасливі, щирі й натхненні. Коли вони разом, то отримують від цього задоволення. Тут вірять у командні зусилля та замість «Я крутий» кажуть «Ми круті».
- **П'ятий рівень** (менш як 2%). Розмови людей цього племені точаться довкола нескінченних можливостей. Вони переконані, що життя чудове, випромінюють позитив і гармонію. Вони творять історії не заради перемоги над конкурентами, а щоб зробити світ кращим. Вони змагаються не з іншими племенами, а самі із собою. Вони здатні на неймовірні інновації та заряджені натхненням найвищого ґатунку.

2.5. У гармонії із собою. Соціальна відповідальність бізнесу

З легкої руки Ві Чан Кіма світ бізнесу метафорично перетворився на океани блакитного та червоного кольору²⁰⁷. Блакитний — це той, де панує низька конкуренція і багато вільного простору для підприємництва. Червоний — де між учасниками точиться кривава боротьба за обмежені прибутки. Але серед мешканців цих океанів є ще одна закономірність. Коли бізнес невеликий і живе за законами, які написали інші, вимоги до нього будуть мінімальними. Коли ти стаєш великою рибою і прагнеш самостійно встановлювати правила гри, це накладає певні формальні та неформальні зобов'язання. Генрі Форд мав рацію: «Великий бізнес ніколи не стає великим, залишаючись вузьким товариством, що має на увазі лише інтереси своєї організації та акціонерів»²⁰⁸. Щойно компанія починає впливати на життя широкого кола людей, з'являється потреба зважати на думки не лише найближчих стейкхолдерів, а й потреби суспільства загалом. За аналогією з фізикою: що більша вага бізнес-тіла, то сильніше воно притягує соціальний інтерес. За понад 100 років еволюції відповідальність бізнесу перетворилася з елементарної потреби захищатися та запобігати конфліктам на різновид ідеології, яка стала смисловою основою корпоративних комунікацій.

Одне з перших досліджень на цю тему — опублікована 1953 року праця американського економіста Говарда Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», в якій обговорено мораль і поведінку компаній щодо суспільства²⁰⁹. Вивчення засад корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та її запровадження у практиці набрало обертів у 1960–1970-ті роки. Нині цю концепцію вважають одним із наріжних каменів бізнес-стратегій, моделлю побудови гармонійних відносин між компанією та соціумом.

Девід Чандлер і Вільям Вертер характеризують КСВ як «уявлення корпорації та її ролі в суспільстві, що передбачає відповідальність

²⁰⁷ Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.

²⁰⁸ Ford, H., & Crowther, S. (1930). *Moving Forward*. Doubleday, Doran & Company Inc, p. 64.

²⁰⁹ Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers.

фірм у переслідуванні цілей додатково до максимізації прибутку, а також відповідальність стейкхолдерів за дії їхньої компанії»²¹⁰. Ізабель Каде бачить у ній зведення етичних обов'язків, «квінтесенцію соціальної мрії», що диктує реальні кроки в побудові нового суспільства²¹¹. Це перегукується з концептом «суспільства мрії» футуролога Ролфа Ёнсена, в якому на показники щастя впливає не матеріальний добробут, а цінності вищого порядку: наявність сенсу життя, любов, дружба, турбота, можливість самореалізації²¹². Девід Кроузер та Арас Гулер розглядають особливості впливу КСВ на різних соціальних щаблях²¹³. У найширшому розумінні вона визначає, якими є і якими мають бути відносини між глобальними корпораціями, урядами країн і громадянами, на локальному рівні описує стосунки з місцевими громадами й далі окреслює взаємодію компанії зі стейкхолдерами. Таким чином, політика КСВ допомагає організації правильно розподіляти соціальні зусилля. Майкл Гопкінс переконаний, що мета соціальної відповідальності — «створювати вищі стандарти життя, зберігаючи прибутковість корпорації для стейкхолдерів усередині й зовні компанії»²¹⁴.



Корпоративна соціальна відповідальність відображає почуття відповідальності компанії перед суспільством і довкіллям (екологічним і соціальним), в якому вона здійснює свою діяльність²¹⁵. За визначенням Єврокомісії, це концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі²¹⁶.

²¹⁰ Chandler, D., & Werther, W.B. (2014). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation* (3rd ed.). SAGE Publications, p. 15.

²¹¹ Cadet, I. (2014). *Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité éthiques et utopies, Les fondements normatifs de la RSE, Etude de la place du droit dans les organisations* [Thèse de doctorat en Sciences de Gestion]. <http://www.theses.fr/027404978>

²¹² Jensen, R. (2001). *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*. McGraw-Hill Education.

²¹³ Crowther, D., & Guler, A. (2008). *Corporate Social Responsibility*. BookBoon, p. 11. https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121631/BUS5116.Crowther.Aras.CSR.pdf

²¹⁴ Hopkins, M. (2007). *Corporate Social Responsibility and International Development: Is Business The Solution?* Earthscan, p. 9.

²¹⁵ Business Dictionary (2016). *Definition of CSR*. <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-social-responsibility.html>

²¹⁶ Commission of the European Communities (2001). *Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. https://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf

У свідомості багатьох КСВ асоціюється із благодійною діяльністю, коли компанії діляться матеріальними прибутками з малозабезпеченими та нужденними. Безумовно, благодійність, спонсорство, меценатство ніколи не втрачають актуальності, хоч це лише верхівка айсберга. Перша дилема, з якою стикаються представники бізнесу: розповідати громадськості про свої шляхетні справи чи замовчувати їх. Існує безліч прикладів, коли компанії принципово відмовляються використовувати цю тему в інтересах власного привабливого іміджу, мовляв, добро треба робити мовчки. Навіть у Біблії сказано: «Коли твориш милостиню, не сурми перед собою, нехай ліва рука не знає, що робить права». Інші, навпаки, не вбачають нічого поганого в тому, щоб генерувати за допомогою благодійних проєктів додаткові інформаційні приводи для комунікацій. На нашу думку, для кожної компанії це питання внутрішнього вибору, який проходить тонкою і чуттєвою етичною межею та який визначають передусім власники бізнесу.

Другий момент: у сучасному розумінні соціальна відповідальність — не просто можливість надати кошти на благодійний проєкт або, грубо кажучи, відкупитися від якоїсь соціальної проблеми. Це передбачає емоційну залученість, регулювання, співпрацю, прагнення об'єднати інтереси. Наприклад, міжнародна мережа кав'ярень Starbucks 2018 року повідомила про наміри найняти на роботу 10 000 ветеранів у 75-ти країнах. Це стало продовженням програми компанії із забезпечення зайнятості колишніх військовослужбовців. На фартуках таких працівників вишито ім'я та напис «Ветеран армії». Відвідувачі часто вступають у розмову з ними, висловлюють вдячність і підтримку. Окрім того, Starbucks керує кількома десятками сімейних магазинів біля великих військових баз, які стали місцями для спілкування ветеранів з колегами. У такий спосіб компанія віддає належне тим, хто служив і жертвував життям в ім'я захисту своєї країни, а також допомагає суспільству в опікуванні їхньою долею.

Програми КСВ часом здатні розростатися до масштабів глобального економічного руху. Лауреат Нобелівської премії миру 2006 року, професор економіки з Бангладеш Мухаммад Юнус сформулював концепцію *соціального бізнесу*, мета якого — не максимізація прибутку, а створення соціальних благ ²¹⁷. У його основі — моральний баланс між

²¹⁷ Yunus, M. (2011). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. PublicAffairs.

індивідуальними й колективними потребами. Соціальний бізнес має бути фінансово самодостатнім, не потребуючи жодних субсидій від держави чи суспільства. Але його власники мають свідомо відмовитися від надприбутків і надмірних дивідендів, щоб інвестувати у розв'язання соціальних проблем, наприклад, надавати оборотні кошти людям, які прагнуть мати власну справу. І щоб не зруйнувати мотивацію і конкурентність, це має бути не безповоротна благодійна допомога, а саме позика на особливих умовах. Схожу модель було випробувано на практиці. 1976 року Юнус запропонував надавати довгострокові банківські кредити без застави біднякам, щоб вони змогли почати невеликий самостійний бізнес і забезпечити себе засобами існування. Поступово армія клієнтів соціальної фінансової установи Grameen, яку заснував Юнус, розширилася до кількох мільйонів людей, а сам банк перетворився на новий економічний феномен країн третього світу. В одному інтерв'ю підприємець пояснив, що бідність нав'язують людині суспільство і владні інститути. Багато людей у цьому світі не мають змоги реалізувати себе. Це наче японські карликові дерева бонсай. Вони виростають зі звичайного насіння, але садівник робить усе, щоб вони залишалися маленькими. Натомість завдяки ідеї соціального бізнесу, яку запропонував Юнус, бідність має зникнути як ганебне явище і перетворитися на музейний експонат.

Як зазначають науковці, громадськість (принаймні в неосоціалістичних країнах) не очікує, що корпорації замінять соціальні служби ²¹⁸. Бізнес може демонструвати солідарність із суспільством, дослухатися до його проблем і навіть допомагати розв'язувати деякі з них. Однак його місія полягає в іншому. Від ідеалів великих корпорацій, які мають феноменальні інтелектуальні та фінансові ресурси, залежить майбутнє всього світу. І цим майбутнім потрібно правильно розпоряджатися. Компанії, які розуміють це, формують нову культуру корпоративної філантропії. Вони намагаються вийти за традиційні рамки надання грантів, запроваджують комплементарні та добре структуровані глобальні програми, які формують нові спільні цінності та смисли.

Приклади часів пандемії COVID-19 свідчать, що КСВ-переконавання не просто допомагають бізнесу мобілізуватися й самотужки рятувати світ, коли той скочується у прірву, а й вимагати почуття відповідальності в інших.

²¹⁸ Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), p. 23.

Міжнародну корпорацію 3М (Три М) була засновано 1902 року в американському штаті Міннесота. Завдяки їй у нашому побуті з'явилися клейка плівка скотч, паперові наліпки для нотаток, господарчі губки з абразивним шаром і безліч інших корисних речей. Із початком пандемії COVID-19 компанія опинилася на гребені хвилі. Її підрозділи з виробництва засобів індивідуального захисту працювали в режимі 24/7 і постачали щомісяця понад 95 млн респіраторів лише для США. Загалом 2020-го вона реалізувала в усьому світі рекордні 2 млрд респіраторів — утричі більше, ніж попереднього року. Пандемія забезпечила корпорації надприбутки. Однак у її розпал 3М жертвувала мільйони доларів у фонд охорони здоров'я і надавала безпосередню фінансову допомогу для підтримки медичних працівників. Побачивши, що деякі дистрибутори користуючись ситуацією, намагаються завищувати ціни на захисні маски, корпорація почала подавати проти них позови та розривати угоди про співпрацю з формулюванням «через неетичну поведінку». За рік компанія ініціювала 24 судові справи, й у 15-ти з них було досягнуто позасудового врегулювання. Усі отримані кошти 3М передала центрам дослідження COVID-19. А найважливіше, що зробили це не урядові антимонопольні структури та навіть не правозахисні організації, покликані опікуватися справедливістю в суспільстві, а корпорація, яка живе мірками прибутковості та ефективності бізнесу.

Приймаючи обітницю КСВ, компанія демонструє готовність робити внесок у добробут і духовний розвиток суспільства, в якому функціонує. А що вона отримує натомість? Передусім КСВ — це ноти порозуміння, з яких складається партитура взаємодії бізнесу з найширшим колом людей. Варто погодитись із твердженням, що соціальна відповідальність — інструмент зменшення ризиків та підвищення репутації²¹⁹. Можливо, це звучить надто цинічно, але соціальна обгортка збільшує привабливість бізнесу, допомагає йому маскувати деякі дефекти. Якщо така оболонка відповідає істинним намірам компанії, внутрішньому змісту її діяльності, то соціальна відповідальність має шанси стати основою корпоративного позиціонування та додатковою причиною довіряти компанії. Як свідчить практика, соціальна тональність надає бізнесу нового звучання, змінюючи не лише його зовнішнє сприйняття, а й сутність.

²¹⁹ Rangan, V.K., Chase, L., & Karim, S. (2015). The truth about CSR. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>



Соціальна бомба фешн-індустрії: кейс від Benetton

За всієї креативності та багатоманітності індустрії мод її комунікації часто зводяться до експлуатації образів тендітних красунь і мотивів кохання. Benetton ушент зруйнувала ці стереотипи, продемонструвавши, що корпоративне світобачення може бути нестандартним, глибоким і людиноцентричним.

Компанію було засновано 1965 року в італійському місті Тревізо як невеличкий родинний бізнес. У 1980-х Benetton зажадала підкорювати міжнародний ринок, що потребувало особливої стратегії і тематичної платформи, зрозумілої для аудиторії різних країн. Тож компанія вирішила зробити акцент на суспільних цінностях. Слоган «Об'єднані кольори Benetton» якнайкраще демонстрував її ставлення до болючої світової проблеми — расової нерівності. На білбордах під логотипом Benetton обіймалися люди з різним кольором шкіри. Надалі компанія привертала увагу до інших соціальних проблем: толерантності, голоду, релігії, СНІДу, війни. Створені нею образи не раз провокували скандали та гострі дискусії. Так, на початку 1990-х бренд використав приголомшливі документальні фото, на одному з яких було зображено судно, переповнене албанськими біженцями, які падали за борт, на другому — охоплений полум'ям автомобіль і мертвих людей, що лежали в калюжах крові, на третьому — жертв СНІДу. Критики нарекли ці сюжети «катастрофою естетики», яка, здавалося б, абсолютно суперечила витонченому мистецтву моди. Проте коли засновника компанії Лучано Бенеттона запитали, чому він обрав такі, м'яко кажучи, незручні теми для комунікацій фешн-бренда, той відповів, що акцентування на одязі було б марною тратою ресурсів порівняно з ідеєю допомагати людям. «Мета реклами не в тому, щоб продати якомога більше, а в тому, щоб розповісти про погляди компанії, її цінності та громадянські позиції завдяки використанню сильних образів, зрозумілих усьому світові», — зазначив дизайнер.

Хоч креативні ідеї Benetton вважають контроверсійними, цей бренд спричинив революцію сенсів в індустрії моди та показав нові перспективи для можливостей соціального позиціювання.

Чи готові споживачі голосувати не лише емоціями, а й гаманцем за продукцію корпорацій, які визнають свою відповідальність перед суспільством? Ствердну відповідь на це запитання свого часу дав Філіп Котлер. Він зауважив, що під час вибору компаній (для придбання товарів і послуг, вкладення коштів чи роботи) люди дедалі частіше керуються інформацією про їхню соціальну та екологічну відповідальність ²²⁰. Засновник теорії взаємодії з очікуваннями споживачів також дуже добре обґрунтував поняття *соціального маркетингу*, яке вперше було використано 1971 року. Філіп Котлер зазначив, що застосування принципів і методів маркетингу має сприяти розв'язанню соціальних завдань, реалізації соціальних ідей, а також суспільно корисним перетворенням. Ключову роль у цьому дослідник відводив комунікаціям: «соціальний маркетинг — це розуміння людей і таке з ними спілкування, яке веде до засвоєння ними нових поглядів. Зміна їхньої позиції змушує змінювати власну поведінку, що впливає на розв'язання тієї соціальної проблеми, до якої ви залучені». Якщо стисліше, соціальний маркетинг — це «розроблення, втілення в життя і контроль над виконанням програм, що мають на меті домогтися сприйняття цільовою групою соціальної ідеї, руху, практики» ²²¹.

Перші усвідомлені спроби встановлення таких стосунків були занадто ідеалізовані та віддалені від реальних ринкових стратегій. Але згодом вони стали раціональним складником корпоративної поведінки із прогнозованими наслідками та вимірюваною ефективністю. Сучасні дослідники характеризують КСВ як «маркетинговий інструмент, здатний впливати на ступінь задоволеності клієнта і, зрештою, на ринкову вартість компанії» ²²². Слушність цього підходу підтверджена емпірикою. Проведені Cone Communications опитування виявили, що 87% американських споживачів готові купувати товари і послуги тих компаній, які приділяють увагу розв'язанню соціальних проблем ²²³. Таким чином, використання політики КСВ перетворилося на додатковий козир у конкурентній боротьбі та драйвер росту.

²²⁰ Котлер, Ф., & Келлер, К.Л. (2007). *Маркетинг менеджмент* (12-е изд.). Питер. С. 755.

²²¹ Котлер, Ф., & Лі, Н. (2005). *Корпоративна соціальна відповідальність* (пер. з англ.). Стандарт. С. 132.

²²² Luo, X., & Bhattacharya, C.B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.

²²³ Cone Communications LLC (2017). *2017 Cone Communications CSR Study*. <https://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study>

У професійних дискусіях нерідко можна почути вираз «соціалізація бізнесу». Що він означає? Психологи визначають соціалізацію як процес і результат засвоєння й активного відтворення індивідом установок, цінностей, ролей, очікувань, які властиві певній культурі або соціальній групі. При цьому соціалізація відбувається у процесі її діяльності й спілкування з іншими людьми ²²⁴. Будь-який бізнес — апіорі соціально вбудований елемент, пов'язаний з особистісними та колективними цінностями, обміном ідеями, впливом громадської думки. Тому компанії, як і люди, мають бути добре адаптовані до соціальної дійсності. Це дає змогу краще взаємодіяти з оточенням, ефективніше формувати власну екосистему. Ключову роль у цьому відіграють виховання, саморозвиток і, звісно, практика спілкування.

З точки зору соціалізації бізнесу та запровадження КСВ, корпоративні комунікації — це засіб обміну думками, потрібний компаніям не лише для того, щоб розповідати про себе світу, а для самоідентифікації, усвідомлення власної місії та місця в суспільній системі координат. Науковці вважають, що цей процес більше нагадує поширені в лінгвістиці переклад та інтерпретацію, ніж дифузію, що походить із фізики та означає проникнення молекул однієї речовини в іншу ²²⁵.

У деяких роботах із психології та управління людськими ресурсами (наприклад, Джемі Грумана та Алана Сакса ²²⁶) використано термін *е-соціалізація* (*e-socialization*). Для бізнесу він характеризується як діалог і взаємодія із суспільством за допомогою соціальних мереж та інших цифрових комунікаційних майданчиків. Цей вид соціалізації має специфіку. В діджиталізованому світі важлива інформація поширюється вільно і миттєво коментується, підтверджується (або спростовується) візуальними доказами, викликає суспільні реакції. У соціальних мережах під впливом активістів, ініціативних груп і просто небайдужих людей формується альтернативна громадська думка. Цілковита відкритість системи скорочує, а подекуди унеможливорює розрив між справжнім станом речей і уявною реальністю, яку створили іміджмейкери та PR-фахівці.

²²⁴ Приходько, Ю.О., & Юрченко, В.І. (2012). *Психологічний словник-довідник*. Каравела. С. 171.

²²⁵ Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), p. 12.

²²⁶ Gruman, J.A., & Saks, A.M. (2018). E-socialization: The problems and the Promise of Socializing Newcomers in the Digital Age. In J. H.Dulebohn & D. L. Stone (Eds.), *The Brave New World of eHRM 2.0*. Information Age Publishing.

Загалом КСВ — це наче мікроскоп, під яким препарується душа та внутрішня культура компанії. Соціальна лінза збільшує картину настільки, що можна добре роздивитися як незримі фібри, що гідно характеризують компанію, так і згубні для репутації хвороботворні мікроорганізми. Спробуємо проілюструвати це двома подіями, що відбулися 2018 року знову-таки в галузі фешн-індустрії.

Французька компанія з виробництва одягу Lacoste у співпраці з Міжнародним союзом охорони природи розпочала випуск лімітованої серії сорочок-поло. На них замість традиційного логотипу у вигляді крокодила було зображено 10 видів тварин, що опинилися на межі вимирання (наприклад, яванський носоріг, анегадська ігуана, суматранський тигр та ін.). Метою проекту було привернути увагу громадськості до вагової екологічної проблеми, а також зібрати кошти для її розв'язання. Загалом дика колекція налічувала близько 2000 сорочок-поло, які продавали за ціною \$150. Купуючи їх, люди не просто ставали власниками унікальних речей, а й робили внесок у збереження зниклої фауни. Ідея з пожертвою логотипа, актуальна тема та її гармонійна інтегрованість у філософію бренда зібрили велику кількість позитивних відгуків і слів вдячності компанії за активну позицію. Це заохотило Lacoste продовжити успішний соціальний проєкт.

І тепер зворотний приклад. Шведська корпорація H&M, представлена в майже 70-ти країнах, запустила рекламу одягу із зображенням темношкірого хлопчика, одягненого в худі з написом: «Coolest monkey in the jungle» («Найкрутіша мавпа у джунглях»). Побачивши в цьому сюжеті вияви расизму, велика кількість людей почала скаржитися в соцмережах на неприйнятну та образливу поведінку компанії й навіть оголосила їй бойкот. До числа обурених приєдналися селебритіз, а адвокати бренда заявили про наміри розірвати зв'язок з H&M. Модний гігант усвідомив усю глибину своєї ненавмисної помилки та покався публічно: «Ми розуміємо, що багатьох могла засмутити ця фотографія дитячого худі. Нам нічого тут заперечити. Ми перепрошуємо за фотографію і дуже шкодуємо, що випустили худі з таким написом. Ми вирішили не лише видалити знімок, а й ліквідувати саму річ». Однак навіть після цього вслід за хвилину онлайн-протестів у столиці Південно-Африканської Республіки відбулися погроми магазинів H&M, через що компанія мусила тимчасово зачинити їх. Зрештою, корпорація пережила цю репутаційну кризу та зробила з неї належні висновки. Принаймні в її

штатному розписі з'явилася нова посада — експерт з питань расового розмаїття. А загалом ця історія демонструє, наскільки обачними і толерантними ізсередини мають бути комунікації компаній, пов'язані із соціально чутливими питаннями.

Сучасний світ остаточно ще не сформував єдиного розуміння філософії КСВ. В одних країнах вона інтегрована у громадську політику, в інших є прерогативою та доброю волею самих компаній. Але загалом її роль полягає в підтримці сталого розвитку бізнесу, що сприяє ситуації на ринку праці, збільшенню кількості та якості продуктів і послуг, які пропонують компанії. Численні порівняльні дослідження свідчать, що найкращих бізнес-результатів досягають ті організації, які мають виразну соціально орієнтовану стратегію та корпоративну візію, що ґрунтується на суспільних цінностях. Чіткі світоглядні позиції посилюють мотивацію не лише всередині компаній, а й поширюються назовні, приваблюючи споживачів, формуючи приязне ставлення до брендів. Корпорації, наділені достатнім соціальним інтелектом, здатні формувати дискурс майбутнього. Ось чому по-справжньому сильні й далекоглядні компанії розглядають соціальні інвестиції не як тягар, а як додатковий стимул для розвитку. Приходить розуміння того, що гармонізація із соціальним середовищем — не просто можливість оновити іміджевий макіяж. КСВ стає своєрідною інструкцією з детоксу корпоративних думок, ревізії тверджень, аудиту вчинків, які допомагають скорегувати суть бізнесу, зробити його ближчим до суспільства, розділити його інтереси та надії.

3. Напрями корпоративних комунікацій

3.1. Архітектори мрій. Взаємодія зі споживачами

Здається, що може бути такого складного і незбагненного у процесі споживання? Приходиш у супермаркет, обираєш на полиці товар, сплачуєш за нього гроші... Та не поспішаймо з висновками. Із філософської точки зору, товарно-грошовий обмін набагато глибший і драматичніший. З одного боку, виробник і продавець вкладають у неодухотворену матерію частку енергії й так дають життя товару. З другого — покупець віддає свої час і зусилля, виражені у грошовому еквіваленті, в обмін на потрібний предмет. Оскільки все життя ми так чи інакше щось продаємо і купуємо, споживання нагадує вічний двигун, який втілює закон збереження енергії. Так само невичерпна й матерія, що лише перетікає з однієї оболонки в іншу. Пам'ятаємо з фізики: скільки чого від одного тіла відніметься, стільки ж долучиться до іншого. Передавальні ланцюги цього механізму — людські переконання та ухвалені на їх підставі рішення про купівлю продукту чи послуги, якими можливо керувати, знаючи певні принципи.

Едвард Бернейз іще на початку XX сторіччя казав, що свідоме, зважене маніпулювання звичками й думками здатне формувати споживчу поведінку та смаки. Купівля того чи того товару допомагає викликати в людини ілюзію щастя, добробуту і впевненості в собі. А мета компанії — зробити так, щоб люди купували більше товарів. «Одна велика фабрика потенційно здатна забезпечити своєю продукцією цілий

континент, — розмірковував Бернейз. — Вона не може дозволити собі чекати, доки споживачі попросять у неї продукт, а повинна підтримувати постійний зв'язок із широкою громадськістю через рекламу та пропаганду, щоб забезпечити собі безперервний попит, який сам по собі зробить підприємство прибутковим»²²⁷.

Усі ми звикли, що управління поведінкою споживачів — царина маркетингу. За його допомогою бізнес вигадує дедалі нові, витончені способи, щоб змусити людей робити покупки. Бренди навчилися розповідати зворушливі життєві історії, складати легенди, залучати людей-брендів, давати обіцянки та навіть пробуджувати кохання. Марк Фетшерін і Мері Конвей Дато-он вважають, що любов між споживачами й брендами схожа на парасоціальну любов — такий тип стосунків, які можна мати зі знаменитостями і які за визначенням є односторонніми, оскільки бренди не можуть любити людей навзаєм. Також вони називають любов до бренду багатовимірною конструкцією, що веде споживача не лише до лояльності як прелюдії, а й до значно глибших емоційних відносин²²⁸.

Але світ змінюється, традиційні комунікації втрачають магічну силу та мусять переходити в новий, інтегрований вимір. Візьмімо для прикладу соціальні мережі. Часто перший контакт споживача із брендом відбувається через таргетовану рекламу. Якщо пропозиція виявилась актуальною, потенційний покупець клацає на посилання, щоб побачити характеристики й ціну товару. На наступному етапі він переглядає коментарі: як до цієї пропозиції поставилися інші користувачі, який їхній досвід використання продукту та загалом взаємодії із брендом і компанією (те, що позначається сучасним терміном *customer experience*). Риба, здавалося б, уже на гачку. Але буквально кілька обґрунтованих убивчих відгуків на кшталт «Ніколи не майте справу із цією компанією, бо...» можуть відтермінувати або взагалі перекреслити рішення про придбання товару. І це якраз той критичний для бізнесу комунікаційний п'ятачок, де маркетинг і паблік рилейшнз мають працювати спільно, доповнюючи одне одного.

Дослідник Гейл Керр якось пожартував: порівнювати рекламу та зв'язки із громадськістю — це все одно, що ототожнювати яблука й апельсини²²⁹. Найголовніша їхня відмінність — функціональна.

²²⁷ Bernays, E. (1928). *Propaganda*. H. Liveright, p. 57

²²⁸ Fetscherin, M., & Dato-on, M.C. (2012). *Brand love: investigating two alternative love relationships*. In: *Consumer-brand relationships: theory and practice*. Routledge, p. 151.

²²⁹ Kerr, G. (2009). Apples, oranges and fruit salad: A Delphi study of the IMC education mix. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 119-137.

За допомогою рекламних інструментів маркетинг прагне привернути увагу та створювати привабливий зовнішній образ бренда, за яким споживачі зустрічають продукт і отримують від цього знайомства загальні враження. Натомість корпоративні комунікації як PR-підхід допомагають серед іншого прив'язати торгову марку до реальності, пояснюють походження продукту, забезпечують соціальне схвалення, посилюючи передумови для покупки. Потреба в такому заземленні брендів загострилась у посткотлерівську епоху, коли іміджева оболонка почала за-тьмарювати й підмінювати сам товар.

З другого боку, на переповнених ринках надмірний вибір — зло для покупця. У натовпах великих брендів маленькому споживачеві годі розгубитися та ненароком впасти у фрустрацію. Тож роз'яснювальні комунікації, наче персональні психологи, полегшують цей біль і готують вибір за нас, малюючи у нашій свідомості заспокійливі картинки. До того ж навіть у глобалізованому споживчому світі нам усе одно хочеться мати щось персональне та ексклюзивне, і PR-підходи в маркетингу допомагають спроектувати та матеріалізувати такі мрії.

Друга розбіжність — у комунікаційних підходах. Певна річ, обидва види взаємодії відбуваються за допомогою схожих методів впливу, апелювання до емоційної та раціональної мотивації. Різниця між ними полягає лише в рівні здобутої довіри й переконливості. Пол Вілліс стверджує, що роль паблік рилейшнз «часто тонша та вишуканіша, ніж прямі форми комунікацій»²³⁰. PR для споживачів він описує як фасилітатор змін у ставленні та поведінці, що може поліпшити середовище продажів і стимулювати покупки. Кожен якісний контакт дає змогу змістовно взаємодіяти зі споживачем, розвивати взаємини з ним. Ось чому PR — важливе доповнення, а інколи вигідніша і здоровіша альтернатива рекламі.

Рекламні комунікації передбачають масові контакти й уніфіковані повідомлення, що транслиуються інтенсивно та багаторазово. Натомість корпоративні комунікації переважно групові або міжособистісні. Їхній зміст більш персоналізований, пристосований і спрямований на вузькі сегменти, вони оперують різними видами і обсягами контенту. Загалом маркетологи та піарники по-різному бачать споживачів. Перші ставляться до них як до єдиної монолітної цільової аудиторії, з якою бренд спілкується за допомогою масових каналів. Для других споживачі

²³⁰ Willis, P. (2009). Public relations and the consumer. In R. Tench & L. Yeomans (Eds.). *Exploring public relations*. Pearson Education, p. 410.

є лише однією із груп, що входить до традиційної матриці стейкхолдерів (хоч, будьмо відвертими, ця категорія надзвичайно широка, строката і завдає комунікаторам найбільше клопотів). Як і решта стейкхолдерів, споживачі мають власний інформаційний раціон та уподобання в корпоративному контенті. Прочитавши за ранковою кавою новини про стабільне й безхмарне фінансове життя корпорації X, інвестор переконується в захищеності своїх інвестицій. Дилерам і постачальникам важливо знати, що компанія, з якою вони співпрацюють, надійна та чесна у стосунках із партнерами. Так само і лояльного споживача потрібно постійно підтримувати в інформаційному тонусі, підживлювати корпоративними новинами, що вигідно підсвічують продуктивний бренд у різних життєвих проявах. Усе це надає компанії та її продуктам додаткових іміджевих бонусів, що здатні монетизуватися.

Вершки надприбутків збирає лише той бізнес, який створює нові ніші на традиційних ринках або навіть цілі продуктові категорії. Як у відомому жарті: чипси — це мистецтво продати 50 г картоплі за ціною 1 кг. У такий спосіб компанії знаходять собі нові армії вдячних шанувальників, формують під себе ринок і зменшують тиск конкурентів. Залишається погодитися з Полом Віллісом: коли йдеться про адаптацію до нового споживчого середовища, то здатність PR впливати, переконувати та пояснювати дає виразну перевагу перед іншими маркетинговими дисциплінами ²³¹. Спираючись на підтримку опініонмейкерів, використовуючи аргументацію та силу делікатного впливу на громадську думку, PR-комунікації здатні змінювати культуру споживання.



«Як крокодиляча груша стала суперфруктом»: кейс від авокадо

На початку XX сторіччя цей фрукт було важко знайти в магазинах США (не кажучи про Європу), а в народі він мав відразливе назвисько «крокодиляча груша». Незручнішого для просування продукту годі було й вигадати. Через зелену з пухирцями шкірку, що нагадує рептилію, а також через те, що плід на смак ані солодкий, ані кислий, люди купували його вкрай неохоче. Оскільки сам

²³¹ Willis, P. (2009). Public relations and the consumer. In R. Tench & L. Yeomans (Eds.). *Exploring public relations*. Pearson Education, p. 412.

продукт змінити було неможливо, потрібно було зламати стереотипи його сприйняття. Розпочали з неймінгу. Відтак крокодилача груша набула милозвучнішої назви «авокадо», запозиченої з мови ацтеків, корінного народу Мексики.

Наприкінці 1920-х року реклама екзотичного фрукту з'явилась у популярних виданнях *The New Yorker* і *Vogue*. Щоб підвищити статус і привернути інтерес споживачів, його позиціювали як продукт розкоші. У пресі друкували рецепти вишуканих салатів, в яких авокадо поєднувалося з омарами та грейпфрутом. Згодом на телеекрани вийшов ролик, у якому одягнена в білий купальник актриса Енджі Дікінсон їла ложкою половинку авокадо. «Хіба таке тіло може брехати?» — звабливо запитувала вона.

Слушною ідеєю було пов'язати продукт з однією із найвідвідуваніших спортивних подій Сполучених Штатів — суперкубком з американського футболу. Зазвичай під час змагань уболівальники з'їдали тонни смажених курячих крилець і піци, але їм було знайдено здоровішу альтернативу. Так з'явився *Guacamole Bowl* — національний кубок з поїдання гуакамоле — традиційної мексиканської закуски на основі авокадо. Гравці футбольної ліги ділилися власними рецептами цієї страви, у пресюкладах нею щедро пригощали журналістів. У підсумку газети рясніли репортажами, скільки тонн гуакамоле і скільки мільйонів плодів авокадо було з'їдено під час суперкубка.

Ще однією вдалою PR-ідеєю, яка допомогла популяризувати диво-фрукт не лише у США, а й у всьому світі, стала прив'язка до руху боротьби з ожирінням. Із 1980-х років медики наполегливо закликали американців скоротити споживання тваринних жирів. А Каліфорнійська комісія авокадо заснувала консультативний комітет, до якого увійшли експерти з харчування, і профінансувала дослідження спільно з Гарвардським університетом, які науково доводили користь авокадо для здоров'я людини.

Завдяки рекомендаціям дієтологів авокадо набуло статусу суперфрукта, увійшло чи не до кожного здорового меню і стало постійним пунктом у списку повсякденних покупок. Якщо в 1990-х роках середньостатистичний американець з'їдав 600 г авокадо на рік, то 2012-го — понад 2200. Для порівняння: споживання яблук на душу населення за цей самий час знизилося на 200 г.

Навіть у тісній спайці із бренд-комунікаціями, на думку теоретиків, зв'язки із громадськістю мають бути не просто маркетинговим інструментом для продажу або просування²³². Окрім іміджевої лепти в розвиток брендів, PR мають інші, менш помітні, але важливі функції. Ми вже говорили, що перевага паблік рилейшнз — здатність формувати довгострокову довіру і керувати глибинними уявленнями про об'єкт. Тому PR може бути моральним цензором, впливати на соціальну поведінку бренда, відповідаючи за його репутацію в межах усього бізнесу.

Деякі дослідники називають репутацію «найважливішим комерційним механізмом передачі інформації споживачам»²³³. Інші вважають, що сприятливі корпоративні асоціації — це стратегічні активи, які допомагають компанії зберегти конкурентні переваги²³⁴. На думку третіх, корпоративні асоціації — фундаментальний чинник, що визначає успіх фірми, оскільки вони функціонують як пізнавальна основа, на яку споживачі покладаються у прийнятті рішень, пов'язаних з компанією, таких, як оцінка ставлення, закупівля товару та відгуки про них²³⁵.

Загалом існує кілька видів психологічних асоціацій, які виникають у споживача щодо певної компанії. Усі вони — наслідок досвіду прямого спілкування із представниками фірми або опосередкованого отримання інформації з масмедіа, соціальних мереж, івентів тощо. Ці уявлення можуть бути пов'язані із *клієнтоорієнтованістю компанії* (те, як вона поводить себе зі споживачами), *бізнес-успішністю* (що про неї думають на ринку) та *соціальною відповідальністю* (що вона робить для суспільства). Наче реп'ях, корпоративні асоціації міцно чіпляються до споживацької свідомості та поширюються світом. При цьому імідж окремих елементів впливає на загальне сприйняття об'єкта і навпаки. Наприклад, якщо вам імпонує лідер бізнесу або місцина, звідки походить продукт, то цей позитив автоматично поширюється на всю компанію та її бренди. Щоправда, ця медаль має і зворотний бік. Якщо одна ланка іміджу схибила, то негатив від неї може перекинутися на весь бізнес.

²³² St. John, B. (2006). The case for ethical propaganda within a democracy: Ivy Lee's successful 1913–1914 railroad rate campaign. *Public Relations Review*, 32(3), 221–228.

²³³ Kay, J. (1993). *Foundations of corporate success*. Oxford University Press, p. 87.

²³⁴ Lee, S. Y., Lim, E. R., & Drumwright, M. E. (2018). Hybrid happening: Organizational reputations in corporate crises. *Public Relations Review*, 44, 598–609.

²³⁵ Chen, Z. F., & Tao, W. (2020). Hybrid Strategy — Interference or Integration? How Corporate Communication Impacts Consumers' Memory and Company Evaluation. *International Journal of Strategic Communication*, 32(5–6), 178–197. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2020.1730378>

Окрім того, PR-функція слугує сенсорною системою бренда. Жива комунікація дає компанії змогу на кінчиках пальців утримувати контакт із клієнтами, працювати з рекламаціями, відповідати на запитання та коментарі. Без постійного, вчасного та адекватного зворотного зв'язку задоволеність, лояльність споживачів та їхня довіра до продукції чи послуг залишатимуться порожнім звуком.

Сьюзан Гатчинсон використовує поняття *consumer PR* («споживчі паблік рилейшнз»), які допомагають налагодити зв'язок між організацією та її наявними й потенційними споживачами ²³⁶. Цифрова реальність, нові медіа та інфлюенсери поглибили важливість цього напрямку. Компанії вже не просто спілкуються, а створюють зі споживачами спільний контент, який посилює взаємодію та спонукає повторний обмін інформацією. Норман Бут і Джулі Ен Матіч зазначають, що «давно минули часи, коли ЗМІ передавали споживачам повідомлення бренда. Нині споживачі транслюють особисті історії чи матеріали в соціальних мережах, блогах і відео в усьому світі. Вони бренд-сторітелери та нові бренд-амбасадори. Цих сторітелерів слід використовувати та розвивати як частину стратегії фірми в соціальних мережах. Залучення споживачів до обговорення вашого бренда може сформуванати або іноді захистити його репутацію. Компанії повинні слухати та контролювати те, про що йдеться в багатьох каналах соціальної мережі» ²³⁷.

У певному сенсі корпоративні комунікації допомагають брендам досягати ефекту ореолу, або гало-ефекту. Як це працює? Дзеркальні нейрони в нашому мозку змушують одних людей наслідувати поведінку інших (якщо мій друг або подруга купили одяг цього дизайнера, то чим гірший я?). Джефф Сазерленд вважає, що ефект ореолу впливає не лише на сприйняття окремої особистості, а й поширюється на цілі колективи та навіть сфери діяльності. «Як і в ситуації з ефектом стадності, люди, схильні потрапляти під вплив ефекту ореолу, не звертають уваги на реальні дані — їх частіше тягне до чогось чи когось, що несе в собі позитивний заряд. Це не безсилля людської волі, така природа людини» ²³⁸.

²³⁶ Hutchinson, S. (2012). Consumer public relations. In A. Theaker (Ed.). *The Public Relations Handbook* (4th ed.). Routledge, p. 54.

²³⁷ Booth, N. and Matic, J.A. (2011). Mapping and leveraging influencers in social media to shape corporate brand perceptions. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), p. 185.

²³⁸ Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business, p. 147.

Потужний ефект ореолу здатні генерувати селебритіз, думки та поведінку яких споживачі наслідують з особливим ентузіазмом. 1984 року компанія Nike підписала контракт із тодішнім новачком баскетбольного клубу Chicago Bulls Майклом Джорданом, щоб він виступав у спеціально розроблених кольорових кросівках Air Jordans. На той час спортсмени грали здебільшого в білих кедах Converse. Використання інших кольорів було заборонено NBA. Хоч Майклу регулярно виписували штрафи від \$1000 до \$5000 за це порушення, Nike сумлінно сплачувала їх. Зрештою, Air Jordans стали й досі залишаються культовою моделлю кросівок. Зоряний баскетболіст був далеко не єдиним адвокатом бренда. У взутті Nike виступали легендарний бігун Майкл Джонсон, тенісист Піт Сампрас і футболіст Крістіану Роналду. Також можна згадати приклади ідеального продакт-плейсменту цього бренда в кіно. Головний герой стрічки «Форест Гамп», якого зіграв Том Генкс, біг через усю Америку в класичних білих кросівках цього бренда. А Мел Гібсон у відомій комедії «Чого хочуть жінки» за сценарієм розробляв рекламу Nike для жінок.

Якщо у продакт-плейсменті все регламентовано і майже немає місця для сюрпризів, то в реальному житті зірки не надто церемоняться із брендами. На передматчевій пресконференції під час чемпіонату Європи з футболу 2020 року лідер португальської збірної Крістіану Роналду демонстративно відставив зі стола пляшки з Coca-Cola, одним зі спонсорів UEFA. Раніше він неодноразово заявляв, що не вживає солодких газованих напоїв і принципово не рекламує їх, оскільки вважає не корисними для здоров'я. Це свідчить про те, наскільки важлива в комунікаціях PR-експертиза, яка має враховувати забаганки селебритіз, їхній персональний досвід взаємодії з брендом та запобігати репутаційним фіаско.

Іще одна сфера, в якій PR здатні підставити дружнє плече маркетингу, — це формування спільнот довкола брендів. Належність до когорта обраних, певної закритої касты завжди змушувала тремтіти серця споживачів. Створення клубів шанувальників брендів додає магнетизму та ілюзії єдності. Один із найяскравіших прикладів — Harley-Davidson. Для втаємничених цей образ несе особливий естетичний і культурний код, виражений у місії бренда: «Реалізовувати мрії людей про особисту свободу». За допомогою цієї ідеї та екстраординарних комунікаційних підходів виробникові мотоциклів вдалося розхитати ринок. Достатньо пригадати, що компанія пропонувала знижки байкерам, які робили собі татування з логотипом Harley-Davidson, або її спробу запатентувати

звук двигуна своїх мотоциклів, що спричинило шок у царині захисту інтелектуальної власності. Та не менш ефективним рішенням було заснувати клуб власників Harley-Davidson — H.O.G. (Harley Owners Group). Нині це найчисленніше у світі братство поціновувачів мотоциклів об'єднує понад 1,5 млн людей, які сповідують швидкість, волелюбність і власну крутість. Звісно, для маркетологів компанії це клондайк лояльних споживачів, якщо вміти правильно модерувати комунікації у спільноті, дотримуватися її заповідей та обирати відповідний *tone of voice* (тональність та емоційне забарвлення комунікацій).

Можна говорити, що корпоративні комунікації допомагають інтегрувати різноманітні нестандартні іміджеві активності. На це звернув увагу ще Сем Блек у книжці, яка на пострадянських теренах стала першим підручником для більшості фахівців із паблік рилейшнз ²³⁹. Англійський науковець зауважив, що подібні заходи допомагають у переконливий спосіб презентувати споживачам УТП продукту. Як приклад він навів установлення в Лондоні знаменитого червоного двоповерхового автобуса на чотирьох чайних чашках фірми Wedgwood. Цей PR-трюк демонстрував надзвичайну міцність британської порцеляни, яка традиційно вважається крихким матеріалом.

У цьому ключі не зайве згадати поняття *ambient-комунікації*. Воно увійшло у професійний лексикон на початку 2000-х років і було пов'язано переважно з візуальною зовнішньою рекламою, розміщеною в найнесподіваніших місцях: від тротуарів, парканів і стін будинків до сміттєвих баків, дерев і міських фонтанів. Розглядаючи *ambient media* як один із проявів корпоративних комунікацій, Юп Корнеліссен характеризував їх як «комунікаційні платформи, що оточують нас у повсякденному житті» ²⁴⁰. Цей носій вирізняється нестандартністю, креативністю й новизною, бо перебуває у вирі подій, на території цільової аудиторії. Росселла Гамбетті називає *ambient-комунікації* «складною формою корпоративних комунікацій, яка використовує елементи довкілля, зокрема майже кожен доступну фізичну поверхню для передачі повідомлень, що можуть залучити клієнтів» ²⁴¹. Хоч самі по собі *ambient-комунікації* розраховані на контакт з обмеженим колом людей,

²³⁹ Блек, С. (2002). *Public Relations*. Сирин.

²⁴⁰ Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*. Sage, p. 182.

²⁴¹ Gambetti, R.C. (2010). Ambient Communication: How to Engage Consumers in Urban Touch-Points. *California Management Review*, 52(3), p. 34.

вони є благодатним інформаційним приводом для подальшого висвітлення в масмедіа та соцмережах. У такий спосіб компанії формують сенсаційну атмосферу довкола нестандартних проявів і закладають потрібні асоціації із брендом.

Аналогічний механізм впливу мають *guerrilla communications* (партизанські комунікації). Ось класичний приклад використання цього інструменту. Під час суперкубка 2004 року онлайн-казино GoldenPalace найняло затятого стрікера Марка Робертса, який полюбляв вибігати на поле оголеним під час спортивних міжнародних заходів, щоб він здійснив свій трюк із написом адреси сайту компанії на спині. Цю витівку (а разом з нею і рекламний прояв) у прямому ефірі побачили мільйони глядачів і постфактум висвітлили тисячі медіа. На думку Мелані Макнотон, це ілюструє, як нетрадиційні методи можна використовувати для взаємодії зі споживачами та як партизанський маркетинг перехрещується з рекламою та PR, віддзеркалюючи цікаву конвергенцію в галузі комунікацій ²⁴².

Насправді нестандартних способів комунікацій зі споживачами більш ніж достатньо, і з розвитком технологій до них додаються дедалі нові методи. Повсючасно для просування товарів і послуг використовують думки експертів різних рангів, які проводять дослідження та оприлюднюють їхні підсумки на користь брендів. Телебачення (а віднедавна і YouTube) щодня транслює серіали, в яких послідовно і щільно зашиті мінікванти моделей споживчої поведінки. Блогери з макро- і мініохопленням аудиторій у соцмережах розповідають нашептаним брендами історії, демонструють лайфгаки поводження з певними продуктами та дарують фоловерам подарунки, придбані коштом маркетингових відділів. Ці методи можуть переплітатися між собою, утворюючи нові еклектичні форми комунікацій. Але їхня мета незмінна: заволодіти свідомістю споживача.

2007 року газета Washington Post провела соціальний експеримент. На прохання редакції один з найкращих музикантів світу Джошуа Белл став біля станції метро і почав виконувати класичні шедеври на скрипці Страдіварі вартістю \$3,5 млн. Перехожі не змогли впізнати в ньому видатного скрипаля і не звертали на нього уваги. Протягом 45 хв віртуоз заробив лише \$32, хоч зазвичай його концерти збирають аншлаги,

²⁴² McNaughton, M.J. (2008). Guerrilla communication, visual consumption, and consumer public relations. *Public Relations Review*, 34(3), p. 304.

а квитки коштують близько \$100. Цей приклад передовсім свідчить, наскільки тонка й умовна грань уявної споживчої цінності. А другий інсайт — кожна унікальна пропозиція має бути добре і чітко проартикульована за допомогою відповідних меседжів і форм комунікацій.

Артур Пейдж говорив: щоб повідомлення проникли до споживача, вони мають бути простими і часто повторюватися. «Вчитель утримує увагу учнів, але в класі компанії Bell System 120 млн людей, кожен з яких може встати і піти, коли схоче. Єдиний спосіб переконатися в тому, що ви робите правильну ущелину в суспільній свідомості, — говорити настільки просто, щоб це було легко зрозуміти, а потім говорити це знову й знову»²⁴³. Справді, сфокусовані повідомлення, подібно до проміння світла, проникають у людський розум набагато глибше, ніж розсіяні. Ідеальні комунікації мають бути інтенсивними, послідовними, побудованими на одній змістовій платформі, що сприяє системному донесенню до аудиторії брендових і корпоративних наративів. Але в цифровому світі, приймаючи рішення про підвищення частотності комунікацій, важливо пам'ятати про *ефект свайпу*. Найменша настирливість, недоречність — і користувач за допомогою характерного жесту миттєво і невимусно змітає ваш допис з екрана смартфона, звільняючи місце для наступної новини. І це вказує не на кепський характер споживача, а на його відчайдушні спроби врятуватися від сучасного світу та інформаційної агресії. Тому всім, хто веде діалог від імені компанії, не зайве пам'ятати, що ваш бренд — це лише молекула у свідомості споживача серед тисяч подібних. Комунікації мають підтримувати баланс між «достатньо» і «занадто» у кількісному плані. А за інших рівних умов споживач завжди надаватиме перевагу продукту з wow-ефектом, іще й поданому на тарелі wow-комунікацій. Тому і в корпоративному креативі завжди має бути закладена додаткова вартість. Саме такі підходи працюють у конструюванні споживацьких мрій.

²⁴³ Griesse, N.L. (2001). *Arthur W. Page: Publisher, Public Relations Pioneer, Patriot*. Anvil Publishers, p. 107.

3.2. Справи сімейні. Внутрішні комунікації

Якось одному з нас довелося звернутися до телекомунікаційної компанії, щоб під'єднати домашній інтернет. Перше, що насторожило, — протягом доби ніхто не спромігся відгукнутися на повідомлення, залишене на корпоративній сторінці в соцмережі. Телефоную на гарячу лінію. Після 20-хвилинних тортур заспокоїливою музикою у слухавці виник голос менеджерки по роботі з клієнтами. Я попросив порадити тарифний пакет, який відповідав би моїм побажанням.

— Читайте все на нашому сайті, — втомлено зітхнула представниця компанії.

Тоді я попросив уточнити подробиці щодо технології передачі даних.

— Я ж не технічний відділ. Можете самі погуглити, — ображеним тоном відповіла вона.

Тут уже я обурився:

— Слухайте, якщо вам так огидно спілкуватися з клієнтами, можливо, мені краще звернутися до іншої компанії?

— Ну, навіть не знаю, — пролунало у відповідь.

Лише уявіть, якої шкоди бізнесу завдає такий працівник! Особливо у великих сервісних компаніях, де персонал численний і контролювати його на кожному кроці технічно складно й недешево. Вихід один — зробити так, щоб працівники самі відчували потребу добре виконувати свою роботу. Але як досягти лояльності персоналу, з якою це стане можливим? Як заохотити людей працювати не під прицілом камер спостереження, а за сумлінням, і взаємодіяти між собою не згідно з наказами, а природно, як члени однієї родини?

Лояльність працівників — це особливий коктейль, змішаний з різних почуттів. Народжується він усередині компанії та готується на основі корпоративної культури й людських взаємин. Комунікації в цьому слугують шейкером, в якому все це перемішується та набуває нових властивостей.

Звичайно, було б наївно вважати, що на фірмі, де працівникам пів року не сплачують зарплатню, ситуацію можна виправити лише за допомогою теплих обнадійливих слів. З другого боку, однаковий стосик

купюр має різну психологічну вагу. Одна річ, коли їх передають із вдячністю за чесно виконану роботу, і зовсім інша, — коли банкноти ляпасом летять в обличчя: «Та вдавися ти своїми грішми!» Ця різниця й демонструє специфіку нематеріальної мотивації, яка вважається одним з найпотужніших важелів у формуванні лояльності персоналу.

Загалом в академічній літературі поняття «внутрішні комунікації» означає будь-які форми спілкування з особами, що працюють усередині організації²⁴⁴. При цьому персонал розглядається як одна з основних груп стейкхолдерів компанії, ба більше — її «найважливіша громадськість»²⁴⁵. Дослідники Мері Велч і Пол Джексон називають внутрішні комунікації стратегічним управлінням взаємодіями та відносинами між зацікавленими сторонами на всіх рівнях усередині організацій²⁴⁶. А засновник Microsoft Білл Гейтс із цього приводу використав влучну метафору: «Як і людина, компанія повинна мати механізм внутрішніх комунікацій, нервову систему, щоб координувати свої дії»²⁴⁷.



Внутрішні корпоративні комунікації – це комунікаційна діяльність, спрямована на працівників компанії, формування корпоративної ідентичності, лояльності, впровадження і розвиток стандартів корпоративної культури тощо.

Вище ми говорили, що душа компанії та її внутрішня культура — п'ятий елемент в управлінні персоналом. Дух лідерства та єдності, який передається всім членам команди, здатний творити дива. Але, на думку Джеймса Грюніга, це можливо лише тоді, коли така взаємодія базується на довірі, правдивості, відкритості, симетричному спілкуванні, горизонтальній комунікації, зворотному зв'язку, адекватності інформації, орієнтованому на працівників стилі, толерантності до розбіжностей і переговорах²⁴⁸.

²⁴⁴ Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communications: Theory and Practice* (3rd ed.). Sage Publications, p. 164.

²⁴⁵ Therkelsen, D.J., & Fiebich, C.J. (2003). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management*, 8(2), p. 120.

²⁴⁶ Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), p. 183.

²⁴⁷ Gates, W. (2000). *Business at the Speed of Thought Succeeding in the Digital Economy*. Penguin Books, p. 22.

²⁴⁸ Grunig, J.E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. In J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates, 531-576.

В основі діалогу з персоналом мають бути духовні орієнтири, наприклад, Кодекс ведення бізнесу, який було розроблено 1933 року. І досі він вірою й правдою служить компанії Matsushita Electric. Складається він із семи принципів:

- 1) дух сервісу;
- 2) дух справедливості;
- 3) дух гармонії та співпраці;
- 4) дух прагнення до прогресу;
- 5) дух ґречності та смирення;
- 6) дух дотримання законів природи;
- 7) дух подяки.

На думку засновника компанії Коносукі Мацусіті, найбільш влучне слово, що описує стосунки в організаціях, — гармонія. Якщо її немає у взаєминах між працівниками, керівниками й підлеглими, неможливо створити й використовувати «скарбничку колективної мудрості» ²⁴⁹.

Одну з перших книжок про внутрішні комунікації написав Олександр Герон. У його підходах добре простежується зв'язок із загальними засадами паблік рилейшнз. Автор доводить, що комунікація з персоналом — це двосторонній обмін інформацією і, на відміну від пропагандистських кампаній, вона потребує свободи та можливості ставити запитання, отримувати відповіді на них, обмінюватися ідеями. Герон наголошував, що чільний елемент у цьому процесі — розуміння працівниками того, що від них не приховують фактів про підприємство: «Знання того, що вони можуть отримати потрібну інформацію, важливіше за будь-яку фактичну інформацію, яку можна їм надати» ²⁵⁰.

1946 року Пітер Друкер опублікував іще одну знакову книжку — *The concept of the corporation* ²⁵¹. Він розробив власну ідеальну модель організації та вирішив приміряти її на зразкову на той час компанію General Motors. Керівництво корпорації надало дослідникові змогу з головою зануритися в усі процеси. Друкер отримав доступ до будь-яких даних, особисто супроводжував генерального директора компанії під час нарад і навіть ухвалював управлінські рішення. Заглибившись, він спробував поглянути на те, як ефективна організація має бути облаштована зсередини. Здавалося б, що складного: генеральний директор видає

²⁴⁹ Мацусіта, К. (2010). *Миссия бизнеса* (пер. с англ., 2-е изд.). Альпина Паблишерз, С. 47.

²⁵⁰ Heron, A. (1942). *Sharing Information with Employees*. Stanford University Press, p. 75.

²⁵¹ Drucker, P.F. (1946). *Concept of the Corporation*. The John Day Company.

розпорядження, а інші їх виконують. Але Друкера цікавила людська взаємодія в компанії: як структура, ідеологічне середовище, інформаційні потоки, система прийняття рішень та управлінська автономія сприяють успіху. Концепція полягала в тому, що будь-яка корпорація — не просто економічний організм, а соціальна система, в центрі якої перебуває людина. Друкер твердив, що працівників потрібно розглядати не як витрати в пошуках прибутку, а як ресурс, який допомагає краще задовольняти потреби споживачів, створювати високоякісну продукцію. Ця формула містила соціальну та екологічну відповідальність бізнесу, стосунки між людиною та організацією, роль вищого керівництва, потребу в постійному навчанні та саморозвитку персоналу.

Нині одне з головних практичних питань звучить так: про що варто говорити у внутрішніх комунікаціях? Насамперед про розвиток, позитив, упевненість у завтрашньому дні (чого нам так не вистачає в житті), а також місію та стратегію, щоб кожен працівник розумів, чого прагне його організація і що він може й повинен зробити для досягнення спільних цілей. Ринкові перемоги, відкриття заводу, випуск нової продукції, отримання нагороди — хіба це не привід для працівників відчувати гордість за свою компанію? Внутрішні комунікації мають запалювати та змальовувати фантастичне майбуття.



«Автомобіль для моєї доньки»: кейс від Tesla

2008 року компанія Ілона Маска Tesla успішно презентувала ринку свій перший електричний автомобіль. Але цій визначній події на автостраді сучасного автомобільного гіганта передувала смуга тривог і розчарувань. Під час розроблення прототипів виявилось, що машини Tesla мають захмарну собівартість, а третина з них узагалі відмовляється їздити. Працівники компанії, які й так гарували сім днів на тиждень, були засмучені та пригнічені. Щоб підтримати дух команди, генеральний директор і співзасновник компанії Мартін Ебергард зібрав інженерів і виступив перед ними з промовою. За допомогою проєктора він показав на стіні головної майстерні фотографію своєї маленької доньки і спитав присутніх, чому він показує їм це фото. «Ми створюємо це тому, — пояснив він, — що коли вона буде дорослою, щоб уміти їздити, її уявлення

про автомобіль цілком відрізнятимуться від наших нинішніх уявлень, так само, як ви не уявляєте телефон як щось, що висить на стіні та має шнур. Саме це майбутнє залежить від вас»²⁵². Ебергард подякував деяким інженерам та публічно відзначив їхні зусилля. Цей виступ допоміг зміцнити впевненість працівників, і, можливо, саме завдяки їй автомобіль Tesla побачив світ.

Прийнято вважати, що внутрішні комунікації мають дві головні мети: перша — інформування працівників про їхні завдання, політику та інші питання компанії; друга — створення духу спільноти всередині організації²⁵³. Ми спробуємо розтлумачити і трохи розширити це бачення.

- **Функція інформування.** Білл Кверк писав: «У наше інформаційне століття внутрішні комунікації — той інструмент, що дає змогу компаніям залучати інтелектуальні та творчі здібності працівників, щоб створювати цінність. І хоч світ стає дедалі складнішим, люди, як і раніше, хочуть знати правду — просто правду — про те, що відбувається»²⁵⁴. Тож головне завдання комунікацій — зображати життя компанії, дотримуючись розумного співвідношення між реальністю та іміджевими потребами. Ще одне системне завдання — створення єдиного інформаційного простору. Передусім ідеться про місце для обміну інформацією, донесення ключових повідомлень, а також отримання зворотного зв'язку. Окрім того, названа функція має на увазі акумулювання корпоративної інформації та формулювання смислів конкретного бізнесу. Іншими словами, для вирішення тактичних завдань компанія має не просто забезпечити своїх внутрішніх стейкхолдерів оперативними повідомленнями, а й зберегти набуті знання й досвід для повторного застосування, надати користувачам доступ до контенту, необхідного для їхньої повсякденної роботи.

- **Функція об'єднування.** У VI сторіччі святий Бенедикт давав мудрі настанови з ведення справ, яке нині ми називаємо менеджментом: «Менші організаційні рішення повинні ухвалювати люди старшого віку,

²⁵² Венс, Е. (2016). *Ілон Маск: Tesla, SpaceX і шлях у фантастичне майбутнє* (4-те вид, пер. з англ.). Видавець ФОП Форостина О.В., С. 186-187.

²⁵³ De Ridder, J. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20-31.

²⁵⁴ Кверк, Б. (2006). *Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии*. Вершина, с. 33.

а великі — групою. Голос кожного потрібно почути, щоб уникнути бурмотіння та зворотного кусання»²⁵⁵. Навіть ілюзія консенсусу та можливості впливати на долю спільної справи мають силу, бо роблять людей свідомими, рівними та взаємопов'язаними. У сучасних корпораціях внутрішні комунікації дають працівникам змогу не просто слухати й підкорятися, а висловлюватися і виявляти ініціативу. Це дарує задоволення, свободу, натхнення, згуртовує команду довкола ідеї, а також формує колективне бачення і ціннісне та емоційне почуття належності до компанії.

Єдність розквітає лише на тих клумбах, ґрунтом в яких є довіра. Деякі дослідники припускають, що проявляється вона у два способи: як основний вплив на результати роботи (наприклад, співпраця та мотивація) або як ефект модератора, «оскільки це допомагає людині оцінити майбутню поведінку іншої сторони та/або інтерпретувати поведінку в минулому»²⁵⁶. В цьому розумінні довіра керує діями людей у неоднозначних ситуаціях, формує сприйняття партнера і так спрямовує індивідуальні реакції.

У внутрішньому управлінні компанією комунікації виконують іще одну важливу функцію — *встановлення чуттєвого зв'язку між людьми*. Ця роль стосується не стільки поширення інформації, скільки управління відносинами всередині організації. Автор бестселера «Вийди із зони комфорту», мотиваційний спікер і письменник Браян Трейсі наголошує, що такий підхід допомагає зробити працівників захопленими, відданими компанії та досягти максимальної віддачі від кожного. «Починаючи з першого етапу, тобто з процесу найму, і закінчуючи останньою хвилиною, святкування з нагоди виходу на пенсію, організуйте трудовий процес так, щоб люди були задоволені вами, своїми колегами, взаємодією з клієнтами та постачальниками, а також всім тим, що вони роблять і що впливає на вашу компанію»²⁵⁷.

Дозволеним допінгом у роботі команди можуть бути здорові змагання. Багато бізнес-організацій проводять конкурси, визначаючи щороку найкращих працівників, які зробили значний внесок у розвиток компанії, виробили чи реалізували найбільшу кількість продукції, запропонували круті ідеї, спрямовані на підвищення ефективності. Переможців таких

²⁵⁵ Smith, L. (2008). *Effective internal communication* (2nd ed.). Kogan Page, p. 10.

²⁵⁶ Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organisational setting. *Organisational Science*, 12(4), p. 461.

²⁵⁷ Tracy, B. (2011). *Full Engagement! Inspire, Motivate, and Bring Out the Best in Your People*. Amacom, p. 23.

змагань на основі відкритого голосування працівників обирає і нагороджує високе журі з-поміж топменеджменту. Все це відбувається публічно та в урочистій атмосфері. Стоп! Але ж такими мотиваційними заходами традиційно опікуються департаменти управління персоналом. І в цьому якраз полягає суперечність. Нині в компаніях відбувається перетягування ковдри, хто має керувати внутрішніми комунікаціями. З одного боку, робота з персоналом — це зона відповідальності HR-фахівців, тому вони мають повне моральне право забрати цей напрям під своє крило. Однак з другого — недостатньо створити дизайн костюма, потрібно вміти його пошити. Виходить, що HR-професіонали відповідають за стратегію взаємодії із внутрішніми стейкхолдерами, але фактично не мають засобів для її реалізації — компетенцій у створенні якісного медійного контенту й управлінні медіаканалами. По цю експертизу їм щоразу доводиться звертатися до відділу комунікацій, залучаючи як підрядників його фахівців. Та чи не ефективніше було б розмежувати ці функції та надати PR-професіоналам можливість повністю відповідати за свою роботу: від установалення цілей до їх досягнення? Натомість HR-професіонали мають брати безпосередню участь у формуванні таких цілей, розглядаючи їх як органічну частину стратегії управління персоналом. З другого боку, у світлі сучасних концепцій корпоративних комунікацій абсолютно всі форми спілкування із зацікавленими сторонами компанії — специфічна функція управління, яка має бути зосереджена в одних руках. Такий підхід забезпечує цілісність і послідовність процесу. Немає розриву між стратегією і тактикою, цілями та засобами реалізації.

І приклади того, як це може бути на практиці, вже існують. У найбільшій приватній українській компанії «Метінвест» функції внутрішніх комунікацій та управління людськими ресурсами об'єднані під егідою директора з комунікацій. Поки що важко сказати, чи стане такий підхід виразним трендом. Але очевидно, що з розвитком соціальних мереж та інших діджитал-інструментів внутрішні комунікації поступово стануть рушієм усіх процесів і практик, пов'язаних із галуззю HR.

Окремо слід згадати *роль комунікацій у запобіганні та врегулюванні внутрішніх криз*. Той, хто служив на флоті, знайомий із принципом дії спеціальних клапанів — кінгстонів. За їхньою допомогою підводний човен набирає в цистерни забортну воду, щоб зануритися. Якщо баласт видути повітрям у зворотному порядку, субмарина спливе на поверхню.

Комунікації — ті самі кінгстони, за допомогою яких у різних ситуаціях можна підвищувати чи знижувати морально-психологічний тиск усередині компанії. Цей інструмент особливо незамінний під час криз, коли люди стають найвразливішою ланкою всіх процесів.

Уявімо компанію, яка потрапила у скрутне становище. Атмосфера в колективі нестерпна, кожен працівник боїться втратити робоче місце. Ніхто вже не думає про завтра, єдине завдання — вижити сьогодні. Краще відсидітися, дочекатися розв'язки. Декого кризовий синдром перетворює на страуса, що ховає голову в пісок, намагаючись сховатися від поганих новин. Страх паралізує, гальмує процеси. Від наляканої людини годі очікувати ініціатив, проривних рішень і боротьби до останнього набою. Тимчасовість роз'їдає віру, наче корозія. Позитивні установки на кшталт «Успіх компанії — це мій успіх» витісняються негативними: «Я тут ненадовго, в мене свої цілі, майбутнє компанії мене мало цікавить». Та найстрашніше: коли становище поліпшується і компанія повертається до звичного ритму життя, команда виявляється зараженою вірусами страху й тимчасовості, яких украй складно позбутися.

Внутрішні комунікації під час кризи — це мотузка віри, за яку працівник може схопитися, щоб його не змило з палуби хвилями тривоги і невизначеності. За класикою, це може бути переконливе звернення генерального директора до працівників компанії. Він має заспокоїти, простими й зрозумілими словами розповісти про причини та наслідки становища, відповісти на запитання, підбадьорити людей. Услід за такою артилерією великого калібру будуть доречними регулярні інформаційні повідомлення про розвиток ситуації. Вони покликані наповнювати середовище життєствердними сигналами та згладжувати негатив від неформальних комунікацій, що народжується в офісних курилках. Усе це запобігатиме нерозумінню та неприйняттю перетворень, що відбуваються в компанії, та сприятиме подоланню кризи.

Навіть якщо в компанії все гаразд і її не уражують зовнішні потрясіння, всередині неї може накопичуватися внутрішня втома. Цей процес природний і невідворотний. У науці існує поняття «втома матеріалу», коли постійне навантаження з часом призводить до утворення тріщин навіть у найміцніших металах, що виводить із ладу найнадійніші механізми. В управлінні персоналом типовий приклад такої руйнації — вигорання працівників. Поняття «синдром емоційного вигорання» детально

описав психіатр Герберт Фройденбергер²⁵⁸. Цей стан характеризується емоційним виснаженням (утомою внаслідок занадто довгої та інтенсивної залученості), деперсоналізацією (байдужість, притуплення емоційних зв'язків з оточенням), відчуттям марності та безглуздості зусиль (ваші дії не дають користі та ні на що не впливають). Найефективніша зброя проти вигорання — тимчасова розконцентрація, перемикання на інші види діяльності, медитація, зміна обставин, фізична активність, творче самовираження. Останнім часом дедалі популярнішою стає *корпоративна арттерапія*. Вона допомагає нашому мозку досягти альфа-стану (щось схоже з нами відбувається, коли ми засинаємо, або під час масажу). Таке розслаблення дає змогу відновитися і працювати з більшою віддачею, мислити швидше та продуктивніше, краще використовувати пам'ять. Окрім того, мистецтво саме по собі змінює бачення світу, сприяє емоційному залученню та радості від створення чогось нового і прекрасного.

Можливості поєднати перемикання уваги з формуванням командного духу надає колективна творчість. Наприклад, деякі компанії практикують спільне написання картин, коли кожен працівник має змогу залишити на полотні свої мазки фарби та зобразити своє бачення заданої теми. Створені у такий спосіб артоб'єкти можуть слугувати оригінальними корпоративними подарунками. Ясна річ, колективна творчість не обмежується живописом. Хтось висаджує в саду магнолії, хтось майструє шпаківні, хтось дарує друге життя речам, виготовляючи з винних корків елегантні дамські сумочки. Усе це стає благодатним візуальним матеріалом для висвітлення неформального життя компанії у внутрішніх медіа та інтеграції у різноманітні PR-програми, спрямовані на персонал.

Якнайкраще згуртовувати людей здатні шляхетні справи. Хтось кинув клич — і фірма замість звичної новорічної гулянки організувала благодійний корпоративний ярмарок, під час якого працівники частували одне одного стравами власного приготування, а на зібрані кошти придбали й разом відвезли в інтернат подарунки дітям, які залишилися без батьків. Це можуть бути й екологічні суботники, коли представники компанії гуртом прибирають сміття в улюблених місцях відпочинку, парках і біля озер. Загалом практика об'єднування працівників в ініціативні групи для розв'язання соціальних або екологічних проблем доволі

²⁵⁸ Freudenberger, H.J., & Richelson, G. (1980). *Burn Out: The High Cost of High Achievement*. Anchor Press.

поширена у світі, вона здобула назву *корпоративне волонтерство*. Спільне навчання, відвідання тренінгів, мотивувальних заходів також сприяють не лише професійній освіті та саморозвитку персоналу, а й взаєморозумінню і згуртованості.

Відомий факт: мережа кав'ярень Starbucks на зорі існування не по-слуговувалася рекламою в масмедіа, натомість проводила спеціальні тренінги з баристами не лише про те, як правильно заварювати смачну каву, а й просувати компанію, спілкуючись із клієнтами. Безумовно, люди компанії — найкращі провідники та передавачі корпоративних повідомлень. До них більше довіри, ніж до представників PR-служби, бо інформація з їхніх вуст сприймається як інсайдерська, а не пропагандистська. Кожен працівник в ідеалі має бути носієм образу та ідеалів фірми, амбасадором корпоративного бренда як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Ось чому залучати працівників до комунікацій бажано та корисно.

Ще один посилювач смаку внутрішніх комунікацій — голос та особистий приклад лідерів. Якось обходячи позиції, Наполеон побачив вартового, що задрімав на посту. Згідно з військовим статутом, бідолаху мали би суворо покарати. Але коли змінний сержант прибув на пост, він здивувався: великий полководець із рушницею в руках охороняв позиції, а поруч мирно спав вартовий. Бонапарт пояснив це так: «Маленький капрал готовий будь-якої миті віддати життя за імператора. Чому ж імператор не може пожертвувати собою заради маленького капрала?»

Особистий приклад, відкритість до спілкування, безпосередній контакт із командою роблять керівника справжнім лідером, задають тональність внутрішнім комунікаціям. І діалог не обов'язково має відбуватися в офіційних залах. Ідея комунікування за допомогою сеансів спільного вживання їжі керівника компанії з підлеглими загалом не нова, але класично дієва. Ще у 1980-ті роки вийшла дослідницька стаття про те, що в корпорації AT&T невимушені вечери використовували як прекрасний спосіб познайомитись із працівниками, підвищити продуктивність та доброзичливість ²⁵⁹.

Попри те, що компанія Toyota розвиває складну внутрішню систему соціальних мереж і прагне, щоб усі знали все, особисте спілкування залишається важливим каналом зв'язку. Мало того, що керівники щодня

²⁵⁹ Moss, P.E. (1987). AT&T VP Uses Dinner as Communication Tool. *Communication World*, 3(4), 26-27.

бувають на виробничих майданчиках, вони ще й приєднуються до працівників під час традиційних *nomikai* (вечірок із вживанням спиртних напоїв), іноді чотири рази на тиждень. У Японії навіть укорінився неологізм «номунікація» (*nomunication*) — пов'язане з роботою спілкування між людьми, що відбувається за допомогою відомого соціального мастила — алкоголю. Аналогічно в неформальній атмосфері менеджери компанії спілкуються з дилерами та довідуються про звички клієнтів. На думку фахівців, Toyota використовує цю систему, щоб уникнути пасток поганої комунікації, характерної для великих організацій ²⁶⁰.

Одне із правил внутрішніх комунікацій — ніколи не використовувати займенник «я» — тільки «ми». За цим маркером читається загальна атмосфера в організації та її ціннісні орієнтири. Комунікації — це дзеркало компанії. Воно має відображати взаємоповагу, справедливість, щирість і довіру. А найголовніше — переконувати працівників у тому, що робота — не місце позбавлення волі, а простір для самореалізації, постійного професійного та особистісного зростання.

²⁶⁰ Takeuchi, H., Osono, E., & Shimizu, N. (2008). The Contradictions That Drive Toyota's Success. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/06/the-contradictions-that-drive-toyotas-success>

3.3. Гроші люблять тишу? Комунікації з інвесторами

«Інвестування має нагадувати спостереження за тим, як сохне фарба або як росте трава. Якщо вам потрібен азарт, то візьміть 800 доларів і їдьте в Лас-Вегас», — казав Пол Самуельсон, відомий економіст і радник президента США Джона Кеннеді. Справді, вкладання коштів у бізнес можна порівняти з мистецтвом, яке ґрунтується на відповідальності та впевненості партнерів. Інвестиції — це не просто гроші. За ними стоять долі людей, компаній і цілих держав.

Хто ж такий інвестор? Це приватна особа чи фонд, який передає в управління свій капітал, щоб отримати фінансовий зиск. Мрія будь-якого інвестора — заробити максимальний прибуток з мінімальним ризиком втратити капітал. Інвестори можуть різнитися за статусом, обсягами вкладень і навіть поведінкою. Хтось ризикує і виборює більші дивіденди, комусь ближчий принцип «курочка по зернятку клює». Однак кожна із цих вельмишановних персон має повне право знати, що відбувається з коштами, які вони вклали в бізнес. А це залежить від того, наскільки компанія, яка позичає кошти, вміє правильно спілкуватися зі своїми фінансовими партнерами.

Дослідники переконані: комунікаційна поведінка корпорацій на фондовому ринку може мати істотний вплив на ціну акцій, на що своєю чергою впливає форма, зміст і час повідомлень²⁶¹. Добра історія та діловий образ фірми, спрямовані на інвесторів, допомагають черпати ресурси на відкритому ринку капіталу. Тому *золоте правило PR у царині залучення інвестицій* звучить так: повна ясність стратегії компанії, відкритість фінансових показників, своєчасний зворотний зв'язок і готовність перших осіб до діалогу.

Вважається, що першу публічну компанію у США було засновано 1814 року, і вона мала назву *Boston Manufacturing Company*²⁶². Це було

²⁶¹ Nielsen, C., & Bukh, P.N. (2013). Communicating strategy: Using the business model as a platform for Investor Relations work. *Business Model Community Working Paper Series, 10*. http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/bmp4-BM_Community_WP_10.pdf

²⁶² Allen, D. (2004). Fundamentals of investor relations. In B.F. Cole (Ed.), *The new investor relations: Experts perspective on the state of the art*. Bloomberg, 3-21.

об'єднання підприємств, яке виробляло бавовняний текстиль, і саме в нього вклала кошти група інвесторів *The Boston Associates*. Бізнес швидко зростав, зокрема й завдяки порозумінню із вкладниками. Підтримувати стосунки з інвесторами було нескладно, бо їх було небагато, і всі питання вирішували під час особистих зустрічей.

Появу самого терміна «інвестор рилейшнз» (від англ. *investor relations* (IR)) пов'язують з корпорацією General Electric. 1953 року вона започаткувала програму залучення інвесторів до придбання акцій компанії завдяки особливій стратегії комунікацій²⁶³. Це було логічним кроком, бо після Другої світової війни економіка відроджувалася з попелу і потребувала нових джерел фінансування. Водночас у громадян почали з'являтися надлишкові кошти, які вони були готові вкласти в якусь справу з вигодою для себе. Тоді й постало питання, як заохотити людей купувати акції потрібних компаній і домогтися, щоб вони тримали їх протягом тривалого часу. Для цього й було запроваджено відповідні роз'яснювальні комунікації.

Розвиток ери відносин з інвесторами досягнув апогею у 1960-ті. 1969 року було засновано National Investor Relations Institute — професійну асоціацію корпоративних працівників і консультантів з питань відносин з інвесторами, відповідальних за комунікацію між менеджментом корпорацій, акціонерами, аналітиками цінних паперів та іншими учасниками фінансових відносин. Нині місія цього фаху визначається як «підвищення корпоративних цінностей за допомогою ефективних комунікацій».



Інвестор рилейшнз — це відповідальність стратегічного менеджменту, яка поєднує фінансову діяльність, комунікації, маркетинг і контроль над дотриманням законів про цінні папери, щоб забезпечити найбільш ефективний двосторонній зв'язок між компанією, фінансовою спільнотою та іншими аудиторіями, що, зрештою, сприяє визначенню справедливої вартості цінних паперів компанії²⁶⁴.

²⁶³ Gackowski, T. (2017). The idea of investor relations in the modern economy: a communication approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), p. 6.

²⁶⁴ Definition of Investor Relations (2003). *National Investor Relations Institute*. <https://www.niri.org/about-niri>

Які ж функції виконують ІР в житті бізнесу? Головна їхня мета — сприяти залученню капіталу за найвигіднішими для корпорації умовами. Дехто ототожнює ІР-функції із традиційним відділом маркетингу та ставить наявних і потенційних інвесторів в одну ланку зі звичайними споживачами ²⁶⁵. Уявіть картинку: людина приходить у супермаркет і замість кукурудзяних пластівців і кетчупу кладе у возик пакет акцій компанії вартістю \$1 млн. Певна річ, такий підхід має право на існування, як і концепція *інвестор-маркетингу*, що вкорінилася на ринку цінних паперів. Однак, на нашу думку, інвестиції — це особливий товар, який продається тільки в комплекті з довірою — ексклюзивним продуктом, що виробляють паблік рилейшнз.

Якщо перші уявлення про ІР-функції були пов'язані лише із вчасним оприлюдненням фінансових показників, то з часом репутаційні ставки зросли. Як вважає Александер Ласкін, «відносини з інвесторами більше не стосуються цифр, нинішні відносини з інвесторами — це побудова та підтримка відносин» ²⁶⁶. В іншій статті науковець дотепно обіграв відому приказку: «Ви можете водити коня до води, але не можете змусити його пити. Робота фахівця з питань відносин з інвесторами полягає в тому, щоб переконати, що коня ведуть на правильне озеро» ²⁶⁷. Комунікації в цьому процесі слугують тим пряником (рідше батоном), який через вияви поваги, довіри та співпраці сприяє взаєморозумінню та прихильності інвесторів. У такий спосіб завдяки механізмам формування громадської думки інвестор рилейшнз здатні підтримувати контрольну вартість акцій і, по суті, формувати ціну публічної компанії. Тому можна погодитися з теоретиками, які розглядають ІР як напрям зв'язків із громадськістю у корпоративних відносинах ²⁶⁸.

Річард Долфін називає головним елементом інвестор рилейшнз функцію з побудови іміджу ²⁶⁹. Це також має сенс, бо зв'язки із громадськістю передусім мають малювати приємний діловий пейзаж у свідомості

²⁶⁵ Marston, C.L., & Straker, M. (2001). Investor Relations: A European Survey. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(2), 82-93.

²⁶⁶ Laskin, A.V. (2009). A descriptive account of the investor relations profession: A national study. *Journal of Business Communication*, 46, 208-233.

²⁶⁷ Laskin, A. (2011). How Investor Relations Contributes to the Corporate Bottom Line. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), p. 312.

²⁶⁸ Silver, D. (2004). The IR-PR Nexus. In B. M. Cole (Ed.), *The new investor relations: Expert perspectives on the state of the art* (59-74). Bloomberg Press.

²⁶⁹ Dolphin, R.R. (2004). The strategic role of investor relations. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(1), 25-42.

стейкхолдерів. IR поєднують створення й добровільне поширення інформації, корисної для аналітиків, представників ЗМІ та націлювання її на бажаних інвесторів для компанії²⁷⁰. Іншими словами, діяльність IR-фахівців зосереджується на двох основних аудиторіях. Перша — це яблучко мішені комунікацій та їхній безпосередній об'єкт — інвестори, акціонери. Друга — журналісти, які пишуть про бізнес, фінансові ринки, а також різноманітні аналітики, експерти та інші опініонмейкери, здатні впливати на рішення вкладників. Щоб сформувати в кожній із цих груп стейкхолдерів необхідне уявлення про бізнес, використовують особливим чином заточені PR-інструменти. Для інвесторів це періодичне розсилання фінансово-аналітичних матеріалів, річних звітів, організація індивідуальних зустрічей з керівництвом компанії, загальних зборів. Для медіа та опініонмейкерів це пресрелізи, персональний пітчинг, відповіді на інформаційні запити, проведення медіазаходів: брифінгів, пресконференцій тощо.

Окрім зовнішніх комунікаційних та іміджевих функцій IR допомагають збирати й поширювати аналітику всередині компанії. Вони дають топменеджменту змогу краще відчувати інвестиційне середовище, в якому розвивається компанія, підсумовують та інтерпретують її результати, враховуючи настрої клієнтів і конкурентів, ринкові, суспільно-економічні та інші чинники.

Нині в міжнародних корпораціях професіоналів з інвестор рилейшнз цінують на вагу золота. Але й вимоги до них високі. З одного боку, від таких фахівців очікують широких фінансових, економічних, юридичних знань, організаційно-координаційних здібностей та, само собою, досконалих комунікаційних навичок. З другого — висока зарплата IR-менеджерів віддзеркалює рівень покладеної на них відповідальності. Якщо загалом у паблік рилейшнз помилки заведено вимірювати втратою нематеріальних активів, то непрофесійність IR-фахівця може додатково вилитися в юридичні санкції, цивільні позови від розчарованих акціонерів, прямі фінансові збитки та моментальне зниження ринкової вартості компанії. На жаль, в історії чимало гірких прикладів, коли приховування реального стану справ, заплутана звітність та хибні методи комунікацій призводили до руйнування, здавалося б, непохитних бізнес-фортець.

²⁷⁰ Brennan, M., & Tamarowski, C. (2000). Investor Relations, Liquidity, and Stock Prices. *Journal of Applied Corporate Finance*, 12(4), 26-37.



«Вибух інвестиційної бульбашки»: кейс від Enron

Американську енергетичну корпорацію Enron було засновано 1985 року. Вона володіла найбільшою мережею газопроводів і велетенськими потужностями з виробництва електроенергії. Журнал Fortune шість років поспіль визнавав її «найінноваційнішою компанією Америки». Попервах Enron справді мала чим пишатися: у корпорації працювало понад 20 тис. осіб, а її виторг сягав \$100 млрд на рік. З-поміж інших здобутків наприкінці 1990-х тут було створено унікальний на той час інтернет-майданчик для торгівлі сировиною, завдяки якому можна було спостерігати за цінами на товари в режимі реального часу і миттєво здійснювати операції у всьому світі. Інноваційний імідж компанії приваблював інвесторів, які без тіні сумнівів довіряли їй свій капітал.

Та даремно кажуть, що великі гроші розбещують. Керівництво Enron почало вдаватися до сумнівних операцій і відвертих афер, спрямованих на особисте збагачення. Щоб підступу не було помітно, шахраї вигадали схеми, за якими боргові зобов'язання оформлювали на підставні фірми, а звітність компанії підробляли відповідно. Фінансова спроможність Enron почала танути на очах, і для її підтвердження спритним топменеджерам довелося навіть залучити шановану аудиторську контору. Останні роки життя енергетичного монстра стали суцільною фікцією. Коли для інвесторів проводили спеціальні екскурсії в офіс компанії, вони були вражені, наскільки завзято трудилися люди на місцях. Та насправді працівників спеціально переводили з інших офісів і доручали їм імітувати бурхливу діяльність, щоб справити враження на перевіряльників.

Шило в мішку сховати не вдалося. Вартість акцій Enron, яка сягала понад \$90 за штуку, впала до 25 центів. Численні акціонери втратили свої вкладення. 2001 року найбільшого гравця на енергетичному ринку США було визнано банкрутом, а розслідуванням обставин зайнялося ФБР. Зрештою, керівництво корпорації опинилося на лаві підсудних, а один з її віцепрезидентів скоїв самогубство. Вибух корпоративної бульбашки Enron став чи не найгучнішим на світовому фондовому ринку та вплинув не лише на його розвиток, а й на поступ усієї галузі інвестор рилейшнз.

Компанія Enron наочно продемонструвала бізнес-спільноті, якими не мають бути відносини з інвесторами і навіть породила неологізм «енронінг» (англ. *enroning*), що означає підроблення звітності задля приховування збитків. На жаль, цей випадок зміцнив негативну тенденцію безвідповідального ставлення корпорацій до фінансових партнерів. 2008 року одночасно 25 банків США несподівано оголосили про банкрутство, а їхні борги було погашено за гарантією уряду. Серед фінансових титанів опинився Lehman Brothers — один із провідних інвестиційних холдингів світу і четвертий за величиною банк у США, заснований ще 1847 року. Цей крах вважається останньою краплею, що передувала глобальній економічній кризі.

Унаслідок серії репутаційних ударів знизилася довіра і до самого фондового ринку. Громадськість зміцнилася на думці, що операції з акціями влаштовані за принципом рулетки: ви можете робити що завгодно, але казино завжди залишається у виграші. І що за фатальні прорахунки та недбальство успішних і динамічних компаній за будь-яких обставин доводиться розраховуватись інвесторам, які їм довірилися. Транснаціональні корпоративні скандали призвели до змін у законодавстві країн, які запровадили жорсткіше регулювання ринків капіталу. Зокрема, йшлося про те, що публічні компанії повинні надавати важливу для інвесторів інформацію швидше, ширше та в деталях, які об'єктивно розкривали б фінансове здоров'я бізнесу. З другого боку, навчені болючими уроками, інвестори самі почали голосніше озвучувати вимоги до публічних компаній, щоб ті ставали відповідальнішими, відкритішими та уважнішими. Природно, ці запити стосувались і підвищення якості комунікацій, передусім їхньої адресності.

У наш час ніхто не розглядає інвесторів як однорідний натовп, бо вони різні й кожен з них має власні мотиви поведінки. Знаючи відповідь на опорне питання «хто ці люди», можна ліпше зрозуміти їхні потреби та на підставі цього запропонувати якісніший комунікаційний сервіс. Тут на допомогу приходять підходи стейкхолдер-менеджменту, які сприяють формуванню пріоритетності зацікавлених сторін за мірою їхнього впливу на компанію. Це дає змогу виокремити певні групи інвесторів і правильно розподілити енергію комунікацій.

Приміром, для багатьох компаній стейкхолдер №1 — інституційні інвестори (тобто пайові фонди або фінансові установи), які мають значні капітали, формують портфелі акцій і часто відіграють ключову роль

у фінансуванні бізнесу. Їх цікавлять довгострокові перспективи компанії, її передбачуваність, стабільний розвиток, заради яких вони готові терпіти короткострокові зниження вартості акцій і некритичні помилки менеджменту. Але внески інституційного інвестора можна сприймати як усі яйця в одному кошику. Якщо йому не сподобається те, як ви розвиваєте бізнес, він зробить усе, щоб розірвати стосунки. А це означає, що у вашої компанії несподівано скінчиться фінансове пальне, вона заглухне та може тривалий час простояти на узбіччі в очікуванні рятівної каністри нових інвестицій. Інша річ із приватними акціонерами. Це пересічні громадяни, родини, які можуть дозволити собі купити кілька акцій компанії, розраховуючи отримати невеличкий додатковий прибуток. Ці особи часто мають короткотермінові плани на свої вкладення. Але роздрібних інвесторів багато, і вони важливі для того, щоб зберігати баланс у реєстрі, забезпечуючи відносну незалежність і ліквідність бізнесу.

Як і в ситуації з іншими категоріями стейкхолдерів, важливо розуміти, якими стежками інвестори ходять у пошуках потрібної інформації. Для затятих традиціоналістів звичними будуть очні збори та конференції, друковані бюлетені, новини у бізнес-виданнях. До цього переліку можна додати спеціалізовані розділи на корпоративних сайтах, де містяться офіційні повідомлення про виплату дивідендів, зміни в управлінні компанією, регуляторні нововведення тощо. Для оперативного інформування залишаються актуальними адресні розсилки електронною поштою. А ось нову генерацію інвесторів, які не уявляють життя за межами онлайн (особливо це стосується жвавої та невтомної IT-індустрії), приваблюють корпоративні мобільні застосунки, які дають змогу цілодобово відстежувати курс акцій на смартфоні та побіжно свайпати новини про бізнеси, в які вони вклали кошти. Основним джерелом персоналізованих корпоративних повідомлень для таких людей стають сторінки власників компаній у соціальних мережах.

На думку науковців, актуальним трендом є те, що публічні компанії, які котируються на біржі, можуть вимагати більшої видимості своїх лідерів, що відрізняється від приватних фірм ²⁷¹. Інші дослідники вирішили розібратися із цією закономірністю на практиці та проаналізували повідомлення у Twitter генерального директора Tesla

²⁷¹ Zerfass, A., Vercic, D., & Wiesenbergh, M. (2016). Managing CEO communication and positioning: a cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of Communication Management*, 20(1), p. 39.

Ілона Маска, порівнявши їх із котируваннями акцій фірми за певний період ²⁷². Було зроблено висновок, що корпоративні комунікації від імені першої особи в соцмережах здатні викликати потрібні компанії реакції фондового ринку. Ба більше, переваги таких виступів — те, що вони найоперативніші, можуть відбуватися нон-стоп у цілодобовому режимі, охоплюють потрібну аудиторію та завдяки автентичності джерела їх залюбки підхоплюють фінансові онлайн-медіа, нерідко навіть не перевіряючи інформації. Однак існує і зворотна залежність. У вересні 2018 року очільник Tesla під час запису подкасту у прямому ефірі викурив сигарету з марихуаною, після чого акції компанії втратили в ціні 1,4%. До цього акції компанії падали на 10% після того, як її головний бухгалтер оголосив про своє звільнення. Такі новини зазвичай викликають миттєві реакції інвесторів. Однак здебільшого вони так само готові швидко забувати й прощати фаворитам деякі безневинні пустощі, звісно, якщо вони істотно не впливають на добробут компанії та її бізнес-перспективи.

У спробах намалювати узагальнений портрет інвестора виник стереотип, що люди, які мають справу із грошима, занадто черстві та позбавлені емоційного світосприйняття. Навіть вважалося нормою, що комунікації з ними мають відбуватися тільки за допомогою канцелярської мови, сухих цифр і діаграм. Часи змінюються. Сучасні інвестори схвально відгукуються на креативні ідеї та природне людське спілкування. Багато компаній навчилися презентувати фінансову статистику за допомогою промовистої інфографіки, малюнків і навіть коміксів. У такий спосіб річний звіт одного з банків перетворився на кулінарну книгу, в якій топменеджерів було зображено в кухонних фартухах і вони пропонували рецепти улюблених страв. Через цей незвичний ракурс і подавали офіційні показники діяльності установи. Як свідчить практика, нестандартні методи добре працюють на сприйняття інформації, підвищують інтерес і довіру навіть у такій специфічній царині, як комунікації з інвесторами.

Окрема тема для обговорення — вираз «гроші люблять тишу», походження якого пов'язують із Джоном Рокфеллером. Поза сумнівами, будь-який бізнес почувається комфортно, якщо його ніхто не відволікає звинуваченнями, непроханими порадами, втягуванням у полеміку та

²⁷² Strauss, N., & Smith, C.H. (2019). Buying on rumors: how financial news flows affect the share price of Tesla. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 593-607.

іншим галасом. Проте в реаліях нашого сповненого суперечками екзальтованого світу, мабуть, годі чекати цілковитої тиші. Бізнесу дедалі частіше доводиться не просто відповідати й переконувати, а перекикувати та огризатися, щоб захистити свої інтереси. Те саме відбувається і в інвестор рилейшнз.

Якось нам до рук потрапила наукова стаття з назвою *When Silence Isn't Golden* (Коли мовчання не золоте)²⁷³. На противагу відомому прислів'ю, її авторка стверджувала, що, попри збільшення кількості корпоративних злиттів і поглинань, компанії недостатньо спілкуються із ключовими аудиторіями, коли угода розгортається або навіть після її завершення. Мовчання спричиняє спекуляції, внаслідок чого потерпає довіра і покупця, і продавця активів. Про це ще понад століття тому добре висловився подвижник паблік рилейшнз у корпоративній сфері, президент AT&T Теодор Вейл: «Якщо ми не скажемо правду про себе, це зробить хтось інший». Справді, мовчання в сучасному бізнес-світі — не найкращий варіант PR-стратегії. Але пам'ятаймо відоме в юриспруденції правило Міранди: все, що ви скажете, може бути використано проти вас. Ось лише один із прикладів.

Наприкінці 2000-х один з великих національних гравців ринку мінеральних вод готував угоду про злиття з регіональною компанією. Її власник не бажав, щоб цю операцію публічно називали покупкою, поглинанням чи чимось подібним, тому сторони погодили нейтральні формулювання. Напередодні ввечері до пресслужби корпорації звернулася журналістка бізнес-видання із проханням прокоментувати цю новину. А вранці вийшла замітка про те, що гігант поглинув черговий маленький беззахисний бізнес, ще й за мізерну ціну. Публікація спотворювала зміст події та ставила під сумнів партнерські стосунки і репутацію обох фірм. Угода, яку готували понад рік, була близькою до зірвання. Найприкрішим було те, що журналістка посилялася на слова представника пресслужби, яких насправді ніхто не говорив. На щастя, розмову записували на диктофон, і завдяки цьому вдалося довести, що репортерка сама домислила деякі деталі в гонитві за сенсацією. Видання визнало провину, а його головний редактор особисто зателефонував обуреним власникам компаній, пояснивши ситуацію і попросивши вибачення. Таким чином угоду було врятовано.

²⁷³ Bertrand, K. (1987). When Silence Isn't Golden. *Business Marketing*, 72(2), 62-69.

Корпоративні комунікації: свіжий погляд

І на завершення ще кілька думок про ціну слів і моральні засади інвестор рилейшнз. У класичних теоріях комунікації апіорі розглядають як добродесні, позбавлені лихих намірів. Подібно до інших видів комунікацій IR супроводжують процес формування довіри до компанії та сприяють монетизації у вигляді залучених інвестицій. У цьому найголовніша умова, щоб сам продукт, привабливий зовні, не був гнилим ізсередини. Інакше професійний комунікатор ризикує стати транзистором шахрайської схеми і втратити обличчя. Те саме стосується й транспарентності компанії. Зрозуміло, що повне розкриття фінансової інформації нереальне і навіть небезпечне з точки зору конкурентоспроможності. Тож інвестор рилейшнз — це балансування між м'якими лапами комунікацій та жорсткими лещатами контролю доступу до конфіденційних даних, між потребами бізнесу, бажаннями громадськості та вимогами законодавства щодо оприлюднення інформації. Тонке відчуття цієї рівноваги має постійно бути в голові IR-фахівця, це одна з важливих ознак його професіоналізму.

3.4. Провідники думок. Медіа рилейшнз та взаємодія із блогерами

Якось під час вечірки один наш PR-колега глибокодумно промовив: «Усі ми родом із журналістики». Хоч як крамольно це звучить, паблік рилейшнз — справді позашлюбне дитя журналістики. Зрештою, Айві Лі й Артур Пейдж теж були газетярами та привнесли в нову професію те, на чому були добре обізнані, — принципи роботи з медіа.

Хоч журналісти й PR-фахівці мають багато спорідненого, вони завжди перебувають по різні боки комунікаційних барикад. Свого часу Джеймс Грюніг і Тодд Гант бідкалися: якщо послухати, як журналісти та фахівці зі зв'язків із громадськістю говорять одне про одного, то складається враження, що їхня співпраця — суцільне поле битви²⁷⁴. Представники четвертої влади критикують піарників за безпринципність, настирливість та «пекельні пресрелізи», а ті своєю чергою сварять журналістів за постійне вишукування сенсацій, пересмикування фактів і небажання занурюватись у суть висвітлюваних питань. Схоже, ця гра у перетягування каната і взаємний скепсис, що тримається на одвічному запитанні «хто важливіший?», нескінченна. Осягнути ці високі взаємини може лише той, хто побував одночасно у шкурі журналіста і PR-професіонала.

До початку XXI сторіччя масмедіа слугували єдиними можливими ретрансляторами всіх новин, зокрема й корпоративних, і за суттю були ексклюзивними інформаційними посередниками між компаніями та стейкхолдерами. Нині кожна редакція має вигляд колосального сита, що пропускає крізь себе мільйони новин. Від них залежить, яка інформація побачить світ, а про яку так ніхто і не дізнається. Ера соціальних медіа покінчила із цією гегемонією. Завдяки їм тепер кожен може спілкуватися зі своїми читачами безпосередньо. Одночасно самоорганізувалася творча армія блогерів, які ведуть у соцмережах власні сторінки, няньчать свої аудиторії та готові на взаємовигідних умовах поширювати інформацію, потрібну бізнесові.

²⁷⁴ Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston, p. 223.

Утім, масмедіа таки залишаються важливим майданчиком для розгортання корпоративних комунікацій. З одного боку, якщо про вас говорять у новинах по телевізору, отже ви пройшли крізь інформаційне сито й автоматично заслужили приз глядацьких симпатій. З другого — редакційні статті сприймаються як такі собі вірчі грамоти від незалежної сторони, яка формує соціальне схвалення. Вони допомагають компаніям бути на вигляд більшими та успішнішими, створюють ілюзію визнання. Але читачі мало замислюються, що за лаштунками подібних публікацій стоять копівка праця та спільна творчість, домовленості й компроміси — все, що вкладається в обсягове поняття *медіа рилейшнз*.

Дослідники називають результати цієї діяльності вершиною айсберга — найвидимішою, але не єдиною частиною комунікаційних процесів²⁷⁵. На практиці медіа рилейшнз розглядають як тактичний інструмент, хоч вони можуть сприяти досягненню довгострокових стратегічних цілей, як-от покращення іміджу компанії чи брэнда, відповідного медійного образу, зміна поведінки цільової аудиторії, поліпшення стосунків із місцевою спільнотою, збільшення частки ринку, вплив на державну політику, поліпшення відносин з інвесторами й загалом в індустрії тощо²⁷⁶. У праці Юпа Корнеліссена медіа рилейшнз потрактовано як «функцію або процес досягнення позитивної уваги та охоплення медіа»²⁷⁷.



Медіа рилейшнз (від англ. *media relations* — зв'язки з медіа) — це спеціалізований напрям корпоративних комунікацій, що базується на взаємодії із представниками масмедіа для інформування громадськості про діяльність компанії в інтересах її позитивної репутації. Ця послідовна робота має на увазі налагодження особистих стосунків із журналістами задля спільного створення та поширення медіапродуктів відповідно до редакційної політики.

На чому тримаються медіа рилейшнз? Передусім на співпраці за принципами win-win, коли кожен учасник залишиться у виграші. Щоб підготувати добірку новин чи аналітичну статтю, журналіст витрачає багато сил і часу на пошуки інформації. Водночас фахівець із корпоративних

²⁷⁵ Shaw, T., & White, C. (2004). Public relations and journalism educators' perceptions of media relations. *Public Relations Review*, 30, p. 494.

²⁷⁶ Theaker, A. (Ed.). (2004). *The Public Relations Handbook* (2nd ed.). Routledge, p. 161.

²⁷⁷ Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communication: A guide to Theory and Practice*. (3rd ed.). SAGE Publications, p. 191.

комунікацій має потрібні йому дані й готовий ділитися ними в обмін на шанс отримати згадування в ЗМІ. Таке партнерство відбувається на безоплатній основі та розцінюється як вияв доброї волі. Обидва професіонали мають спільну мету — створити матеріал, який би зацікавив читача.

Джейн Джонстон зазначає, що медіа рилейшнз часто класифікуються як технічна сфера PR. Значна частина цих зусиль пов'язана з укладанням медіалістів, підготовкою і розсиланням пресрелізів, проведенням пресконференцій, організацією фільмування відео та фото. Однак, зазначає дослідниця, медіа рилейшнз поєднують набагато більше, ніж складання, написання, поширення та розміщення інформації в медіа. Вони також потребують навичок, складніших, ніж використання медіа просто для того, щоб поширювати меседжі чи контролювати публікації ²⁷⁸.

Загалом фахівців з медіа рилейшнз можна назвати подвійними агентами. З одного боку, вони менеджери відносин, які відповідають за налагодження та підтримування сприятливих стосунків із представниками медіа як одними з найважливіших стейкхолдерів. З другого — комунікатори, які у співпраці з журналістами створюють і поширюють інформацію, пов'язану з компанією. Поза сумнівами, ці ролі переплетені між собою. Теплота особистих взаємин залежить від того, наскільки комфортна виробнича взаємодія, і навпаки, успіх професійної співпраці спирається на добрі персональні стосунки.

Функції медіа рилейшнз		
Засоби	Управління відносинами	Комунікаційна співпраця
	✓ Особисті контакти ✓ Медіаівенти ✓ Навчальні проєкти, гранти та конкурси для журналістів ✓ Спільні соціальні проєкти з медіа ✓ Створення спільнот за інтересами	✓ Пресрелізи, пости в соцмережах ✓ Медіапітчинг ✓ Надання коментарів чи інтерв'ю ✓ Медіаівенти

Табл. 1. Функції та засоби медіа рилейшнз (авторське бачення)

²⁷⁸ Johnston, J. (2013). *Media Relations: Issues and Strategies* (2nd ed.). Allen & Unwin, p. 5.

У дослідницьких працях зазначено, що сучасні медіа рилейшнз ґрунтуються на журналістоцентричних моделях ²⁷⁹. Тобто у відносинах між компанією і ЗМІ все обертається довкола професійних та особистих інтересів журналіста. І це цілком зрозуміло. За кожним газетним рядком, телесюжетом чи інтернет-новиною стоїть людина, яка пропускає кожну подію крізь власний світогляд і на основі цього створює унікальний медіапродукт. Як тут не згадати Ернеста Гемінґвея: «Писати насправді дуже просто. Ти лише сідаєш перед друкарською машинкою і починаєш спливати кров'ю». Творчість журналіста енерговитратна і відповідальна, тому що вона впливає на інтерпретацію реальності, формує картину світу для багатьох людей. Це тільки одна з причин, чому представників цієї професії потрібно поважати й бачити в них соратників. Цінуйте їхній час, працю, право на приватність. У будь-яких творчих питаннях намагайтеся діяти толерантно: мотивувати замість тиснути, спрямовувати замість втручатися. З огляду на це медіа рилейшнз — це набір психологічних мікростратегій, які сприяють порозумінню з журналістами.

Завдяки сприятливим взаєминам із творчими працівниками ЗМІ піарники можуть отримувати доступ до редакційної інформації, наприклад, що буде темою наступного номера, коли заплановано спецвипуски тощо. Знання внутрішніх дедлайнів дає змогу звертатися до журналістів у зручний для них час. З другого боку, це шанс підгадати момент, коли у стрічці новин найменше матеріалів, і цей вакуум можна заповнити новиною про вашу компанію. Так само, постійно контактуючи із ключовими редакторами, ви будете в курсі їхніх творчих задумів, щоб при нагоді вчасно запропонувати свої послуги.

Дружні стосунки зі ЗМІ — завжди додаткова броня на полях репутаційної борні. Лояльні журналісти можуть тет-а-тет ділитися інсайдерською інформацією, підказувати сильні комунікаційні кроки. І звичайно, якщо під час кризи четверта влада стане на бік вашого бізнесу, це вирішить долю сутички на його користь і буде найвищим визнанням зусиль у медіа рилейшнз. І навпаки, погані стосунки з журналістами повертаються нещадною взаємністю. Особливо коли недалекоглядні компанії намагаються оголосити війну пресі, не розуміючи, що у такій битві не буде переможця, а найбільших репутаційних втрат зазнає її призвідник.

²⁷⁹ Pang, A. (2010). Mediating the media: a journalist-centric media relations model. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(2), 192-204.



«Про шкідливість війн із медіа»: кейс від Disneyland

Цей скандал спалахнув 2017 року, після того, як газета Los Angeles Times опублікувала підсумки журналістського розслідування відносин між Disneyland і містом Анагайм (США, Каліфорнія), де розташований популярний парк розваг. Представлені матеріали викривали керівництво Walt Disney у маніпуляціях з метою отримання преференцій від місцевої влади. Видання стверджувало, що корпорація використовувала «агресивні стратегії», щоб забезпечити собі субсидії та неправомірне зниження податків, заробляючи величезні прибутки. Замість цивілізованого обґрунтування власної точки зору представники Walt Disney виступили із заявою, яка звинувачувала газету в ігноруванні журналістських стандартів. У ній, зокрема, йшлося: всупереч тому, що компанія протягом кількох місяців обмінювалася з репортером численними незаперечними фактами, видання було упередженим і припускалося неточностей, повністю кероване політичним порядком денним. На додачу Walt Disney заборонила журналістам Los Angeles Times відвідувати преспокази своїх кіноновинок, що було розцінено як покарання за критичне висвітлення діяльності компанії та викликало обурення громадськості.

Журналісти інших впливових видань, зокрема New York Times, підтримали колег із Лос-Анджелеса. До бойкоту приєдналися асоціації кінокритиків та інші небайдужі сторони. У спільній заяві йшлося: «Дії компанії Walt Disney суперечать принципам вільної преси та створюють небезпечний прецедент ворожості до журналістів». У підсумку Disney змушений був відступитися і скасувати рішення про заборону відвідувати свої преспокази. Проте це лише частково зменшило негатив довкола компанії, яка колись створила «Найщасливіше місце на землі»²⁸⁰.

²⁸⁰ Carroll, R. (2017). *Disney ends blackout of LA Times after boycott from media outlets*. <https://www.theguardian.com/film/2017/nov/07/disney-los-angeles-times-media-boycott>

Із чого розпочати медіа рилейшнз?

-  1. Передусім слід провести моніторинг і визначити коло ЗМІ та конкретних журналістів, які висвітлюють теми, наближені до вашого бізнесу. Будь-які готові списки, знайдені у відкритих джерелах, вірогідно, будуть неактуальними, бо одні медіа зникають з медіаландшафту, а замість них з'являються інші. Те саме відбувається і з кадровою міграцією. Тому важливо перевірити кожен контакт вручну, щоб потім не писати листи редакторів, який уже 10 років не очолює зазначене медіа. У цьому допоможуть пошукові системи, соцмережі та інформація від колег.
-  2. Далі потрібно укласти перелік медіа (*media list*) з іменами та прізвищами контактних осіб, їхніми номерами телефонів, адресами електронної пошти, посиланнями на профілі в соцмережах, щоб усі ці дані завжди були під рукою. Хтось використовує для ведення таких баз таблиці Excel, хтось — досконаліші CRM-системи, які завчасно сповіщають про дні народження, графіки відпусток і навіть пропонують бажані місця для зустрічей.
-  3. Буде незайвим до початку співпраці заготувати всі базові матеріали, які використовуватимете в подальших комунікаціях з медіа (бекграундери, довідки про історію, керівництво компанії, статистичні дані, відео, фото тощо).
-  4. Далі час спробувати налагодити перші контакти. Ідеальний спосіб — особисте знайомство. Гострослови кажуть, що директор з комунікацій, який протягом дня не зустрівся з жодним журналістом, може вважати цей день втраченим. У нинішню еру заторів, карантинів і тотального браку часу зустрічі за чашкою кави стають розкішшю. Проте все залежить від конкретних ситуацій та харизми фахівця з медіа рилейшнз. Прелюдією до знайомства можуть бути оригінальні корпоративні подарунки до свят і преспакети з продукцією. А найкращі варіанти для розвитку стосунків — медіаівенти, робочі поїздки, під час яких з'являється нагода неформального спілкування.

На початку 1900-х років PR-директор AT&T Джеймс Еллсворт організував для регіональних редакторів і репортерів конкурс на створення

найкращого рекламного тексту. І хоч далеко не всі ці доробки могли бути корисні компанії, кожен учасник отримав винагороду, а винахідливий PR-директор у такий спосіб домогся лояльності преси ²⁸¹. Нині корпорації також звертаються до подібних методів і стають засновниками різноманітних конкурсів, заохочувальних грантів. Не менш цікавий формат — освітні програми для журналістів, коли компанії влаштовують тренінги, семінари, майстер-класи, запрошують до виступів відомих письменників, науковців, закордонних експертів. Такі заходи дають змогу не просто налагодити контакт із медійниками, а й одразу взаємодіяти з ними.

-  5. Найважливіше правило медіа рилейшнз — постійна онлайн-доступність. Ви маєте відстежувати всі наявні канали корпоративної комунікації, бути зареєстрованим у найпопулярніших соцмережах, чатах і на спеціалізованих платформах, які об'єднують ЗМІ та PR-фахівців, користуватися месенджерами та поштовими сервісами, щоб журналісти за потреби мали змогу безперешкодно скontaktувати з вами.

Інструменти медіа рилейшнз

-  1. **Пресреліз** — це офіційна заява у вигляді документа, який компанія надсилає ЗМІ для публічного поширення інформації. Він має містити стислий опис події, відповідати на п'ять головних журналістських питань (хто, що, де, коли, чому?) і бути зручним для опрацювання редакторами. Айві Лі одним із перших почав використовувати цю стандартизовану форму комунікацій з медіа ²⁸². Понад 100 років вона вірою і правдою служила PR-професіоналам, аж доки наприкінці XX сторіччя деякі науковці почали пророкувати її загибель ²⁸³. Мовляв, загальна риторика більшості пресрелізів призводить до того, що вони часто потрапляють у смітник. За деякими дослідженнями, приблизно дев'ять із десяти пресрелізів не можна використати в роботі через невідповідність редакційним вимогам.

²⁸¹ Heath, R.L. (Ed.). (2005). *Encyclopedia of Public Relations* (Vol. 1). Sage Publications, p. 275.

²⁸² Hiebert, R.L. (1966). Ivy Lee: «Father of Modern Public Relations». *The Princeton University Library Chronicle*, 27(2), 113-120.

²⁸³ Daly, M. (1987). Ban the Press Release. *Business Marketing*, 12(10), 84-88.

Однак, перефразовуючи класика, чутки про смерть пресрелізу трохи перебільшені. Він і досі залишається базовим інструментом взаємодії з медіа. Щоправда, деякі PR-початківці дозволяють собі бездумно бомбити редакції релізами, перетворюючи їх на докучливий та контрпродуктивний спам. Наполеглива порада: замість масового розсилання опрацюйте контакти журналістів з огляду на їхню тематичну спеціалізацію і взаємодійте з ними адресно. Не відправляйте пресрелізи абстрактному адресатові з безособовим зверненням на кшталт «Редакторові» чи «У відділ новин». Коли розсилаєте електронний лист за багатьма адресами, користуйтеся опцією «прихована копія». А ще краще — не полінуйтеся написати не один, а кілька листів, звернувшись окремо до кожного журналіста на ім'я. Так ви виявите повагу до колег.

 **2. Пост у соціальних мережах**, адресований медіа, — сучасна альтернатива розсиланню пресрелізів. Повідомлення на сторінці компанії може містити посилання на офіційну заяву, коментар, фото чи відео. Цей формат зручний тим, що якщо журналіст зацікавиться інформацією, він може миттєво отримати зворотний зв'язок, поставити додаткові запитання тощо. Єдине, що слід пам'ятати: спілкування в соцмережах — це самостійний жанр, який має певні вимоги до контенту. Недоречно просто скопіювати пресреліз і розмістити на корпоративній сторінці. Краще на його основі написати короткий читабельний пост.

 **3. Медіапітчинг** (від англ. *pitching* — подання) — це лаконічна презентація, представлення, опис ідеї, якою ви хочете зацікавити ЗМІ. На відміну від масового розсилання пресрелізу, пітчинг — ексклюзивна комунікація, яка має враховувати запити конкретного медіа та особистість журналіста. Це спроба заінтригувати, привернути увагу, закинути інформаційну наживку. Пітчинг дає змогу продати не просто новину чи факт, а цілу тему, історію та навіть привід для журналістського розслідування. У персональному листі до журналіста передусім потрібно стисло сформулювати причини (чому, на вашу думку, матеріал має зацікавити медіа), мету, якої ви прагнете досягти, і фабулу історії.

Комунікація з медіа — це технологія, де все має суть і вагу. Її ефективність складається з таких, здавалося б, дрібниць, як кількість символів у темі листа. Як свідчать дослідження, опис теми завдовжки менш як 49 знаків підвищує шанс, що ваш лист буде відкрито, на 12,5% порівняно

з більшою кількістю ²⁸⁴. Існують вимоги і щодо змісту повідомлень. Не прагніть робити тему листа клікабельною, жертвуючи її правдивістю. Журналісти чітко вловлюють, коли тема гіперболізована, і можуть відхилити пітч уже на старті.

Надзвичайно важливий подальший супровід листа. Але щоб отримати зворотний зв'язок, не обов'язково турбувати редактора щодня. Якщо історія видається цікавою, він сам дасть про це знати. Практики радять супроводжувати пітч лише одним додатковим контактом. Так ви, вірогідно, найменше дратуватимете журналіста, до якого звернулися. За статистикою, 55% журналістів вважають нормальним отримати одноразове нагадування про пітч, на який не відреагували одразу, і тільки 10% воліють не отримувати жодних додаткових листів. Так само 83% журналістів упевнені, що нагадування потрібно надсилати не раніше, ніж за тиждень після першого листа ²⁸⁵.



4. Коментарі та інтерв'ю. Якщо ваші досягнення такі ж гучні, як Білла Гейтса чи Марка Цукерберга, то можливо, що медіа самі ставатимуть до вас у чергу по інтерв'ю. В іншій ситуації доведеться добре попрацювати, щоб на шпальтах з'явилося бодай невеличке згадування про вашу компанію. Найчастіше журналісти звертаються до пресслужби із проханнями прокоментувати якусь подію чи ситуацію на ринку і надсилають кілька запитань. Відповіді на них використовують як частини аналітичної статті або огляду.

Раніше журналісти брали коментарі телефоном і все записували на диктофон. Нині вам запропонують надіслати відповіді у вигляді тексту, і це оптимальний варіант. Письмова комунікація надійніша за усну. По-перше, під час розмови ви можете неправильно або недостатньо чітко сформулювати думку. По-друге, вам кортітиме розповідати про вашу компанію довго і багато, а у статтю потраплять лише кілька речень, і то не завжди ті, на які ви розраховували. Натомість, готуючи письмові відповіді, ви матимете час обмірковувати кожне слово та перевірити фактаж.

Інша річ — інтерв'ю під диктофонний запис або на камеру. Особливо це стосується телевізійних новин. Відповідати на запитання потрібно чітко, двома-трьома рубаними реченнями, уникаючи складнопідрядних

²⁸⁴ Muck Rack (2022). *How To Write A Media Pitch: Examples & Best Practices*. <https://muckrack.com/media-pitching-guide>

²⁸⁵ Там само.

конструкцій. Це дасть шанс, що ваш коментар не буде пошматовано під час монтажу і він не змінить первісний зміст.

Коли ви даєте інтерв'ю, контролюйте кожне своє слово і вчасно ставте крапки. Заздалегідь підготуйте відповіді на незручні запитання. Якщо не хочете про щось говорити, уникніть відповіді, але зробіть це красиво. Фраза «No comments» — це стоп-кран, яким можна користуватися лише в екстрених ситуаціях. Часом така відмовка лише розпалює професійне бажання журналіста покопирсатися в тому, що ви намагаєтеся приховати. Ще одна недоречна відповідь — «Я не знаю», бо вона ставить під сумнів ваш імідж експерта. Краще скажіть: «Я уточню інформацію та обов'язково повернуся до вас із відповіддю» (і повідомте точний час, коли ви це насправді зможете зробити).

Узгодження контенту — один з найболючіших моментів медіа рилейшнз. Для журналістів це ніби підіймати фіранку перед сторонніми людьми над колискою з немовлям. Наприклад, ви надали виданню коментар і хочете побачити фінальний текст до того, як його буде опубліковано. Найімовірніше, ваше прохання наštовхнеться на шлагбаум: «Редакційна політика не дозволяє нам цього робити». У кращому разі вам покажуть лише уривок з вашою прямою мовою без контексту. Що робити в такій ситуації? Спробуйте переконати редактора в тому, що ви жодним чином не прагнете втручатися у творчий процес. Станьте для нього цінним експертом, розкрийте цікаві невідомі факти, запропонуйте допомогу в перевірці даних. Такий партнерський підхід дасть шанс впливати на звучання всієї статті, а не лише її окремих фрагментів.



5. Медіазаходи передбачають запрошення журналістів з якогось важливого інформаційного приводу. Цей інструмент використовують тоді, коли про подію потрібно розповісти розлого і детально, забезпечити контакт із дійовими особами, ініціювати живе обговорення. Він також незамінний, коли необхідно створити картинку для телеканалів і фоторепортерів. Зазвичай під час медіазаходів поширюють пресреліз, який інформує про подію та окреслює коло питань, що розглядають. Такі івенти можуть бути як офіційного (пресконференція, брифінг), так і неформального характеру (пресланч, презентація, медіатур). Детальніше про це читайте у підрозділі 5.2.

Однак навіть найтепліші стосунки з медіа не завжди гарантують бажаний результат. Буває таке: ви витрачаєте зусилля, допомагаєте журналістові створити цікавий матеріал, а на виході отримуєте публікацію, яка не просто не додає позитиву, а навіть шкодить іміджу компанії. Потрібні вам меседжі загубилися в дорозі, а другорядні та небажані речі, навпаки, впливли на перший план. Що ж, журналістика — це творчість. А творчість завжди сповнена непередбачуваності, помноженої на точку зору журналіста і редакції. Тому якщо вам потрібен повністю контрольований зміст публікацій, інколи є сенс замість лотерейного білета на розіграш автомобіля просто придбати авто.

Чимало списів зламано навколо питань: чи повинен PR бути платним і чи потрібно платити за публікації в медіа? Відповідь залежить від мети, що, як відомо, виправдовує засоби. Хтось послуговується прихованою рекламою або джинсою — неофіційними замовними редакційними статтями. Цивілізованіший підхід — *адветоріал*. Ви офіційно купуєте медійну площу або ефірний час як і для звичайної реклами, але наповнюєте їх контентом, присвяченим вашій компанії та дуже схожим на редакційний. Дослідники зауважують, що за законом такі публікації мають бути марковані особливими позначками. Але часто їх роблять настільки непомітними, що в читача може скластися враження, ніби перед ним звичайна редакційна стаття. У підсумку він може повірити, що текст відображає неупереджену точку зору журналіста, а не зацікавлену думку рекламодавця ²⁸⁶.



Адветоріал (від англ. *advertorial: advertising* — реклама та *editorial* — редакційна стаття) — формат офіційно оплачуваних публікацій у медіа, замаскованих під журналістський контент, що містить згадки про компанії та їхні бренди.

З адветоріалом пов'язаний ширший термін «*нативна реклама*», який так само означає інтеграцію проявів брендів у редакційний медіапродукт. На думку науковців, цей формат виник ще у 1940-ті роки, коли на американському радіо набули популярності спонсоровані програми ²⁸⁷. Нині

²⁸⁶ Fawkes, J. (2004). What is public relations? In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (2nd ed.). Routledge, p. 10.

²⁸⁷ Sandler, D., & Secunda, E. (1993). Point of View: Blurred Boundaries — Where Does Editorial End and Advertising Begin? *Journal of Advertising Research*, 33, 73-80.

у професійному середовищі використовують інші споріднені визначення: контент-маркетинг, спонсорований контент, бренд-журналістика. Усі вони мають на увазі відтворення потрібної бізнесу інформації за допомогою журналістських підходів, але не підпорядковуються принципам діяльності ЗМІ, що вимагають об'єктивності чи збалансованості у поданні фактів.

Іще один усталений термін — «корпоративна реклама», коли компанії розміщують за гроші публікації не для просування товарних брендів, а суто в інтересах корпоративної репутації. Тематику таких статей можуть бути соціальна відповідальність, спонсорство культурних чи спортивних заходів, спрямованих на позиціювання компанії, інформація для інвесторів, оприлюднення офіційної позиції щодо судових рішень, галузевих суперечок тощо.

Цікава форма партнерства — спільні соціальні проекти з медіа. За суттю телеканали та видавництва є бізнес-організаціями, які зацікавлені у формуванні власного суспільно привабливого іміджу. Редакції ЗМІ збирають кошти на допомогу хворим дітям, влаштовують флешмоби для розв'язання екологічних проблем, відзначають найуспішніших науковців і митців. Чому б до таких спільних добрих справ не запрошувати односторонніх із неконкурентних сегментів? Корпорація-партнер може підтримати такі акції коштами чи продукцією, а її працівники — долучитися як волонтери. Натомість компанія отримує не лише привід продемонструвати соціальну відповідальність, а й гарантовані редакційні прояви в медіа і, що не менш важливо, їхню лояльність.

Хай там як, але ні оплата публікацій, ні жодні інші форми співпраці не замінюють компанії необхідності генерувати якісний контент. Нині це одна зі злободенних проблем медіа рилейшнз. На жаль, понад дві третини корпоративних практиків, згідно з опитуванням працівників європейських ЗМІ, не розуміють, що потрібно журналістам²⁸⁸.

П'ять помилок у роботі з контентом для медіа



1. Брак новини. Щоб почати спілкування, співрозмовникові потрібно дати енергетичний поштовх, актуалізуватися, виокремитися на тлі загального потоку. Без цього ефективні комунікації просто неможливі.

²⁸⁸ Pang, A. (2010). Mediating the media: a journalist-centric media relations model. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(2), 192-204.

Вагомий інформаційний привід, здатний привернути увагу читачів, стає перепусткою на шпальти ЗМІ і точкою відліку у створенні будь-якої журналістської публікації.

 **2. Нестача цифр, фактів.** Літератори та журналісти — це різні професії. Перші спеціалізуються на емоційних роздумах про природу та людські взаємини. Другі оперують логікою і конкретикою. Якщо ви хочете бути цікавими для медіа, дайте їм корисний фактаж, а узагальнення та естетичні зв'язки вони якось домислять самі.

 **3. «Занадто корпоративна інформація».** 78% журналістів вважають, що PR-практики надають їм матеріал, який «відверто і надмірно корисний для них самих»²⁸⁹. Не перевантажуйте пресрелізи згадуваннями брендів і корпоративним пафосом. Не перегинайте палицю, співаючи дифірамби своїй улюбленій компанії. Краще розкажіть, як конкретно вона допомагає розв'язати якусь проблему, важливу для соціуму.

 **4. «Повільність — швидка смерть».** У сучасному світі новини живуть вже навіть не день, а лічені години. Оперативність підготовки журналістських матеріалів стала майже космічною. Якщо подія відбулася сьогодні, то завтра вона нікому не буде цікавою або інформацію про неї опублікує хтось інший. Тому фахівець із корпоративних комунікацій має змусити себе і свою компанію танцювати в ритмі сучасних новин і дедлайнів.

 **5. Задовгий текст.** У журналістів існує професійний жарт: «Стислість — сестра таланту, але теща гонорару». Проте медіа рилейшнз оцінюють не за кількістю літер у пресрелізі, а за числом опублікованих матеріалів із потрібними для компанії смислами. Тому текст для медіа передусім має бути компактным і зрозумілим. Дослідники називають «кардинальним правилом контенту» завжди подавати всі важливі факти в першому абзаці²⁹⁰. Затягування і використання кліше можуть поховати вашу історію. Те саме стосується довгих заплутаних заголовків, які не відображають суті новини.

²⁸⁹ Sallot, L.M., & Johnson, E.A. (2006). To contact. . . or not? Investigating journalists' assessments of public relations subsidies and contact preferences. *Public Relations Review*, 32, 83-86.

²⁹⁰ Theaker, A. (Ed.). (2004). *The Public Relations Handbook* (2nd ed.). Routledge, p. 149.

Співпраця з блогерами

Перші *блоги* (від англ. *web* і *logs*) з'явилися наприкінці 1990-х років. По-простому, це особистий щоденник, за допомогою якого користувач ділиться з інтернет-спільнотою своїми новинами, досвідом, міркуваннями. Джон Райт визначав блоги як вебсайти, що містять повідомлення чи інший створений блогером контент, зазвичай організований за категоріями та відсортований у зворотному хронологічному порядку²⁹¹. Відповідно *блогери* — це люди, які регулярно ведуть сторінки в соцмережах або на інших онлайн-ресурсах і є *опініонмейкерами* (або *інфлюенсерами*) для своїх підписників. Якщо аматори бачать у веденні блогів переважно засіб самовираження, то для професіоналів це ще й непогане джерело заробітку. Коротенькі відео на сторінках світових зірок збирають мільйони переглядів, а гонорар за їх розміщення сягає \$1 млн. Та навіть якщо ви не володар «Оскара», також можете розраховувати на славу та заробіток від блогерства. Для цього потрібно лише навчитися створювати унікальний контент, здатний приворожити велику аудиторію. Інколи це вдається навіть підліткам, які завдяки простим, на перший погляд, речам збирають у соцмережах тисячі прихильників.

Так чи інакше, *блогосфера* стає паралельним світом і простором для реалізації корпоративних комунікаційних стратегій. Як і журналісти, блогери претендують на статус окремої важливої групи стейкхолдерів. Деякі з них навіть називають свою практику журналістикою, а свої блоги ототожнюють із масмедіа. Тому взаємодія з ними потребує особливих підходів.



Блогер рилейшнз — це методи та процес формування партнерських відносин і взаємодії бізнес-організацій із блогерами для спільного створення й поширення мережевого контенту. Найчастіше вони передбачають оплачувану інтеграцію корпоративних повідомлень і візуальних проявів брендів у креативні концепції блогосфери.

²⁹¹ Wright, J. (2005). *Blog marketing: The revolutionary new way to increase sales, build your brand, and get exceptional results*. McGraw-Hill, p. 7.

Якщо масмедіа — непохитні дредноути комунікаційної флотилії, то блогерів можна порівняти з індіанськими каное. Вони динамічніші, маневровніші та самобутніші, бо не закуті в лещата редакційних стереотипів і керуються лише особистими уявленнями про творчість. Завдяки цьому блогери поступово виринають у журналістів пальму читачьких інтересів, набувають дедалі більшої ваги в соціумі та часто стають першоджерелами для ЗМІ. Теоретики навіть знайшли визначення цьому — «ефект мультиплікатора», коли дописи блогерів привертають увагу масмедіа до резонансних тем²⁹². При цьому блоги не просто висвітлюють їх, а й стимулюють живі реакції читачів.

Певна річ, ці верткі комунікаційні човни мають і вразливі місця. На думку дослідників, хоч блогери мають прямий доступ до аудиторій і значне охоплення, більшості з них бракує авторитету, професійних навичок та прагнення об'єктивності, що притаманно ЗМІ²⁹³. Блогери не зобов'язані перевіряти факти, як це роблять журналісти, й гаяти час на пошук альтернативних точок зору. Вони рідко переймаються етичними питаннями і часом дозволяють собі речі неприйнятні для традиційних медіа.

Проте за правильних підходів співпраця із блогерами дає поживні плоди. Передусім її користь виявляється в комунікаціях зі споживачами, спрямованих на промоцію товарів та послуг. Нині цим інструментом послуговуються не лише індустрії туризму, розваг, моди, ресторанний бізнес, а й автомобільні компанії, забудовники та фінансисти. Нативна реклама у блогерів досі не набила оскому в користувачів, і цей сегмент розвивається шаленими темпами.

Вище ми згадували негативний досвід Walt Disney у зв'язках з медіа. А тепер для балансу наведемо приклад її вдалої співпраці з інфлюенсерами. У 2000-ні роки імперія розваг почала активно залучати блогерів, користувачів Instagram і Twitter до висвітлення своїх новин. Раніше компанія робила ставку на власні медіа та найманих творчих працівників, які захопливо описували нові атракціони й казкових героїв. Цей підхід навіть здобув назву *Disney-журналістика*²⁹⁴. Усе йшло пречудово. Але експансія соціальних медіа відкрила нові шляхи до сердець стейкхолдерів.

²⁹² Smith, B.G. (2011). Becoming "Quirky" Towards an Understanding of Practitioner and Blogger Relations in Public Relations. *Public Relations Journal*, 5(4), 1-17.

²⁹³ Kent, M.L. (2008). Critical analysis of blogging in public relations. *Public Relations Review*, 34(1), 32-40.

²⁹⁴ Edrial, Z. (2016). *The evolution of Disney Journalism*. <http://disneyexaminer.com/2016/02/01/the-evolution-of-disney-journalism/>

Паралельно зі звичними методами комунікації компанія почала використовувати матуся із соціальних медіа, яких запрошували безплатно відвідувати Disneyland за умови, що ті ділитимуться своїми враженнями від побаченого на особистих сторінках у соцмережах. Блогери радо постили фото своїх усміхнених діточок і власні емоційні відгуки, розповідаючи друзям про атракціони, що їм найбільше сподобалися, відтворюючи неймовірну атмосферу популярних парків розваг.

Принципи взаємодії з інфлюенсерами багато в чому збігаються з медіа рилейшнз, хоч і мають нюанси. І тут може бути кілька порад. До початку співпраці проаналізуйте аудиторію блогера. Кількісні показники підкажуть, чи зможете ви охопити потрібні групи стейкхолдерів для реалізації ваших комунікаційних задумів. Наприклад, транснаціональні корпорації нерідко співпрацюють з еліт-інфлюенсерами, які мають аудиторію понад 1 млн фоловерів. Попри високі ціни за пост, вони сприяють широкій впізнаваності брендів і дають міжнародне покриття. Натомість локальним компаніям є сенс звертатися до наноінфлюенсерів, які мають від 1000 до 10 000 підписників. Це дає змогу максимально природно інтегрувати прояви брендів у мережевий контент і забезпечує високий рівень націленості та залученості аудиторії.

Радимо також прискіпливо подивитися на тематику і стиль постів. Філософія вашого бренду має відповідати іміджу блогера. Можливо, в майбутньому оцінюватимуть ще і його коефіцієнт щирості. Блогери приваблюють читачів оригінальними поглядами, манерою спілкування. Якщо блогер зраджуватиме собі, йому з часом перестануть довіряти. Те саме може статися, коли читачі побачать, що їхній кумир постійно танцює під дудку рекламодавців.

Як і в медіа рилейшнз, головний камінь спотикання — межі спільної творчості. Інфлюенсери вважають себе ще більш креативними натурами, ніж журналісти, тому ненавидять жорсткі рамки. Вони органічно не сприймають намагання компаній нав'язати їм своє бачення контенту і втягнути себе у трясовину узгоджень. Тому, щоб не притлумити їхнього бажання творити й водночас не обернути таку співпрацю на розгул анархії, потрібно бути готовим до м'якого контролю, обопільних компромісів і творчих експериментів. Саме такі підходи здатні забезпечити лояльність та довгострокові стосунки, які перетворюють яскравих блогерів на ще блискучіших бренд-амбасадорів.

3.5. Культ особистості. Робота з першою особою компанії

Придивіться уважно, і ви побачите: образ видатної компанії чи бренда віддзеркалює постать знакової особистості. За інноваціями Apple стоїть безсмертний Стів Джобс, за вишуканістю Chanel — легендарна Коко Шанель. У цих символічних зображеннях кожен вишукує свій сенс. Споживач намагається розгледіти в них ікони матеріальних жадань, бізнес прагне персоніфікації, щоб стати ще впливовішим і прибутковішим. Звісно, не обходиться без курйозів.

1945 року журнал Fortune назвав цю жінку другою за популярністю у США після дружини президента Елеонори Рузвельт. Її обличчя красувалося на упаковках печива та з'являлось у рекламі, пресі й коміксах. На піку популярності ця миловидна пані отримувала від залицяльників майже 5000 листів на день і цілком серйозні пропозиції взяти шлюб. Та багатьом було невтямки, що Бетті Крокер від початку до кінця — вигаданий персонаж, який 1921 року створила компанія Washburn-Crosby для просування печива та інших харчових продуктів²⁹⁵. А найкумедніше те, що й дотепер близько 50% американців вважають королеву борошняних виробів реальною людиною!²⁹⁶

На відміну від міфічної міс Крокер, Генрі Форд, Річард Бренсон, Джек Ма, Ілон Маск та інші видатні постаті бізнесу цілком справжні. У різні часи вони стали символами своїх компаній, їхнім обличчям і голосом. Їхні імена асоціюються із проривними ідеями, неймовірними інноваціями та мільярдними статками. Тож не дивно, що перші особи стають своєрідними контактними пластинами в корпоративних комунікаціях, додаючи їм потужності та виразності.

Секрет цього феномену криється у психології. Більшість із нас захоплюється образами енергійних самодостатніх героїв, які досягнули успіху в житті, вирізняються особливими рисами характеру та життєвим

²⁹⁵ Marks, S. (2005). *Finding Betty Crocker: the secret life of America's first lady of food*. Simon & Schuster.

²⁹⁶ Harris, B. (2015). *Using Personas for Public Relations*. <https://www.business2community.com/public-relations/using-personas-for-public-relations-01374524>

кредо. У цьому контексті варто згадати концепт харизматичності, який розглядає лідерство як благодать (від грец. *charisma* — дар, милість), послану видатним особистостям. Згідно з ним, деякі люди народжуються із талантом керманичів і здатні викликати повагу, довіру та прихильність інших. Теорію харизматичного лідерства було емпірично апробовано та описано як чинник управління організацією в наукових працях ²⁹⁷.

Останніми десятиліттями в науковому світі викристалізувалося поняття *CEO бренд* (аббревіатура від англ. *Chief Executive Officer* — *генеральний директор*). За аналогією із позиціюванням товарів і послуг воно означає комплекс вражень та асоціацій, які викликає персона керівника компанії. На думку науковців, успішний CEO бренд підвищує сприйняту цінність корпоративного бренда та є корисним для всієї організації. CEO бренди перебувають під впливом особистості та ролі менеджерів, а організаціям потрібно постійно стежити за репутацією CEO бренда, а також дбати про його позиціювання ²⁹⁸. Інші дослідники розтлумачують механіку цього впливу через комунікацію: «CEO репрезентують та персоніфікують свої організації через свою помітність у медіа. Таким чином, їхнє лідерство впливає на сприйняття організації серед зацікавлених сторін, отже на репутацію та підсумки її діяльності» ²⁹⁹.

Ще один популярний нині термін — *CEO селебриті* (від англ. *celebrity* — знаменитість, зірка). Науковці вважають, що подібно до знаменитостей CEO стають схожими на ідолів, до ідей яких дослухаються. Їхня спроможність формувати ідеологію та згуртовувати довкола неї послідовників робить їхні меседжі особливо важливими ³⁰⁰. Марк Фетшерін порівнює таких лідерів з кінозірками, які зумовлюють успіх майбутнього фільму. Так само перші особи формують передчуття успіху компанії для ринку та конкретно її акціонерів ³⁰¹.

²⁹⁷ Harp.: Tourish, D., & Vatcha, N. (2005). Charismatic leadership and corporate cultism at Enron: the elimination of dissent, the promotion of conformity and organizational collapse. *Leadership*, 1(4), 455-480.

²⁹⁸ Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. (2013). Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 596-614.

²⁹⁹ Meng, J., & Berger, B. K. (2013). What they say and what they do: executives affect organizational reputation through effective communication. In C.E. Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (306-317). Wiley, p. 307.

³⁰⁰ Amernic, J., & Craig, R. (2006). *CEO-Speak: The Language of Corporate Leadership*. McGill-Queen's University Press.

³⁰¹ Fetscherin, M. (2015). The CEO branding mix. *Journal of Business Strategy*, 36(6), p. 22.

У реальному житті перед керівниками бізнесу постає непростий вибір: витрачати зусилля на комунікації чи зосередитися на прийнятті управлінських рішень та інших стратегічних функціях. Насправді між цими видами діяльності немає жодного конфлікту, бо комунікації — складник стратегічного менеджменту. Інша річ, чи повинні лідери персонально брати участь у публічному діалозі від імені організації та що це дає бізнесу?

Більшість опитаних нами колег одностайна: особистий бренд лідера допомагає компанії досягати кращих результатів одночасно в різних площинах. Його харизма в органічний спосіб привертає до компанії додаткову увагу партнерів, потенційних працівників, журналістів і широкої громадськості. Це також екстраможливість презентувати компанію у вигіднішому світлі, зміцнити довіру до неї. Публічність і відкритість керівників сприяє повазі серед підлеглих, прихильності стратегічних партнерів, формуванню авторитету в соціумі тощо. Участь перших осіб у корпоративних комунікаціях впливає не лише на загальне духовне здоров'я компанії, а й на її фінансовий стан. Так, попри ризиковані інвестиційні кроки, керівник Tesla Motors та SpaceX Ілон Маск досі має величезний кредит довіри. Як наголошують дослідники, це наслідок того, що протягом усієї своєї подорожі в діловому світі він створював і підтримував особистий бренд чесності й прозорості ³⁰².

Справжній лідер не тільки визначає ідеологію бізнесу, а й усіляко допомагає поширювати її. На думку теоретиків, «успішні лідери прищеплюють у своїх організаціях цінності, які породжують прихильність і спрощують завдання управління» ³⁰³. Цій концепції відповідає окреме визначення — *CEO комунікації*, яке охоплює особисту взаємодію генерального директора із засобами масової інформації, суспільством та іншими організаціями ³⁰⁴. З нашої точки зору, є сенс розсунути межі цього поняття, оскільки, крім CEO, компанію можуть репрезентувати власник бізнесу, члени ради директорів, топменеджери, зрештою, PR-директор. Головна перевага таких комунікацій — те, що вони виходять

³⁰² Franco, A. (2018). Elon Musk as a Role Model: Lessons to be Learned from a Transformational Innovator. Strategy First Institute.

³⁰³ Campbell, A. (1989). Does your Organisation Need a Mission? *Leadership & Organization Development Journal*, 10(3), 3-9.

³⁰⁴ Zerfass, A., Vercic, D., & Wiesenberger, M. (2016). Managing CEO communication and positioning: a cross-national study among corporate communications leaders. *Journal of Communication Management*, 20(1), 37-55.

із першоджерел. Тут можна погодитися з Пітером Гіршем, який називає автентичність найважливішим компонентом меседжів перших осіб, котрі прагнуть привернути увагу до всієї організації³⁰⁵. При цьому вони не просто є носіями первинної корпоративної інформації. На думку Розабет Мосс Кантер, керівники великих компаній здатні пролити світло на підстави своїх рішень. Роблячи це, вони створюють нові моделі дій, що можуть повернути довіру до бізнесу та змінити світ, в якому ми живемо³⁰⁶. Участь лідера в комунікаціях оживлює компанію, робить історії про неї цікавішими та емоційнішими. Британський PR-експерт Едріан Вілер пише: «Більшість людей вважає бізнес нудним, тому зробіть його цікавим і людським. Перша особа може використовувати власний бізнес-образ для комунікацій з ефектом і забарвленням»³⁰⁷. Важливу роль для громадськості в такому спілкуванні відіграє психологічний маркер «він один з нас», який зближує, сприяє розумінню цілей лідера та підтримці його ідей.

Однак конвертувати імідж першої особи в бездоганну корпоративну репутацію — не таке просте завдання, як здається на перший погляд. Бути обличчям компанії — зовсім не фігуральний вислів. Персональний портрет лідера складається з багатьох штрихів, починаючи із зовнішнього вигляду. Історичний факт: один з найбагатших людей світу, американський фінансист Джон Пірпонт Морган-старший змушений був уникати публічності і зустрічей з журналістами, особливо фоторепортерами, через хронічне захворювання шкіри, що зробило його ніс фіолетовим.

Ухвалюючи рішення про залучення лідера до публічних комунікацій, необхідно тверезо оцінити його особистий потенціал, видимий образ, людські якості, природну харизму, а також здатність захоплювати увагу, вміння структурувати і грамотно висловлювати думки. Якщо стартові позиції зовсім слабкі, то штучне звеличення іміджу не виправдає себе та матиме багато ризиків у майбутньому. В такому разі роль обличчя компанії варто одразу доручити комусь іншому, хто краще відповідає цьому амплуа. Якщо ж проблемні місця таки підлягають корективам,

³⁰⁵ Hirsch, P.B. (2014). Whither the bully pulpit: leadership communications and corporate transformation. *Journal of Business Strategy*, 35(6), p. 67.

³⁰⁶ Kanter, R.M. (2011). *How Great Companies Think Differently*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/11/how-great-companies-think-differently>

³⁰⁷ Wheeler, A. (2001). What makes a good corporate reputation?'. In A. Jolly (Ed.), *Managing corporate reputations*. Kogan Page, p. 10.

то можна спробувати дотягнути їх до потрібного рівня. Природно, перша особа повинна бути готовою до роботи над собою, персональних тренінгів і домашніх завдань.

Після того, як власник чи CEO вирішить для себе зійти на сцену публічності, ймовірно, доведеться добре попрацювати над реконструкцією його стихійно сформованого іміджу. Часом це нагадує перебудову оселі: фундамент перекроїти вже не вийде, але конче потрібно доточити кілька кімнат. Тому на цьому етапі важливо правильно визначитися з персональним позиціонуванням лідера і створити чіткий ескіз майбутнього образу, якого ви прагнутимете. Це уявлення має максимально спиратися на привабливі сторони об'єкта, на яких ви концентруватимете увагу в комунікаціях, а проблемні зони, навпаки, підлягають маскуванню. Важливо не забувати, що позиціонування першої особи має відповідати образу компанії. Їм належить доповнювати, але в жодному разі не суперечити один одному.

Генрі Форду приписують фразу: «Я готовий звітувати про будь-який день у моєму житті, але не питаєте мене, як я заробив свій перший мільйон». Певна річ, помилки молодості траплялися в кожного. Але якщо в управлінні репутацією не враховувати історій минулого, то вони можуть стати неприємними сюрпризами в майбутньому публічному житті. Тому варто заздалегідь подбати про чистоту і стрункість звучання особистої легенди претендента, яка має спиратися на правдиві факти його біографії та мати вичерпні обґрунтування сірих плям.

Надалі першій особі компанії слід підтримувати свій публічний образ правильними словами та діями. За законами драматургії, щоб утримувати увагу глядачів, з головним героєм має щось постійно відбуватися. Це наче піч, в яку потрібно раз по раз підкидати дрова. Паливо таких комунікацій — новини. Тому треба бути готовим використовувати як сплановані, так і спонтанні інформаційні приводи з бізнесового й особистого життя. Оживити сюжет за участі корпоративної ікони допоможуть мотивувальні історії, розповіді про родину, хобі й таке інше.

Ми вже говорили, що будь-який бізнес — продовження світогляду та життєвих звичок його засновника. Психологи іронізують: Бог зліпив усіх нас із глини, додавши до неї багато людського чинника. Сукупність уроджених рис перших осіб завжди приховувала серйозні ризики для головних виконробів будівництва позитивного корпоративного іміджу. Як доводить історичний досвід Вільяма Вандербільта, загрози для репутації

бізнесу часто проявляються через нестриманість, некоректну поведінку чи безвідповідальні публічні заяви керманичів.

Деструктивна поведінка, пов'язана зі специфічними особистими рисами, а також вплив токсичного лідерства на розвиток організації не раз потрапляли під приціл дослідників. Вивчаючи цю проблему, вони навіть вивели архетип корпоративних психопатів і описали токсичних лідерів як тих, хто втілює дисфункціональні характеристики, демонструє руйнівну поведінку і так породжує отруйний вплив на організації та окремих осіб, якими вони керують ³⁰⁸. Цей небезпечний вплив не лише роз'їдає віру та гармонію всередині компанії, а й стає тривожним сигналом для зовнішніх стейкхолдерів. І це можна проілюструвати практичними прикладами сьогодення.

Власник однієї алкогольної компанії полюбляв робити вельми екстравагантні заяви для преси, а потім вимагав прибрати свої слова з публікацій. Після чергового такого одкровення PR-фахівці компанії змушені були їхати на поклін до головного редактора, щоб залагодити ексцес. Коли було розставлено всі крапки над «і», редактор на прощання дав дружню пораду: «Колеги, будь ласка, виховуйте свого боса, щоб уникати подібних ситуацій надалі». Коли з бізнесменом спробували обговорити проблему (мовляв, для вашого особистого іміджу та репутації компанії було б краще утриматися від таких вчинків), цей безмежно впевнений у собі чоловік заперечив навідріз: «Я такий, яким я є. І не збираюся змінюватися чи під когось підлаштовуватися». Не допоміг навіть аргумент щодо сумної долі динозаврів, які дотримувалися негнучкої лінії поведінки. Перевиховати боса, на жаль, так і не вдалося.

Хоч лідери-харизмати часто зустрічають багнетами рекомендації щодо зміни їхніх звичок (нехай навіть шкідливих), можна спробувати вплинути на них за допомогою програм індивідуального навчання. Вони переконані, що ніхто не може навчити їх робити бізнес краще, ніж вони вміють самі? Гаразд, нехай буде так. Але жодній публічній персоні не завадять уроки ораторського мистецтва, іноземної мови, етикету, психології. Під цим приводом можна запропонувати тренінги, присвячені комунікаціям з медіа, репутаційному менеджменту, і вже за їхньою допомогою переконати, що перша особа має бути послідовною у своїх думках і діях, а також контролювати емоції незалежно від зовнішніх чинників.

³⁰⁸ Boddy, C.R., & Croft, R. (2016). Marketing in a time of toxic leadership. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(1), 44-64.

Важливо призвичаїти лідера до того, що його відповідальність за репутацію не обмежується поведінкою в робочий час. Як публічна персона він має бути готовий, що під пильним поглядом громадськості опиняться його сімейні стосунки, друзі, дозвілля та загалом приватне життя в усіх його часом пікантних подробицях. Надто все, що він продемонструє і прокоментує на особистих сторінках соціальних мереж, також може бути перенесено на репутацію бізнесу. В такій ситуації ключовими стають питання самоконтролю та етичності поведінки. Так само, як водій до початку руху озирається у дзеркало заднього огляду, перша особа компанії має постійно оцінювати суть і тон своїх висловлювань, бути розважливою і коректною у привселюдних заявах. Особливо коли вони стосуються таких слизьких тем, як політика, релігія, расові, гендерні та інші відмінності людей. Загалом кожен крок публічної особи слід розглядати крізь призму запитання: як це вплине на мою репутацію та репутацію мого бізнесу? Є такий лайфгак: щоразу, коли ви збираєтеся полихословити на людях чи написати злостивий пост у соцмережах, уявіть, що за вашою спиною стоїть ваша мама. Чи схвалила б вона ваші дії? Цей метод самоконтролю настільки дієвий, що ним послуговуються багато селебритіз, політиків, блогерів. Він так і називається: «Твоя мама завжди стежить за тобою».

Важливо не лише те, *ЩО* говорить перша особа, а *ЯК* вона це робить. З античних часів один із п'яти канонів класичної риторики мав назву *elocutio* (з давньогрецької — *красномовство*). Він означав мистецтво правильно добирати і поєднувати слова, використовуючи різноманітні стилістичні прийоми, щоб посилити виразність, отже переконливість комунікацій. У повсякденному житті бізнес спілкується переважно пташиною мовою — своєрідним корпоративним сленгом з обмеженим лексиконом та експресивними засобами, яких недостатньо для ефективних публічних комунікацій. Передусім перші особи повинні навчитися спілкуватися як звичайні люди, вміти просто пояснювати складні речі. Їхні промови мають бути зрозумілими, місткими та образними. Слід якнайдалі триматися від канцелярського стилю і бюрократичних штампів. Завдяки небанальності та афористичності висловлювання деяких видатних бізнесменів розібрали на цитати. Самобутності та експресії публічним виступам здатні додати нотки національного колориту. Так, в одному інтерв'ю Джек Ма, власник імперії електронної торгівлі Alibaba, сказав: «EBay (світовий лідер інтернет-продажів — прим. авторів)

можна назвати акулою в океані, але я — крокодил в річці Янцзи. Якщо ми боремося в океані, ми програємо. Але якщо боремося в річці, перемаємо ми»³⁰⁹.

Афоризми від лідера не лише привертають увагу, мотивують, а й відтворюють його внутрішній світ, життєву філософію. Приклад людини-афоризму та людини-бренда — Річард Бренсон. Він відверто епатує публіку: то з'являється в костюмі пірата на презентації першого рейсу своєї компанії Virgin Airlines, то встановлює рекорд найшвидшого перетину Ла-Маншу на автомобілі-амфібії. Однак за всієї театральності та показовості цьому підприємцеві довіряють і захоплюються ним завдяки органічності та щирості його думок. Збираючись 1997 року в ризиковану навколосвітню подорож на повітряній кулі, Бренсон залишив своїм дітям лист, у якому написав: «Живіть повним життям. Насолоджуйтесь кожною його хвилиною. Любіть маму і дбайте про неї». «У цих словах, — зазначив згодом бізнесмен, — полягає все моє кредо. Не втрачайте часу. Радійте. Любіть свою сім'ю. І зауважте, що поради про те, як робити гроші, в цьому списку немає»³¹⁰. Для багатьох людей у світі ці слова резонували з їхнім світосприйняттям, ставши мірилом цінностей і путівником у житті.

Вислів «успішний підприємець» не завжди є синонімом поняття «добрий комунікаційник». І це проблема не лише початківців, а й досвідчених селебритіз від бізнесу. Наприклад, партнери Ілона Маска кажуть, що він не надто вправний у питаннях маркетингу та медійних стратегій. Маск не проводить репетицій своїх презентацій і не відшліфовує своїх промов. Більшість його оголошень від імені Tesla і SpaceX — імпровізації. Та й сам Маск зізнається: «Мені треба іноді виступати експромтом, і результати бувають різні». Він також може поширити якусь важливу новину в п'ятницю після обіду, коли її, найімовірніше, не помітять репортери, які повтікали додому на вихідні, просто тому, що він саме тоді закінчив писати пресреліз³¹¹. Останній приклад — наслідок браку знань з основ медіа рилейшнз і небажання дослухатися до рекомендацій PR-консультантів. Якщо провести історичну паралель, то у схожій ситуації 1918 року Едвард Бернейз зумів переконати президента

³⁰⁹ Clark, D. (2016). *Alibaba: The House That Jack Ma Built*. Ecco.

³¹⁰ Branson, R. (2006). *Screw It, Let's Do It*. Virgin Books.

³¹¹ Венс, Е. (2016). *Ілон Маск: Tesla, SpaceX і шлях у фантастичне майбутнє* (пер. з англ., 4-е вид.). Видавець ФОП Форостина О.В., С. 374.

нової країни Чехословаччини проголосити незалежність у понеділок, а не в неділю, як було заплановано, щоб отримати максимальне покриття для преси.

Загалом стосунки перших осіб компаній з медіа — це тема окремої розмови. Більшість акул бізнесу добре усвідомлювала важливість таких контактів. Приміром, Генрі Форд завжди з величезною повагою ставився до преси та чудово особисто комунікував з журналістами. Ось як він описував цю співпрацю: «Я лише наводжу приклади і довіряю газетам робити решту. Пабліситі — найбільша сила у світі»³¹². У 1930-ті роки радянські публіцисти І. Ільф і Є. Петров побували у США, підсумком чого стала книжка дорожніх нотаток «Одноповерхова Америка». Під час цієї мандрівки вони зустрілися з Генрі Фордом. Попри зайнятість і поважний вік (на той час Форду виповнилося 73), він приділив час журналістам, які перетнули океан, відповів на їхні запитання. Авторів вразило, що засновник автомобільної імперії не мав власного кабінету і постійно розгулював конструкторським бюро, спостерігаючи за процесами.

У наші дні представники медіа воліють спілкуватися із власниками й топменеджерами компаній безпосередньо, за допомогою соцмереж. І в багатьох ситуаціях це справді може пришвидшити комунікації. Дехто навіть вважає пресекретарів зайвою ланкою в цьому процесі. Однак подивимося на це під іншим кутом зору. Стаючи медійними персонами, керманічі бізнесу не одержують від вселенського дзиґаря додаткових годин на підтримання контактів із журналістами та супроводження наданих коментарів чи інтерв'ю. Не раз від редакторів доводилося чути: ваш генеральний директор обіцяв вийти на зв'язок і кудись зник, а мені потрібно здавати номер. Таке буває, бо навіть у налагодженому бізнесі інколи трапляються пожежі. І хтозна, може, замість писати пост у соцмережі саме цієї миті CEO орудує фігуральним вогнегасником, рятуючи виробництво, продажі, а то й цілий світ. У такі моменти пресекретар має підхопити прапор, відновити перерваний зв'язок і забезпечити журналістів тією інформацією, яку вони розраховували отримати від компанії.

Часом PR-професіонали виступають як рефері у стосунках між першою особою і журналістами, коли обидві сторони раптом втрачають

³¹² Lewis, D.L. (1976). *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and His Company*. Wayne State University Press, p. 127.

Корпоративні комунікації: свіжий погляд

самовладання та потребують нагадувань правил гри. Це стосується і принципу «написаного сокирою не вирубаєш», і ще одного смертного гріха — порушення дедлайнів. З другого боку, розуміючись на репутаційних наслідках, корпоративні комунікатори виконують для своєї компанії роль брамників, які не випускають за її межі конфіденційну інформацію та запобігають провокаціям, що не є такими вже й рідкісними під час конкурентних війн.

Та й у рутинних справах пресекретар може бути корисним, щоб упорядкувати роботу над інформаційними запитами й жоден із них не залишився поза увагою. Те саме і про комунікації перших осіб у соцмережах. Суміщати посади лідера бізнесу і корпоративного блогера — непроста праця. Тому до регулярного ведення особистих сторінок у соціальних мережах і наповнення стрічки якісним контентом краще залучати спеціально навчених професіоналів.

3.6. Гані дозволеного. Гавермент рилейшнз

Якось ми завітали до фешенебельного офісу знайомих чаклунів у галузі зв'язків із владними структурами й побачили на полицях мегафон, яким зазвичай режисери користуються на знімальних майданчиках. Цей пристрій явно випадав із загального контексту і був настільки несподіваним, що ми не змогли утриматися від жартів. Мовляв, що робить у вас в епоху цифрових комунікацій цей пережиток минулого? Господар гучномовця, не змигнувши оком, парирував: «Та це ж інструмент лобіювання. Коли бізнесу стає зовсім зле, ми виводимо людей під стіни парламенту і висуваємо наші вимоги за допомогою цього рупора. Інколи це єдиний спосіб привернути до себе увагу та відновити справедливість».

Цей спогад наштовхнув на філософські роздуми. Загалом життя людини — це перманентна боротьба за життєвий простір. Раніше ми із кам'яними сокирами в руках виганяли з печери чужинців, щоб поселити в ній одноплемінників, а нині оформлюємо іпотеку на замиський будинок. Однак мета залишається незмінною: кожен з нас хоче мати відокремлене місце для комфортного існування. Так само і в бізнесі. Кожна компанія прагне зайняти власний куточок у гуртожитку з назвою суспільство, де було б затишно реалізовувати підприємницькі амбіції та заробляти гроші. Але на шляху до цієї мрії доводиться мати справу не лише з конкурентами на ринку, а й із тими, хто встановлює правила проживання і постійно цікавиться вмістом вашого гаманця.

Стосунки бізнесу із владою за будь-яких обставин важко назвати рівноцінними, бо влада масивніша і всією своєю вагою тисне на точки опори, на яких тримається. З другого боку, влада — це система, що за законами фізики завжди протидіятиме позасистемному впливу, особливо такому, який може переважати її за потужністю та масштабами. Тому ці неприборкані сили мають бути врівноважені за допомогою певних узгоджених зусиль, що використовують комунікації.

Як зазначають науковці, для більшості громадян слово «лобіювання» — звичніший термін, ніж гавермент рилейшнз. Традиційне лобіювання все ще залишається основою цієї діяльності, але тільки одним з її

складників³¹³. Якщо гавермент рилейшнз бачаться як процес побудови довіри та взаємодії між організаціями й органами державної влади, то лобіювання — швидше інструмент такого впливу.

Поняття «лобіювання» виникло ще всередині XVII сторіччя, коли громадяни збиралися у великому фое (лобі) Палати громад Англії, щоб висловити свою думку членам парламенту. До початку XIX сторіччя цей термін прийшов до Нью-Йоркського Капітолію і став означати вплив осіб та організацій на владу для отримання законодавчих переваг.

Кевін Молоні розглядає лобіювання як «моніторинг вироблення державної політики в інтересах певної групи; побудову справи на користь цього інтересу; здійснення приватного тиску різного рівня на тих, хто ухвалює рішення, для здобуття підтримки через відповідне політичне втручання»³¹⁴. Інші дослідники наголошують, що лобіювання — це вплив на прийняття політичних рішень в інтересах груп шляхом комунікацій із громадськістю, що має стосунок до політичних процесів, пов'язаних з певними питаннями³¹⁵.



Гавермент рилейшнз, government relations (GR) (у перекладі з англ. — *урядові зв'язки*) — це послідовна комунікаційна взаємодія з органами державної влади, головна мета якої — досягнення лояльності її представників та можливості впливати на їхні рішення в інтересах конкретних організацій. GR розглядаються як напрям PR і мають на увазі налагодження довгострокових сприятливих відносин із владою, формування позитивного іміджу бізнесу і системну роботу із просування його позицій.

Чому GR вважають важливою частиною паблік рилейшнз? 1991 року піонер у галузі PR-освіти Скотт Катліп опублікував у газеті The New York Times статтю «Зв'язки з громадськістю були лобіюванням із самого початку»³¹⁶. У ній він навів історичне обґрунтування того, що на початку XX сторіччя бізнес розглядав зв'язки із громадськістю як

³¹³ Mack, C.S. (1997). *Business, Politics, and the Practice of Government Relations*. Quorum Books, p. 4.

³¹⁴ Moloney, K. (1997). Government and lobbying activities. In P. Kitchen (Ed.), *Public Relations Principles and Practice*. Thomson Business Press, p. 175.

³¹⁵ Jaatinen, M. (1999). *Lobbying political issues: A contingency model of effective lobbying strategies*. Inforviestinta Oy, p. 22.

³¹⁶ Cutlip, S.M. (1991). Public Relations Was Lobbying From the Start. *The New York Times*, January 18.

можливість не лише плідно взаємодіяти із пресою, а й легально впливати на рішення влади.

Як ми вже говорили, першою у світі PR-агенцією вважають американське *Пабліситі бюро*, засноване 1900 року. Однак уже 1902-го Вілліам Вольф Сміт заснував у Вашингтоні першу спеціалізовану агенцію, яка допомагала компаніям обстоювати бізнес-інтереси на Капітолійському пагорбі ³¹⁷. У своїй лобістській діяльності Сміт використовував зв'язки та навички, набуті в журналістиці. Він залучав до співпраці колишніх газетярів і чиновників, які знали входи до владних коридорів. Згодом на цьому родючому субстраті проросли інші агенції, які обслуговували переважно інтереси приватного сектору, зокрема паливно-енергетичних, залізничних, індустріальних корпорацій, зацікавлених у лобюванні державних та федеральних урядів. Пізніше науковці остаточно коронували GR як члена родини комунікацій. Лестер Мілбрет, якого називають батьком досліджень лобізму, писав: «Комунікації — єдиний засіб впливу або зміни сприйняття; отже, процес лобювання — це повністю комунікаційний процес» ³¹⁸.

Американські карикатури XIX сторіччя зображували лобістів як мерзенних товстунів, що курять грубі сигари та обмінюють мішки з грошима на голоси законодавців. У наші дні конотація цього слова не змінилася на краще. Навпаки, за ним чомусь закріпилася стигма безпринципних торговців впливом, які всупереч законам і діловій етиці маніпулюють громадською думкою та рішеннями влади. Це пояснює те, чому поняття «лобізм» часто замінюють різноманітними евфемізмами на кшталт «адвокація», «політичний маркетинг», «законодавчі комунікації», «public affairs» тощо.



«Оманливий дим»: кейс від тютюнового лобі

На початку 1950-х років клінічні дослідження у США встановили зв'язок між курінням та раком легенів. Побойуючись, що ці підсумки негативно позначаться на їхньому бізнесі, тютюнові компанії об'єднали зусилля і звернулися до громадськості із заявою,

³¹⁷ Cutlip, S.M. (1994). *The unseen power: Public relations, a history*. Erlbaum Associates.

³¹⁸ Milbrath, L.W. (1960). Lobbying as a communications process. *Public Opinion Quarterly*, 24(1), p. 32.

яка поставила під сумнів висновки лікарів. У той-таки час трапилося не випадкова випадковість — з'явився Комітет із досліджень тютюнової промисловості (TIRC), який активно просував ідеї відносно нешкідливості куріння. Багато людей довіряли цій організації ще й тому, що її очолював авторитетний науковець-генетик.

Протягом наступних десятиріч сигаретна імперія сформувала потужне лобі на всіх рівнях влади. У своїх GR-кампаніях вона використовувала громадські організації, які висловлювали щире занепокоєння щодо захисту особистої свободи громадян та виступали проти неправомірних податків. Однією з них був Національний альянс курців (NSA), який заснувала 1993 року компанія Philip Morris. Ця та подібні фронт-групи протистояли ухваленню законів про чистоту повітря в приміщеннях і брали участь у судових процесах проти органів охорони здоров'я. Такі методи давали тютюновим компаніям змогу впливати на владні рішення за допомогою стимульованого їхнім коштом голосу народу, залишаючись за лаштунками публічності.

Утім, це була лише одна сторона комплексного підходу лобіювання. Він поєднував прямі інвестиції в інформаційні кампанії, м'які гроші, що переказували політичним осередкам законодавців, і благодійні внески в наближені фонди. Були щедрими лобісти й на інші види мотивування. Можновладців запрошували проводити тренінги, сплачуючи їм за це надзвичайно щедрі гонорари. Окрім званих обідів, корпоративних різдвяних кошиків, організовували безплатні розваги, як-от полювання, риболовля, відвідання спортивних заходів. Усе це мало на меті задобрити законотворців і здобути їхню підтримку.

Протистояння тютюнового лобі та урядів країн триває й досі. Воно вийшло на глобальний рівень і використовує дедалі витонченіші методи. За деякими даними, у світі налічується близько мільярда курців. Хтось розглядає їх як жертв згубних звичок, а хтось — як діїну корову, яка у XXI сторіччі продовжує годувати цілу індустрію ³¹⁹.

³¹⁹ За: Givel, M.S., & Glantz, S.A. (2001). Tobacco lobby political influence on US state legislatures in the 1990-th. *Tobacco Control*, 10, 124-134.

Безперечно, в історії існує чимало прикладів, коли лобіювання перетинало тонку грань дозволеного, місток між добром і злом, інтересами суспільства та окремих корпорацій, нехай навіть великих і розгалужених. Проте чи можна вважати лобіювання лихом?

Цивілізовані гавермент рилейшнз не мають нічого спільного з підкилимними іграми та підкупом. У демократичному суспільстві лобіювання виконує важливу функцію — вдосконалювати законодавство, увідповіднювати його з вимогами часу, усувати неузгодженості. Кевін Молоні вважає, що лобіювання — сучасне вираження середньовічного права громадян звертатися до суверена із проханням про виправлення законів, і якщо це робиться з етичної точки зору та в межах закону, це прийнятно в корпоративних комунікаціях ³²⁰. Попри те, що в багатьох державах лобіювання жорстко контролює влада, ця діяльність вважається цілком законною і корисною. Існують серйозні бар'єри, які відокремлюють його від корупції. У США лобіювання навіть охороняється першою поправкою до Конституції, яка стверджує, що Конгрес не повинен ухвалювати жодних законів, які можуть обмежувати право людей мирним шляхом впливати на рішення уряду.

Чарльз Мек перелічив три головні функції гавермент рилейшнз, необхідні для належного функціонування уряду та демократії ³²¹:

- 1. Забезпечення засобів урегулювання конфліктів, необхідних для функціонування демократичного та взаємно толерантного суспільства.
- 2. Передавання важливої інформації, аналіз і формування думок керівникам уряду для полегшення обґрунтованого та збалансованого прийняття рішень.
- 3. Створення системи стримувань і противаг, за допомогою якої відбувається здорова конкуренція між групами інтересів, яка утримує кожну з них від набуття постійної влади.

Інші дослідники вважають, що лобісти виконують у суспільстві такі функції ³²²:

³²⁰ Moloney, K. (2004). Corporate and government communication: relationships, opportunities and tensions. In S. Oliver. (Ed.), *Handbook of corporate communication and public relations: pure and applied*. Routledge.

³²¹ Mack, C.S. (1997). *Business, Politics, and the Practice of Government Relations*. Quorum Books, p. 6.

³²² Dondero, R., & Lunch, W. (2005). Interest groups. In R. A. Clucas, M. Henkels, & B. S. Steel (Eds.), *Oregon politics and government: Progressives versus conservative populists* (82-98). University of Nebraska, p. 86.

- 1. Поширюють серед представників влади інформацію, необхідну для розроблення законодавства.
- 2. Узагальнюють громадську думку щодо питань, які стосуються їхніх клієнтів.
- 3. Допмагають встановити політичний порядок денний шляхом створення коаліцій для підтримки чи протидії конкретним законопроектам.

Потреба бізнесу в лобіюванні виникає з різних причин. Це може бути боротьба з високими податками та законами, які з'їдають прибутки корпорацій; прагнення отримати від держави пільги чи інші преференції; усунення екологічних обмежень, які гальмують розвиток виробництва. У глобальному економічному просторі компанії виступають проти обмежень, які перешкоджають їм виходити на нові закордонні ринки, або навпаки боронять свою територію від експансії іноземних конкурентів. Деяким бізнес-об'єднанням за допомогою лобіювання навіть вдається змінювати під власні потреби структуру споживання і ринковий ландшафт. Наприклад, виробники автомобілів завжди зацікавлені в законах, які обмежують використання вживаних машин та підштовхують до купівлі нових. Аргументів для збудження громадської думки тут більш ніж достатньо: це й екологічні чинники, і проблеми утилізації, і безпека дорожнього руху. Однак для самих компаній суть такого лобіювання зводиться до захисту власних бізнес-інтересів.

Концепт захисту корпоративного бренда за допомогою комунікацій обґрунтував Сіз ван Ріель ³²³. Ідеться передусім про ділову репутацію, яка зазнавала ударів від самого народження корпорацій. На думку Роланда Маршана, поява великого бізнесу була настільки раптовою і руйнівною для традиційних способів роботи та життя, що новий дисбаланс серед соціальних інститутів переповнив багатьох розчаруванням. Після корпоративних злиттів 1895–1904 років Сполучені Штати за ніч перетворилися з нації, що вільно конкурує, на націю, в якій домінує невелика кількість гігантських корпорацій ³²⁴. А 29 жовтня 1929-го на біржах США гримнув «чорний вівторок», який здетонував світову економічну кризу. Громадськість, яка і раніше не виявляла особливої прихильності до великого бізнесу, звинуватила його у «великій депресії». За словами Едварда Бернейза, корпорації

³²³ Van Riel, C.B.M. (1997). Protecting the corporate brand by orchestrated communication. *Journal of Brand Management*, 4(6), 409-418.

³²⁴ Marchand, R. (1998). *Creating the corporate soul*. University of California Press.

зазнавали нападу з усіх боків, втрачаючи престиж і стикаючись із падінням продажів продукції³²⁵. Саме в цей час у корпоративних комунікаціях почали активно впроваджувати GR-методи, які використовували авторитет і пробивну силу громадських інституцій. Так, Національна асоціація виробників (National Association of Manufacturers, NAM) першою серед галузевих організацій запустила масштабну інформаційну кампанію, спрямовану на поліпшення ставлення громадськості до бізнесу. Вона поєднувала колонки у пресі, листівки, короткометражні фільми, а також радіосеріал «Американська родина Робінсон» — регулярні 15-хвилинні передачі в дусі мильних опер про типову сім'ю. Ця історія, яку називали зрізом життя, демонструвала людське обличчя відносин між корпораціями та суспільством. Із 1930-х років Ford, Du Pont, General Motors та інші гіганти спонсорували різні мережеві радіопрограми для поліпшення іміджу в соціумі³²⁶.

Сучасні гавермент рилейшнз нагадують гру в шахи, у якій кожен grosмейстер покладається на власну стратегію. Хтось робить ставку на позиційну гру та вдається до розміну фігур, хтось маневрує, шукає дірки в чужій обороні та готує агресивні контратаки. Так само і GR-стратегії можуть реалізовувати консервативні функції (як-от підтримання добрих стосунків із владою та пригальмовування несприятливих законодавчих нововведень), а можуть бути радикальними (наприклад, лобіювання законів, які знищують конкурентів на ринку). Ці різні, на перший погляд, підходи використовують схожі комунікаційні та управлінські технології, які не заперечують маніпуляції.

Гадаємо, багато хто чув американський термін *grassroots lobbying* (від англ. *коріння трави*). Він означає ініціювання голосу народу, або руху знизу, коли громадяни масово надсилають петиції, скарги, пропозиції на підтримку або скасування тієї чи тієї законодавчої ініціативи. Такі звернення, організовані групами впливу, лише імітують зацікавленість громадськості, але в кожному разі органи влади мають приділяти їм належну увагу. Ось чому цей метод не втрачає актуальності й дієвості. Існує чимало інших сірих підходів, які використовують законодавчі прогалини та процедурні тонкощі. Наприклад, досвідчені лобісти добре

³²⁵ Bernays, E.L. (1937). Recent trends in public relations activities. *Public Opinion Quarterly*, 1(1), 147-151.

³²⁶ Fones-Wolf, E. (1999). Creating a Favorable Business Climate: Corporations and Radio Broadcasting, 1934 to 1954. *Business History Review*, 73(2), 221-255.

знають: якщо законопроект внести на голосування в останній день напередодні парламентських канікул, то через цей нот депутатів, мабуть, не будуть такими прискіпливими під час його розгляду. Це збільшує шанси протягнути свій сценарій без зауважень і коректив. У схожий спосіб виявляються ефекти відкритого і закритого голосування, підсумки яких можуть істотно різнитися.



Рис. 12. Типові напрями гавермент рилейшнз (авторське бачення)

Напрями GR

 **1. Персональні комунікації із представниками органів державної влади** залишаються основним методом GR-взаємодії. Вони спираються на особисте переконання, обопільну довіру, повагу та прагнення спільного пошуку рішень. За класикою жанру, переговори між бізнесменами та можновладцями відбуваються віч-на-віч, у приглушених оксамитом кулуарах. Однак насправді такі види спілкування перемижуються офіційними листами, телефонними дзвінками, повідомленнями в месенджерах і навіть уподобайками в соцмережах. Щоб знайти у стінах уряду чи парламенту споріднені душі, які поділятимуть ваші ідеї та будуть готовими щиро обстоювати їх, доведеться

попередньо вивчити життєписи та інтереси претендентів, визначити міру їхньої впливовості. На наступному етапі не менш складним буде занурити цих людей у суть справи, зацікавити своїми переконаннями та зробити з них ідеологічних послідовників.

 **2. Участь у консультативних радах при органах державної влади** допомагає інтегруватися в середовище законотворців і сформувати довірливе ставлення до себе як фахівця в певній галузі економіки. Виступаючи у таких робочих групах, ви пропонуєте свою експертизу в оцінюванні проєктів рішень та їхніх наслідків для бізнесу, який представляєте. Влада завжди зацікавлена в такому цінному інсайдерському консультативному ресурсі. Натомість для GR-професіонала це і можливість отримати доступ до важелів, які впливають на зміст ухвалених рішень.

 **3. Співпраця із громадськими організаціями.** У багатьох ситуаціях корпорації здатні взаємодіяти із владою безпосередньо. Але не дарма кажуть, що один у полі не воїн. Для того, щоб звернути увагу на проблеми бізнесу, додати їм масштабності та суспільного звучання, компанії консоліднуються в різноманітні групи впливу — асоціації, конфедерації, об'єднання. Добрі результати дає співпраця з такими поважаними громадськими інституціями, як профспілки. Відбувається вона цілком обґрунтовано, бо, пильнуючи інтереси власного бізнесу, ви захищаєте робочі місця. Подібні колаборації можливі в різних сферах. Наприклад, якщо ви просуваєте на ринку електромобілі, вашими союзниками будуть екологічні організації, які допоможуть донести до законотворців важливість зменшення викидів у містах і раціонального використання електроенергії.

 **4. Робота з медіа та блогосферою.** Залежно від обставин у GR-професіоналів виникає потреба регулювати гучність комунікацій. Інколи важливо, щоб інформаційне щеплення певною проблемою бізнесу можновладці отримали від ЗМІ, яким вони довіряють. Часом буває необхідно роздмухати суспільний резонанс довкола ситуації, щоб її розгляд відбувався під мікроскопом громадськості. Інколи навпаки доводиться вмикати режим тиші, щоб не сполохати законодавчих муз і не завадити ухваленню правильних рішень. Але за будь-яких умов

масмедіа та блогосфера — важливі засоби формування громадської думки на всіх щаблях влади. Вони допомагають формувати порядок денний, висвітлювати проблеми бізнесу у сприятливому ракурсі, повертатися до забутих тем, фіксувати обіцянки чиновників тощо.

5. Супровід участі компанії в державних конкурсах і тендерах.

Сфера державних закупівель настільки ж фінансово приваблива для бізнесу, наскільки й ризикована з точки зору дотримання встановлених процедур і збереження корпоративної репутації. І громадськість, і конкуренти завжди пильно спостерігають за розвитком відносин між владою та корпораціями й готові за першої нагоди вихлюпнути своє обурення, якщо побачать щонайменші вияви непрозорості та недоброчесності. Надто коли в ці процеси вплітаються елементи політичного протистояння. Тому GR — один з найефективніших і перевірених методів запобігання таким ризикам і утримання під контролем перебігу тендерних подій.

6. Участь у представницьких міжнародних, державних і галузевих заходах

допомагає закріпити статус впливової компанії з активною життєвою позицією, голосніше висловлювати свої думки, доносити їх до бізнес-аудиторії та представників влади. Окрім того, це зручний майданчик для нетворкінгу — комунікацій за професійними інтересами, під час яких з'являється нагода знайти союзників і на локальному, і на міжнародному рівнях. Корисною може бути ідея запросити владних осіб на відкриття нового виробництва, екскурсію на підприємство, що завершується фуршетом, інші неформальні заходи. Подібні івенти сприяють формуванню позитивних вражень у чиновників, вони по-іншому починають сприймати компанію та принаймні не ставлять палиці в колеса, ухвалюючи пов'язані з нею рішення.

7. Організація та участь у соціальних заходах, громадських акціях

на додачу до перелічених у попередньому пункті можливостей допомагає вибудувати імідж соціально відповідального бізнесу. Бути спонсором шляхетних справ поряд з іншими достойними компаніями та представниками влади, крім репутаційних дивідендів, відкриває можливості знайомитися і підтримувати у непротокольному режимі стосунки з опініонмейкерами та іншими важливими для бізнесу персонами. Це

також гарна нагода заручитися підтримкою профільних громадських організацій, які можуть сприяти у лобіюванні корпоративних ідей.



8. Участь у розробленні законопроєктів

безпосередньо пов'язана з можливістю впливати на розвиток бізнесу. Починається вона з аналізу проблеми, яку має розв'язати новий нормативний документ. Щоб намацати правильний шлях, насамперед варто зробити моніторинг законодавчих ініціатив із цієї теми, вивчити пріоритети уряду, специфіку політичного середовища та інтереси найбільших гравців. За потреби можна замовити соціологічні та статистичні дослідження, які підкріплять ваші рекомендації додатковими аргументами. Самі пропозиції слід висловити зрозуміло, логічно та, наскільки це можливо, лаконічно. У них має бути чітко сформульована мета: що ви збираєтеся змінити, як і що це дасть державі та її громадянам. Будь-які законодавчі ініціативи мають супроводжуватися ретельно опрацьованим фінансово-економічним обґрунтуванням. Найвищий пілотаж для GR-професіоналів — стати партнером влади, пропонуючи продумані рішення, що відповідають інтересам і бізнесу, і суспільства.

4. Практика корпоративних комунікацій

4.1. Із чистого аркуша. Комунікаційна стратегія компанії

Багато хто сприймає стратегію як марево, яке з реальністю пов'язують лише ниточки заворожливих патетичних слів. Насправді здатність передбачати розвиток ситуації та планувати дії закладена в нас самою природою. Недаремно мозок людини важить лише 2% маси тіла, але споживає 20% його енергії — набагато більше, ніж будь-який інший орган. Це зумовлено тим, що наш розум, а за сумісництвом оперативний штаб і центр управління життєдіяльністю, виконує величезний обсяг робіт. Щомиті він допомагає нам визначати цілі, вираховувати найкоротші шляхи до них, та ще й заощадливо розпоряджатися ресурсами. Лоренс Фрідман називає це «стратегічним інтелектом», що розвинувся у прадавньої людини через потребу вижити в суворому середовищі ³²⁷. Завдяки йому *homo sapiens*, який програвав іншим хижакам у швидкості та гостроті пазурів, не лише не вимер на Землі, а й номінував себе на звання «царя природи».

Спочатку передбачливий розум дав нам змогу вижити в дикому світі, а потім — у не менш жорсткому оточенні собі подібних. Обмани, пастки, коаліції... Уся ця хитра зброя здобування влади над іншими

³²⁷ Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. Oxford University Press, p. 5.

людьми була відома ще за первісно-общинного ладу. Саме ж поняття «стратегія» народилося в лоні військової справи і стало синонімом розрахунку, здатності прогнозувати та керувати кроками ворога. В одній із перших у світі праць, присвячених військовим стратегіям, давньокитайський полководець Сунь-цзи зазначав: «Програє той, хто розрахунків наперед не робить. Хто рахує багато — перемагає; хто рахує мало — не перемагає; тим більше програє той, хто зовсім не рахує»³²⁸.

Визначення «стратегія» виникло від злиття двох грецьких слів: *стратос* (στράτος) — армія та *агос* (ἄγος) — лідер. Початково воно означало мистецтво полководця та було пов'язане із плануванням і веденням воєнних кампаній, ефективним розташуванням і переміщенням сил тощо.

1832 року побачив світ трактат «Про війну», який написав пруський офіцер Карл фон Клаузевіц. Цю працю вважали настільною книгою видатних полководців XIX—XX сторіч, і досі вона залишається теоретичною основою для планування спецоперацій. У ній автор продемонстрував науковий підхід до аналізу різних аспектів воєнних дій і особливу увагу приділив розробленню стратегії. Фон Клаузевіц розглядав її як алгоритм бойових дій для досягнення цілей війни. На його думку, кожен стратег повинен уміти розробити план війни, мета якої визначає послідовність дій, спрямованих на її досягнення³²⁹.

У XX сторіччі військові підходи знайшли втілення на фронтах ринкової конкуренції. Шаблі та гармати поступилися місцем арсеналу *4P*: *product* (товар чи послуга), *price* (ціна та знижки), *promotion* (реклама та просування) і *place* (активності в місцях продажу), який описав професор з маркетингу Едмунд Джером Маккарті³³⁰. Але принципи далекоглядності, планування та раціонального розрахунку зберегли схожість бізнес-стратегії з військовою.

Основоположник теорії бізнесу Альфред Чандлер розглядав стратегію компанії як визначення її довготермінових цілей і завдань, а також ухвалення напрямів дій і розподілу ресурсів, необхідних для реалізації цих цілей³³¹. Інші науковці трактували її як інтелектуальний продукт,

³²⁸ Sun, Tzu (2006). *The Art of War*. Filiquarian Pub.

³²⁹ Von Clausewitz, C. (1989). *On War*. Princeton University Press, p. 177.

³³⁰ McCarthy, E.J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. R.D. Irwin.

³³¹ Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press, p. 13.

що відображає спосіб мислення та логіку дій³³². Пітер Друкер у знаковій праці, присвяченій менеджменту, називає стратегію показом позиції організації в майбутньому та рішенням, що слід робити, а не як це робити³³³.

У наші дні *корпоративна стратегія* в широкому розумінні сприймається як об'єктивований намір, бачення шляху компанії до омріяної вершини. Головна її мета — досягнення відповідних бізнес-показників, маркетингових, фінансових результатів, як-от дохід і чистий прибуток. Ця мітла цілепокладання сплетена із різноманітних гілочок — підпорядкованих *функціональних стратегій* (наприклад фінансова, виробнича, маркетингова тощо), котрі забезпечують реалізацію стратегії найвищого рівня. До цього переліку входить і *стратегія корпоративних комунікацій*, яка також є продовженням ширшої візії бізнесу. На думку теоретиків, вона забезпечує «фокус і спрямування комунікації організації зі своїми зацікавленими сторонами, тобто визначає, що слід повідомляти, щоб допомогти у досягненні цілей організації»³³⁴. Загалом у царині паблік рилейшнз стратегія описується як «загальна концепція, підхід або загальний план; координувальна тема або чинник; керівний принцип або мета; «велика ідея», обґрунтування програми. Якщо сформульована стратегія задовольняє один або кілька із цих елементів, вона загалом буде задовільною»³³⁵. Таку логіку можна застосувати і в галузі корпоративних комунікацій.



Стратегія корпоративних комунікацій — це опис комунікаційних цілей і бачення їх досягнення, що допомагає компанії реалізувати поставлені бізнес-завдання. Це накреслений курс, який враховує ключові повідомлення, канали комунікації, групи стейкхолдерів і прогнозований ефект впливу на їхню поведінку.

Навіщо корпораціям комунікаційні стратегії?

По-перше, будь-який чесний бізнес — це довга гра, в якій зваженість і передбачуваність — супутники прибутковості. Жоден підприємець не любить несподіванок, спонтанних рішень і прагне контролювати волю

³³² Robert, M. (1997). *Strategy pure and simple II. Revised edition*. McGraw-Hill, p. 22.

³³³ Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

³³⁴ Van Riel, C.B. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Prentice-Hall, p. 24.

³³⁵ Gregory, A. (2009). Public relations as planned communication. In Tench, R., & Yeomans, L. (Eds) *Exploring public relations*, p. 188.

випадку замість покладатися на неї. Стратегія окрилює ці прагнення та сприяє втіленню бізнес-ідей у довгостроковій перспективі.

По-друге, стратегія бачиться як надійний засіб планування. Про це свого часу образно висловився канадський науковець Генрі Мінцберг: «У дитини є «стратегія», щоб перебратися через паркан, у корпорації — щоб захопити ринок. Згідно із цим визначенням, стратегії мають дві істотні характеристики: їх створюють напередодні дій, до яких застосовують, і розробляють свідомо й цілеспрямовано»³³⁶. Кожен шлях — це послідовність кроків, яка має бути закріплена певними правилами. Тому можна погодитися із твердженням, що стратегія слугує дороговказом³³⁷.

Стратегія — це ще й зручно. Ви колись бачили, як на заводі виготовляють крила і капоти для серійних автомобілів? За допомогою спеціальних штампів потужні преси швидко і точно витискають з металу потрібні деталі. Приблизно так само стратегія полегшує процес ухвалення поточних рішень. Цей вивірений шаблон допомагає оцінювати ідеї, пропозиції, чи відповідають вони комунікаційним цілям компанії, її бізнес-інтересам. Стратегія — це набір настанов, що визначають майбутні рішення.

По-третє, стратегія є фельд'єгерською поштою, якою компанія доставляє розуміння своїх цілей та принципів усім, хто так чи так причетний до її діяльності. На думку Юпа Корнеліссена, це гарантує, що різні зацікавлені сторони сприйматимуть організацію потрібним і послідовним чином, а також відповідно до задуманої корпоративної ідентичності³³⁸. Донесена у такий спосіб місія бізнесу здатна координувати, мотивувати і вселяти впевненість. Загалом комунікаційну стратегію можна розглядати як концентрований сироп корпоративної ідеології. З одного боку, вона відтворює ідентичність і репутаційний профіль компанії. З другого — це стратегічний контент, комплекс смислів, які наповнюють і зумовлюють комунікації.

³³⁶ Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

³³⁷ Coombs, W.T., & Holladay, S. (2010). *PR Strategy and Application: Managing Influence*. Wiley-Blackwell.

³³⁸ Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communication: A guide to Theory and Practice* (3rd ed.). SAGE Publications, p. 24.



«Бути ближчими до людей»: кейс від Walmart

Двері першого супермаркету із цією назвою відчинилися 1962 року в місті Роджерсі (Арканзас, США). Нині Walmart — одна з найбільших у світі роздрібних торговельних мереж, яка об'єднує тисячі супермаркетів, понад мільйон працівників у різних країнах і стабільно входить до рейтингів найбільших компаній за доходами.

Успіх корпорації пов'язаний із продуманою стратегією, яка пронизала всі сфери її діяльності. Від самого початку засновник родинної справи Сем Волтон бачив місію своїх магазинів у тому, щоб забезпечити жителів малих міст продукцією за доступною ціною. Для цього він обрав бізнес-модель, що сполучала низьку прибутковість із високим оборотом і обсягами продажів. Гуртові закупівлі давали змогу знизити роздрібну вартість товарів. Великої уваги приділяли контролю над витратами, ефективній логістиці та найголовніше — організаційній культурі, осердям якої був пересічний покупець.

Комунікаційна стратегія Walmart стала продовженням її бізнес-філософії. Вона пов'язала корпоративні цінності з домінантами американського способу життя, образами сім'ї, релігії, патріотизму, добросусідства та заощадливості. Цей символізм виявлявся у кожному рекламному прояві, акціях у магазинах, спілкуванні персоналу і не просто викликав лояльність споживачів, а й мав об'єднувальний дух.

«Я хотів би, щоб мене згадували як доброго друга. Це важливо», — казав Сем Волтон. Він прагнув, щоб його супермаркети, розташовані по сусідству, були ближчими до людей. Нині ці теплі сусідські стосунки перенесено в онлайн-простір, в якому Walmart активно спілкується зі своїми покупцями. Компанія вправно використовує силу бренд-сторітелінгу для залучення аудиторії. Частиною цього є відкритий 1990 року музей історії Walmart.

Комунікаційна стратегія корпорації націлена на застосування власних каналів комунікації. Кожен квадратний сантиметр усередині та зовні супермаркетів ефективно використовується в рекламних цілях. Walmart уміло керує мережею глобальних

корпоративних вебсайтів за допомогою єдиної системи контент-маркетингу. Багато цікавого робиться й у внутрішніх комунікаціях. Так, 2021 року компанія безоплатно надала своїм працівникам смартфони зі встановленим корпоративним додатком Me@Walmart, який допомагає краще організувати роботу та інформаційну взаємодію.

Walmart нерідко потрапляє під вогонь критики за надмірну вимогливість до персоналу, ціновий тиск на постачальників та агресивну ринкову поведінку, через яку страждають дрібні торговці та сімейні магазини. Але це, здається, не в змозі кардинально змінити загальне прихильне ставлення громадськості до неї. Більшість продовжує довіряти компанії, слоган якої «Заощаджуй гроші. Живи краще» наповнений реальною користю для людей.

Початок створення комунікаційної стратегії нагадує роботу письменника, який сідає за чистий аркуш паперу. Передусім потрібно зануритися в загальний контекст зв'язків із громадськістю: якими вони мають бути та чим загалом можуть бути корисні бізнесу. Таке усвідомлення дають чотири моделі Джеймса Грюніга, які порівнюють форми поведінки організацій з еволюцією паблік рилейшнз: *діяльність пресагентів, публічне інформування, двостороння асиметрична та двостороння симетрична комунікації*³³⁹.

Перша модель — найбільш рання форма PR. Нею у XIX сторіччі послуговувалися пресагенти, щоб у будь-який спосіб створити галас довкола продукту, нехтуючи правдивістю та етичністю. Друга модель передбачає контрольоване одностороннє інформування суто в інтересах компаній. Третя — двосторонній асиметричний PR, коли під час комунікацій із громадськістю враховують її психологічні настрої. І четверта модель — етичні двосторонні симетричні паблік рилейшнз, які ґрунтуються на потребах стейкхолдерів і використовуються для поліпшення взаєморозуміння та управління конфліктами. У наш час можна говорити про виникнення п'ятої моделі, яка виходить за рамки традиційних PR-уявлень і спирається на новітні форми колаборації на основі

³³⁹ Grunig, J.E. (1984). Organizations, environments, and models of public relations. *Public Relations Research and Education*, 1(1), 6-29.

френд рилейшнз і яку вчені ще тільки намагаються охарактеризувати. Але для сучасних корпорацій важливо не просто усвідомлювати, які підходи до взаємодії з громадськістю вони сповідуватимуть, а й наскільки внутрішньо готові прийняти певну комунікаційну обітницю та дотримуватися її на практиці.

Іще одна стартова позиція — це наявна корпоративна культура, яка зазвичай є дзеркалом світогляду засновника компанії. Власник — перша та остання інстанція у прокладанні бізнесу-курсу, тому його невидима рука відчуватиметься й під час розроблення функціональних стратегій. Водночас у плануванні корпоративних комунікацій не менш впливова постать PR-професіонала.

Джим Коллінз у книжці «Від хорошого до величного» сформулював цей принцип так: «Спочатку хто, а потім що»; немає значення, що саме ви зібралися робити, важливо, хто вам допомагатиме в цьому ³⁴⁰. Згадаймо біографію Артура Пейджа. Адже він став віцепрезидентом AT&T не лише через те, що керівництво компанії вірило в силу паблік рилейшнз. Сам Пейдж зміг розробити та втілити успішну комунікаційну стратегію, переконавши всіх у правильності вибору завдяки власному авторитету. На жаль, досвідчених і харизматичних PR-лідерів, які по-справжньому розумілися б на потребах бізнесу та одночасно могли забезпечити йому соціальну глибину, не так багато. Ще наприкінці ХХ сторіччя дослідники зауважували, що багатьом організаціям бракує «стратегічних мислителів і олдскульних консультантів», які можуть дати якісний поштовх прийняттю рішень ³⁴¹. Авторитетному і впливовому PR-радникові треба вміти виходити за межі техніки комунікації й бачити її стратегічні обрії.

Загалом процес розроблення комунікаційної стратегії складається з чотирьох послідовних кроків.



1. Попередні дослідження потрібні, щоб визначити точку відліку, в якій перебуває компанія. Інструментами такого оцінювання можуть бути різні види аудиту, що базуються на аналізі матеріалів

³⁴⁰ Collins, J.C. (2001). *Good to great: why some companies make the leap... and others don't*. Harper Business.

³⁴¹ Jackson, P. (1994). Did we lose — or give away — our strategic edge? *Remarks to Arthur Page Society, NY, USA, 16 March*.

з відкритих джерел (пресрелізів і заяв від імені корпорації, публікацій про неї в медіа, відгуків клієнтів тощо). *Комунікаційний аудит* допомагає скласти загальне уявлення, на які теми та в який спосіб організація спілкується зі своїми стейкхолдерами. *Медіааудит* зосереджує увагу на ефективності використання каналів комунікації. *Репутаційний аудит* дає змогу з'ясувати ставлення громадськості до компанії.

Нерідко практики вдаються до попередніх опитувань та інтерв'ювань представників зацікавлених сторін, щоб урахувати всі їхні забаванки. Певною мірою це має сенс. Але тут варто згадати висловлювання Лі Куана Ю, одного із творців економічного дива Сингапуру. Він був переконаний, що стратегія має керуватися не бажаннями громадян, а їхніми реальними потребами. «Ми ніколи не проводили опитувань громадської думки, щоб дізнатися настрої людей, — писав Лі Куан Ю. — Наше завдання полягало в тому, щоб переконати їх підтримувати такі заходи, які могли б забезпечити виживання Сингапуру як життєздатного суспільства»³⁴². Імовірно, такий трохи авторитарний підхід може бути корисним і під час визначення курсу корпоративних комунікацій.

 **2. Генерування стратегії** має багато спільного з мозковим штурмом, контрольованим вибухом творчості, інтуїції та логіки, що відбуваються у форматі так званих *стратегічних сесій*. Спочатку учасники вмикають потік свідомості, висловлюючи будь-які, навіть найбожевільніші ідеї, що спадають на думку. Всі без винятку пропозиції ретельно фіксують. Важливо не перешкоджати вільному народженню альтернатив і не відкидати жодних інсайтів. Кожне вихоплене та записане на серветці слово, коментар, реакція можуть виявитися вирішальною знахідкою. Наступна фаза — обговорення озвучених ідей. Під час неї ви, вірогідно, відкинете майже 90% спонтанно згенерованих пропозицій, але залишиться найцінніше. На цьому етапі потрібно спробувати приміряти майбутню стратегію до можливостей її реалізації. Так само кравець зметує костюм на бездушному манекені, уявляючи, як готовий одяг сидітиме на живому замовникові.

³⁴² Kuan Yew, L. (2013). *One man's view of the world*. Straits Times Press, p. 6.



3. Формулювання стратегії

— наступний відповідальний крок після того, як усі вихідні дані зібрано, а ідеї просіяно та впорядковано. В англійській мові є поняття *wording*, яке означає процес добирання слів, щоб виразити потрібні думки. Так само й стратегічні ідеї слід упакувати в правильні синтаксичні конструкції, що якнайточніше передавали б їх смисл і були зрозумілими для всіх. Шанувальникам пихатих і туманних фраз можна порадити одразу перевіряти формулювання стратегії на *паф-ефект*. Спробуйте переказати стратегію невтаємниченій людині простою мовою. Якщо цього не вдається зробити, отже надуті грандіозні гасла лише приховують відсутність смислу. Це і називається паф-ефектом.

Найкраще сприймаються стратегії, сформульовані за допомогою коротких зрозумілих речень. Почніть з пошуку дієслів, які конкретизуватимуть способи досягнення цілей. Як і під час формулювання мети, підібрані дієслова мають бути доконаного виду, тобто відображати не процес, а результат — те, що обов'язково станеться в майбутньому (наприклад, замість «робити світ кращим» потрібно писати «зробити світ кращим»). Однак влучний вордінг — не єдиний шлях до формулювання стратегії. Щоб краще передати її суть, можна вдаватися до метафор, прив'язуватися до цитат, історій, здатних увиразнити її та підкреслити унікальність.



4. Узгодження комунікаційної стратегії

з іншими членами команди ніколи не вважалося простою справою. Потрібно бути готовим, що багато колег, які загалом не мають уявлення про цілі та можливості паблік рилейшнз, щиро ділитимуться рекомендаціями, як змінити ваш план на краще. Ще нестерпніше, коли пошук ефективної стратегії перетворюється на ритуальні танці, як це описують у книжці колишній директор Procter&Gamble Алан Лефлі та Роджер Мартін ³⁴³. Колись у компанії це називали «корпоративним театром у всій його красі». Менеджери різних рівнів готували презентації на десятки слайдів, намагаючись продати свої ідеї та справити враження на керівництво. Згодом ці підходи було кардинально змінено. По-перше, кількість учасників погоджень було зменшено з 25-ти до кількох ключових осіб, які розумілися на конкретному питанні. По-друге, доповідачам було дозволено приносити на обговорення не більше трьох сторінок матеріалу.

³⁴³ Lafley, A.G., & Martin, R.L. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press.

До початку роботи над комунікаційною стратегією варто одразу прописати механізм її узгодження та коло суддів, які братимуть участь у цьому процесі. І найголовніше — ніколи не втрачати упевненості в собі та пам'ятати, що ви є експертом у своїй справі. Ніхто з тих, хто ухвалює вашу стратегію, не обізнаний в ній настільки глибоко, як ви. Отже, ви господар ситуації, а не горобець на поталу.

Річард Румельт твердить, що добра стратегія — послідовний набір аналізів, концепцій, політик, аргументів і дій, які відповідають викликам з високими ставками ³⁴⁴. Її базова структура, яку дослідник називає ядром та навіть «оголеною кісткою центру стратегії», складається із трьох ключових елементів:

- **1. Встановленого діагнозу**, що визначає або пояснює природу проблеми, перешкод, які необхідно подолати, і дає критичну відповідь на запитання: «Що тут відбувається?»
- **2. Керівної політики** — загальних підходів до розв'язання проблем, виявлених під час діагностики, які допомагають організації зосереджувати та координувати свої дії.
- **3. Узгоджених заходів** — набору послідовних дій, маневрів, необхідних для реалізації керівної політики.

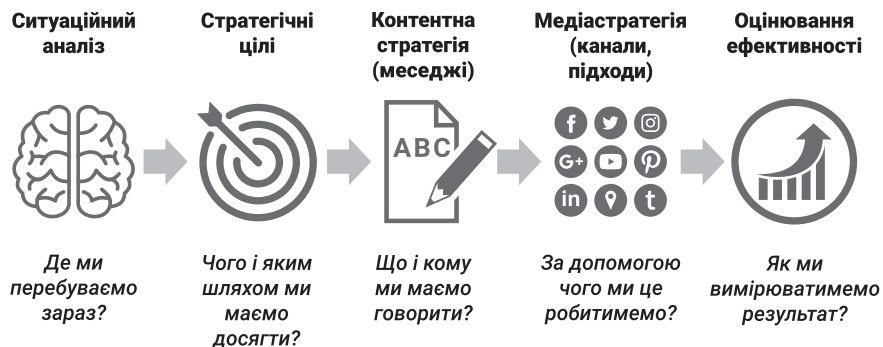


Рис. 13. Типова структура комунікаційної стратегії (авторське бачення)

³⁴⁴ Rumelt, R.P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.

На нашу думку, комунікаційна стратегія має складатися із п'яти основних блоків.



1. Ситуаційний аналіз.

За моделлю Румельта, стартова сходинка стратегії — діагностика. Як образно змальовує науковець, діагноз — це холодний, важкий погляд на себе. Це спосіб зрозуміти симптоми, а також перший натяк на терапію, яка може вилікувати пацієнта ³⁴⁵. Такою безпристрасною діагностикою для комунікаційної стратегії є *ситуаційний аналіз* — визначення середовища та становища, в якому перебуває компанія, а також критичних внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на її розвиток, формування репутації та комунікаційну поведінку. На чому має базуватися цей розгляд?

- **Перше** — організаційний фундамент компанії: бізнес-стратегія, ринкові та фінансові цілі, місія, система цінностей, корпоративна культура, ідентичність. Щоб розібратися в його влаштуванні, доведеться добре поміркувати над статутами, політиками та іншою внутрішньою документацією, поспілкуватися з безпосередніми носіями філософії бізнесу. Це алфавіт, без знання якого неможливо написати роман.
- **Друге** — комунікаційний досвід компанії. Його оцінювання спирається на висновки попередніх досліджень, зокрема згаданого репутаційного, комунікаційного, медіааудиту. Водночас для визначення сприйняття компанії, її позиціонування, айдентики можна застосувати соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю). Паралельно потрібно паспортизувати зацікавлених осіб, створити карту стейкхолдерів, визначити пріоритетні групи впливу. Все це має надати відповіді на запитання: який стосунок ці люди мають до компанії та як можуть впливати на неї?
- **Третє** — це те, що класичний підручник з PR називає «фоновою інформацією», яка дає змогу отримати повний набір відомостей про ситуацію та уточнити постановку проблеми ³⁴⁶. Один з найважливіших її складників — конкурентне оточення. Глибинне розуміння цього чинника може дати результати, що вражають. Ось чому під час діагностування слід брати до уваги не лише бізнес-позиції конкурентів, а і їхні комунікаційні підходи та здобутки.

³⁴⁵ Rumelt, R.P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.

³⁴⁶ Cutlip, S.M., Center, A.H., & Broom, G.N. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Prentice-Hall International.

Дбайливо зібрана інформація стає сировиною для подальшого осмислення. Хоч би як критикували за її статичність і загальність, *SWOT-матриця* була і залишається незамінним алгоритмом для аналізу поточної ситуації та структурування стратегічних потреб компанії. *SWOT* — це акронім, утворений початковими літерами чотирьох елементів: *S (strengths)* — сильні сторони, *W (weaknesses)* — слабкі сторони, *O (opportunities)* — можливості та *T (threats)* — загрози. Ще на початку 1970-х цю модель запропонував американський теоретик бізнес-стратегій Кеннет Р. Ендрюс. Як зазначають сучасні дослідники, «*SWOT-аналіз* — простий, але потужний інструмент для оцінювання ресурсних можливостей і недоліків організації, її ринкових можливостей і зовнішніх загроз у майбутньому»³⁴⁷. Цю матрицю компанії успішно застосовують і під час розроблення комунікаційних стратегій.



Рис. 14. Класична *SWOT-матриця*

 **2. Стратегічні цілі.** Багаж зібраних для побудови стратегії матеріалів спочатку здається величезною брилою, до якої страшно підступитися. Тут на допомогу розробникові прийде відомий спосіб «з'їсти

³⁴⁷ Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2007). *Crafting and Executing Strategy-Concepts and Cases* (15th ed). McGraw-Hill Irwin, p. 97.

слона по шматочках». У науці цей метод називається *декомпозиція*. Він допомагає розчленувати одну велику проблему на кілька малих і так спростити її розв'язання.

Насамперед потрібно сконцентруватися на *визначенні стратегічних цілей*. Їх може бути кілька залежно від специфіки бізнесу та наявних груп стейкхолдерів, на які потрібно спрямувати комунікаційні зусилля. Ричард Румельт радить формулювати стратегічні цілі як способи розв'язання двох-трьох основних проблем бізнесу ³⁴⁸. Вони мають бути схожі на обіцянки на кшталт «збільшити впізнаваність», «підвищити лояльність», «розширити аудиторію» і таке інше із зазначенням конкретних показників цих досягнень.

Кажуть, що правильно поставлене запитання містить половину відповіді. Цей принцип варто враховувати під час визначення стратегічних цілей. У пригоді може стати *метод каченяти* (англ. *rubber ducking*), який початково прислужився комп'ютерним програмістам і вперше був згаданий в одному із їхніх фахових посібників ³⁴⁹. Суть така: якщо у вас не виходить сформулювати твердження, уявіть, що ви ставите запитання якомусь уявному помічникові, наприклад іграшці-каченті. Найімовірніше, відповіді від неї ви ніколи не почуєте, але прокручена так у вашій голові думка набуде нових смислових контурів і наштовхне на правильне визначення.

Ясно та коректно сформулювати мету чи то в бізнесі, чи то в особистому розвитку допомагає універсальна модель *SMART*. Авторство цього підходу пов'язують з іменами різних дослідників, зокрема й Пітера Друкера. У наукових джерелах трохи різняться і тлумачення цього акроніма. Але загалом SMART — це абревіатура із п'яти слів, кожне з яких відповідає критерію, закладеному у визначену ціль, або прогнозованому результату:

- **S (Specific) — конкретність.** Чого саме і як ви плануєте досягти? Відповідь на це запитання має проектувати кінцевий результат. Наприклад, щодо комунікацій непродуктивно встановлювати ціль як «підвищення ефективності взаємодії з аудиторією», бо вона лише говорить про загальні наміри та не вказує на шляхи реалізації.
- **M (Mesurable) — вимірюваність.** Якою лінійкою вимірюватимуться ваші досягнення? Результати мають бути виражені у відсотках

³⁴⁸ Rumelt, R.P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.

³⁴⁹ Hunt, A., & Thomas, D. (1999). *The Pragmatic Programmer*. Addison Wesley.

чи абсолютних цифрах. Для корпоративних комунікацій це можуть бути кількісні показники охоплення аудиторії, взаємодії з нею або оцінювані соціологічними методами зміни громадської думки у форматі «було-стало».

- **A (Achievable) – досяжність.** Чи можна здійснити ваш задум у принципі? Звичайно, всі ми максималісти і свято віримо у можливість не ймовірного. Однак кожна стратегія завжди віддзеркалює не лише цілі, а й засоби. Пригадаймо мудрого Сунь-цзи: «Хто хоче воювати, спочатку має порахувати витрати». Тож і в комунікаціях, плануючи будь-які дії, необхідно враховувати достатність фінансових, часових, людських та інших ресурсів.
- **R (Relavant) – відповідність.** Чи узгоджуються комунікаційні цілі зі стратегією бізнесу? Без чітко розставлених пріоритетів завжди є спокуса творити заради творчості. Приміром, милі котики на корпоративній сторінці в соцмережах – безпрограшний спосіб зібрати лайки, але чи допоможе він зміцнити корпоративну репутацію? Фатальною помилкою є й бездумне копіювання чужих стратегій, бо на світі немає абсолютно однакових компаній. Таким мертвонародженим концепціям бракуватиме зв'язку з реальністю, і вони зможуть існувати лише на папері.
- **T (Time-bound) – орієнтованість у часі.** Скільки часу ви маєте для досягнення мети? Без цього батога будь-який чудовий план так і залишиться нездійсненою мрією. Бізнес – це завжди конкретні й жорсткі терміни. З огляду на це і для самої стратегії слід установити «термін придатності» – період, на який її розраховано. У майбутньому з розвитком компанії її можна переглянути і вдосконалити.



3. Контентна стратегія (формулювання меседжів). Із легкої руки Білла Гейтса з'явилася формула, яка спрощено характеризує структуру сучасних комунікацій: «Content is king but distribution is queen» («Контент – король, але спосіб його поширення – це королева»). Цей вислів було опубліковано 1996 року на сайті компанії Microsoft. З огляду на гендерну рівність не дискутуватимемо, хто головніший: король чи королева. Єдине, що не підлягає сумнівам, – контент важливий з точки зору впливу на аудиторію, а тому має бути чітко спланований і орієнтований на результат.

Основною смисловою одиницею контентної стратегії є меседж — сконцентрована думка, інформаційний сигнал, послання, трактування. У корпоративних комунікаціях кожен меседж має одночасно узгоджуватися з бізнес-цілями та аудиторією, якій він адресований. Дослідниця Беніта Штейн виокремлює два типи призначень стратегій: розв'язувати проблеми та використовувати можливості. Відповідно, формулювання стратегії має чітко вказати, що необхідно повідомити кожній зацікавленій стороні для розв'язання проблеми або використання можливостей ³⁵⁰. По суті, контентна стратегія — перелік трьох-п'яти меседжів для кожної групи стейкхолдерів, які компанія збирається транслювати протягом певного часу. Додатково цей план може передбачати набір тематичних векторів, на яких буде зроблено наголос у комунікаціях і на тлі яких буде розкрито потрібні корпоративні послання. Наприклад, меседж «ми — банк, якому варто довіряти» чудово лягає в контекст проблематики «як накопичити заощадження в епоху фінансових потрясінь» або «чи здатні банки гарантувати безпеку вкладень». Також контентна стратегія може містити бажані стилістичні моделі та жанри публікацій, що допомагає програмувати креатив корпоративних комунікацій.

 **4. Медіастратегія** (вибір каналів і підходів комунікації). У книжці «50 стратегій, що змінили історію» згадується Ашока, давній правитель Індії ³⁵¹. Його прихід до влади у 200-ті роки до н. е. приніс народу біль і кровопролиття. Імператор звів розкішний палац, який усередині був камерою тортур, названою пеклом Ашоки. Під час очолюваного ним походу на Калінгу було вбито понад 100 тис. людей. Після цього в житті правителя відбувся злам, він звернувся до вчення Будди та почав пропагувати справедливість і миролюбство. Свої послання він передавав за допомогою висічених на кам'яних стовпах едиктів. Поряд із ними Ашока звелів побудувати десятки тисяч храмів, що відіграли важливу роль у поширенні буддизму.

У наші дні кожна компанія — окрема імперія, яка для просування своєї корпоративної релігії надає перевагу не кам'яним, а цифровим скрижалям. Водночас медіастратегія залишається святим письмом

³⁵⁰ Steyn, B. (2000). Model for developing corporate communication strategy. *Communicare*, 19(2). <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC27565>

³⁵¹ Smith, D. (2015). *50 Strategies that Changed History*. Metro Books.

комунікаційного менеджменту та зводиться до формулювання двох головних параметрів: *міксу каналів комунікації* (які медіа ви збираєтеся використовувати в комунікаціях?), а також *регулярності та частоти проявів* (з якою періодичністю ви оновлюватимете контент?).

Мікс каналів комунікації визначають з огляду на те, що в реальному житті читають (дивляться, слухають) стейкхолдери, звідки черпають необхідну інформацію. Один із каменів спотикання: як збагнути, чи достатньо кумулятивної потужності обраних медіа, щоб розв'язати комунікаційне завдання, або навпаки, чи не буде обраний мікс надлишковим? Інструкцій на всі випадки життя не існує. Єдине, що можна порадити, — звертатися до статистичних даних, професійного досвіду та інтуїції. Зрозуміло, що конкретна медіастратегія має враховувати наявний бюджет та інші ресурси.

З другого боку, вибір медіаасорті спирається на потенціал самих каналів комунікації. Їх специфіку допомагає уявити модель *PESO*, яку ми розглянемо у п. 5.1. Існують й інші корисні підходи до міксування каналів. Наприклад, стратегія концентрації передбачає зосередження на кількох видах медіа, яка звужує фронт впливу, але дає змогу досягти кращого точкового ефекту. Натомість стратегія дисперсії використовує різноманітність медіа для охоплення ширшої аудиторії. Не забуваймо про можливості інтегрованих комунікацій, які дають змогу скомбінувати канали різного типу та досягти синергії.

Регулярність і частота проявів відображають передбачувану інтенсивність комунікацій. Щоб корпоративні меседжі звучали голосно і струнко, як симфонія, а не якась безглузда какофонія, кожен повинен вступати вчасно і грати свою партію. Так само і комунікаційний акт має тривати визначений час і містити достатню кількість згадувань. Загалом кожен меседж — це мантра, яку для запам'ятовування потрібно наполегливо повторювати знову й знову. Тож серед іншого медіастратегія встановлює послідовність і тривалість поширення інформації.



5. Оцінювання ефективності.

Якщо ви займаєтеся бігом суто заради задоволення, то, вочевидь, мірилом здобутків будуть ваші позитивні емоції. Натомість професійних спортсменів на дистанціях завжди супроводжують із секундоміром і вимірювачем відстані. Це дає змогу ставити перед собою амбітні цілі, досягати їх та виборювати золоті медалі. У менеджменті мета й отриманий результат так

само пов'язані між собою пуповиною оцінювання ефективності. Тому, створюючи комунікаційну стратегію, важливо подбати наперед і зафіксувати, за якими критеріями вимірюватимуться кінцеві результати.

На етапі планування у стратегію нерідко закладають *KPI* (від англ. *Key Performance Indicators* — *ключові показники ефективності*). Вони можуть віддзеркалювати як матеріальні, так і нематеріальні здобутки — головне, щоб вони піддавалися вимірюванню. Подібними орієнтирами, наприклад, у комунікаціях з персоналом можуть бути підвищення рівня лояльності працівників, яке оцінюється за допомогою опитувань, або показників скорочення плинності кадрів, що аналізується на підставі HR-статистики. Загалом кожен KPI має демонструвати ступінь досягнення взаємоузгодженої цілі, що вимірюється за допомогою певної методології³⁵². Такі точки контролю допомагають отримати об'єктивну інформацію щодо просування в напрямку встановленої мети, відстежити якість, своєчасність і продуктивність процесу, зрештою, визначити ступінь реалізації комунікаційної стратегії, перебуваючи в одній системі координат із бізнесом.

³⁵² Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating public relations: a best practice guide to public relations planning, research & evaluation* (2nd ed.). Kogan Page, p. 47.

4.2. Робочий механізм. Як працює департамент корпоративних комунікацій

Більярдна куля котиться водостічним жолобом, ударяє прив'язаний шнуром тягарець, який запускає ланцюжок із доміно... Подібні кумедно-безглузді механізми, створені з підручних речей, ви точно бачили на відео. А названо їх на честь Рубена Голдберга, американського інженера-винахідника, письменника, автора понад 50 тис. карикатур, лауреата Пулітцерівської премії³⁵³. Гротескні схеми заплутаних машин зробили його особливо популярним. Нині у США щороку проводять сотні конкурсів винаходів Руба Голдберга, що завершуються національним чемпіонатом. Тисячі відео механічних забавок заповнили YouTube.

На перший погляд, робота департаменту корпоративних комунікацій нагадує славнозвісні механізми Голдберга. Для одних це бездонне відро, куди напхано найрізноманітніший функціонал: від надування повітряних кульок на день народження компанії до «негайно зв'яжіться з головним редактором». Для інших — чарівна паличка, яка має лежати на рецепції та яку можна періодично діставати для здійснення магічних бажань. Але так наш фах сприймають лише необізнані.

Часто потреби в комунікаціях і професіоналах, здатних їх забезпечити, виявляють у компаніях стихійно-інстинктивним шляхом. Ось як це уявляють Глен Брум і Бей-Лінг Ша³⁵⁴. Наприклад, топменеджери корпорації, яка швидко зростає, збагнули, що вони втратили зв'язок із працівниками, оскільки особисте спілкування з ними більше неможливе. Генеральний директор доручає відділу персоналу знайти письменника-редактора, щоб той оновлював новини на внутрішньому порталі компанії та публікував щоквартальний інформаційний бюлетень. Якщо цей задум виявився успішним, енергійного та амбітного спеціаліста з комунікацій просять готувати новини про корпоративні досягнення

³⁵³ Wolfe, M.F. (2000). *Goldberg: Inventions!* New York: Simon & Schuster.

³⁵⁴ Broom, G.M., & Sha, B.-L. (2013). *Cutlip and Center's effective public relations* (11th ed.). Pearson Education, p. 140.

для зовнішньої аудиторії. Після цього його обов'язки розширюються і вміщують такі пункти, як спічрайтинг для генерального директора та контакти зі ЗМІ. Незабаром PR-спеціаліст просить найняти помічника. Оскільки функція вийшла за межі початкових комунікацій із працівниками, її вилучають з відділу персоналу та створюють самостійний підрозділ зв'язків із громадськістю, очільник якого підпорядковується безпосередньо генеральному директорові. Згодом PR-керівник отримує підвищення до віцепрезидента і вже сам призначає менеджерів для кожного із напрямів комунікації. У деяких випадках його обирають до складу виконавчого комітету і залучають до ухвалення корпоративних рішень на найвищому рівні.

Подібні історії спонтанного розквіту корпоративних комунікацій не заперечують, а навпаки, підтверджують їхню стратегічну вагу. Водночас, щоб побудувати довговічну й практичну комунікаційну теплицю для вирощування колективної свідомості, її потрібно добре спроектувати. Усе має бути акуратно розкладено по шухлядках: аудиторії, цілі, засоби, методи вимірювання результатів тощо. І ось ви тримаєте в руках чудово опрацьовану та затверджену комунікаційну стратегію. Що далі? Як перекинути місток між стратегією і тактикою?

Корпорації прагнуть жити за алгоритмами. Вони хочуть досягати стабільно високих результатів, не витрачаючи зайвих калорій. Чорнило, яким написано такі алгоритми, — це шаблонне планування. Закон бізнес-успіху №92 Браяна Трейсі твердить: «Кожна хвилина, яку ви витрачаєте на планування, заощаджує 10 хвилин на виконанні»³⁵⁵. Одним із прикладів корисних шаблонів може бути *цикл PDCA* (акронім від *Plan* — плануй, *Do* — роби, *Check* — перевіряй, *Act* — впливай), який описав американський інженер, науковець і консультант з менеджменту Вільям Демінг³⁵⁶. Ця формула допомагає системно керувати тактичною діяльністю та вдосконалювати процеси. Щось подібне існує й у теорії паблік рилейшнз. Модель, наведену в академічному підручнику Скотта Катліпа, Аллена Сентера та Глена Брума, можна взяти за основу для розуміння послідовності й циклічності менеджменту корпоративних комунікацій.

³⁵⁵ Tracy, B. (2008). *The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success*. Berrett-Koehler Publishers, p. 277.

³⁵⁶ Deming, W.E. (1982). *Out of the Crisis*, Center for Advanced Engineering Study. Massachusetts Institute of Technology.



Рис. 15. Модель планування та управління комунікаціями Катліпа, Сентера та Брума ³⁵⁷

Поняття «менеджмент» і «менеджер», зазначає Лоренс Фрідман, похідні від дієслова «керувати», яке вживалося в італійській мові ще наприкінці XIII сторіччя ³⁵⁸. Початково *maneggiare* (від лат. *manus* — рука) означало вміння поводитися з конем. Згодом це визначення поширилося на способи ведення будь-яких справ. У ті часи менеджерами називали людей, найнятих для нагляду за маєтком чи бізнесом. За словами Фрідмана, ця робота була більш ніж адмініструванням, але менш ніж повним контролем. Вона потребувала навичок переконання, маніпулювання, примусу та вміння вичавити із працівника, підрядника або ситуації більше, ніж можна було б очікувати. У поняття менеджменту входило управління станом речей, які не вдавалося повністю тримати під контролем.

Родоначалник теорії наукового менеджменту Фредерік Тейлор у найвідомішій праці писав, що менеджери беруть на себе тягар зібрати разом усі традиційні знання, якими раніше володіли працівники, а потім класифікувати їх та звести до правил, законів і формул, які надзвичайно корисні під час виконання повсякденної роботи ³⁵⁹. Це, безумовно, стосується й галузі корпоративних комунікацій. Надійність і довговічність цього механізму забезпечують управлінські шестерні: системність,

³⁵⁷ Cutlip, S.M., Center, A.H., & Broom, G.N. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Prentice-Hall International.

³⁵⁸ Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. Oxford University Press, p. 460.

³⁵⁹ Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

формалізація, стандартизація, планомірність, функціональність, циклічність. А його креслення, опис принципу дії та докладні інструкції з експлуатації зазвичай викладено у *процесній документації: організаційній структурі, політиці корпоративних комунікацій, переліку функціональних обов'язків тощо*. Презентовані таким чином алгоритми, на думку Юпа Корнеліссена, визначають процеси, формують їх спільне розуміння всіма фахівцями з комунікацій, дають змогу порівнювати свої процеси з іншими компаніями та вдосконалювати інтеграцію ³⁶⁰. Створюючи таку документацію, професіонали послуговуються не лише текстовими, а й візуальними шаблонами, зокрема блок-схемами, картами процесів.

Існують три *форми організації комунікаційної діяльності*, які враховують людські ресурси залежно від масштабів бізнесу та комунікаційних цілей:



1. «І швець, і жнець». У невеликих фірмах всі функції зв'язків із громадськістю лягають на плечі одного працівника. Така форма буває єдиною можливою, коли компанія щойно почала відчувати потребу у професійній взаємодії із ключовими стейкхолдерами та намагається задовольнити її малою кров'ю. На цьому рівні власники не завжди здатні уявити цінність PR-підходів для розв'язання стратегічних питань, тому діють за принципом «нехай буде». Побачивши в соцмережах бадьорі пости конкурентів про те, як блискуче розвивається їхня справа, вони ставлять питання руба: «А чому ми досі цього не робимо? Нехай наш піарник негайно цим займається!». У підсумку неочевидна стратегія настільки злипається з мінливою тактикою, що їх неможливо розрізнити.

Без ясних цілей і перспектив робота менеджера з корпоративних комунікацій перетворюється на біг по колу та перманентне розривання між купою справ. Керівництво не бачить конкретних результатів (бо не уявляє, якими вони мають бути), звинувачує в усіх бідах виконавця, і той, зрештою, звільняється. Тому якщо як піарник ви націлюєтеся на посаду «людини-оркестру», це вимагатиме від вас щонайменше двох речей. Перша — вміння самостійно накреслити уявною крейдою рівну стратегічну лінію комунікацій із виразними позначками цілей та етапів.

³⁶⁰ Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communication: A guide to Theory and Practice* (3rd ed.). SAGE Publications, p. 144.

Друга — універсальність, самоорганізованість і неабияка спритність, щоб устигати реалізовувати всі заплановані та непередбачувані активності, залишаючись PR-департаментом в одній особі. Із практики можемо сказати, що справжніх професіоналів, які відповідають кваліфікаційним вимогам «і швець, і жнець, і на дуду грець», знайти нелегко. Та навіть ідеальному фахівцеві може бракувати деяких компетенцій і часу, щоб упоратися з усіма справами. За таких умов є сенс залучати до співпраці фрилансерів чи агенції. Такі помічники можуть бути корисними для виконання повторюваних робіт (як-от медіамоніторинг, розроблення дизайну, виробництво відео) або разових ресурсомістких завдань (наприклад, організація корпоративного івенту).



2. «Зв'язки на стороні». Делегування функцій спеціалізованому підряднику називається *аутсорсингом* (від англ. *outsourcing* (*outer-source-using*) — використання зовнішнього джерела, ресурсу). Агенції, які надають послуги зв'язків із громадськістю, за правильного підходу можуть бути довгоочікуваними розумними руками в реалізації комунікаційної стратегії. Їхня головна перевага полягає в тому, що вони мають ширший доступ до експертизи з певних напрямів і необхідний пул виконавців. Усе це дає змогу розвантажити комунікаційний персонал компанії від поточних справ і реалізовувати обсягові проекти, на які їм самим напевне забракло б власних сил. Проте за всієї зручності така форма роботи має підводні камені.

Певна річ, жоден аутсорсер не буде настільки зануреним у суть вашого бізнесу, як людина чи команда всередині компанії. Щоб отримати бажаний результат, доведеться витратити чимало енергії на постановлення завдань (брифування) підрядника, а потім набратися терпіння, щоб надавати необхідні пояснення та коментарі, корегуючи його роботу. Інколи це виливається у крик душі: «Краще б я все це зробив сам!». Ускладнюється й ланцюжок взаємодії та узгоджень, що не може не позначитися на оперативності. Це парадокс і замкнене коло. Ви купуєте додатковий часовий ресурс, а натомість сплачуєте за нього тією самою монетою — годинами координування та контролю.

Багато хто чекає від PR-підрядників свіжих інсайтів. Але не факт, що ці очікування справдяться. Агенція, як правило, паралельно обслуговує кілька клієнтів. По-перше, такий конвеєрний метод не завжди позитивно впливає на якість ідей та їх втілення. По-друге, може

виявитися, що аутсорсер продає своїм замовникам одні й ті самі концепції. Тож найголовніше у виборі партнера на стороні — знайти сумлінного підрядника і наперед обговорити з ним усі творчі нюанси майбутньої співпраці.



3. «Усе власноруч». Хай там як, більшість корпорацій воліє мати в себе за пазухою внутрішні комунікаційні підрозділи. Називаються вони по-різному: від патріархального PR-відділу, гібрида коня і трепетної лані — відділу реклами та зв'язків із громадськістю — до сучаснішого департаменту корпоративних комунікацій. Але переваги такого підходу не змінюються. Головний плюс полягає в тому, що працівники живуть повсякденним життям своєї компанії, перебувають усередині її інформаційних потоків. Вони знають, до кого та коли звернутися, щоб отримати потрібні дані (з огляду на те, що деякі з них бувають конфіденційними). Як інсайдери вони краще відчують, за які мотиваційні ниточки потрібно торгати стейкхолдерів, щоб досягти бажаного результату. Вони стають хранителями традицій та історій, що лягають в основу корпоративного епосу й відтворюються в різних видах внутрішнього та зовнішнього контенту. Членам родини легше та надійніше довіряти розроблення стратегії, формування внутрішніх політик. Бо ці важливі й делікатні справи передбачають пряму участь у процесі, знання специфіки справи та можливість безпосередньо взаємодіяти з іншими гравцями команди.



Структура департаменту корпоративних комунікацій — це схема управлінських зв'язків, що характеризує загальну підпорядкованість, склад команди, ролі окремих учасників і принципи взаємодії між ними. Загалом організаційна структура віддзеркалює внутрішню ефективність підрозділу та є одним із ключових засобів її вдосконалення.

Перший виклик для диригента — розсадити оркестр так, щоб усі інструменти звучали суголосно, а музиканти не заважали один одному грати. Аналогічно керівник корпоративних комунікацій насамперед має продумати структуру відділу, зважаючи на його функціональне навантаження та зв'язок з іншими елементами системи. Само собою, склад департаменту і кількість людей, які в ньому працюватимуть, будуть зумовлені такими вихідними чинниками, як ринковий

профіль і розміри компанії, потреба в комунікаціях і обрана комунікаційна стратегія.

Багато в чому успіх корпоративних комунікацій залежить від їх місця в ієрархії компанії. Є така армійська приказка: солдатів краще бути якнайдалі від керівництва і якнайближче до кухні. З корпоративними комунікаціями все навпаки. Більшість великих компаній визнає стратегічну роль цієї функції і прямо підпорядковує її генералові — президентові або CEO компанії. Нерідко відділ комунікацій розташовують у штаб-квартирі корпорації на одному поверсі з топменеджментом. З одного боку, це полегшує доступ PR-фахівців до перших осіб як цінних постачальників корпоративних новин. З другого — вище керівництво саме зацікавлене в такому сусідстві, яке спрощує отримання консультацій щодо репутаційних тлумачень найважливіших управлінських рішень. Звичайно, з кожного правила є винятки, продиктовані специфікою бізнесу. В деяких компаніях, де PR-засоби використовують тільки для підтримки просування продуктивних брендів, ця функція може входити до відділу маркетингу. А, скажімо, в тютюнових корпораціях, де взаємодія із громадськістю сфокусована на гавермент рилейшнз, вона підпорядковується юридичному департаменту.

Як зауважує Пол Ардженті, інтегровані комунікації не завжди мають бути централізованими. На його думку, існують компанії, що здійснюють інтегровані комунікації, використовуючи професіоналів, які працюють у різних бізнес-підрозділах і часто перебувають у різних містах всього світу ³⁶¹. В таких розгалужених корпораціях із розкиданими філіями чи підприємствами навіть створюються автономні відділи зв'язків із громадськістю на місцях. Такі посольства комунікацій можуть складатися лише з однієї особи або налічувати сотні професіоналів. Наприклад, із майже 300 PR-фахівців, які обслуговують глобальний бізнес Johnson & Johnson, тільки близько 30-ти працюють у головному офісі корпорації в Нью-Бренсвіку (Нью-Джерсі, США). Решта розподілена на понад 250 операційних команд у 57-ми компаніях, що охоплюють три основні сегменти: охорона здоров'я, фармацевтика, медично-діагностичні прилади ³⁶².

³⁶¹ Argenti, P.A. (2005). *The Power of Integration: Building a Corporate Communication Function That Is Greater Than the Sum of Its Parts*. National Investor Relations Institute, p. 5.

³⁶² Personal communication to authors from Jeffrey Leebaw, Vice President, Corporate Communication, Johnson & Johnson, May 4, 2011, and Tanya Lewis, "Newsmaker: Ray Jordan," PRWeek (June 2011), 44-45.



Рис. 16. Приклад організаційної структури департаменту корпоративних комунікацій

Іще один важливий момент — взаємодія та зони відповідальності. З огляду на призначення департамент корпоративних комунікацій має постійно підтримувати контакти з усіма структурними підрозділами компанії: від адміністративно-господарського, який відає канцелярськими товарами, до відділу інновацій, що розробляє надсучасні мікрочипи. Кожен з них може бути джерелом важливої інформації для внутрішніх і зовнішніх цілей. Водночас це великі та малі репутаційні скриньки Пандори, загрози від яких потрібно постійно контролювати й бути готовим вчасно їх нейтралізувати.

Мабуть, найтісніше комунікаційники взаємодіють із маркетологами, допомагаючи їм приваблювати, навчати й розважати споживачів. На умовному другому місці — департамент людських ресурсів. Тут ніби теж

усе зрозуміло: жодне привітання, звернення до працівників у соцмережах, як і внутрішні корпоративні заходи, не обходяться без креативних та організаторських талантів піарників. Фінансистам їхнє сприяння потрібне в налагодженні теплих стосунків з інвесторами. З юридичною службою доводиться стояти в одних окопах, реагуючи на скарги споживачів та масштабні репутаційні кризи. Але тут важливо пам'ятати, що кожен фах має свій специфічний стиль і методи розв'язання корпоративних проблем. Професійні підходи можуть суперечити один одному аж до повного функціонального дисонансу. Ще 1925 року Айві Лі звернув увагу на згубність участі юристів у врегулюванні питань, пов'язаних з іміджем фірми: «Щоразу, коли адвокат починає говорити з громадськістю, він гасить світло», — нарікав батько паблік рилейшнз ³⁶³. У таких ситуаціях організаційна структура компанії, підкріплена продуманою внутрішньою політикою, сприяє не лише правильному розставленню сил, а й узгодженню ролей і повноважень, що запобігає конфліктам функцій та їх дублюванню.



Політика корпоративних комунікацій — це документ, який ґрунтується на відповідній стратегії й містить основні визначення, зведення принципів і правил комунікації всередині та зовні компанії. Цей стандарт описує спільні цілі та відповідальність учасників процесу, а також регламентує взаємозв'язки між ними та способи реакції на події в інформаційному просторі, в якому існує організація.

Деталізована комунікаційна політика — це добірка підказок. В ідеалі вона має містити відповіді на всі каверзні запитання, які можуть виникати під час роботи PR-департаменту. Наприклад, хто і в яких ситуаціях має право виступати перед журналістами від імені компанії? Які алгоритми дії керівників підрозділів під час криз? Хто і з якою періодичністю має надавати інформацію менеджерів з корпоративних комунікацій? Політика встановлює параметри комунікацій, регламентує зворотний зв'язок усередині компанії та позначає точки контролю.

Організаційну структуру неможливо уявити без чіткого розподілу *функціональних обов'язків*, а простіше кажучи, хто і чим повинен

³⁶³ Lee, I. (1925). *Publicity: Some of the Things It Is and Is Not*. Industries Publishing Company, 58-59.

займатися в комунікаційному підрозділі. Верхівку управлінської піраміди увінчує керівник відділу — досвідчена самостійна фігура, яка ухвалює стратегічні й тактичні рішення в межах свого напряму та відповідає за них головою. Якось наш колега, PR-директор компанії напівжартома характеризував свою роль у департаменті: «Я керівник. Моя функція — думати за всіх». Жарти жартами, але очільники комунікацій справді передусім мають бути мислителями, далекоглядними стратегами. У будь-яких ситуаціях вони повинні знаходити час для управлінсько-філософської, професійної рефлексії свого призначення та діяльності. Із цією метою, вважають ідеалісти-теоретики, їм, можливо, «доведеться у пошуках великої ідеї залишити анемічні кабінети, уникнути відволікання уваги на мобільні телефони та шукати тихі місця, де вони можуть сидіти, мріяти, медитувати і думати»³⁶⁴.

Стратегічність — це те, що вигідно відрізняє ефективне керування від мікроменеджменту — способу управління, зацикленого на тотальному контролі підлеглих і процесів, а також надмірній увазі до малозначущих дрібниць. З другого боку, ніхто не знімає з керівника обов'язків пильно стежити за дотриманням стратегії, координувати та мотивувати команду для досягнення цілей.

Загалом є сенс порівняти перелік функціональних обов'язків з набором компетенцій директора з комунікацій, як їх бачить Сіз ван Ріель³⁶⁵:

- **Комунікаційні навички:** отримувати інформацію, аналізувати, редагувати, ефективно писати та говорити.
- **Навички інтеграції зацікавлених сторін:** формувати довіру громадськості та підвищувати репутацію.
- **Лідерські навички:** знати складнощі бізнесу та діяти як стратегічний партнер.
- **Бізнесові навички:** розуміти стейкхолдерів, продукти і ринки.
- **Навички обізнаності на контексті:** розуміти корпоративне середовище і відповідні вимоги законодавства та політики.
- **Навички управління змінами:** ініціювати та керувати процесами змін у середині та зовні.

³⁶⁴ Coulson-Thomas, C. (2004). Differing corporate communication practice in successful and unsuccessful companies. In S. Oliver (Ed.), *Handbook of corporate communication and public relations: pure and applied*. Routledge, p. 170.

³⁶⁵ van Riel, C. (2018). *Assessing the Excellence of the Corporate Communication Department*. Reputation Institute, p. 18. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/Assessing_Excellence_180118a.pdf

Пропелером департаменту, який забезпечує набирання висоти й швидкість польоту, є згуртована команда виконавців, менеджерів з комунікаційних напрямів. Коло їхніх обов'язків можна розписати за кількома принципами. Найпоширеніший підхід — розподіл за групами стейкхолдерів, яких вони обслуговують. Так, фахівець із медіа рилейшнз відповідає загалом за взаємодію зі ЗМІ. Це передбачає опрацювання інформаційних приводів, поширення новин і пресрелізів, надання коментарів, інтерв'ю перших осіб компанії, влаштування пресконференцій, медіатурів тощо. Схожий розподіл функцій мають фахівці із внутрішніх комунікацій, інвестор рилейшнз, GR. Деякі компанії за велінням часу вводять у штатний розпис посади менеджерів для роботи із блогерами.

Іще одна форма розподілу ролей ґрунтується на типах каналів комунікації. Наприклад, SMM-менеджер відповідає за розвиток корпоративних сторінок компанії в соцмережах та взаємодію з підписниками. Його метою можуть бути як споживачі, так і персонал, інвестори та інші аудиторії. У таких ситуаціях функціональні виконавці можуть бути внутрішніми підрядниками тих фахівців, які відповідають за співпрацю з певними категоріями стейкхолдерів. Схожа схема виникає в роботі з івент-менеджерами, дизайнерами, копірайтерами. Копірайтери — особлива творча каста, їхня праця має надзвичайний попит у компаніях. Гарні, переконливі тексти потрібні всім. Тож поціновувачами талантів корпоративних письменників можуть бути не лише замовники всередині департаменту комунікацій, а й з інших підрозділів.

Утім, чіткий розподіл посадових обов'язків у корпоративних комунікаціях найпевніше залишається добрим побажанням, ніж реальністю. Знаменитий інтегрований підхід наклав відбиток на цю професію, яка поєднала компетенції з різних галузей і змушує бути одночасно менеджером, маркетологом, психологом, конфліктологом, соціологом, журналістом. На практиці кожна бойова одиниця комунікаційного підрозділу має бути універсальним солдатом. Це наче досвідчений водій, який за потреби може сісти за кермо будь-якого автомобіля, не чекаючи, коли хтось допоможе йому увімкнути швидкість або натиснути на педаль газу. Наприклад, коли прессекретар готує оперативний коментар від імені компанії для медіа, лік іде на хвилини. Витрачати час на те, щоб увести в курс справи копірайтера, може бути недозвільною розкішшю. Інколи продуктивніше самому засукати рукава і підмінити іншого члена команди. Особливо часто це відбувається під час кризових комунікацій

та інших авральних робіт. Природно, щоб гарантувати таку взаємозамінність, кожен фахівець із корпоративних комунікацій повинен володіти щонайменше трьома універсальними професійними компетенціями:

- **1. Навичками персональних комунікацій** (бути комунікабельним), які допомагають успішно налагоджувати контакти, проводити переговори різного рівня.
- **2. Умінням чітко та грамотно формулювати думки письмово**, професійно створювати й редагувати тексти для будь-яких цілей і каналів комунікації.
- **3. Менеджерськими здібностями**, вмінням налагоджувати процеси, організовувати взаємодію між учасниками, керувати проектами, ефективно розпоряджатися часом та іншими ресурсами.

І насамкінець. Кожна організаційна структура, політика чи функціональні обов'язки — це лише формалізовані думки, які існують на папері або в електронному вигляді. Аби наповнити їх реальним життям, потрібно зробити так, щоб на правильних посадах опинилися правильні люди, які вірять у свою справу і свою компанію.

4.3. План «Б». Кризові комунікації

Якось на гарячу лінію компанії, де один із нас працював PR-директором, зателефонував розлючений споживач. У пляшках з мінеральною водою він виявив уламки скла і погрожував позиватися до суду. Дебют кризових переговорів завжди непростий для комунікаційника. Почуваєшся сапером, який, шукаючи міну, тонким щупом зондує ґрунт. Вибух може пролунати щомиті. Додатковий жах полягає в тому, що на початку ти й сам не знаєш правди. Що спричинило проблему: технологічний збій, людський чинник чи тривіальний шантаж споживача? При цьому ти всім виглядом маєш уособлювати впевненість у собі, своїй компанії та якості її продукції.

Кризові ситуації у виробників води й напоїв, як і загалом на споживчих ринках, трапляються чи не щодня. Щоб переконатися в цьому, ми переглянули десятки кейсів. Звісно, до підручників потрапляють лише найдраматичніші з них. Саме це сталося із французькою мінеральною водою Perrier, в якій 1990 року було виявлено сліди небезпечної речовини — бензолу³⁶⁶. Для преміального бренда, унікальна пропозиція якого будується на природності й чистоті, це було крахом. Хоч виробник оперативно відкликав з магазинів пляшки із проблемною продукцією, інформація просочилася у пресу. Топменеджмент не вигадав нічого кращого, як застосувати страусову тактику — сховати голову в пісок і відмовчуватися. Зрештою, шквал публікацій у медіа розтрощив репутацію бренда. На тлі цього скандалу Perrier купив харчовий гігант Nestle, подекуть, за вартістю нижчою від ринкової.

Такі історії підтверджують, що, попри всю безжалісність і приголомшливість, кризи в бізнесі не є чимось незвичним. Це явище науковці досліджують тривалий час. Класичне тлумачення кризи дав політолог Чарльз Ф. Герман. Він визначив її як таку, що «(1) загрожує найпріоритетнішим цінностям організації; (2) обмежує час, протягом якого можна зробити кроки у відповідь; і (3) є неочікуваною або непередбачуваною

³⁶⁶ Crandall, W.R., Parnell, J.A., & Spillan, J.E. (2014). *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*. Sage Publications, p. 238.

для організації»³⁶⁷. Справді, кризи зазвичай приходять нізвідки й усе руйнують. Навіть могутні компанії потрапляють у зовнішні приховані пастки або припускаються внутрішніх помилок, що коштують мільйонів. Ба навіть так: що масивніша та успішніша корпорація, то, за теорією ймовірності, вона має більше шансів утратити в репутаційну халепу. Однак Дункан Кербер переконаний, що «багато шкідливих і важких подій та інцидентів не є непередбачуваними або несподіваними»³⁶⁸. Він порівнює їх з ураганом, про наближення якого синоптики знають заздалегідь. Але компаніям недостатньо просто усвідомлювати потенційні ризики. Для кожної з таких ситуацій має бути підготовлений план «Б».

Найбільша проблема криз у тому, що за ними в публічному просторі тягнеться токсичний інформаційний шлейф, здатний отруїти все довкола. Він ускладнює взаємодію зі стейкхолдерами, завдає збитків репутації, негативно впливає на вартість акцій. Саме тому в небезпечних для бізнесу становищах комунікації мають особливу вагу, вони — важливий складник кризового менеджменту.

Деякі дослідники розглядають кризові комунікації як один із напрямів корпоративних комунікацій, в одній ланці з медіа рилейшнз чи GR. Але наскільки це виправдано? Фінн Франдсен і Вінні Йохансен визначають антикризове управління та кризові комунікації як організаційну практику, а не функцію. При цьому поняття практики, з їхньої точки зору, ширше, ніж функції. Воно містить такі аспекти, як персональні риси членів організації, їхні повсякденні обов'язки, як вони взаємодіють і сприймають одне одного³⁶⁹. Такий підхід слушний, бо кризові комунікації не можуть бути прив'язаними до окремих груп стейкхолдерів за аналогією з функціональними напрямками. Також усілякі конфлікти й катастрофи, на щастя, не є перманентними процесами, принаймні в більшості компаній. Тому у штатних розписах ви навряд чи знайдете посаду директора із кризових комунікацій.



Кризові комунікації — це особлива царина зв'язків із громадськістю, організаційна практика, спрямована на ефективну взаємодію між компанією та її стейкхолдерами до, під час та після виникнення кризи для захисту корпоративної репутації.

³⁶⁷ Hermann, C.F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), p. 64.

³⁶⁸ Koerber, D. (2017). *Crisis Communication in Canada*. University of Toronto Press, p. 19.

³⁶⁹ Frandsen, F., & Johansen, W. (2020). *Crisis Communication*. Walter de Gruyter, p. 25.

Як і чому виникають кризи? За джерелом походження їх можна поділити на два типи: *внутрішні*, коли проблема з'являється всередині компанії (наприклад, проблеми з обладнанням, хибні рішення топменеджменту), та *зовнішні*, коли вони приходять із навколишнього середовища (наприклад, пандемія COVID-19, глобальна економічна рецесія, витівки конкурентів тощо). Девід Філіпс упевнений, що управлінські рішення (або їхня відсутність) посідають перше місце серед причин корпоративної кризи. Далі в порядку спадання йдуть людські помилки, технологічні проблеми та «Божя воля»³⁷⁰. Але даремно кажуть, що кожна проблема має ім'я та прізвище. Так чи інакше, кризи виникають через вчинки людей. Це наслідок або початково неправильних розрахунків конкретних виконавців, або невчасного чи неадекватного реагування на загрозу, що виникла всередині чи зовні компанії.

Типологія походження криз

Внутрішні кризи:

 **1. Кадрові проблеми**, за деякими даними, спричиняють приблизно 80% усіх корпоративних криз. Неуважний продавець забув видати касовий чек, і супермаркет оштрафували на круглу суму. Немотивований персонал виробництва пиячив на робочому місці та виготовляв браковану продукцію, тож керівництво змушене було закрити завод. Окрім прямих збитків, своїми діями погані працівники дискредитують імідж компанії та руйнують лояльність споживачів, на побудову якої пішли довгі роки.

 **2. Організаційні кризи** повторюють прислів'я «Риба гние з голови». Отто Лербінгер поділив це складне питання на три частини³⁷¹. Перша — це *криза викривлених цінностей управління*, коли керівництво компанії, переслідуючи короткотермінові економічні вигоди, нехтує ширшими соціальними цінностями організації та її акціонерів. Друга — *криза обману*, коли топменеджмент свідомо приховує або неправильно інтерпретує публічну інформацію про компанію та її продукти. Третя — *криза протизаконної поведінки керівництва* — вимірюється не просто гіркою сплундрованих корпоративних цінностей,

³⁷⁰ Phillips, D. (2004). Crisis management in the internet mediated era. In S. Oliver (Ed.), *Handbook of corporate communication and public relations: pure and applied*. Routledge, p. 311.

³⁷¹ Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Erlbaum.

а й статтями кримінального кодексу. Найпромовистіший приклад — згадувані вище обладунки топменеджменту Enron, які довели могутню корпорацію до банкрутства.

 **3. Технологічні кризи** виникають на місці тріщин між двома твердженнями: «залізо ламається завжди» та «цього ніхто не міг передбачити». Людство давно використовує математичну теорію надійності та статистичні формули безвідмовної роботи. Але будь-яке обладнання проектується і виробляється людьми, яким властиво помилятися. Одна з найпоширеніших причин виробничих аварій з людськими жертвами та шкодою довкіллю — порушення технологій. Найбільша у світі техногенна катастрофа сталася 26 квітня 1986 року на Чорнобильській АЕС (Україна). Але за два роки до того була аварія на хімічному підприємстві Union Carbide (Бхопал, Індія), внаслідок якої смертельно отруїлися близько 20 тис. осіб, а матеріальні збитки сягнули \$527 млн ³⁷². В обох випадках кількість жертв могла бути меншою, якби керівництво підприємств не знехтувало елементарними правилами кризових комунікацій.

Зовнішні кризи:

 **1. Природні кризи** називають Божою волею, бо їх найважче спрогнозувати та майже неможливо їм запобігти. Але тут не гріх запозичити досвід представників деяких релігійних течій, які в очікуванні кінця світу зводять бункери та постійно підтримують у них запаси харчів для виживання. Або ж узяти як приклад Японію, країну тайфунів. Нині час і тривалість ураганів метеорологи здатні прогнозувати з точністю до хвилин. Завдяки правильному архітектурному плануванню, технологічно адаптованій інфраструктурі, надсучасним системам оповіщення та планам евакуації японці навчилися співіснувати із природними кризами, запобігаючи жертвам. Залишається відкритим запитання: чому, переживши протягом останніх століть страшні епідемії та усвідомивши їхню підступність, бізнес і суспільство не підготувалися до зустрічі з COVID-19? Чому у критичний момент деякі корпорації не мали ні запасу масок для своїх працівників, ні плану комунікаційних кроків під час пандемії? Мабуть, у цьому винні людський фаталізм і шкідлива звичка покладатися на те, що якимось воно буде.

 **2. Конфронтаційні кризи** стали сумною ознакою сьогодення. Вони виникають між компаніями та соціальними групами, громадськими

³⁷² Regester, M. (2001). Managing corporate reputation through crisis. In A. Jolly (Ed.), *Managing corporate reputations*. Kogan Page, p. 93.

організаціями через різні погляди на чутливі питання. Останнім часом градус агресії та нетерпимість у суспільстві зашкалює. Полярність думок виливається в години ненависті в соцмережах, демонстрації, бойкот продукції та інші форми публічного протесту.

2018 року в одній з кав'ярень Starbucks у Філадельфії (США) поліція затримала темношкірих відвідувачів, які хотіли скористатися туалетом закладу, не зробивши замовлення ³⁷³. Відео інциденту миттєво набрало понад 10 млн переглядів і спричинило величезну хвилю негативу. Користувачі розцінили подію як вияв расизму і закликали до бойкоту мережі. У відповідь компанія зробила сильний крок. Вісім тисяч кав'ярень Starbucks на день припинили роботу для проведення тренінгів, присвячених боротьбі з расизмом для 175 тис. працівників. Зрештою, конфлікт було вичерпано. Але уявіть, скільки енергії забирають такі деструктивні форми взаємодії, не залишаючи ресурсів на створення чогось нового та корисного.

 **3. Кризи злочинних дій** передбачити так само важко, як і поведінку людей, для яких закони не писані. Цьому не можуть протистояти ні держави, ні корпорації. Ніхто не здатен забратися в мозок особи, яка вирішила отруїти відвідувачів розважального центру або влаштувати вибух на виробництві. Під прицілом доведених до відчаю, психічно нездорових або ж абсолютно свідомих крадіїв, шахраїв, шантажистів може опинитися будь-хто з нас і будь-який бізнес.

Кризовий кейс компанії Johnson & Johnson фігурує в багатьох підручниках з менеджменту ³⁷⁴. 1982 року невідомий підсипав ціанід у популярний засіб від головного болю Tylenol, унаслідок чого загинуло семеро людей. Із полиць оперативно було знято 31 млн одиниць продукції на загальну суму \$100 млн, повністю припинено виробництво та рекламу. Компанія активно співпрацювала з поліцією та ФБР, за інформацію про вбивцю пропонували винагороду \$100 тис., але його так і не знайшли.

 **4. Регуляторні кризи** виникають унаслідок блискавичних і безглузких змін у законодавстві. Можна навести безліч прикладів, коли влада одним розчерком пера перекреслювала майбутнє компаній і цілих галузей. Однак загалом нині бізнес добре навчився оборонятися від можновладців, використовуючи щити лобіювання.

³⁷³ Stevens, M. (2018). *Starbucks C.E.O. Apologizes After Arrests of 2 Black Men*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2018/04/15/us/starbucks-philadelphia-black-men-arrest.html>

³⁷⁴ Напр.: Monks, R. & Minow, N. (2008). *Corporate Governance* (4th ed). John Wiley & Sons, p. 77.

У рік, коли сталася чорнобильська трагедія, американський дослідник Стівен Фінк опублікував роботу з кризового менеджменту «Кризове управління: планування неминучого», яка витримала кілька перевидань і досі залишається актуальною класикою ³⁷⁵. *Модель Фінка* спирається на медичні аналогії та поєднує чотири стадії: (1) поява продромальних попереджувальних сигналів кризи; (2) гостра стадія виникнення кризи; (3) період лікування, який може мати тривалі ускладнення; (4) врегулювання кризи, повернення організації до нормальної роботи.

Ще один авторитетний науковець Тімоті Кумбс поділив кризові події на три фази: *докризову*, *кризову* та *післякризову* ³⁷⁶. *Докризовий* етап охоплює час до виникнення кризової події та підготовчі заходи, серед яких сканування навколишнього середовища, урегулювання проблем на ранніх етапах, навчання речників, кризової групи та профілактичні комунікації зі стейкхолдерами щодо потенційних ризиків. *Кризовий* етап пов'язаний з виникненням тригерної події, яка завдає шкоди організації. Під час цієї фази компанія має активно діяти та комунікувати, щоб вийти з небезпечного становища. *Післякризовий* етап — це час для висновків і винесення уроків на майбутнє.

ПЕРЕФРАЗОВУЮЧИ відомий вислів, найкраща криза та, якій вдалося запобігти. Тож основні зусилля комунікацій слід спрямовувати передусім на те, щоб системно перешкоджати прогнозованим загрозам. На превеликий жаль, бізнес досі недооцінює важливість випереджувально-захисної ролі комунікацій. Керівництво часто використовує їх як пожежний засіб у гасінні репутації, що вже догорає. Прозріння настає тоді, коли компанія раптово втрачає лояльних клієнтів, партнерів, працівників. Натомість суть підходів паблік рилейшнз саме й полягає у превентивних заходах: формуванні смислового середовища для розвитку бізнесу та управління контекстом залежно від суспільних настроїв і прагнень стейкхолдерів.

Але якщо криза все-таки вибухнула? Тімоті Кумбс розглядає комунікації під час кризи як процес збирання, оброблення та поширення інформації, необхідної для врегулювання кризової ситуації ³⁷⁷. На думку інших дослідників, ці активності повинні знайти відповіді на три ключові запитання: Що сталося? Що з цим зробить організація? Як це вплине

³⁷⁵ Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. AMACOM.

³⁷⁶ Coombs, T. (2012). Crisis Communication and its allied fields. In T. Coombs & S. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communications* (54-65). Wiley-Blackwell.

³⁷⁷ Coombs, W.T. (2010). Parameters for Crisis Communication. In Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (Eds.) *The Handbook of Crisis Communication* (17-53). Wiley-Blackwell, p. 20.

на організацію? ³⁷⁸. Під час переходу від докризової до кризової фази найважливіше не проґавити точку кипіння, коли ситуацію вже проблематично відіграти назад і взяти під контроль. Найважче в умовах невизначеності комунікаційникам даються відправні рішення. Діяти негайно чи почекати? А раптом усе саме собою залагодиться? Як відповісти на загрозу? Бити на сполох чи обмежитися стислим коментарем? Певна річ, усе залежить від ситуації. На поодинокую претензію споживача, яка не здатна утворити інформаційну брилу і глобально вдарити по репутації компанії, немає сенсу реагувати публічно. Інакше ви самі роздуваєте ситуацію та отримуєте гірший результат, ніж якби ви не реагували на неї зовсім. У цьому разі краще з'ясувати стосунки приватно та спробувати запобігти скандалу. За інших обставин, коли в суперечку втягнуто численну аудиторію, потрібно діяти рішучіше. Цілком можливо, що ваша компанія наразилася на сплановану інформаційну атаку. Тут варто впевнено проартикулювати її позицію, навести незаперечні факти, не даючи змоги опонентам трактувати ситуацію суто на свою користь.

Алгоритм: що робити, коли з'являється негатив?

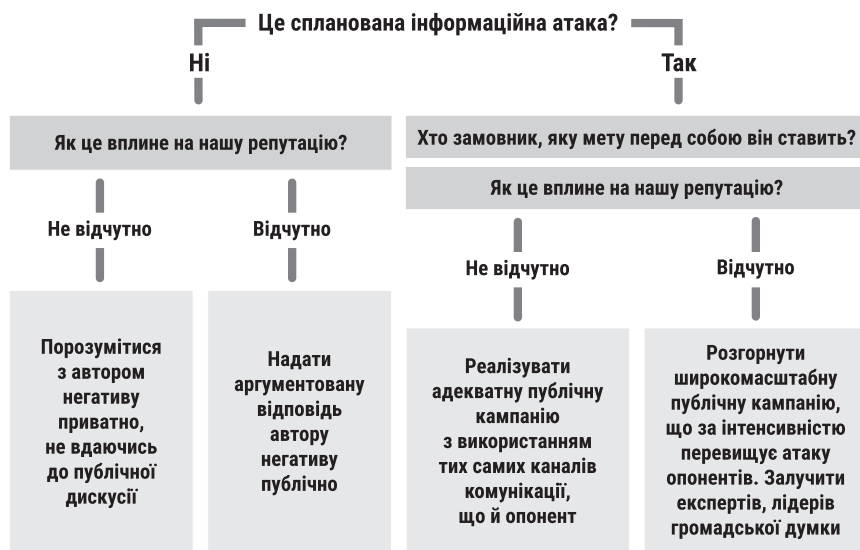


Рис. 17. Алгоритм реагування на негативні публікації в медіа (авторська модель)

³⁷⁸ Cohn, R. (2007). *The PR Crisis Bible*. Robin Cohn, p. 66.



Ефект Стрейзанд — психологічно-комунікаційне явище, коли спроби обмежити доступ до інформації навпаки привертають до неї додаткову увагу. Цей феномен було названо на честь голлівудської акторки та співачки Барбри Стрейзанд, яка 2003 року подала позов \$50 млн на фотографа Кеннета Адельмана за те, що він нібито намагався втрутитися в її приватне життя, зробивши серію світлин її розкішного будинку в Каліфорнії. Обвинувачений стверджував, що здійснював аерознімання суто для дослідження ерозії ґрунту узбережжя, а палац Стрейзанд потрапив у кадр випадково. Фото були розміщені на спеціалізованому науковому сайті, та спочатку про їх існування знало лише шестеро осіб. Але після того, як довкола історії розпалилися пристрасті, перегляди знімків сягнули 420 тис. У підсумку суд прийняв рішення на користь Адельмана, а сама попірка змушена була зменшити запал.

До будь-якої кризи треба бути готовим передусім морально. Усе залежить від того, наскільки швидко ви зможете приборкати природну фізіологічну реакцію на драматичну зміну обставин. Тому просто видихніть і прийміть як аксіому: проблеми вашого бізнесу — лише пилінка на периферії світобудови. Та й у масштабах планети більшості людей байдуже, як врегулюється конфлікт за участі вашої компанії, допоки це не стосується їхніх особистих інтересів. Друга філософська установка: вигляд прірви має народжувати думки не про безодню, а про міст. І це прямий заклик діяти, шукати вихід із глухого кута, покладаючись на нешаблонне мислення та гнучкість розуму.

Загалом підходи кризового менеджменту перетинаються з поняттям *траблшутинг* (від англ. *troubleshooting*) — розв'язання проблем за допомогою нестандартних рішень. Існує легенда, як компанії Nike вдалося припинити масові крадіжки працівниками готового взуття на своїй фабриці в одній із країн третього світу. Традиційні методи безпеки не працювали, охоронці змовлялися з місцевим населенням. У дорогому спортивному взутті ходили вже цілі села. Тоді до справи взявся професійний траблшутер. Він запропонував несподіване рішення, щоб фабрика почала випускати кросівки тільки на праву ногу, а на ліву — в іншому місці. Красти взуття тільки на одну ногу працівникам не було жодного сенсу.

Під час комплексної кризи є висока ймовірність того, що вона випурхне з комори з домашніми заготовленнями та прорахованими сценаріями. І тут буде корисним нагадати про один лайфхак. Якщо бійцівський пес ухопив людину за руку, то підсвідомість скомандує негайно висмикнути її з пащі. Це буде помилкою, бо щелепи зімкнуться ще сильніше. Якщо, здавалося б, усупереч здоровому глузду всунути руку якнайглибше, собака її навпаки випустить. Так працює контрінстинктивний спосіб мислення. Він допомагає відступити від стереотипів, імпровізувати та, зрештою, знайти вихід із пастки.

Іще одна проєкція креативного мислення — мистецтво інтерпретувати ситуацію, що перегукується з уже згадуваним *спіном*. Кожну проблему можна тлумачити різними словами, і це насправді впливає на її сприйняття. Доки точаться дискусії, чи етично використовувати тактичні вербальні маніпуляції у кризових комунікаціях, вони давно увійшли в практику. Наприклад, щоб пом'якшити відгомін трагічних подій, авіакомпанії у своїх пресрелізах вдаються до *евфемізації* — заміни слів з негативним забарвленням на нейтральне. Погодьтеся, формулювання «авіаційна подія» чи «інцидент» жахають менше, ніж «катастрофа», а «постраждали» звучить гуманніше, ніж «жертви» чи й поготів «загиблі».

На думку дослідників, історія сучасних кризових комунікацій почалася 28 жовтня 1906 року в Атлантик-Сіті з тієї самої катастрофи потяга залізниці Пенсильванії, в опрацюванні якої взяв участь найнятий PR-радник і речник Айві Лі³⁷⁹. Саме тоді він уперше переконав керівництво компанії зробити заяву для журналістів на місці аварії, що допомогло сприятливому висвітленню в медіа та загалом вирішило долю становища. І саме тоді Айві Лі сформулював три правила поведінки під час кризових комунікацій: «казати правду; надавати точні факти; директор зі зв'язків із громадськістю повинен мати доступ до вищого керівництва і можливість впливати на його рішення»³⁸⁰. До цього можна додати ще й такі практичні настанови: не виправдовуватися, а пояснювати свої вчинки, спираючись на сильні аргументи; бути коректним у висловлюваннях; відокремлювати емоції від фактів.

Згадана подія провела ще одну розмежувальну лінію. Історично під час конфронтаційних криз бізнес звик діяти з позиції сили. Праведна

³⁷⁹ Frandsen, F., & Johansen, W. (2020). *Crisis Communication*. Walter de Gruyter, p. 17.

³⁸⁰ Litwin, M.L. (2009). *The Public Relations Practitioner's Playbook: A Synergized Approach to Effective Two-Way Communication* (3rd ed.). Author House, p. 3.

боротьба за захист інвестицій нерідко переростала в надмірну самопевненість, спроби домінування та агресії. Ця недобра традиція спричинила втрату гнучкості. Але ж ми пам'ятаємо мудрість Лао Цзи: коли дерево росте, воно гнучке і ніжне; коли гине, то стає сухим і твердим; черствість і сила — супутники смерті.

У XX сторіччі замість ігнорування та категоричних заперечень корпорації почали частіше використовувати адаптивні кризові стратегії та запобіжні превентивні моделі, як, наприклад, злиття із соціальним середовищем. Біологи називають це мімікрією. У такий спосіб хамелеон змінює забарвлення, а жираф за допомогою маскувальних плям зливається із саванною. Психологічну мімікрію широко використовують у світі людей. Приміром, для ефективного управління поведінкою футбольних фанатів британські полісмени під час матчів переодягаються в цивільне, щоб не провокувати агресію. Щось схоже спостерігається й у бізнесі. Не секрет, що ресторани всесвітньої мережі McDonald's час від часу стають мішенню антиглобалістів та антиамериканських сил. Щоб заспокоїти розбурхані настрої та зменшити ризики атак, компанія намагається бути максимально дружньою, інтегрує свої заклади в локальний ландшафт, а також наймає на роботу місцевих жителів. У таких прикладах соціальної мімікрії виражається сила та передбачливість бізнесу.

Принципи кризових комунікацій

Загалом принципи кризових комунікацій перегукуються із засадами ідеальних корпоративних комунікацій, викладеними в академічній літературі ³⁸¹:

- **1. Відкритість, доступність** («Ми готові до спілкування»).
- **2. Чесність** («Ми говоримо правду з нашої точки зору і робимо це негайно»).
- **3. Відповідна реакція:** будь-які вимоги громадськості важливі й на них потрібно звертати увагу («Ми відповідаємо на всі запитання, незалежно від того, хто їх ставить»).
- **4. Прозорість:** поведінка, відносини, плани та навіть стратегічні дискусії мають бути публічними («Ми не маємо секретів»).

³⁸¹ Kitchen, P.J., & Schultz, D.E. (2001). *Raising the corporate umbrella: corporate communications in the 21st century*. Palgrave, p. 207.

З нашої точки зору, до цього переліку варто додати ще кілька практичних настанов.

1. Дійте швидко, дійте першими

Американський дослідник Фредерік Хансен Лунд вивів закон випередження, або ефект примату (першочерговості) ³⁸². Суть його зводиться до того, що сторона, яка висловилася першою, завжди здаватиметься переконливішою, ніж та, яка зробила це другою. Навіть не до кінця перевірена, але оперативно висвітлена інформація справляє сильніший вплив на аудиторію, ніж подана другим темпом. Тож для компанії під час кризи важливо оприлюднити свою позицію першою і в максимально стислий термін.

Блискавичне реагування на кризу продемонструвала 1984 року компанія McDonald's. В один з її ресторанів, розташований у Сан-Дієго (Каліфорнія, США), вдерся божевільний чоловік і розстріляв відвідувачів. Унаслідок цього 22 особи загинуло, а ще 19 було поранено. Президент корпорації негайно вирушив на місце трагедії, зустрівся з родинами жертв і особисто контролював усі дії. Буквально за ніч розтروщений ресторан було розібрано до цеглини, щоб ніщо не нагадувало про сумну подію, натомість новий заклад було зведено в іншому місці. Так само швидко компанія ухвалила рішення пожертвувати \$1 млн у фонд людей, що вижили в цій надзвичайній пригоді. Швидкі та рішучі дії керівництва McDonald's дали зрозуміти, що і компанія, і її клієнти стали безневинними жертвами злочину, і це допомогло уникнути стигматизації ³⁸³.

2. Випромінюйте емпатію та співчуття

У кризовому менеджменті існує неписане правило: спочатку говоримо про людей, потім про довкілля, затим про майно, а вже насамкінець про те, яких заходів вживає компанія для усунення наслідків. Коли трапляється нещастя, комунікаційникові потрібно на деякий час забути, що він захищає інтереси компанії, стати на один бік із постраждалими, проявити емпатію — здатність розуміти та відчувати емоційний стан іншої особи.

Мрія Річарда Бренсона про космічний туризм ледь не розлетілася на друзки, коли під час випробувального старту 31 жовтня 2014 року

³⁸² Lund, F.H. (1925). The Psychology of Belief IV: The Law of Primacy in Persuasion. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 20, 183-191.

³⁸³ Bergold, R.T. (2012). *How PR Can Save the Day*. QSR. <https://www.qsrmagazine.com/how-pr-can-save-day>

корабель SpaceShipTwo впав на землю. Один з пілотів загинув, а другий був серйозно поранений. Катастрофу спричинили як помилки людей, так і недотримання процедур безпеки. Засновник Virgin відразу прилетів на місце події. Дорогою він написав короткі твіти, в яких висловлював глибокі співчуття постраждалим, а ввечері опублікував розлогий емоційний текст у своєму блозі³⁸⁴. Авторитет власника компанії, його щирі співчуття і прямий зворотний зв'язок за допомогою Twitter зробили свою справу та допомогли повернути ситуацію в інший бік. Бренсон назвав підкорення космосу справою героїв, а загиблого пілота — відважною людиною, життя якої обірвала трагічна випадковість.



3. Умійте вчасно попросити пробачення

Світ не ідеальний, тож у ньому годі шукати бездоганні компанії. У японському мистецтві навіть існує концепція *кінцугі*, що загострює увагу на недосконалостях, як-от тріщини на вишуканому порцеляновому посуді. У житті треба вміти представляти свої вади у вигідному світлі, а ще важливіше — вчасно визнавати помилки.

Німецький письменник Еріх Марія Ремарк писав: «Вибачення не означає, що ти не правий, а інша людина має рацію. Це лише означає, що цінність ваших відносин важливіша, ніж власне *его*». Хоч у повсякденному житті компанії нечасто каються за погану поведінку, у критичних ситуаціях цей метод працює безвідмовно. Покірної голови меч не бере. Так само з визнання помилки починається публічне забуття провини. Цей принцип лежить в основі *теорії апології*, або *теорії вибачення*, що прийшла з риторики. Вона описує форми, види й жанри комунікаційної поведінки та повідомлень, які виникають після кризи або звинувачень у неправильних діяннях³⁸⁵.

Кризові комунікації можуть використовувати метод, відомий у психології як «вкради слова». Сенсація в тому, що компанія першою має сказати фразу, яка вже була готова зірватися з вуст роздратованих стейкхолдерів. Це дає змогу зрубати негативну реакцію при корені. Наприклад: «Так, ми розуміємо і поділяємо ваше обурення. У тому, що сталося, ми цілком визнаємо нашу провину. Ми просимо вибачення і зробимо все, щоб уникнути таких прикрих ситуацій у майбутньому».

³⁸⁴ The Guardian (2015). *Virgin Galactic crash: co-pilot unlocked braking system too early, inquiry finds*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/science/2015/jul/28/virgin-galactic-spaceship-two-crash-cause>

³⁸⁵ Sellnow, T., & Seeger, M. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. John Wiley & Sons.



4. Дайте людям побачити все на власні очі

2017 року в таблоїді Daily Mirror вийшла стаття: «Похвилинні перерви на туалет, неадекватні цілі та робітники, які засинають навстоячки. Суворе життя працівників складу Amazon»³⁸⁶. Скандали з порушенням прав персоналу виникали тут і раніше. Але цього разу журналіст під прикриттям влаштувався в компанію на роботу, озброївся прихованою камерою і дав читачам змогу побачити на власні очі нелюдські умови роботи. «Секретний репортаж» додав нові животрепетні елементи в репутаційний пазл і викликав публічне засудження дій керівництва компанії Amazon, зокрема й з вуст державних діячів.

Утім, цей метод має дзеркальне зображення, і його можна використати для розв'язання репутаційних проблем. Так, публічне запрошення журналістів у святая святих — цехи, де розливають Pepsi Cola, допомогло однойменній компанії витримати удар, який став іще одним класичним кейсом у дослідженні кризових комунікацій.



«Шприцева паніка»: кейс від Pepsi Cola

1993 року у США одразу кілька громадян повідомили, що виявили медичні шприци в жерстяних банках з напоєм Pepsi Cola. Почалося все з того, що в місцеву телекомпанію Сіетла зателефонувала сімейна пара і розповіла про приголомшливу знахідку. Новину одразу підхопили національні телеканали, радіо та преса.

На врегулювання ситуації компанії PepsiCo знадобилося лише сім днів і \$500 тис. У найкоротші терміни було сформовано кризову команду. Її завданнями були — налагодження конструктивного діалогу зі споживачами та ЗМІ, організація відповіді керівництва компанії на гострі запитання, миттєве реагування на появу нових повідомлень, а також співпраця з наглядовими органами у з'ясуванні обставин інциденту.

За час кризової програми шестеро менеджерів з роботи зі ЗМІ відповіли на 2000 телефонних дзвінків від журналістів. Водночас 24 штатних фахівці та 40 добровольців опрацьовували десятки

³⁸⁶ Selby, A. (2017). *Timed toilet breaks, impossible targets and workers falling asleep on feet: Brutal life working in Amazon warehouse*. Mirror. <https://www.mirror.co.uk/news/uk-news/timed-toilet-breaks-impossible-targets-11587888>

тисяч дзвінків, що надходили безпосередньо від споживачів. Головну увагу команда приділила телевізійним новинам, які здатні були швидко охопити найширшу аудиторію. В роботі піарники компанії вміло застосовували широкий набір комунікаційних інструментів. Окрім традиційних пресрелізів, вони поширювали новинні відеорелізи, створювали звернення до споживачів, інформаційні бюлетені для працівників, листи для торгових представників.

Одним з найдієвіших методів кризової комунікації стало запрошення журналістів на завод компанії PepsiCo, де їм продемонстрували високошвидкісну лінію з розливання напоїв. Представники ЗМІ на власні очі змогли переконатися, що під час технологічного процесу в принципі неможливе потрапляння будь-яких сторонніх предметів в упаковку.

Попри те, що «шприцева паніка» обійшлася PepsiCo падінням продажів на суму \$25 млн, до середини літа компанія компенсувала ці втрати. А сам сезон вона завершила з рекордним показником підвищення продажів за останні п'ять років. Згодом під час опитувань 75% споживачів зазначили, що після цієї кризи вони стали ще більше довіряти Pepsi через те, що компанія гідно показала себе в дуже непростій ситуації.

4.4. Муки творчості. Креатив на службі компанії

Якщо трохи пофілософствувати, наш світ існує у двох паралельних реальностях. Одна — в якій ми живемо тут і зараз, друга — якими хочемо бачити себе в майбутньому. Щоб наблизити ці дві дійсності, корисно час від часу ставити собі непросте дитяче запитання: «Ким я хочу бути, коли виросту?». Ця вправа допомагає побачити себе збоку, осмислити свою мету, наміри та шлях. У бізнесі, як і в житті, є потоковий момент, в якому існує ваша компанія, і є ідеальна реальність, якої ви прагнете. Спочатку цей другий очікуваний стан народжується у ваших думках. Потім вони проростають, просочуються назовні в розроблених планах, дискусіях з колегами, дописах у соцмережах. Так ви візуалізуєте мрії, щоб згодом втілити їх у своїх вчинках.

Достеменно не відомо, хто і коли запропонував заради зручності використовувати на дверях написи *push* (штовхати) і *pull* (тягнути). Очевидно, ці позначки свого часу підказали дослідникам ідею стратегічних моделей маркетингу³⁸⁷. А нам цей образ допоміг описати роль корпоративних комунікацій у формуванні бажаної дійсності бізнесу. Це має такий вигляд. З одного боку, PR-професіонали впливають на управлінські рішення, які *підштовхують* компанію вгору, змінюючи реальний стан справ. З другого — використовуючи комунікаційні інструменти, вони поступово *підтягують* її імідж до еталона, яким його бачать власники та стейкхолдери. І тут важливо розуміти, що публічний образ фірми зростає із суджень, які аудиторія черпає з медіаконтенту.



Контент (від англ. *content* — зміст) — це будь-яке інформаційно значуще змістовне наповнення (тексти, зображення, аудіо- та відеоматеріали), що використовується в комунікаціях і здатне впливати на свідомість людей, на яких воно спрямоване.

³⁸⁷ Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing* (13th ed.). Pearson Education, p. 442.

До певного часу творчість вважали неприборканим ексцентричним Пегасом, що пустував на пасовищах чистого мистецтва. Але згодом його приручили та зробили робочою конячкою товарно-грошових відносин. Спочатку йому знайшлося місце у стайні рекламної діяльності. Це сталося тоді, коли продавці вперше усвідомили: важливо не лише де та з якою періодичністю, а й що саме ти вигукуєш на публіці, щоб привернути увагу до свого краму. Згодом креатив став чи не єдиним способом виокремитися в конкурентному багатоголоссі.

У XX сторіччі прийшло розуміння, що бізнесу потрібно не просто стимулювати продажі, а поширювати моделі поведінки, розповідати про досвід споживачів, сприяти обміну соціальною інформацією. Саме тоді мистецтво креативу прийшло на службу PR і корпоративних комунікацій. Роботи у творчої конячки збільшилося в рази. Ще б пак: у перерахунку на абсолютні одиниці креативу рекламний ролик коштує дорого, але він повторюється в ефірі багато разів протягом тривалого часу. Натомість PR-відділам геніальний контент потрібен щодня в незліченній кількості. До того ж, за законами жанру, він має бути ручною роботою, а не штампуванням. Хоч нині корпоративні комунікації впритул наблизилися до прагматичних функцій менеджменту, в них усе ще залишається багато простору для творчості. Креатив є пальним ефективного репрезентування бізнесу. Він допомагає доправити корпоративну інформацію до читача у зрозумілому та привабливому вигляді.



Креатив (від англ. *to create* — *творити*) — це чуттєво-розумовий процес розроблення та втілення оригінальних ідей, поєднання виразних форм, розрахованих на сприйняття цільовою аудиторією та потрібних для досягнення певної комунікаційної мети. Продуктом такої новаторської діяльності є унікальні смислові концепції, що сполучають відомі образи в новий несподіваний спосіб.

Жан-Марі Дрю, проаналізувавши шаблони в рекламному креативі, дійшов висновку, що будь-які з них — це зло у чистому вигляді³⁸⁸. Головний його висновок: руйнуйте стереотипи! Тільки ті творчі стратегії, які ґрунтуються на нестандартних підходах, здатні створювати бренд-лідери. Один із таких ефектів, який уособлює креативне поєднання

³⁸⁸ Dru, J.-M. (1996). *Disruption*. John Wiley & Sons.

непоеднуваного, здобув назву *ефект Медічі* ³⁸⁹. У XV сторіччі заможна сім'я банкірів Медічі зібрала у Флоренції вершки представників науки та мистецтва, які спілкувалися, обмінювалися ідеями. Унаслідок злиття різних культур, дисциплін і досвіду на перетині різних концепцій несподівано народжувалися справжні шедеври.

У різних видах комунікацій креатив як продукт — це щось ексклюзивне, яке має викликати інтерес, захоплення, подив. Виняткові, а часом парадоксальні способи висловлювати думки здатні породжувати нові смисли та змінювати настрої аудиторії. Це стає можливим завдяки творчому мисленню, що допомагає вийти за рамки буденності, збагачуючи палітру образів і виражальних засобів. І це саме та іскра, яка здатна запалити благодатний вогонь корпоративних комунікацій.

Британський психолог Едвард Де Боно є засновником теорії латерального мислення — непрямого, нелінійного творчого підходу до розв'язання проблем ³⁹⁰. Для вдосконалення цих здібностей він розробив техніку шести капелюхів ³⁹¹. Цей підхід дає змогу перемикає різні типи мислення, щоразу відчуваючи себе на місці іншої особи, заохочувати індивідуумів творити разом, вивчати та впроваджувати зміни замість з'ясовувати стосунки й сперечатися, хто має рацію.

У пошуку творчих ідей кожен припадає до власних джерел натхнення. Щоб пробудити нестандартне мислення, Рохіт Бхаргава рекомендує праворуким їсти лівою рукою ³⁹². На його переконання, це стимулює мало залучену півкулю мозку та розширює діапазон розумової діяльності. Оксана Тодорова радить шукати натхнення передусім усередині себе, розвиваючи креативний потенціал та різні види інтелекту ³⁹³. Дослідниця пропонує формувати власний банк ідей, влаштовувати мозкові штурми для їх генерування, творчо запозичувати інсайти з історії, світової практики, у представників інших галузей, використовувати ментальні мапи та інші методики, котрі стимулюють пошук нестандартних рішень. Загалом занурення у всесвіт мистецтва та різноманітні інтеграції у створення артоб'єктів можуть виявитися вельми продуктивними. Часом така креативна синергія може сприяти вибухоподібному комунікаційному ефекту.

³⁸⁹ Johansson, F. (2004). *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts & Cultures*. Harvard Business School Press.

³⁹⁰ De Bono, E. (1989). *Lateral Thinking for Management*. Harper Collins.

³⁹¹ De Bono, E. (1985). *Six thinking hats*. Little, Brown.

³⁹² Bhargava, R. (2017). *Always Eat Left Handed*. Ideapress Publishing.

³⁹³ Тодорова, О. (2020). *Енергія креативу*. Інтерконтиненталь-Україна, С. 10.



«П'янке мистецтво»: кейс від Енді Воргола та Absolut

Горілчаний бренд Absolut народився 1879 року у Швеції. На початку 1980-х років компанія спробувала вийти на ринок США. Однак американські споживачі сприйняли новий продукт не одразу передусім через незвичну пляшку, яка мала аптекарський вигляд. Щоб змінити сприйняття бренда, було створено рекламну кампанію «Абсолютна досконалість», побудовану на взірцях тогочасного образотворчого мистецтва. Пляшка Absolut стала полотном для втілення найфантастичніших творчих ідей. До проєкту запросили талановитих художників, серед яких був і американець українського походження Енді Воргол.

1985 року король попарту першим написав портрет пляшки Absolut у притаманному йому оригінальному стилі. До слова, раніше Воргол уже робив щось схоже, відтворюючи у картинах епохи масового споживання бляшанки із супом Campbell, пляшки Coca-Cola та Perier. Новий шедевр комерційної культури також був приречений на успіх. Із 1986-го по 2004 рік Absolut замовила митцям близько 850 творів. Деякі з них компанія згодом використала у друкованій рекламі. Завдяки такій масштабній співпраці було започатковано колекцію Absolut Art Collection і програму підтримки сучасного мистецтва.

2014 року, вже після смерті Воргола, бренд представив лімітовану серію горілки Andy Warhol Edition, присвячену креативній співпраці з культовим художником. Презентація у Нью-Йорку відбувалася вночі та нагадувала спіритичний сеанс. Під час нього відомі діджеї створили унікальне аудіовізуальне шоу та за допомогою цифрової музики викликали дух Енді Воргола.

На відміну від знаменитого тезки, Енді Грін набув визнання як дослідник проявів креативності в комунікаціях. Розглядаючи творчість як процес, він вивів формулу п'яти «і»: *information, incubation, illumination, integration* та *illustration* ³⁹⁴.

³⁹⁴ Green, A. (2010). *Creativity in Public Relations* (4th ed.). Kogan Page.

- **Перший етап** (*information*) — це збирання матеріалу. В нашій пам'яті зберігаються тисячі фрагментів прочитаних книжок, переглянутих фільмів, почутих розмов. Якщо поритися в цій коморі спогадів і асоціацій, ви без проблем підшукаєте сировину для креативу: емоції, образи, фрази.
- **Другий етап** (*incubation*) — визрівання ідеї. Цей процес схожий на бродіння вина, коли цукор перетворюється на спирт. Чарівним чином із наявних креативних компонентів утворюються похідні речовини з новими властивостями. Але пам'ятайте: нестигли плоди — кепська сировина для будь-якого творчого виробництва. Кожна ідея мусить визріти.
- **Третій етап** (*illumination*) — це мить осяяння, коли під час вільного пірнання у потоці свідомості серед тисяч порожніх мушель ви нарешті знаходите свої коштовні перлини. У такий момент Архімед вигукнув знамените «Еврика!». Головне — у пориві захоплення не забути зафіксувати вистраждані ідеї на папері або в замітках смартфона.
- **Четвертий етап** (*integration*), напевно, найбільш працемісткий. Вам знадобляться наполегливість і структуроване мислення, щоб зібрати всі креативні елементи воедино у правильному порядку. Інакше суміш непокєднуваних делікатесів може перетворитися на неїстівну страву.
- **Завершальний етап** (*illustration*) підсумовує результати творчого пошуку. Будь-які ідеї оживають лише тоді, коли ними зачаровуються люди або принаймні розуміють їх. Тому після того, як геніальну картину написано, її потрібно не менш талановито презентувати.

Раціональність та емоційність у креативі

Раціональні аргументи в переконуванні публіки використовували ще за античності. Свою лепту в цю скарбничку вніс батько логіки Сократ. До безпристрасних міркувань і здорового глузду апелювали не лише філософи та майстри красномовства. У XX сторіччі чарівник рекламної індустрії Девід Огілві першим застосував науковий підхід у рекламному креативі. Спираючись на власний досвід і статистику, він дійшов висновку, що чіткі формули та голі факти не менш ефективні, ніж дотепні фрази та сексапільні образи ³⁹⁵.

³⁹⁵ Ogilvy, D. (1963). *Confessions of an advertising man*. Atheneum.

В одній із праць лауреат Нобелівської премії Деніел Канеман представив докази, що люди далекі від ролі «раціональних агентів» і часто непослідовні, емоційні та необ'єктивні в рішеннях³⁹⁶. Науковець посилався на дві системи мислення: швидку та повільну. Перша відповідає за автоматичні та легкі розумові реакції. Друга опрацьовує інформацію більш вдумливо й допомагає ухвалювати серйозніші рішення. Тобто швидка система мислення винна в усіх наших безглузких спонтанних покупках, які, мабуть, відхилило б поступове усвідомлення. За подібним принципом наш організм засвоює повільні та швидкі вуглеводи. Раціональні аргументи, наче вівсяна каша, перетравлюються довше, але дають довготривалий ефект і діють на свідомість сильніше. Натомість емоційні посилення схожі на шоколад. Вони швидко заряджають нас енергією дій, яка так само швидко вичерпується.

Як ми вже зазначали, Едвард Бернейз тонко розумівся на психології аудиторії та побудував на цьому всі свої геніальні кампанії. Однак поряд з його ім'ям неможливо не згадати ще одного практика, який розглядав комунікації як сильнодійний засіб впливу на почуття. Уся творча біографія рекламиста Лео Бернетта стала підтвердженням того, що емоції — це найважливіша кнопка, яка дає змогу керувати поведінкою мільйонів³⁹⁷. Лео був засновником чиказької школи реклами — особливого креативного стилю, який відтворює просту та дружню манеру спілкування, сповідує щирість і повагу до людей, використовує сильні яскраві образи. Достатньо згадати лише один брутальний символ свободи, який він створив, — ковбоя з реклами сигарет Marlboro.

Загалом емоційний контент експлуатує певний набір почуттів, здатних викликати у людей сильні реакції. Доволі часто в рекламі використовують мотив страху. Скажімо, щоб змусити повірити в чарівну силу страхового поліса, споживача потрібно налякати, продемонструвавши йому понівечені автомобілі та згорілі будинки. Єдине правило: отрута передбачає наявність антидота. Звернення до емоцій страху має бути короткостроковим і супроводжуватися готовим розв'язанням проблеми, щоб не загнати людей у стан відчаю та фрустрації. Водночас на іншій шальці терезів креативу лежать позитивні почуття. Наприклад, що може бути прекраснішим за кохання? Любов до іншої

³⁹⁶ Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.

³⁹⁷ Kufirin, J. (1995). *Leo Burnett: Star Reacher*. Leo Burnett Company.

людини, сім'ї, тварин, зрештою, до всього світу окрилює, викликає симпатію та мотивує на відповідні вчинки.

Препаруючи феномен вірусних комунікацій, дослідники дійшли висновку, що спусковим гачком таких повідомлень є шість різних типів емоційних реакцій³⁹⁸. (1) *Сюрприз*: коли щось (продукт, послуга чи атрибут) є неочікуваним. (2) *Радість*: коли мети досягнуто або відбувся видимий прогрес у її досягненні. Радість також може бути викликана раціональною перспективою володіти тим, що ми любимо чи бажаємо. (3) *Смукот* найчастіше похідний від переживання драматичної події. (4) *Гнів*: реакція на особисту образу або несправедливість. (5) *Страх*: коли люди очікують (передбачають) певний біль, загрозу, небезпеку. (6) *Огида*: коли відбувається щось, здатне викликати відчуття відрази.

Роналд Сміт проаналізував зміст основних аргументів, які містять переконливі комунікації³⁹⁹. Головна його ідея — за кожною ефектною та ефективною рекламою, промовою, електронним листом чи іншою формою спілкування стоїть певна пропозиція. Спираючись на висновки дослідника, ми спробували виокремити найпоширеніші засоби раціонального та емоційного впливу комунікацій:

- **1. Аналогії** (порівняння, приклади) ґрунтуються на пошуку схожих об'єктів, ситуацій та проведенні паралелей з ними, щоб полегшити розуміння повідомлень. Часто аналогії подаються як *метафори*. Наприклад, корпорацію можна порівняти з мурашником, в якому існує ієрархія та чіткий розподіл функцій.
- **2. Статистика** надає перевірені практикою підтвердження того, що ваші судження відповідають дійсності. Наприклад, авіакомпанія Х приділяє безпеці польотів найбільшу увагу. Про це свідчить той факт, що за останні 30 років з її літаками не трапилося жодного серйозного інциденту.
- **3. Відгуки та рекомендації**, незамінні для ефекту соціального схвалення, можна отримати від людей, які мали успішний досвід контактування з компанією, її продуктами чи послугами. Наприклад, організація Y протягом 10 років користується послугами аудиторської фірми та радить її своїм партнерам.

³⁹⁸ Dobeles, A., Lindgreen, A., Beverland, M.B., Vanhamme, J., & van Wijk, R. (2007). Why pass on viral messages? Because they connect emotionally. *Business Horizons*, 50(4), 291-304.

³⁹⁹ Smith, R.D. (2009). *Strategic Planning for Public Relations* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- **4. Наукові дослідження**, як і статистика, надають раціональні аргументи на користь того чи того об'єкта. Водночас вони супроводжуються емоційним схваленням через те, що люди завжди довіряють авторитету вчених. Наприклад, випробування, які провів інститут N, науково засвідчили перевагу одного засобу від комарів над іншими.
- **5. Візуальні докази**, такі, як відео, фото, блоги, діаграми, схеми, не просто посилюють сприйняття та додають переконливості контенту. Аудиторія на підсвідомому рівні готова вірити всьому, що задокументовано, унаочнено та структуровано.
- **6. Демонстрації, презентації, виставки**, які забезпечують безпосередній контакт, представлення продукту та експериментальний досвід взаємодії з ним, також можуть бути виразною і привабливою пропозицією для подальших комунікацій.

Розкажіть історію

Волт Дісней, який подарував світу Мікі Мауса та багато інших мультиплікаційних героїв, і сам був джерелом зворушливих легенд. У 1950-ті роки під час будівництва Діснейленду він переїхав в однокімнатну квартиру над пожежною станцією тематичного парку на головній вулиці, щоб працювати й спостерігати, як оживає його мрія. Це помешкання існує й досі. У ньому майже все залишилося, як і за його господаря. Перебуваючи там, Волт запаливав у вікні лампу, щоб дати знати працівникам про свою присутність. Ця лампа і досі постійно горить на його честь ⁴⁰⁰.

Неймовірні історії живуть довкола нас — достатньо просто поворушити спогади. Вони не обов'язково мають розчулювати. Це може бути певним уроком, мораллю, приводом для захоплення та гордості. Одна з таких історія Гарланда Сандерса — засновника мережі ресторанів швидкого харчування KFC (Kentucky Fried Chicken), зображеного на її логотипі та кожному відерці зі смаженою курятиною ⁴⁰¹. 62-річним він залишився без копійки, і все, що в нього було, — це особливий рецепт смаженої курки, який він хотів продати. Сандерсу відмовили понад

⁴⁰⁰ White, M. (2013). *Walt Disney: 7 Things You Didn't Know About the Man & the Magic. Biography*. <https://www.biography.com/news/walt-disney-biography-facts-video>

⁴⁰¹ Llanas, S.G. (2015). *Colonel Harland Sanders: KFC Creator*. Abdo Publishing.

1000 разів, але на 1005-й він нарешті почув «так». Коли йому виповнилося 70 років, компанія вже була на гребені успіху. Лише тоді підприємець продав бізнес за \$2 млн, висунувши умову, що залишиться незмінним обличчям KFC.

Нині сторітелінг не менш популярний, ніж ресторани KFC. Він став інструментом маркетологів, піарників, журналістів, психотерапевтів і педагогів. Хоч інтерес до сторітелінгу активізувався у XXI сторіччі, початок цей креативний підхід бере від найстаріших форм передавання спогадів, інтелектуального спадку, пережитого досвіду. Його сліди можна виявити в біблійських текстах, античній міфології, народній творчості. Згадаймо, як зачаровано ми слухали в дитинстві бабусині казки. Та й у дорослому віці багато хто не відмовляє собі у задоволенні поринути у пригоди Гаррі Поттера або Чарлі та шоколадної фабрики. Занурюючись у щирі історії, наш вічно скептично налаштований розум наче відігрівається, розкривається та впускає в себе емоції, яких йому бракує. Ми рефлексуємо, переживаємо події разом з дійовими особами, навіть не помічаючи, як потрапляємо в затишну реальність, м'яко вистелену образами компаній і брендів.



Сторітелінг (від англ. *storytelling*) — це одночасно творчий процес і отриманий під час нього медіапродукт у форматі оповіді, в якому наявні: (1) головний герой; (2) його мета; (3) обставини, що впливають на її досягнення, і (5) дії, що перемагають ці обставини. Безпосередність, персоналізація, динамізм та інтерактивні підходи сторітелінгу допомагають авторам апелювати до емоцій і заохочувати уяву аудиторії. Така особлива креативна форма комунікацій усуває психологічний бар'єр між мовцем і читачем, відгукується у свідомості останнього, робить його співучасником і співтворцем пережитої історії.

Серед професіоналів досі немає одностайності щодо місця цього феномену в сучасних комунікаціях. Автори бестселера «Сторіноміка» Роберт МакКі й Томас Джерейс твердять, що маркетологи перебувають на роздоріжжі, розглядаючи сторітелінг швидше як модний тренд, ніж як практичний інструмент ⁴⁰². З другого боку, в умовах зниження

⁴⁰² McKee, R., & Gerace, T. (2018). *Storynomics: story-driven marketing in the post-advertising world*. Twelve.

ефективності традиційного рекламного креативу можливість драматизувати корпоративні повідомлення за допомогою емоційних оповідей видається чудовою альтернативою.

Доки інші вправляються у вдосконаленні концепту сторітелінгу, Сем Кауторн обґрунтував нове поняття *сторішовінг* (від англ. *storyshowing*)⁴⁰³. На його думку, різниця між сторітелінгом і сторішовінгом така сама, як між лекцією та виставою, між буклетом про автомобіль і тест-драйвом. Візуальне оживлення історії допомагає підвищити емоційний градус спілкування, встановити тісніший особистий зв'язок. Це не просто новітній формат усних чи письмових комунікацій, а й використання інтерактивної літератури, ігор, вебдокументалістики та інших цифрових платформ. Кауторн переконаний, що в майбутньому все зміниться: бізнес перестане говорити та почне показувати.

Наведіть соціальні докази

Американський психолог Роберт Чалдіні запропонував простий експеримент⁴⁰⁴. Станьте на вулиці в годину пік і протягом хвилини дивіться на небо. Ніхто з перехожих не зверне на вас уваги і не повторить вашої дії. Але прийдіть на те саме місце з чотирма друзями й зробіть те саме разом. За хвилину до вас приєднається ціла юрба людей. У такий спосіб під час дослідів в Нью-Йорку три соціальні психологи змусили підвести очі до неба 80% перехожих. Цей ефект Чалдіні назвав *принципом соціального доказу*. Його суть у тому, що людину можна переконати в чомусь, продемонструвавши їй, що інші роблять так само. Скажімо, чи замислювалися ви, чому досвідчені офіціанти перед початком роботи кладуть кілька купюр на тацю для чайових? Вони просто програмують відвідувачів, щоб ті залишали їм винагороду. Так само під час гумористичних телешоу за сценарієм вмикають сміх за кадром, щоб підказати глядачам, коли потрібно починати радіти.

У медіакомунікаціях це явище пов'язане з терміном «*спіраль мовчання*», який запропонувала Елізабет Ноель-Нойманн. Німецька

⁴⁰³ Cawthorn, S. (2017). *Storyshowing: How to Stand Out from the Storytellers*. John Wiley & Sons.

⁴⁰⁴ Cialdini, R. B. (2008). *Influence: Science and Practice* (5th ed.). Allyn and Bacon.

дослідниця звернула увагу на особливість поведінки: перед тим, як висловитися публічно, люди несвідомо перевіряють, чи збігаються їхні думки з думками більшості. Якщо ні, вони просто замовкають і не діляться своїми непопулярними переконаннями.

У таких випадках медіа лише примножують психологічний ефект. Аудиторія мислить так: якщо про це пишуть в інтернеті, то це правда; якщо інші хвалять у соцмережах якийсь товар, то йому можна довіряти. Пояснюється це просто. Під час ухвалення рішень людина потребує моральної підтримки збоку, щоб упоратися з невпевненістю. Ясна річ, піарники також знають про людську слабкість покладатися на думку більшості та використовують її в комунікаціях, щоб підчепити вас на гачок.

Видобувати в надрах свідомості соціальні докази найкраще виходить у селебритіз. Громадськість звикла дослухатися до їхніх думок більше, ніж будь-кого, навіть президентів, науковців і священників. Окрім того, що знаменитостей радо сприймають як виразників ідей більшості, вони наповнюють цю віру емоціями завдяки персональному зоряному авторитету. Хоч їхнє використання у комунікаційних стратегіях — додатковий козир, потрібно враховувати одну важливу умову. Як жартував Джек Траут, в Японії та Китаї знаменитість може змусити купити будь-який продукт. Проте у Сполучених Штатах вона має бути відповідною, інакше ви викинете гроші на вітер. Люди тут складніші, й на них не так легко справити враження гучним ім'ям. Повинні існувати смислові зв'язки ⁴⁰⁵. Іншими словами, щоб публіка повірила компанії та її брендам, селебриті має органічно вписуватися у смисловий пазл, креативний задум і бути доречним у конкретній ситуації.

Співзасновник корпорації Sony Акіо Моріта розповів історію, як його компанія розширювала виробництво і 1981 року відкривала нове підприємство у Великій Британії ⁴⁰⁶. На церемонію покликали принца Чарльза, проте він був зайнятий і передав запрошення принцесі Діані. Приїхавши на завод, принцеса вдягнула каску з написом Sony. Ці фото з проявом бренда потім облетіли весь світ. Акіо Моріта зізнається, що

⁴⁰⁵ Trout, J., & Rivkin, S. (2000). *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. John Wiley & Sons.

⁴⁰⁶ Morita, A., Reingold, E.M., & Shimomura, M. (1988). *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. New American Library.

йому було трохи ніяково, бо це мало вигляд навмисної реклами. Однак менш за всіх цим переймалася сама Діана. Вона була чарівною, веселою, дружньою і дуже сердечною.

Додайте трохи гумору

Працюючи із джерелами, ми наштовхнулися на цікаву наукову статтю «Писати жартома для пабліситі — це не жарт»⁴⁰⁷. У ній ішлося про можливість використання гумору в паблік рилейшнз. Справді, усмішка та веселі історії бажані в повсякденному спілкуванні між людьми. Але наскільки вони доречні в корпоративних комунікаціях?

Загалом науковці сходяться на думці, що виробництво гумору — це складна когнітивна навичка, яка, однак, здатна стимулювати сприйняття цілком серйозних повідомлень. Деякі дослідники навіть пропонують послуговуватися оригінальними методиками, які допомагають оцінювати ефективність такого впливу в корпоративних комунікаціях. Так, Джон МакІлхеран розглядає можливість робити це за допомогою шкали Буза-Баттерфілда (Booth-Butterfield humor orientation scale)⁴⁰⁸. Хоч цей підхід не дає змоги вимірювати почуття гумору людини, а лише здатність смішити інших, загалом він дає зелене світло ґрунтовнішому вивченню цього феномену. Як і скрізь, тут не обійтися без застережень. Сміх у корпоративному креативі може бути гарним бонусом до контенту, але він не замінює глибини меседжів та інших виражальних інгредієнтів комунікацій. До того ж його ефективність різна залежно від ситуації. Роналд Сміт застерігає: гумор придатний для зміцнення наявних поглядів і поведінки, але не дуже ефективний для їх зміни. Гумор робить автора улюбленишим, але рідко надійнішим⁴⁰⁹.

Попри багато «але», історія корпоративних комунікацій має численні докази того, що здоровий сміх може не просто поліпшувати взаєморозуміння зі стейкхолдерами, а й ефективно просувати бренди, змінюючи грані реальності. 1916 року компанія з виробництва мотоциклів

⁴⁰⁷ Kushner, M. (1986). Joke Writing for Publicity is No Joke. *Communication World*, 2(3), 24-26.

⁴⁰⁸ McIlheran, J. (2006). The use of humor in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), 267-274.

⁴⁰⁹ Smith, R.D. (2009). *Strategic Planning for Public Relations* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Harley-Davidson вирішила заснувати власне корпоративне видання для споживачів. Ранні випуски журналу *The Enthusiast* значною мірою складалися з ілюстрованих читацьких розповідей, а також корисних і розважальних статей, які писали штатні працівники компанії з різними псевдонімами. Найвідомішим і найулюбленішим серед вигаданих авторів був такий собі Дядько Френк, експерт з порад щодо механіки та автор оглядів новинок Harley-Davidson. Складні технічні речі він описував так, що читачі щоразу до сліз заходилися сміхом, читаючи його публікації. Цей неповторний стиль настільки сподобався читачам, що вони приходили під ворота заводу особисто познайомитися зі своїм кумиром ⁴¹⁰.

⁴¹⁰ Aaron, F. (2018). *The Harley-Davidson Story: Tales from the Archives*. Motorbooks, Quarto Publishing Group, 63-64.

4.5. Чим вимірювати? Підходи в оцінюванні ефективності комунікацій

На одній лекції ми запитали студентів-першокурсників: як визначити ефективність комунікації? Відповідь вразила простотою: потрібно лише порахувати кількість лайків і почитати коментарі під постами. Справді, кожна соціальна мережа чи мобільний додаток нині мають вбудовану функцію зворотного зв'язку. Смайлики, сердечка та інші емограми допомагають користувачам буквально одним дотиком висловити своє ставлення до контенту. Але чи дає такий підхід змогу визначити реальний вплив комунікації? І чому PR-практики досі здригаються від згадок про ефективність, а дослідники протягом десятиріч не спромоглися винайти дієвої універсальної моделі для її оцінювання?

За переказами, під час Тайної вечері Ісус пив із чаші, яку називали Святим Граалем. Вважалося, що той, хто торкнеться її після спасителя, здобуде вічне життя. Але, на жаль, коштовну реліквію було втрачено. Протягом століть відчайдухи марно намагалися відшукати її. Відтоді це словосполучення стало синонімом недосяжно високої мети. Американський дослідник Джон Павлік назвав вимірювання ефективності PR «майже таким самим ілюзорним, як пошук Святого Грааля»⁴¹¹. А Волтер Лінденманн, провівши масштабне опитування професіоналів зв'язків із громадськістю, виявив: 57,4% із них вважають, що результати PR-програм піддаються вимірюванню, а 41,8% не погоджуються із цим⁴¹².

Не очікуйте від нас зараз якогось сенсаційного відкриття. На нашу думку, ні в паблік рилейшнз, ні в корпоративних комунікаціях не існує прямих, доступних і на 100% надійних методів оцінювання ефективності. Усе, що нині мають у своєму розпорядженні практики, — це набір запозичених зі споріднених галузей дослідницьких інструментів, які дають вельми поверхове уявлення про вплив кампаній на громадську думку і поведінку стейкхолдерів. Будь-які

⁴¹¹ Pavlik, J.V. (1987). *Public Relations — What Research Tells Us*. SAGE, p. 65.

⁴¹² Lindenmann, W.K. (1990). Research, Evaluation and Measurement: A National Perspective. *Public Relations Review*, 16(2), 3-16.

наукові підходи пробуксовують на когнітивному етапі, коли людина отримала інформацію і її мозок починає напружено аналізувати, що з нею робити далі.

Перша проблема в тому, що всі ми різні. Навіть усередині монолітної цільової аудиторії, зцементованої спільними демографічними характеристиками та життєвими звичками, живуть різні шаблони мислення й розбіжності сприйняття. Через це на однакове повідомлення хтось реагує бурхливо, хтось стримано, а третій узагалі може його проігнорувати. На шляху до усвідомлення навіть найочевидніших речей в кожного з нас вмикаються світлофори особистого досвіду, власних авторитетів та індивідуальні психологічні фільтри.

По-друге, коли ми занурюємося у новинні стрічки масмедіа та соцмереж, наш мозок щохвилини атакують гігабайти інформації. Яка з її молекул здатна створити критичну масу для ухвалення певного рішення? Наприклад, вам потрібно заправити автомобіль. Що керуватиме вашим вибором: побачений десятки разів рекламний ролик, інтерв'ю керівника про соціальні та екологічні ініціативи компанії, доброзичливість персоналу? А можливо, такі прозаїчні речі, як територіальна близькість заправки або низькі ціни на пальне? Відповісти на ці запитання так само складно, як розмежувати вплив кожного комунікаційного акту на поведінку людини. До сказаного додається ще одна проблема — відтерміновані або розтягнуті в часі наслідки. Щоб змінити громадську думку, потрібні місяці й навіть роки. І це також ускладнює об'єктивний аналіз змін.

Діджиталізація, на перший погляд, мала б полегшити цей процес. Доступ до статистики звернень, аналітики сайтів і соцмереж допомагає компаніям краще бачити загальну картину взаємодії з аудиторією. Але, переконаний Рудольф Бегер, для вимірювання успіху корпоративних комунікацій потрібно більше, ніж оцінювати успіх за кліками, посиланнями, і це більше, ніж просто підрахунок лайків у соціальних мережах. Та й корпоративні комунікації — це не лише висвітлення в медіа ⁴¹³.

Із чого починається ефективність? *Ефективний* (від лат. *effectivus*) означає «той, що дає потрібні результати». У широкому розумінні це поняття відображає кореляцію між встановленою метою та досягненням

⁴¹³ Beger, R. (2018). *Present-Day Corporate Communication: A Practice-Oriented, State-of-the-Art Guide*. Springer, p. 168.

результатом. З другого боку, будь-яка активність має бути адекватною витраченим на її реалізацію ресурсам (часовим, людським, фінансовим). Тому *ефективність корпоративних комунікацій* виражається у порівнянні початкового стану думок стейкхолдерів і досягнутих унаслідок комунікацій змін з урахуванням витрачених на це зусиль.



Джон Марстон запропонував використовувати для аналізу паблік рилейшнз модель **RACE**⁴¹⁴. Ця формула демонструє послідовність етапів, в якій *R* — *research* (дослідження), *A* — *action* (дія), *C* — *communication* (комунікація), *E* — *evaluation* (оцінювання). Згідно з нею, до початку кампанії має бути проведено дослідження, що фіксує стартове становище; далі відбуваються заплановані активності та пов'язані з ними комунікації; а завершується цикл підсумковим визначенням ефективності.

В інших класичних працях у цю схему додаються точки проміжного контролю. Приміром, Скотт Катліп і його колеги розглядають цей ланцюжок як «оцінювання планування, реалізації та впливу програми»⁴¹⁵. Інші дослідники поділяють оцінювання на три типи: *формувальне*, *процесне* та *підсумкове*⁴¹⁶.

Формувальні оцінювання ми обговорювали у п. 4.1, пов'язуючи їх з етапом розроблення стратегії. Без них неможливо ідентифікувати аудиторію, правильно визначити комунікаційні цілі та шляхи їх досягнення. Британська експертка Анн Грегорі вважає, що попередній аналіз допомагає розглянути різні сценарії, потенційні ризики, мінімізувати випадковості, зосередити зусилля, заощадити час і кошти⁴¹⁷.

Процесне оцінювання дає змогу коригувати комунікаційну діяльність на марші. Воно може бути особливо корисним під час довгострокових кампаній, коли виникають чинники, які неможливо передбачити на попередньому етапі.

Підсумкове оцінювання потрібне, щоб порівняти, наскільки ви просули уперед відносно стартової точки. Його результати засвідчують

⁴¹⁴ Marston, J.E. (1963). *The Nature of Public Relations*. McGraw-Hill Book Co.

⁴¹⁵ Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Prentice-Hall International, p. 364.

⁴¹⁶ Valente, T. (2001). Evaluating communication campaigns. In R. Rice & C. Atkin (Eds.), *Public communication campaigns* (3rd ed., 105-124). Sage.

⁴¹⁷ Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns* (3rd ed.). Kogan Page.

успіх чи фіаско комунікаційної діяльності, допомагають аргументувати топменеджменту цінність виконаної роботи та підказують, що потрібно змінити в майбутньому.

Як твердить давнє англійське прислів'я, думки породжують вчинки, вчинки — звички, звички — характер, характер — долю. Аналогічно комунікації є ланцюжком взаємопов'язаних наслідків, здатних змінювати думки та поведінку людей. Для розуміння та вимірювання цих перетворень професіонали винайшли певні методи.

1898 року американський рекламист Еліас Сент-Ельмо Льюїс розробив модель *AIDA*, щоб показати, як споживач ухвалює рішення про купівлю товару. Сучасні дослідники вважають її найстарішою формулою в маркетингу, яка ніколи не зміниться ⁴¹⁸. 1961-го *Journal of Marketing* опублікував статтю Роберта Лавіджа і Гарі Штайнера, в якій було розтлумачено принцип роботи моделі *AIDA* і роль, яку в ній відіграють когнітивні та афективні процеси ⁴¹⁹. Цю формулу можна використати і для пояснення алгоритму впливу корпоративних комунікацій на поведінку стейкхолдерів.



Акронім **AIDA** розшифровується як: *A* — *attention* (увага), *I* — *interest* (інтерес), *D* — *desire* (бажання), *A* — *action* (дія). На початковому етапі комунікація має привернути увагу потенційної аудиторії. Другий крок має на меті викликати й утримати зацікавлення. На третьому етапі інтерес трансформується у прагнення. В останній фазі зміни у свідомості мають спричинити запрограмовані комунікатором дії.

Спрощена концепція, яка унаочнює динаміку впливу комунікацій, — *ефект доміно*. Спочатку цю метафору використовували у фізиці, демонструючи, як один елемент системи здатен передавати енергію руху іншим. А згодом образ доміно прижився у психології, філософії та інших гуманітарних науках, що вивчають причиново-наслідкові зв'язки.

⁴¹⁸ Rehman, F., Nawaz, T., & Hyder, S. (2014). A comparative analysis of mobile and email marketing using AIDA model. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(6), p. 40.

⁴¹⁹ Lavidge, R., & Steiner, G. (1961). A Model for Predictive Measurement of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing*, 25(6), 59-62.

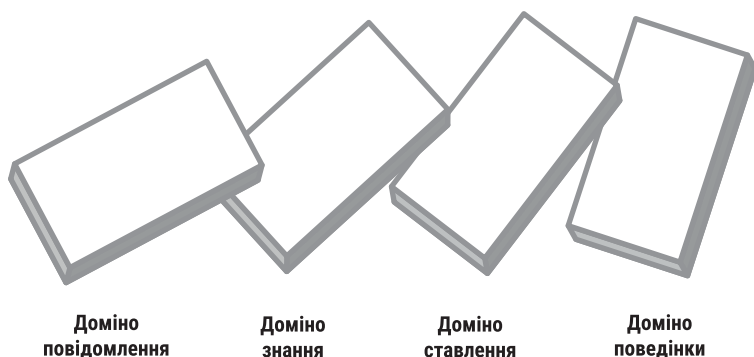


Рис. 18. Ефект доміно в комунікаціях за Джеймсом Грюнігом і Тоддом Гантом ⁴²⁰

Спираючись на таку послідовність, Дон Стекс визначив три цілі, спільні для будь-якої кампанії в галузі зв'язків із громадськістю: *інформаційну, мотиваційну та поведінкову* ⁴²¹. Перше комунікаційне доміно — повідомлення — запускає в нашій свідомості ланцюгову реакцію. Воно штовхає наступні доміно (знання, ставлення) та, зрештою, досягає головної мети, викликаючи певну дію. Але на практиці така система може давати збої. Інколи невраховані обставини здатні переривати ефект доміно, а зовні привабливі комунікаційні кампанії не дають очікуваного поведінкового ефекту.



Got Milk?: кейс від американських переробників молока

Сполучені Штати вважають одним зі світових лідерів у виробництві коров'ячого молока, а американці завжди були його вдячними споживачами. Однак наприкінці XX сторіччя продажі напою почали знижуватися. Щоб зламати цей негативний тренд, 1993 року Національна рада з просування переробників рідкого молока запустила кампанію з назвою *Got Milk?* (Маєш молоко?). Її героями стали тогочасні мегазірки: супермодель Наомі Кемпбелл, актор Гаррісон Форд, співачка Брітні Спірс, баскетболіст

⁴²⁰ Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston, p. 124.

⁴²¹ Stacks, D.W. (2010). *Primer of Public Relations Research* (2nd ed.). Guilford.

Денніс Родман і навіть мультиплікаційні персонажі Сімпсони. Усіх їх об'єднувала прихильність до молока, про що мали свідчити зображення їхніх облич з молочними вусами.

Щодня близько 80% усіх споживачів США стикалися з рекламою Got Milk? Протягом двох десятиліть цей вираз став частиною попкультури. Сама кампанія зібрала врожай галузових нагород, її копіювали та пародіювали. Усе було б гаразд, якби щоденне споживання молока (на відміну від сиру, йогурту і масла) не знизилося з 0,96 склянки на людину 1970 року до 0,59 склянки 2011-го. Дослідники були збентежені: чи можна вважати ефективною комунікацію, яка загалом поліпшує ставлення до продукту, але не сприяє підвищенню споживання? Причини проблеми називали різні: розширився вибір напоїв, зросли ціни на коров'яче молоко, набули популярності його рослинні замінники, наприклад з мигдалю. Проте факт залишився фактом. Кампанія «молочні вуса» не змінила поведінки аудиторії, попри те, що коштувала \$110 млн на рік!⁴²²

Зрештою 2014 року кампанію Got Milk? було згорнуто. 2020-го молочновусаті селебритіз поступилися місцем інфлюенсерам із соціальних мереж. Нові герої відкривають пляшки з молоком пальцями ніг, стрибають у дитячий басейн, наповнений молоком і пластівцями. В одному з роликів у TikTok олімпійська чемпіонка із плавання долає дистанцію зі склянкою шоколадного молока на голові. Усе це, безумовно, весело і захопливо. Але чи монетизуються ці зусилля збільшенням збуту продукції у довготерміновій перспективі, питання поки що залишається відкритим.

Інструменти визначення ефективності комунікацій удосконалювалися разом з еволюцією паблік релейшнз. Якщо накласти цей процес на матрицю Джеймса Грюніга, то його можна поділити на чотири етапи⁴²³:

- **1. Однобічне інформування**, прикладом якого була діяльність прес-агентів, не потребувала досліджень якісних змін і довготермінових людських ефектів. На думку Елісона Зекера, підрахунок обсягу

⁴²² Smith, R.D. (2002). *Strategic planning for public relations*. Lawrence Erlbaum Associates, p. 235.

⁴²³ Grunig, J.E. (1984). Organizations, environments, and models of public relations. *Public Relations Research and Education*, 1(1), 6-29.

висвітлення у ЗМІ був одним з перших і найпростіших способів оцінювання успіху в PR ⁴²⁴. Для цього достатньо було проводити прескліпінг — підраховувати опубліковані статті зі згадуваннями, зважаючи на їхню кількість і площу.

● **2. Публічне інформування** потребувало ефективнішого поширення повідомлень і роботи над якістю згадувань. У цьому світлі зростає важливість змісту пресрелізів і отриманих на їхній основі статей. На цьому етапі в арсеналі практиків з'явилися методи визначення читабельності тексту, контент-аналіз та опитування читачів.

● **3. Двостороння асиметрична комунікація** вивела взаємодію зі стейкхолдерами на новий рівень, бо потребувала прогнозування їхньої поведінки. Завдяки Едварду Бернейзу у процеси оцінювання було внесено наукові підходи, зокрема пов'язані із психологією. Також для цього етапу були характерні запровадження формувальних досліджень і вивчення зворотного зв'язку за допомогою соціологічних методів.

● **4. Двостороння симетрична комунікація** значно поглибила потребу в дослідженнях громадської думки та передбаченні психологічних реакцій аудиторії. Сам процес оцінювання став комплексним, багаторівневим. Він охопив усі складники комунікаційного ланцюжка та усталив повторювані вимірювання важливих параметрів протягом певного часу.

Попри брак якогось одного досконалого та всеосяжного методу визначення ефективності комунікацій, професійна спільнота винайшла підходи, що уможливають його в принципі. Австралійський дослідник Джим Макнамара дослідив 30 різних систем оцінки та моделей, які використовують у зв'язках із громадськістю, а також стратегічних, корпоративних, урядових та інших комунікацій ⁴²⁵.

Нині серед інших концепцій можна виокремити три класичні моделі оцінювання в PR:

 **1. Трирівнева модель PII**, яку запропонували Скотт Катліп, Аллен Сентер та Глен Брум, охоплює процеси: *P* — *preparation* (підготовки), *I* — *implementation* (впровадження) та *I* — *impact* (впливу). На першій стадії оцінюється, чи було зібрано достатню базову інформацію для ефективного планування комунікації, а також перевіряється якість та відповідність

⁴²⁴ Theaker, A. (Ed.). (2004). *The Public Relations Handbook* (2nd ed.). Routledge, p. 307.

⁴²⁵ Macnamara, J. (2018). *Evaluating public communication: Exploring new models, standards, and best practice*. Routledge.

меседжів і контенту загалом. На етапі впровадження вимірюється кількість реалізованих активностей, число тих, хто долучився до них і отримав повідомлення. На третьому щаблі досліджуються зміни у ставленні, поглядах і поведінці аудиторії, а також спричинені ними соціальні та культурні трансформації.

Рівні та кроки оцінювання програм паблік рилейшнз



Рис. 19. Модель PII (Preparation, Implementation, Impact) Катліпа, Сентера і Брума ⁴²⁶

 **2. «Лінійка ефективності PR»**, яку розробив американський дослідник Волтер Лінденманн, також використовує трирівневий підхід. Вона не зосереджена на стадії підготовчих досліджень, але деталізує два останні етапи – впровадження та вплив комунікацій. Із точки зору Елісона Зекера, перший рівень цієї моделі вимірює вихідні позиції; другий, спираючись на якісні та кількісні методи, оцінює обізнаність цільової аудиторії та визначає, чи отримала вона необхідні меседжі; а останній рівень оцінює такі результати, як зміна думки,

⁴²⁶ Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Prentice-Hall International, p 368.

ставлення, поведінки ⁴²⁷. Цей шаблон дає змогу організувати вимірювання ефективності комунікації у найпростіший спосіб. Сам Лінденманн вважав, що такі дослідження не можуть бути неймовірно дорогими або трудомісткими. Їх слід здійснювати за відносно помірні кошти лише кілька тижнів ⁴²⁸.

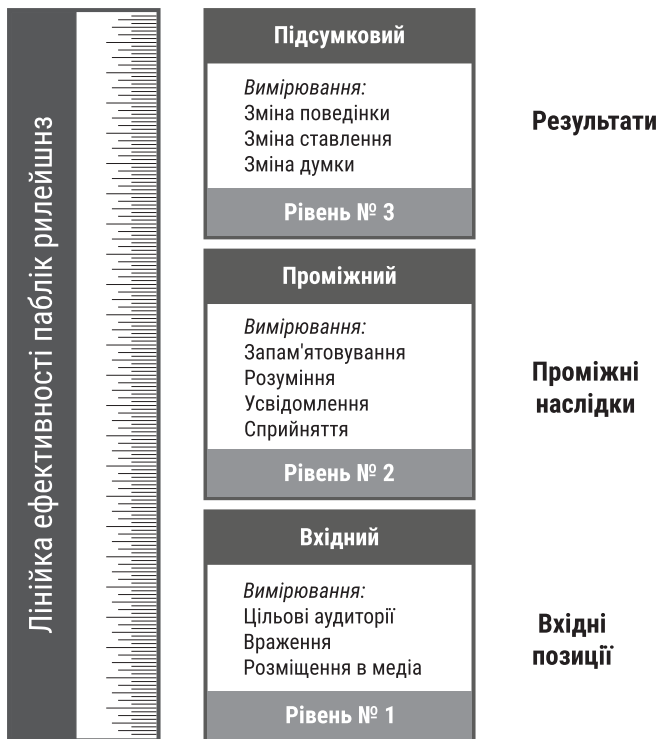


Рис. 20. Лінійка ефективності PR Волтера Лінденманна

 **3. Піраміда Макнамари** відтворює ключові етапи комунікації, описані в попередніх моделях. Але, за визначенням її автора, вона має додаткову цінність, пропонуючи методи вимірювання для кожного з них ⁴²⁹. Ця модель показує, що саме потрібно вимірювати на кож-

⁴²⁷ Theaker, A. (Ed.) (2004). *The Public Relations Handbook* (2nd ed.). Routledge, p. 302.

⁴²⁸ Lindenmann, W. (1993). An 'Effectiveness Yardstick' to measure public relations success. *Public Relations Quarterly*, 38(1), 7-9.

⁴²⁹ Macnamara, J. (2005). *Jim Macnamara's Public Relations Handbook*. Archipelago Press, 266-267.

ній стадії, а також враховує можливості різних методів досліджень на кожному з трьох рівнів: *inputs, outputs, outcomes*. *Inputs* (вхідні позиції) створюють підшву комунікаційної піраміди. Вони потребують оцінювання якості повідомлень, відповідності контенту цілям комунікації та портрету аудиторії. *Outputs* (вихідні позиції) пов'язані з такими проміжними наслідками активностей, як опублікований у медіа матеріал або проведений івент. *Outcomes* (результати) — це верхівка піраміди, кінцева фаза оцінювання комунікацій, що виражається у змінах ставлення та поведінки стейкхолдерів.

Часто топменеджери компаній жадають бачити у звітах департаментів корпоративних комунікацій *показники економічної ефективності*: наскільки вони вплинули на капіталізацію бізнесу та збільшення прибутку. Один з таких бухгалтерських підходів — визначення рентабельності інвестицій.

Поза сумнівами, *ROI* (від англ. *Return on Investment* — повернення інвестицій), або коефіцієнт окупності вкладень, можна використовувати для загальної демонстрації ефективності корпоративних комунікацій як частки у спільному успіху. При цьому *ROI* розглядають як сукупність фінансових (продажі, валовий прибуток, витрати) та нефінансових індикаторів (довіра, репутація, відносини), що відповідають очікуванням стейкхолдерів⁴³⁰. Однак Кетрін Лугбауер не погоджується, що цей показник відображає реальний внесок комунікацій у розвиток бізнесу. На її думку, *ROI* — це дуже конкретна міра чистого доходу, який отримує фірма, її ліпше застосувати до підприємства загалом, ніж до одного департаменту⁴³¹.

Загалом функції корпоративних комунікацій настільки широкі, а їхні результати такі довготермінові й багатоаспектні, що їх важко вписати в жорсткі рамки рентабельності і традиційні фінансові звіти. Якщо вони досягають цілей, розмірковує Рудольф Бегер, успішно врегульовують кризи або перемагають у важкій боротьбі на арені лобізму, це сприяє формуванню гарного корпоративного іміджу, створює позитивні відгуки цільової аудиторії або захищає компанію від імовірного негативного

⁴³⁰ Michaelson, D., Wright, D.K., & Stacks, D.W. (2012). Evaluating efficacy in public relations/corporate communication programming: Towards establishing standards of campaign performance. *Public Relations Journal*, 6(5), 1-25.

⁴³¹ Lugbauer, C. (2003). *Rethinking Communications ROI: A Contrarian View*. <https://www.kellylugbauer.com>.

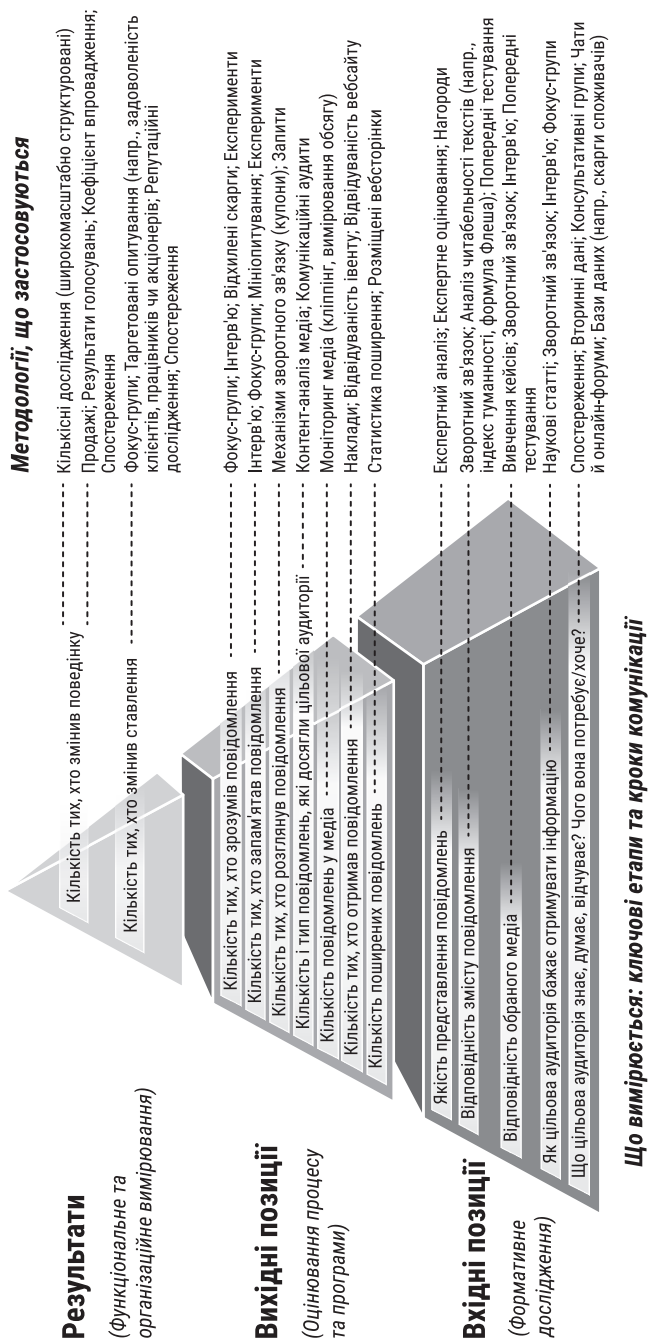


Рис. 21. Пірамідальна макромодель PR-досліджень Джима Макнамари

впливу законодавчих змін. Це забезпечує рентабельність інвестицій, але в інший спосіб, ніж традиційні концепції вимірювання, орієнтовані лише на фінансові показники⁴³². Крім того, на думку Бегера, рентабельність інвестицій важко порівняти з поняттями «репутація», «соціальна відповідальність», «корпоративна культура», для оцінювання яких існують альтернативні способи.

Неоднозначність спроб прив'язати результати паблік рилейшнз до грошей можна проілюструвати на прикладі методу AVE (від англ. *Advertising Value Equivalent* – еквівалент рекламної вартості). За його допомогою обсяг неоплачуваних публікацій або ефірний час із PR-проявами перераховують за рекламними розцінками та обчислюють, скільки коштів могла витратити компанія, якби розмістила аналогічні повідомлення на комерційній основі. Довкола цього методу точилися гарячі дискусії. Одні дослідники вважали, що такі формули мають істотні вади, обмежені у використанні та залишають вас наодинці з порівнювальними, а не емпіричними оцінками⁴³³. Інші посилалися на висновки Австралійського інституту public relations (PRIA), що не визнає цей підхід надійним і дієвим, а також згадували Лінденманна, який розкритикував цей метод, назвавши його «неетичним, нечесним і таким, що взагалі не має підтримки в дослідницьких роботах»⁴³⁴. Головна проблема в тому, що AVE намагається порівняти два зовні подібних, але різних за природою види діяльності. Редакційна публікація – далеко не те саме, що рекламна, бо механізми та ступені їхнього впливу на аудиторію відрізняються.

Види досліджень корпоративних комунікацій (авторська модель)

Намагаючись винайти власну секретну формулу ефективності корпоративних комунікацій, ми спробували поєднати магічну силу попередніх дослідницьких методів. У моделі Макнамари ми запозичили вигляд піраміди та спосіб оцінювати результати за допомогою різних інструментів. Інші концепції дали розуміння, як потрібно розмежовувати рівні та наслідки впливу на громадську думку.

⁴³² Beger, R. (2018). *Present-Day Corporate Communication: A Practice-Oriented, State-of-the-Art Guide*. Springer, p. 171.

⁴³³ Yaverbaum, E., Bly, R.W., Benun, I., & Kirshenbaum, R. (2006). *Public Relations for dummies*. Wiley Publishing, p. 287.

⁴³⁴ Theaker, A. (Ed.). (2004). *The Public Relations Handbook* (2nd ed.). Routledge, p. 309.

Корпоративні комунікації ми розглядаємо як складник масової комунікації, тому нашу систему оцінювання ми побудували на фундаменті моделі Лассвелла ⁴³⁵. Його сценарій спілкування враховує всіх дійових осіб і стадії дійства:

- 1) Хто каже? (досліджується комунікатор);
- 2) Що каже? (аналізується зміст комунікації);
- 3) Як каже? (оцінюються канали комунікації);
- 4) Кому каже? (характеризується аудиторія);
- 5) З яким результатом? (визначається ефект комунікації, її вплив на аудиторію).

Водночас ми свідомі того, що всі комунікаційні процеси слід розглядати з кількісної та якісної точок зору. Як зауважують дослідники, кількісний аналіз відповідає на запитання «що відбувається?», а якісний — «чому це відбувається?». Ці терміни стосуються не методів дослідження, а того, як обробляти дані, отримані різними методами ⁴³⁶. Окрім того, якісні дослідження гнучкі й дають змогу відкривати нові сфери інтересів. Це особливо важливо, якщо вивчення певного феномену не проводили раніше ⁴³⁷. На практиці задля надійності та об'єктивності результатів в оцінюванні PR-активностей найчастіше використовують комбінування кількісних і якісних вимірювань ⁴³⁸.

Насамкінець аналіз змін громадської думки та поведінки аудиторії завжди потрібно проводити в динаміці. У цьому разі може бути корисною техніка *лонгітюдних досліджень*, коли одні й ті самі об'єкти вивчають протягом тривалого часу, за який ці об'єкти та чинники впливу на них встигають значно змінити ознаки.

Хто каже? (Комунікатор)

На цьому етапі оцінювання формувальні та мають передувати розробленню комунікаційної стратегії. Комунікатором у нашій моделі є компанія, яку ми розглядаємо як цілісну одиницю, консолідований голос і єдине джерело повідомлень. Саме тому тут немає сенсу застосовувати

⁴³⁵ Lasswell, H. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society. The Communication of Ideas*. Institute for Religious and Social Studies.

⁴³⁶ Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating public relations: a best practice guide to public relations planning, research & evaluation* (2nd ed.). Kogan Page, p. 60.

⁴³⁷ Wimmer, R.D., & Dominick, J.R. (2011). *Mass Media Research: An Introduction* (9th ed.). Wadsworth; Cengage Learning, p. 48.

⁴³⁸ Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Pearson Education, p. 214.



Рис. 22. Види досліджень корпоративних комунікацій (авторська модель)

кількісні підходи — лише якісні. З другого боку, на цьому рівні компанія має самоідентифікуватися, визначитися, хто вона, чого прагне, і з'ясувати, як сприймають її інші. Це важливо, бо на підставі цих вихідних характеристик формується інтерес і довіра до комунікатора. А оскільки таке сприйняття живе у громадській думці, то найкращим способом виміряти її будуть такі перевірені соціологічні методи, як опитування та інтерв'ю. Доречним також буде залучення експертів, які неупередженим поглядом зможуть оцінити комунікаційний потенціал компанії та визначити шляхи його використання.

Кому каже? (Аудиторія)

У класичному комунікаційному ланцюжку Лассвелла аудиторії приділено передостаннє місце. З нашої точки зору, в оцінюванні корпоративних комунікацій розуміння стейкхолдерів не менш важливе, ніж ідентифікація комунікатора. Параметри аудиторії потрібно враховувати як під час визначення цілей, планування активностей, так і для формування контенту та обрання каналів. Тому нам здалося логічним винести цей складник на другий щабель нашої моделі.

Кількісні характеристики аудиторії, безумовно, залишаються найяскравішим маркером ефективності комунікацій. Проте їхнє одностороннє сприйняття в дослідженнях може зіграти злий жарт. Наприклад, об'єктивна картина може бути спотворена через навмисні маніпуляції з цифровими алгоритмами збирання статистики, нарощуванням відвідуваності шляхом оплачуваних симуляцій, найбільш безневинні з яких — розіграш призів, подарунки та різні форми кешбеку.

Зворотний бік медалі — якісні риси аудиторії, які також можуть бути спотворені у кривому дзеркалі цифрової післяправди. За віртуальним екаунтом завжди може ховатися несправжня людина з вигаданим профілем і фейковими думками. Навіть залишаючи поза дужками чорні технології управління репутацією, варто пам'ятати, що лайки та коментарі відображають лише статистику взаємодії з контентом і не є кінцевим результатом комунікації. Портрет аудиторії, її вподобання та звички можуть бути вивірені за допомогою соціологічних методів, а також фахового аналізу зворотного зв'язку, зокрема відгуків та коментарів.

Що каже? (Контент)

Зміст комунікації — ключовий об'єкт досліджень. Це наче порох у снаряді: якщо відволочився, то годі очікувати влучного пострілу. На думку науковців, оцінювання контенту передусім мають дати відповіді на запитання: які меседжі було прокомуніковано через медіа, що потенційні споживачі змогли винести із PR-активності, яким був переважний тон медійного покриття, яким був контекст цього покриття? ⁴³⁹. Такі дослідження важливо розпочинати перед тим, як буде запущено кампанію, щоб точніше спрогнозувати влучність і релевантність контенту для певних груп стейкхолдерів. Попередні тестування на *фокус-групах* дають змогу з'ясувати, який контент справляє на адресатів найбільше враження та здатен вплинути на їхню поведінку. Із цією ж метою варто проводити *експертні оцінювання*, під час яких до аналізу комунікаційного контенту залучають знавців досліджуваної галузі. Їхні висновки можуть бути надані як в описовій формі, так і з використанням відносних показників, коли, наприклад, відповідність очікуванням цільової аудиторії оцінюється за 10-бальною шкалою.

Якість текстів можна визначати за допомогою спеціальних формально-лінгвістичних досліджень. Скажімо, *формулу Флеша* використовують для обчислення індексу зручності читання, що порівнює складність сприйняття тексту і необхідний для цього рівень освіти ⁴⁴⁰. *Формула Ганнінга* (інша назва — *індекс туманності*) дає змогу виміряти складність читання з огляду на середню довжину речень і відсоток слів, що складаються із трьох і більше складів ⁴⁴¹. Ці методи вельми прості та дають побіжне уявлення, наскільки легким чи важким для читання є контент. Однак вони не враховують таких чинників, як жанри, образи та інші стилістичні засоби. Необхідно також робити поправку, що обидві формули були орієнтовані на англомовні тексти, а параметри складності читання в різних мовах можуть відрізнятись. Нині на основі цих методик створено комп'ютерні програми (наприклад, онлайн-платформа Grammarly), які не просто виявляють мовні помилки, а й у відсотках визначають чіткість, стислість, зрозумілість, лексичне розмаїття та інші показники, які свідчать про читабельність тексту.

⁴³⁹ Van Ruler B., Tkalac Verčič, A., & Verčič, D. (2008). *Public Relations Metrics: Research and Evaluation*. Routledge, p. 188.

⁴⁴⁰ Flesch, R.F. (1979). *How to write plain English: A book for lawyers and consumers*. Harper & Row, p. 25.

⁴⁴¹ Gunning, R. (1952). *The technique of clear writing*. McGraw-Hill.

Тематичне спрямування, семантичне забарвлення та інші креативні складники можна оцінювати за допомогою *контент-аналізу*. Цей кількісно-якісний метод також дає змогу виявити частоту певних характеристик контенту та зробити висновки щодо намірів автора чи можливих реакцій аудиторії. Сенса цього підходу — розчленувати зміст у такий спосіб, щоб кожна одиниця аналізу містила якості цілого, і на підставі цього виявити певні закономірності. Уперше описаний метод було використано 1640 року у Швеції, коли теологи порівняли збірку «Пісні Сіону» з гімнами офіційної церкви, підраховали викладені в них релігійні ідеї та визначили тональність їхнього подання (позитивну, нейтральну чи негативну) ⁴⁴².

Як каже? (Канали)

Вибір каналу, яким поширюватиметься корпоративна комунікація, також є важливим чинником ефективності. До того, як внести певне медіа до плану активностей, потрібно спрогнозувати, чи зможе воно охопити потрібну аудиторію і чи відповідатиме необхідному тематичному спрямуванню. Для цього під час кількісних досліджень слід спиратися на статистику відвідувань, аналітику пошукових систем. Ці вимоги стосуються не лише масмедіа, а й сторінок інфлюенсерів у соцмережах, зовнішніх івентів — загалом будь-яких комунікаційних каналів.

З яким ефектом? (Результати)

Нарешті ми дійшли до найцікавішого: як визначити ефект комунікації в кінцевому пункті призначення. Як уже було сказано, на думки та поведінку людей впливає незліченна кількість чинників, починаючи від особистих інтелектуально-психологічних здібностей, так званої індивідуальної селективності та закінчуючи загальним інформаційним фоном, який створюють соцмережі, ЗМІ, спілкування з рідними, колегами, друзями. Окрім того, досягнення компаній залежать не лише від комунікаційних зусиль, а й від інших важелів менеджменту, а також об'єктивних ринкових, економічних, соціальних обставин. Тому вимірювання ефективності має сенс, якщо постійно тримати в голові рятівну фразу *ceteris paribus* (з лат. «за інших рівних умов»). Наприклад, ви переконані, що підвищення попиту на акції вашої корпорації стало

⁴⁴² Doving, K. (1954). Quantitative Semantics in 18-th century Sweden. *Public Opinion Quarterly*, 18(4), 389-394.

можливим завдяки вдало реалізованій комунікаційній кампанії. Однак периферійним зором ви маєте помічати інші сили, які вплинули на розвиток подій. Може виявитися, що в той момент на ринку просто не було кращих пропозицій або в чомусь недопрацювали конкуренти.

Статистика бізнес-показників за інших рівних умов загалом віддзеркалює внесок комунікацій у спільний успіх. Проте на практиці встановити прямий зв'язок між ними не так вже й просто. Кожен з учасників процесу прагне будь-що застопити свої права на частку слави, тому на їхню об'єктивність в інтерпретації даних не варто розраховувати. Така закономірність стає ще помітнішою, якщо проект завершується невдало. Недарма Джон Кеннеді казав: «У перемоги тисяча батьків, а поразка завжди сирота».

Соціологічні методи дають змогу оцінити стан громадської думки та вплив комунікацій на сприйняття аудиторією чутливих для компанії тем. Іншими словами, вони вимірюють зміни, що відбулися у свідомості стейкхолдерів. *Опитування (анкетування)* можна вважати одним із простих і придатних інструментів для такого аналізу, коли необхідні показники визначаються за допомогою чітких запитань і заздалегідь сформульованих варіантів відповідей. *Інтерв'ю* — глибший метод соціологічного дослідження, що водночас використовує й психологічні підходи. Він спирається на спеціально розроблені алгоритми обговорення та набори запитань, що виводять учасників на чесні відповіді і сприяють розумінню їхніх поведінкових мотивів. Вибіркове інтерв'ювання дає змогу перевірити обґрунтованість та надійність анкетних даних, поглибити їхнє трактування. Як правило, для такої процедури відбирають 5–6% від загальної кількості осіб, залучених до опитувань.

Вада всіх соціологічних методів — те, що їхні підсумки істотно залежать від індивідуальних психологічних установок учасників. Наприклад, респонденти можуть соромитися казати правду або неправильно висловлюватися через хвилювання. Окрім того, у такий спосіб вдається зафіксувати лише усвідомлені думки, а неусвідомлені мотиви залишаються прихованими.

Наприкінці 1990-х років одразу кілька груп учених спробували спостерігати за поведінкою споживачів, використовуючи *нейродослідження*. За допомогою спеціального медичного обладнання вони сканували мозок та відстежували його активність у відповідь на

демонстрування певних зразків. Уже тоді інноваційними методами цікавилися корпорації Coca-Cola, General Motors, Nestle. Так на початку 2000-х виник термін «нейромаркетинг». Як зазначає Роджер Дулі, нині нейромаркетинг — це розуміння того, як працює наш мозок, та використання знань про його роботу для підвищення продажів і поліпшення якості товарів ⁴⁴³.

Способи нейрометричних оцінювань комунікаційного впливу можуть бути різними. Один з них, на думку науковців, — електроенцефалографія мозкових хвиль для визначення емоційних реакцій ⁴⁴⁴. За її допомогою можна неупереджено оцінити сприйняття повідомлень, образів, аудіовізуальних ефектів. Поки що такі методи не дуже поширені на практиці в галузі корпоративних комунікацій через високу вартість обладнання та загальну ресурсомісткість. Однак цілком імовірно, що в найближчому майбутньому вони стануть доступнішими й компанії використовуватимуть нейродослідження для вивчення показників лояльності, задоволеності, довіри стейкхолдерів, ставлячи запитання не людині, а безпосередньо її мозку.

⁴⁴³ Dooley, R. (2012). *Brainfluence: 100 ways to persuade and convince consumers with neuromarketing*. John Wiley, p. 8.

⁴⁴⁴ Genco, S.J., Pohlmann, A.P. and Steidl, P. (2013). *Neuromarketing For Dummies*. John Wiley & Sons, p. 187.

5. Канали корпоративних комунікацій

5.1. Валізка майстра. Типи каналів комунікації

Із чим у вас асоціюється набір слюсарних інструментів? Навіть якщо ви не використовуєте їх у повсякденному житті, оці всі розкладені по комірках хромовані ключі, викрутки та свердла в багатьох ви-кликають шанобливе захоплення. Від них просто-таки віє користю, раціональністю та педантичністю. Якось на станції техобслуговування досвідчений майстер давав урок молодому механікові, щоб той після роботи повертав інструмент назад до спеціальної валізки. Запам'ятався його вислів: «Акуратніше покладеш — швидше знайдеш». Відтоді, коли йдеться про знаряддя корпоративних комунікацій, в пам'яті одразу спливає цей авторемонтний гуру та його професійна мудрість.

Канали комунікації — один із п'яти ключових складників лінійної моделі, яку описав американський політолог Гарольд Лассвелл ⁴⁴⁵. Спочатку цей взірець використовували тільки для опису процесу масової комунікації. Однак, зрештою, він перетворився на те, що сучасні науковці називають «концептуальний інструмент для всіх актів комунікації» ⁴⁴⁶.

⁴⁴⁵ Lasswell, H. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society. The Communication of Ideas*. Institute for Religious and Social Studies.

⁴⁴⁶ Sapienza, Z.S., Iyer, N., & Veenstra, A.S. (2015). Reading Lasswell's Model of Communication Backward: Three Scholarly Misconceptions. *Mass Communication and Society*, 18(5), p. 608.



Рис. 23. Лінійна модель комунікації Гарольда Лассвелла

Образно кажучи, комунікаційний канал — це рукотворна труба, яка транспортує потік повідомлень з одного місця в інше. Якщо розвивати цю аналогію, то приватна розмова двох перехожих нагадує неспішний природний струмок, виступ промовця перед натовпом схожий на гірську річку. Та коли виникає потреба спілкуватися з тисячами або мільйонами людей, тут уже не обійтися без широкого штучного русла, здатного пропускати величезні обсяги інформації.

Деякі теоретики критикують поняття «комунікаційний канал», бо їм не подобається, коли ЗМІ прирівнюють до труб або дротів ⁴⁴⁷. Мовляв, такий підхід відводить пасивну роль медіа та нівелює значення професіоналів, які керують ними у процесі поширення повідомлень. Однак, попри це, на нашу думку, саме цей образ є універсальним і найбільш придатним для комунікаційної галузі. Каналом можуть бути не лише масмедіа, а й інші засоби передавання контенту, про які розмова піде нижче. Цей підхід співзвучний з думкою Юпа Корнеліссена, який визнає канали комунікації як методи та медіа, що використовує компанія для спілкування та взаємодії зі своїми стейкхолдерами ⁴⁴⁸.

Канадський медіазнавець Маршалл МакЛюен висловив, на перший погляд, дивну думку: «The medium is the message» («Засіб комунікації — це повідомлення») ⁴⁴⁹. У такий спосіб він намагався показати, що завдяки своїм характеристикам медіа самі по собі впливають на результат взаємодії з аудиторією. Науковець пояснив це на прикладі електричного

⁴⁴⁷ Shoemaker, P.J., & Reese, S.D. (1996). *Mediating the message: Theories of influences on mass media content* (2nd ed.). Longman, White Plains, p. 30.

⁴⁴⁸ Cornelissen, J.P. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications.

⁴⁴⁹ McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. McGraw-Hill.

світла. Уявімо, що світло — це інформація. Лампочка, яка його дає, не містить контенту, як стаття в газеті чи програма телебачення, але вона освітлює вночі простір, який у противному разі огортала б темрява. Тож засіб, або по-іншому канал комунікації, і є цією лампочкою — середовищем без вмісту, що має соціальний вплив.

 **Канал комунікації** — це середовище, за допомогою якого комунікатор передає повідомлення цільовій аудиторії. Фізично воно пов'язане з технічним обладнанням та мережами передавання інформації, але має більший обсяг і функціональне значення. Канали відповідають за форму та масштаб комунікації. Вони мають бути доступними й комфортними для всіх учасників процесу, враховувати комунікаційні цілі, специфіку поширюваного контенту, а також насиченість інформаційного поля та інші зовнішні чинники.

На думку дослідників, вибір відповідного носія повідомлень відіграє центральну роль в успішних комунікаціях ⁴⁵⁰. Щобільше: від спектра доступних каналів залежить стратегія корпоративних комунікацій ⁴⁵¹. Тому вибір правильних лампочок і створення із них гірлянд для сприятливого висвітлення діяльності компаній — відповідальна справа. Вона полягає в узгодженні намірів і можливостей елементів у трикутнику «комунікатор — аудиторія — канал комунікації». Цей процес має враховувати кілька вимог:

 **1. Відповідність каналів цілям комунікації.** Передусім слід зважати на масштаби взаємодії: скільки людей потрібно охопити, де вони перебувають і чи вистачить потужностей лампочок, щоб освітити потрібний простір. Важливо також, щоб канал узгоджувався зі змістом комунікації та образом комунікатора. Якось на вулиці ми побачили брендований автомобіль з рекламою коуча, який обіцяв навчити всіх охочих фінансового успіху. Все б нічого, якби не сам носій інформації — бувале у бувальцях Renault із проіржавілими крилами, що явно дисонувало із пропозицією «Хочеш стати багатим? Запитай мене як!»

 **2. Відповідність каналів цільовій аудиторії.** Цей пункт можна проілюструвати за допомогою життєвого діалогу: «Синку, а ти дивився

⁴⁵⁰ Goodman, M.B. (1994). *Corporate Communication: Theory and Practice*. State University of New York Press, p. 16.

⁴⁵¹ Zaremba, A.J. (2010). *Organizational Communication*. Oxford University Press.

сьогодні новини по телевізору? Мамо, ти ж знаєш, я не дивлюся телевізор». Канали мають корелювати не лише із встановленими комунікаційними цілями, а й віком, статтю, уподобаннями, комунікаційними звичками та іншими характеристиками людей, на які вони спрямовані.

 **3. Доступність каналів.** Коли плануєш медіакампанію, завжди є спокуса гримнути одразу в усі комунікаційні фанфари, щоб меседжі прозвучали на повну гучність. Але ж ніхто не скасовував поняття ефективності та стару корпоративну мудрість: «Великі амбіції потребують великих інвестицій». Головне — не втрапити в пастку ілюзій. Наприклад, вам може здаватися, що присутність одночасно в усіх популярних соцмережах корисна для організації, бо дає широке охоплення, не потребує додаткових бюджетів і з цим можуть упоратися наявні працівники департаменту комунікацій. Але за кілька місяців приходить прозріння: персонал перевантажений роботою, на інші важливі проекти бракує часу, а розвиток власних сторінок потребує дедалі більшої уваги та сил. За таких умов доводиться згортати частину активностей у соцмережах і переводити їх у режим очікування. Тож аби цього не сталося, платформи для спілкування потрібно обирати з огляду на ресурси (грошові, людські, часові), які на цей момент доступні компанії.

Теоретики тривалий час сперечаються: що вважати каналом комунікації, а що ні? Приміром, чи може бути ним персонал компанії або окремі особи? На думку Дженні Довкінз, «працівники — недостатньо використаний і потенційно потужний канал для підвищення репутації компанії серед ключових стейкхолдерів»⁴⁵². Ідеться не про штучно створений ретранслятор, а про живе джерело комунікацій, навіть якщо воно передає чужі меседжі. При цьому участь людини у спілкуванні з великою аудиторією в будь-якому разі неможлива без відповідного каналу: чи то сторінки в соціальних мережах, чи то груповий чат. Те саме стосується журналістів, блогерів, SMM-фахівців та інших професіоналів комунікаційного фаху.

Наведений приклад демонструє тонку межу між персональними та масовими комунікаціями, що нерідко спричиняє поняттєву плутанину. Скажімо, чи можна вважати каналом масової комунікації голосовий телефонний зв'язок? Гіпотетично так, якщо за його допомогою ви зможете організувати одночасний діалог з тисячами людей. Але на практиці

⁴⁵² Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), p. 119.

цей засіб використовують лише для особистого спілкування. Причина полягає в тому, що синхронний голосовий зв'язок загалом технічно важко пристосувати до двосторонніх масових комунікацій. Виняток із правила — голосові повідомлення, які можна записувати та відтворювати у зручний час, не порушуючи послідовності комунікації.

Інша річ — інформація, яку ми сприймаємо за допомогою зору. Тексти та зображення можна надсилати будь-коли і так само реагувати на них, не спричиняючи безладу навіть за умов синхронного використання. Це пояснює, чому такий підхід став основою сучасних масових цифрових комунікацій.

Іще цікавіша ситуація зі смартфонами. Вони дають змогу як персонально передавати інформацію за допомогою голосу, текстових повідомлень, так і масово, за допомогою соцмереж, групових чатів тощо. Однак сам смартфон як пристрій важко назвати каналом комунікації, бо це лише залізо — так зване апаратне забезпечення процесу. Життя в нього можуть вдихнути тільки відповідні мобільні застосунки.

З описом каналів завжди все складно ще й тому, що комунікаційний усевіт постійно змінюється. Розвиток технологій впливає на вибір інструментів, за допомогою яких компанії спілкуються з навколишнім світом. Нові канали частково приходять на зміну старим. Нині вже ніхто не згадає такі культові засоби зв'язку 1990-х, як пейджер, факс або програма ICQ, яка стала прообразом онлайн-чатів. З другого боку, технології комунікацій настільки тісно переплетені, що неможливо досягнути, де закінчується минуле і починається майбутнє. Згідно з гіпотезою, яку 1913 року висунув німецький журналіст Вольфганг Ріпл, нові розвинені медіа не спроможні повністю замінити старі ⁴⁵³. Як бачимо, це пророцтво справджується. У наш час і нові, і старі комунікаційні канали співіснують у паралельній реальності, задовольняючи потреби корпорацій і різних груп стейкхолдерів. Тим часом не всі сучасні канали можна вважати абсолютно новим явищем — більшість тенденцій мають попередників в історії підприємництва ⁴⁵⁴. До прикладу, комунікації з персоналом. У минулому вони були такими самими простими, як надісланий генеральним директором лист до працівників, що розповідав

⁴⁵³ Riepl, W. (1913). *Das Nachrichtenwesen des Altertums mit besonderer Rücksicht auf die Römer*. B. G. Teubner.

⁴⁵⁴ Christensen, L.T., Morsing, M., & Cheney, G. (2008). *Corporate Communications: Convention, Complexity and Critique*. Sage Publication, p. 14.

про новини компанії. А в сучасному середовищі внутрішні комунікації визначаються як стратегічні та формують більш комплексну частину міксу комунікацій компанії⁴⁵⁵. Раніше традиційними каналами внутрішніх комунікацій вважали інформаційний бюлетень, журнал для працівників, новини інтранет, корпоративне телебачення, електронну пошту, а також особисте спілкування та зустрічі. Нині ж вони пов'язані із соціальними медіа та містять такі канали, як блоги, вікіресурси, соціальні мережі, подкасти, обмін відео та фотографіями, а також месенджери та інтернет-форуми⁴⁵⁶. З огляду на це пропонуємо розглядати набір каналів корпоративної комунікації як інтегрований медіамікс. Щоб ефективно використовувати його в повсякденній роботі, потрібно чітко уявляти призначення кожного каналу, їхні аудиторні характеристики та можливості транслювати певні види контенту.

Спроби систематизувати та згрупувати канали комунікації за схожими ознаками не поодинокі. У маркетингу Філіп Котлер та Ненсі Лі поділили їх на три види: *масові, вибіркові та персональні*⁴⁵⁷. *Масові* канали доречні, коли потрібно швидко проінформувати великі аудиторії та переконати їх у певному рішенні чи бажаній поведінці. *Вибіркові* канали використовують, коли прагнуть охопити менші групи споживачів більш економно за допомогою цілеспрямованих каналів. *Персональні* канали дорожчі, але іноді виправдані для досягнення зміни поведінки вузьких аудиторій.

Ключова характеристика для типологізації каналів корпоративних комунікацій — аудиторне призначення. Традиційно вони поділяються на дві великі групи: *внутрішні* (персонал) та *зовнішні* (споживачі, клієнти, партнери). Ще один слушний метод розподілу каналів комунікації — за належністю до компанії — запропонували Аннетт Кліар та Лінді Вейдеман⁴⁵⁸. Вони виокремлюють *масмедіа* як самостійний видавничий бізнес, до послуг якого звертаються компанії, щоб передати повідомлення широкій громадськості, та *house publication* як продукт

⁴⁵⁵ Beger, R. (2018). *Present-Day Corporate Communication: A Practice-Oriented, State-of-the-Art Guide*. Springer, p. 363.

⁴⁵⁶ Friedl, J., & Vercic, A. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study, *Public Relations Review*, 37(1), p. 85.

⁴⁵⁷ Kotler, P., & Lee, N. (2011). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (4th ed.). Sage Publications.

⁴⁵⁸ Clear, A., & Weideman, L. (2004). *Dynamics of public relations and journalism: A practical guide for media studies*. Lansdowne.

інформаційної діяльності всередині будь-якої корпорації, пов'язаний із висвітленням внутрішніх подій і спрямований на працівників і групи поза організацією.

Іще один підхід можна запозичити із праці українського науковця Валентина Королька, який поділив PR-інструменти на дві категорії: *неконтрольовані* та *контрольовані* ⁴⁵⁹. На його думку, до *неконтрольованих* належать пресрелізи, пресконференції, особисті виступи, інтерв'ю, телевізійні новини, спеціальні програми та репортажі; до *контрольованих* — річні звіти, внутрішні корпоративні видання, фільми про роботу організації, круглі столи, консультації, колективні заходи тощо. Звісно, цей критерій доволі умовний і залежить від зовнішнього впливу. Наприклад, тональність організованого компанією заходу може раптово змінитися, коли перебіг дискусії виходить з-під контролю або втручаються незаплановані спікери. Очевидно, що такий розподіл не можна застосувати і до соціальних мереж, які керуються принципами самоорганізації.

Цифрова революція змінила наукові погляди на типи каналів. 2014 року власниця американської маркетингової агенції Джіні Дітріх представила модель *PESO*, яку нині широко використовують у комунікаційній практиці ⁴⁶⁰. Запропонований нею підхід відображає не просто належність (контрольованість) різних медіа, а й способи взаємодії з ними. З нашої точки зору, оригінальний метод *PESO* не можна вважати ідеальним і струнким, бо в ньому змішані різні за сутністю категорії: канали, контент і види комунікацій. Тож ми спробували трохи спростити цю схему і розглянути крізь неї типологію каналів корпоративних комунікацій. Завдяки цьому акронім *PESO* можна розтлумачити так:

- ***P — paid*** — *оплачувані канали* дають змогу розміщувати будь-які види реклами, продакт-плейсмент, а також прояви спонсорства та інших форм співпраці, що передбачають матеріальну винагороду на користь видавця масмедіа або блогера.
- ***E — earned*** — *зароблені канали* означають, що згадування у ЗМІ та на ресурсах інфлюенсерів можуть виходити безплатно, але їх потрібно заслужити завдяки якісно підготовленим інформаційним приводам та унікальному контенту, здатному залучити більшу увагу аудиторії.

⁴⁵⁹ Королько, В.Г. (2001). *Основы публичных отношений*. Рефл-Книга; Ваклер.

⁴⁶⁰ Dietrich, G. (2014). *Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age*. Que Publishing.

- **S – shared** – *спільні канали* – синонім соціальних медіа. Корпоративний контент тут може бути розміщений безплатно на спеціально створених сторінках. Водночас, щоб розширити аудиторію та посилити увагу до бренда, в соціальних мережах існує можливість залучати рекламу. Тож їх можна зарахувати і до спільних, і до оплачуваних каналів.
- **O – owned** – *власні канали*, або корпоративні медіа, – це повністю контрольовані компанією комунікаційні платформи, які вона утримує власним коштом. Ці ресурси вигідні тим, що інтенсивність і зміст поширюваних за їхньою допомогою повідомлень можна якнайкраще підлаштувати під інтереси корпорації, вони майже не залежать від зовнішніх чинників.

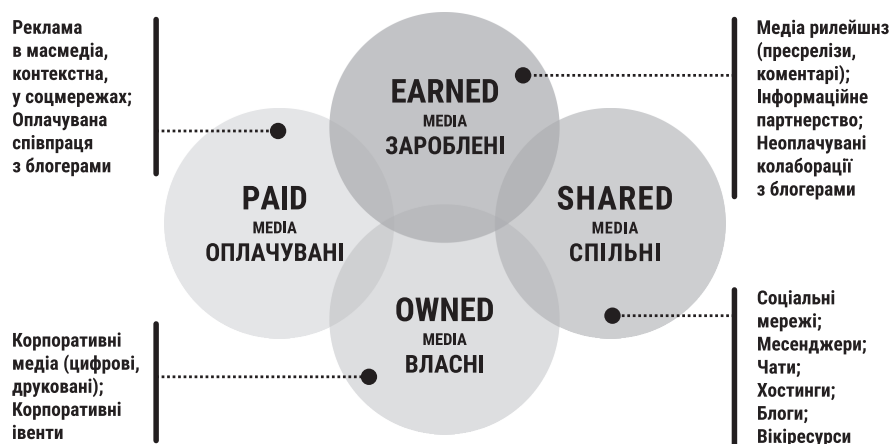


Рис. 24. Канали корпоративних комунікацій крізь призму моделі PESO ⁴⁶¹

Імовірно, ідея PESO виникла на основі медіатрійці – попередньої категоризації, яку сформулював Нік Берчер і яка ґрунтується на трьох різновидах контенту: оплачуваному, власному та заробленому ⁴⁶². Незаперечна заслуга Джіні Дітріх у тому, що вона визначила місце соціальних медіа, без яких уже неможливо уявити інформаційний простір. Оцінюючи перспективи своєї моделі, авторка зазначила: «Якщо ви не

⁴⁶¹ Dietrich, G. (2013). *The Four Different Types of Media*. <https://spinsucks.com/communication/the-four-different-types-of-media/>

⁴⁶² Burcher, N. (2012). *Paid, owned, earned: Maximizing marketing returns in a socially connected world*. Kogan Page, p. 4.

використовуєте PESO в комунікаційній діяльності та не вимірюєте значущі показники, які допомагають організації розвиватися, у вас не буде роботи за 10 років»⁴⁶³.

Та час не стоїть на місці, й модель PESO вже потребує ревізії. На думку науковців, нині вона не відображає пріоритетів медіастратегій організацій. Спільні соціальні медіа, напевно, піднімуться на вершину списку, за ними йтимуть власні канали, більшість із яких будуть цифровими та онлайновими⁴⁶⁴. Таким чином, модель PESO може перетворитися на SOEP.

Розробляючи комунікаційні проекти, багато хто малює маркером на дошці схеми, схожі на тактичні плани завоювання зоряних галактик. Ми також неодноразово стикалися з потребою бачити перед собою повну розкладку доступних інструментів, щоб нічого не випустити з уваги та підібрати найдоречніші з них. Тому для зручності вирішили візуалізувати схему типологічного розподілу каналів корпоративних комунікацій, яка могла б бути корисною на практиці.

Типологія каналів корпоративної комунікації Дмитра Олтаржевського⁴⁶⁵

Наведена модель базується на розподілі каналів за критерієм їхньої належності. Вони поділяються на широкі функціональні підтипи: *івенти, медіа, реклама*, кожен з яких віддзеркалюється одночасно у зовнішній або внутрішній площині відносно компанії-комунікатора. На наступному рівні типологічний розподіл відбувається за аудиторною ознакою (внутрішня і зовнішня аудиторії) та технологіями передавання інформації (друк, ефір, онлайн-технології).

- **Зовнішні** (запозичені) канали не є власністю корпорації (масмедіа, рекламні носії, публічні заходи), вона може використати їх переважно на платній основі. Наприклад, фірма може стати спонсором міжнародного економічного форуму і за це отримати можливість виступу свого спікера, розміщення логотипа та інших візуальних проявів. Так само

⁴⁶³ Thabit, M. (2015). *How PESO makes sense in influencer marketing*. PRWeek. <https://www.pr-week.com/article/1350303/peso-makes-sense-influencer-marketing>

⁴⁶⁴ Macnamara, J., Lwin, M., Adi, A., & Zerfass, A. (2016). 'PESO' media strategy shifts to 'SOEP': Opportunities and ethical dilemmas. *Public Relations Review*, 42(3), 377-385.

⁴⁶⁵ Oltarzhevskiy, D. (2019). Typology of contemporary corporate communication channels. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 608-622.

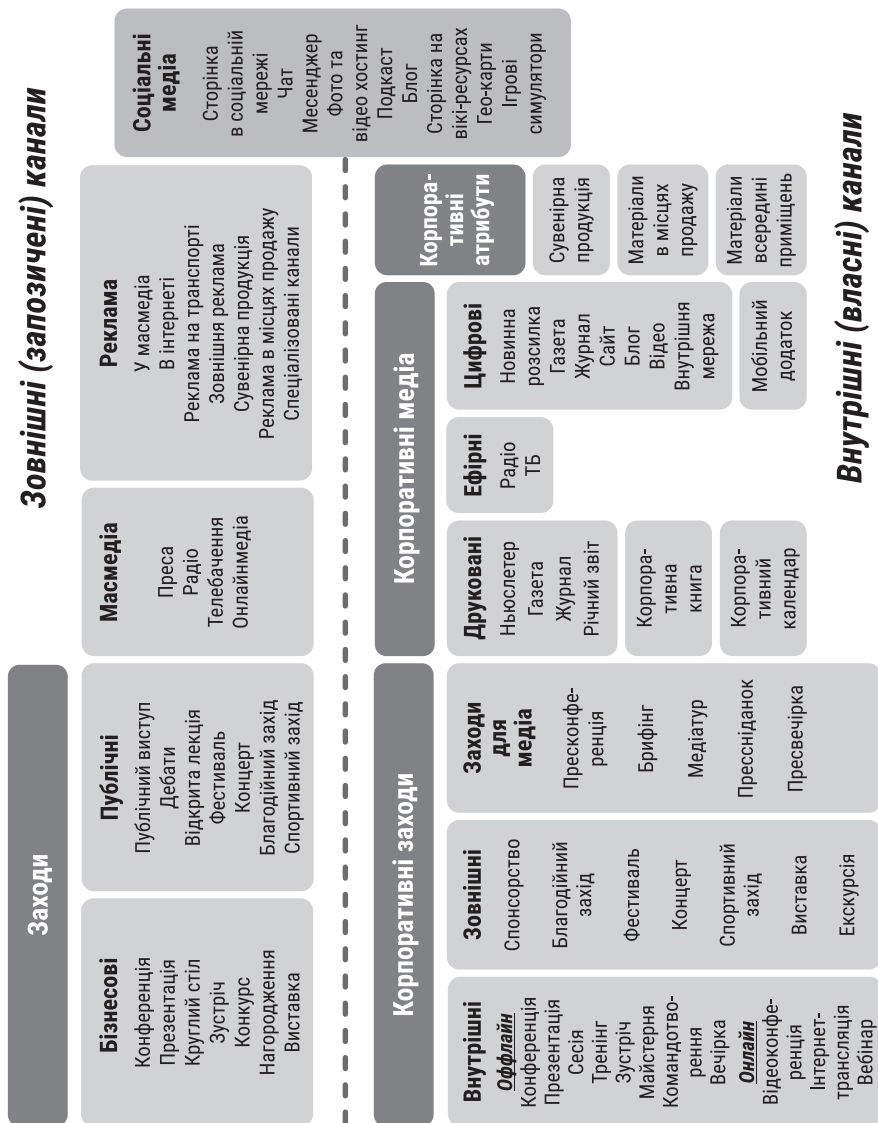


Рис. 25. Типологія каналів корпоративної комунікації Дмитра Олтаржевського

ви можете придбати рекламну площу в масмедіа для розміщення публікацій про вашу компанію, ефірний час для корпоративних роликів або, як у ситуації із заробленим контентом, отримати безплатне висвітлення, якщо матимете привабливий з точки зору редакції інфопривід.

● **Внутрішні (власні) канали** — це комунікаційні майданчики, створені коштом компанії для безпосередньої комунікації зі стейкхолдерами. Переваги цього типу каналів — можливість використовувати їх на власний розсуд протягом будь-якого часу без додаткової оплати послуг медіа. Наприклад, корпоративний вебсайт дає змогу без обмежень розміщувати новини в тому вигляді та обсязі, в якому вони потрібні компанії. А власний журнал відкриває перед організацією можливість формувати свою редакційну політику та публікувати статті у форматі, який найбільш прийнятний для її цільової аудиторії.

Окремо слід зупинитися на понятті «соціальні медіа». Уперше цей термін було використано 1994 року в токійському онлайн-середовищі Matisse, що з'явилося з перших днів існування комерційного інтернету ⁴⁶⁶. Джиммі Меннінг називає дві спільні характеристики, які допомагають визначити соціальні медіа ⁴⁶⁷. По-перше, вони дозволяють певну форму участі; по-друге, відповідно до характеру участі, передбачають взаємодію. Із точки зору комунікаційних практик, головна особливість соціальних медіа — те, що їхній контент формується як наслідок *краудсорсингу*, добровільної та безоплатної участі користувачів. Ось чому категорія соціальних медіа охоплює не лише соціальні мережі, а й хостинги, вікіресурси, геолокаційні сервіси та інші канали спільного користування. У запропонованій схемі соціальні медіа винесено окремим блоком на перетині власних і запозичених каналів. Чому? Юридично і фізично такі ресурси не належать вашій компанії, тому ви завжди почуватиметеся заручниками алгоритмів розміщення інформації, які встановили їхні власники. Однак ці майданчики привабливі тим, що відкривають зручний доступ до бажаних аудиторій.

Комбінуючи різноманітні канали, зображені на цій схемі, можна формувати набори медіаінструментів для розв'язання специфічних комунікаційних завдань та охоплення необхідних груп стейкхолдерів.

⁴⁶⁶ Bercovici, J. (2010). *Who coined social media? Web pioneers compete for credit*. Forbes. <http://forbes.com/sites/jeffbervcovici/2010/12/09/who-coinedsocial-media-web-pioneers-compete-for-credit/2/>

⁴⁶⁷ Manning, J. (2014). Social media, definition and classes of. In K. Harvey (Ed.), *Encyclopedia of social media and politics*. Sage, p. 1158.

5.2. Детонатори емоцій. Як правильно організувати корпоративний івент

Є такий анекдот. Помирає івент-менеджер і потрапляє на Страшний суд. Йому пропонують обрати: рай чи пекло. Той із професійною зацікавленістю: «А можна подивитись обидві локації?». Зазирнув у пекло, а там справжній хаос. Декорації падають, артисти запізнюються, кейтеринг не розрахував меню. Заглянув він у рай, а там усе те саме. «І в чому ж різниця?» — питає івент-менеджер. «А в тому, що ті, хто в раю, встигнуть виправити все до початку заходу».

Створення івентів — справа стара, як світ. Ключові моменти життя наші предки навчилися відзначати ще в льодовикову добу. Кожне плем'я мало церемонії поховання та народження. Згодом з'явилися ритуали, адресовані богам, які благословляли вдале полювання й збирання врожаю. У такий спосіб прадавні люди розставляли у своєму житті хронологічні позначки, насичували його вірою та почуттями, робили смислові послання світу.

«Хліба й видовищ!» — ці слова давньоримського поета Ювенала стали символом античної епохи. Вони виражали цінності простих людей, і політики використовували їх для утримання влади. Окремий рядок в історії івент-менеджменту вписали розважальні заходи знаті. За наказом єгипетської цариці Клеопатри влаштовували яскраві вечірки на прикрашених свічками човнах, які пливли Нілом. Франція часів Людовика XV славилася велелюдними костюмованими балами, на яких збиралися вершки суспільства.

Із комерційною метою івенти почали використовувати у XVIII сторіччі передусім для просування видовищ. Успіхів у цьому досяг уже згадуваний нами король шоу-бізнесу Фінеас Барнум, який за допомогою маніпуляцій майстерно привертав увагу публіки до виступів своїх артистів і циркових гастролей. Свою лепту в розвиток івент-менеджменту внесла індустрія туризму, гостинності та відпочинку. Щоб знайти ділових партнерів і нові можливості збуту продукції, комерсанти влаштовували різноманітні презентації, конференції, виставки. Тож готелі знайшли собі додатковий заробіток — пропонувати в оренду приміщення для таких

бізнес-заходів, а також послуги з їх організації, зокрема поселення та харчування учасників.

Щоб означити навмисно створені події, в англійській мові використовують термін *special event* (спеціальна подія). На думку першопрохідця досліджень у цій галузі Джо Голдблатта, «спеціальна подія — це унікальний момент часу, який відзначається церемонією та ритуалом для задоволення конкретних потреб»⁴⁶⁸. Дональд Гетц наголошує, що особливість таких подій — те, що кожна з них впливає з поєднання управління, програми, обставин і людей⁴⁶⁹. Він пропонує дві дефініції, сформульовані з різних точок зору. Для організатора або спонсора спеціальний івент — це одноразова або повторювана подія, яка відповідає цілям його буденної діяльності. А для клієнта чи гостя спеціальна подія — це можливість відпочити, здобути новий соціальний або культурний досвід, який виходить за межі повсякдення.

Даг Метьюз визначив **три види спеціальних подій**⁴⁷⁰:

- **1. Зустрічі та конференції**, до яких належать конгреси, відео- та інтернет-конференції, семінари, симпозіуми тощо.
- **2. Виставки й торговельні видовища**, що охоплюють експозиції, промислові, торгові, професійні, наукові та споживчі виставки.
- **3. Урочистості, церемонії та видовища**, які можна поділити на дві підгрупи: *громадські* (паради, фестивалі, карнавали, спортивні заходи, концерти, театралізовані презентації) та *приватні заходи* (шоу-нагородження, корпоративні вечери, тематичні заходи, церемонії відкриття та закриття, запуск продуктів, заохочувальні заходи, збори коштів, соціальні та життєві події тощо).

Також спеціальні події можуть ранжуватися відповідно до їхнього масштабу⁴⁷¹:

- **1. Місцеві або громадські заходи**. Як правило, ці сімейно-розважальні івенти (локальні фестивалі, святкування, концерти) спираються на підтримку волонтерів, використовують громадські місця і проводяться з ініціативи місцевих органів влади або неурядових організацій. Їхня

⁴⁶⁸ Goldblatt, J. (2002). *Special Events: Twenty-First Century Global Event Management*. John Wiley & Sons, p. 6.

⁴⁶⁹ Getz, D. (2005). *Event Management & Event Tourism* (2nd ed.). Cognizant Communication Corporation, p. 16.

⁴⁷⁰ Matthews, D. (2007). *Special Event Production: The Process*. Routledge, p. 7.

⁴⁷¹ Bowdin, G., O'Toole, W., Allen, J., Harris, R., & McDonnell, I. (2006). *Events Management* (2nd ed.). Routledge, 16-18.

мета — популяризація добросусідства, посилення громадської активності та причетності до певної місцини.

- **2. Великі події** — це заходи, які за ідеями та масштабами здатні зацікавити значну кількість відвідувачів та ЗМІ. Вони мають більше фінансування, спонсорську підтримку, можливості залучення професійних івент-агенцій, зоряних ведучих тощо.

- **3. Визначні події** (англ. *hallmark events*) — це великі заходи, які стали візитівкою певної місцини та здобули популярність за її межами. Як приклади можна навести біговий марафон у Нью-Йорку, мюнхенський Октоберфест, тенісний турнір Australian Open, Бразильський карнавал та інші спортивні, культурно-мистецькі події, традиційні свята.

- **4. Мегалодії** — це найбільш розкручені міжнародні заходи, що привертають увагу мільйонів людей у всьому світі та впливають на економіку країн. Провідні медіа стають у чергу, щоб викласти чималі кошти за права на їх висвітлення. Серед таких видовищ — Олімпійські та Паралімпійські ігри, чемпіонат світу з футболу, музичне Євробачення тощо.

За класикою паблік рилейшнз, щоб привернути увагу громадськості до бізнесу, потрібно або використати наявну цікаву новину з життя компанії або сконструювати власну подію, здатну викликати широкий інтерес. У цьому контексті неможливо не згадати термін «псевдоподія», який розкрив Деніел Бурстін ⁴⁷². Під псевдоподією він розуміє штучний інформаційний привід, створений для отримання публічного резонансу. Відомий історик описує курйозну ситуацію, як наприкінці 1930-х журналістів запросили на бенкет, присвячений ювілею одного готелю. Все на вигляд було правдоподібно, тому репортери взяли на віру оприлюднені організаторами факти. У підсумку про подію написали 27 видань, однак пізніше ніхто так і не зміг знайти документи, які підтверджували б рік заснування готелю, а відповідно і справжність його ювілею. Імовірно, то були витівки піарників, яким конче були потрібні згадування у пресі.

На думку Бурстіна, приклад подібних заходів, які досі не втратили актуальності, — конкурс «Міс Америка». Свого часу він допоміг розширити туристичний сезон на курортах Атлантики і став запальним видовищем, що досі має високі глядацькі рейтинги. Інший американський PR-винахід — церемонія вручення нагород Кіноакадемії «Оскар». Усе починалося

⁴⁷² Boorstin, D.J. (1992). *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. Vintage, p. 9.

1929 року в голлівудському готелі «Рузвельт» як експериментальне шоу для привернення уваги преси до виробництва фільмів. Нині цей захід перетворився на культову подію в житті світового кіномистецтва. Церемонія не просто дає колосальні прибутки організаторам, а й сприяє промоції кінострічок та їхніх героїв.

Після Другої світової економіка почала зростати, як на дріжджах, а в головах і гаманцях громадян вивільнилося достатньо місця для розваг. Не стояли на місці й технології: у кожен дім увійшло кольорове телебачення, було знято перші 3D-фільми, а Walt Disney відкрив парк розваг. Тож в активі корпоративних комунікацій з'явився новий могутній засіб, за допомогою якого компанії почали спілкуватися зі своїми стейкхолдерами мовою видоцищ.



Івент-менеджмент (від англ. *event management*) — це галузь професійної діяльності з організації та управління спеціальними публічними заходами (такими, як виставки, конференції, церемонії, шоу), спрямованими на соціальні, розважальні, комунікаційні та іміджеві цілі. З другого боку, це комплекс організаційних і креативних підходів, що дає змогу ефективно планувати, координувати та запроваджувати такі події.

Трой Холсі, порівнюючи корпоративні заходи з театром, зауважив, що між ними багато спільного ⁴⁷³. Як і традиційний вид сценічного мистецтва, корпоративний театр має глядачів, виконавців, декорації, спеціальне освітлювальне та звукове обладнання. Головна відмінність — цілі: традиційний театр розважає, а корпоративний прагне інформувати або продавати. Подібно до будь-якої вистави, спеціальні події в інтересах бізнесу передбачають комунікаційний майданчик (сцену), комунікатора (актора), глядача або учасника (аудиторію), а також контент — символічне дійство, що розвивається за законами драматургії. Із цієї точки зору, корпоративні івенти розглядають як особливий вид групової комунікації, створений для формування, зміцнення або корегування стереотипів і установок цільової аудиторії ⁴⁷⁴.

⁴⁷³ Halsey, T. (2010). *The Freelancer's Guide to Corporate Event Design: From Technology fundamentals to scenic and environmental design*. Focal Press, p. 2.

⁴⁷⁴ Ротовский, А.А. (2006). *Системный PR*. Баланс Бизнес Бук.



Корпоративний івент (від англ. *event*) — це спланована спеціальна подія, захід чи будь-яке дійство в реальному чи онлайн-форматі, що використовується для досягнення певних бізнес-цілей через вплив на громадську думку, підвищення обізнаності та лояльності стейкхолдерів до компанії та її брендів.

Сила корпоративних івентів полягає в тому, що вони дають якісніший і тепліший контакт зі стейкхолдерами, стимулюють їхню залученість та емоційні реакції, яких важко досягти за допомогою опосередкованих каналів. Самі по собі такі заходи не гарантують мільйонного охоплення аудиторії. Але вони здатні породжувати вторинні комунікації, обговорення в соцмережах, а найпомітніші з них стають інформаційними приводами для ЗМІ. На підтвердження цього Лора Кепелл визначає такі переваги івентів ⁴⁷⁵:

1. Вони набагато більш особистісні, ніж інші форми комунікації.
2. Дають змогу виокремитися в захаращеному світі маркетингу.
3. Люди отримують задоволення від взаємодії одне з одним та особистого спілкування.
4. Івенти активують сарафанне радіо, що є однією з найкращих форм схвалення.

Своїм розмаїттям і строкатістю корпоративні заходи нагадують конфеті. Колись в Італії започаткували традицію під час свят і весіль обсипати гостей цукерками на щастя. Згодом солодощі було замінено на кольорові паперові кружальця. Щоб навести лад у конфеті корпоративних заходів, спробуймо розсортувати їх за характерними ознаками.

Насамперед івенти можна поділити на *органічні* та *ініційовані*. 14 жовтня 2012 року компанія Red Bull, відома зухвалими екстремальними шоу, влаштувала подію, за якою спостерігав увесь світ. Австрійський парашутист Фелікс Баумгартнер за допомогою гелієвої кулі піднявся у стратосферу на висоту 39 км і здійснив вільне падіння у скафандрі, подолавши звуковий бар'єр на швидкості 1357,6 км/год ⁴⁷⁶. Установлення світового рекорду в прямому ефірі на YouTube дивилися 8,3 млн людей. Цей івент ми зараховуємо до розряду ініційованих.

⁴⁷⁵ Capell, L. (2013). *Event Management for Dummies*. John Wiley & Sons.

⁴⁷⁶ Red Bull Stratos (2012). <https://www.redbull.com/int-en/projects/red-bull-stratos>

Натомість Ілон Маск прагне не вигадувати події, а блискуче облаштувати ті, що виникають самі собою. На щастя, органічних приводів для цього достатньо, бо кожна з його компаній працює на піку інновацій, які гарантовано заволодівають увагою прихильників. 6 лютого 2018 року SpaceX здійснила тестовий запуск ракети Falcon Heavy, який став корпоративним шоу за участі одразу кількох дітищ Маска ⁴⁷⁷. Разом з кораблем у космос полетіла його червона Tesla, яка відтоді плаває у просторах Всесвіту, нагадуючи мешканцям про амбітні наміри підприємця.

Корпоративні заходи бувають *разовими* та *повторюваними* (циклічними). Ясна річ, стрибки зі стратосфери складно й безглуздо повторювати щомісяця. Але в житті бізнесу існує чимало приземленіших приводів, які виникають регулярно і можуть слугувати основою для зовнішніх і внутрішніх івентів. Так, компанії щороку підбивають підсумки діяльності, відзначають свій день народження та інші дати.

Світ і раніше впевнено крокував до дистанційного спілкування та віртуальної присутності. Але COVID-19 вніс корективи та остаточно встановив розподіл корпоративних заходів на такі, що *відбуваються* *наживо*, *онлайн* та у *гібридному форматі*. Нині розвиток комунікаційних онлайн-платформ і VR-технологій дає змогу, не виходячи із квартири, навчатися, проводити виробничі наради, збиратися на багатотисячні мітинги, відвідувати віртуальні концерти, виставки та навіть брати участь у корпоративних застіллях. Для цього працівникам просто доставляють додому страви та напої для святкування, а у призначений момент вони приєднуються до онлайн-конференції, під час якої генеральний директор виголошує привітання, а кожен член команди може підняти келих і промовити тост у відповідь.

Традиційно івенти розподіляють за аудиторною належністю. Ми ж виокремлюємо три типи корпоративних заходів: для *внутрішніх*, *зовнішніх стейкхолдерів* і *представників медіа*. При цьому цілком погоджуємося з іншими дослідниками, що між ними часто спостерігається перехресне запилення ⁴⁷⁸.

⁴⁷⁷ Malik, T. (2018). *Success! SpaceX Launches Falcon Heavy Rocket on Historic Maiden Voyage*. <https://www.space.com/39607-spacex-falcon-heavy-first-test-flight-launch.html>

⁴⁷⁸ Matthews, D. (2007). *Special Event Production: The Process*. Routledge, p. 8.

Внутрішні корпоративні івенти

Як вважають практики, «соціальні заходи, тимблдинг, заохочення та нагородження розглядаються як цінний інструмент натхнення і мотивування персоналу, а також як внесок у розвиток успішної корпоративної культури»⁴⁷⁹.

Лекції, вебінари, тренінги, майстер-класи, воркшопи можна використати для запровадження програм професійного та особистісного розвитку працівників. Особливої популярності нині набуває *edutainment* (від англ. *education* — навчання та *entertainment* — розвага) — інтерактивно-ігрові підходи, які полегшують засвоєння матеріалу.

Інформаційні зустрічі, мітапи допомагають працівникам бути в курсі справ компанії та почуватися в одній енергетично-емоційній тональності з командою. А корпоративні вечірки, сімейні пікніки, інтелектуальні турніри, спортивні змагання, квести сприяють командоутворенню, підвищенню лояльності. Під час спільного дозвілля в неформальних умовах працівникам легше знайомитися та підтримувати контакти. Такі заходи задовольняють природне прагнення людей спілкуватися, почуватися часткою соціальної групи. Ця потреба називається ще *афіліацією* (від англ. *affiliation* — з'єднання, зв'язок).

Зовнішні корпоративні івенти

Вони спрямовані на інформування, навчання, мотивування й формування лояльності серед груп стейкхолдерів, які перебувають за межами компанії. Передусім ідеться про взаємодію з різнолікою аудиторією споживачів.

Маркетологи нерідко заявляють свої ексклюзивні права на «мистецтво створення символічних подій». Усталився навіть спеціальний термін «подієвий, або івент-маркетинг». Євген Ромат визначає івент-менеджмент як синтетичний засіб досягнення маркетингових комунікаційних цілей за допомогою організації івентів і залучення цільової аудиторії до участі в них та/або забезпечення широкого інформування за результатами цих проєктів⁴⁸⁰. Проте, з точки зору корпоративних комунікацій, цей інструмент годиться не лише для стимулювання збуту та плекання іміджу бранда, а й щоб перекинути емоційно-смысловий місток між

⁴⁷⁹ Bowdin, G., Allen, J., & Harris, R. (2012). *Events management*. Taylor & Francis, p. 61.

⁴⁸⁰ Ромат, Е.В. (2016). Івент маркетинг в системе маркетинговых коммуникаций. *Маркетинг и реклама*, 6, С. 44.

продуктом і компанією. Тож для взаємодії зі споживачами доречні презентації, виставки, ярмарки, фестивалі, промоакції, конкурси, флешмоби, зібрання фан-клубів тощо. Останнім часом компанії роблять ставку на *edumarketing* (від англ. *education* — навчання), який поєднує розважальні та освітні технології у просуванні брендів. Семінари, вебінари, лекції, тренінги, освітні програми приваблюють споживачів, бо дають нові корисні знання та практичні навички.

Запрошуючи партнерів і постачальників на *бізнес-заходи*, *галузеві конференції*, *виставки* та *неформальні корпоративні вечірки*, корпорація формує з ними товариські стосунки та допомагає почуватися гравцями однієї команди. Для владних структур, представників громадського сектору, місцевих громад також важливо бути в контакті з бізнесом і відчувати його підтримку. Цього допомагають досягти *громадські слухання*, *дебати*, *круглі столи*, *соціальні та благодійні заходи*.

Медіаівеннти

Цей інструмент — важлива частина медіа рилейшнз. Можна виокремити кілька видів таких заходів, кожен з яких має власну специфіку та призначення.

- **Брифінг** (від англ. *brief* — короткий) триває не більш як 30 хв і передбачає блицзапитання та відповіді. Компанії використовують цей формат для того, щоб терміново повідомити журналістів про якусь важливу новину.
- **Пресконференція** триває довше, ніж брифінг, і приділяє більше часу на спілкування із представниками медіа. Ця подія передбачає більшу увагу до змісту повідомлень, деталізацію інформації, готовність спікерів розлого відповісти на поставлені запитання.
- **Круглий стіл** відбувається у форматі дискусії між запрошеними експертами за участі журналістів. Він доречний для детального обговорення проблем, що можуть стати основою для аналітичних публікацій.
- **Медіатур** допомагає компаніям забезпечити журналістів не лише інформацією, а й враженнями. Головна його мета — надати змогу побачити на власні очі місце події (наприклад, відкриття заводу, запуск нової лінії), зафіксувати живу картинку, поспілкуватися з офіційними спікерами й іншими учасниками.
- **Пресланч** (*прессніданок*) — це слушна нагода налагодити неформальні контакти із представниками медіа, привернути увагу до першої особи компанії, закинути теми для подальших обговорень, дати

відповіді на запитання «без диктофона», перемижуючи їх запашною кавою та канапе.

- **Медіавечірка** — це вже не стільки про роботу, скільки про спільні емоції та особисті стосунки. Творчим особам також інколи потрібно розслабитися. Тому креативна, добре організована вечірка дає змогу представникам корпорації весело і корисно провести час із журналістами та блогерами, налагодити й зміцнити лояльні стосунки. Цікавий формат — професійні конкурси, коли компанія урочисто вшановує найкращих представників медіа.

Що потрібно, аби перетворити івент на детонатор емоцій, вразити учасників і змусити їх думати й діяти в унісон з вами? На думку Кріса Павелла, планування успішної корпоративної події складається з восьми *P*⁴⁸¹:

- **1. Purpose** (мета) відповідає на запитання: навіщо проводиться захід, хто його аудиторія та чому вона має бути присутня на ньому?
- **2. Presentation** (презентація) відображає сценарій події, її ідею, тему та дату проведення.
- **3. Planning** (планування) враховує таймінг проекту, інфраструктуру, бюджет, підрядників, заходи безпеки, контрагування тощо.
- **4. Place** (місце) характеризує локацію, де відбувається захід.
- **5. Programme** (програма) має на увазі розроблення змістового наповнення заходу.
- **6. Promotion** (просування) — анонсування події, запрошення гостей.
- **7. Production** (виробництво) пов'язано безпосередньо з реалізацією заходу, операційною діяльністю, першочерговими діями та оцінюванням ризиків.
- **8. People** (люди) — команда, яка бере участь в організації події.

Покладаючись на цю формулу, ми проаналізували компоненти успішних корпоративних подій, які потребують найбільшої уваги.

-  **1. Концепція** — це арматурний каркас, на якому тримається вся архітектура івенту. Дослідники вважають, що успіх концепції залежить від узгодженості мети, теми, аудиторії та місця проведення події⁴⁸². Установлюючи мету, потрібно відповісти на два запитання. Перше: на

⁴⁸¹ Powell, C. (2013). *How to Deliver Outstanding Corporate Events*. Lulu Publishing, p. 6.

⁴⁸² Van der Wagen, L., & White, L. (2010). *Event management for tourism, cultural, business and sporting events* (4th ed.). Pearson, p. 36.

Групи стейкхолдерів						
Цілі заходів	Внутрішні		Зовнішні			Медіа та блогери
	Працівники	Інвестори	Споживачі	B2B: постачальники, партнери	Влада, громадський сектор, місцеві громади	
Формування корпоративного іміджу, мотивування стейкхолдерів	Навчання	Лекції, семінари, вебінари, тренінги, воркшопи, майстер-класи, тематичні екскурсії, навчальні ігри	Лекції, семінари, вебінари	Семінари, лекції, тренінги, освітні програми для споживачів, навчально-ігрові активності	Семінари, вебінари, тренінги	Освітні програми для журналістів
	Інформування	Презентації, інформаційні зустрічі, мітати, наради, конференції	Презентації, щорічні зібрання, конференції, форуми	Презентації нових продуктів, спеціальні івенти, виставки, ярмарки	Презентації, бізнес-заходи, форуми, галузеві конференції, виставки	Брифінги, пресконференції, круглі столи, презентації, пресланчі, медіатури
	Лояльність	Соціальні заходи, корпоративні вечірки, спортивні змагання, інтелектуальні турніри, ігри, квести, кароке, сімейні пікніки, церемонії відзначення найкращих працівників	Корпоративні вечірки, екскурсії на підприємство, відвідання корпоративного музею	Паради, флешмоби, фестивалі, зібрання фан-клубів, промоакції, конкурси, розіграші призів, спортивні заходи, концерти, спонсорські проекти, благодійні заходи, екскурсії на підприємства, відвідання корпоративного музею	Корпоративні вечірки, відзначення партнерів нагородами	Медіавечірки, спортивні та інтелектуальні турніри для журналістів, відзначення переможців професійних конкурсів

Табл. 2. Матриця корпоративних заходів (авторська модель)

яку аудиторію розрахований захід? Друге: що він має дати учасникам? З огляду на них обираємо із запропонованої вище матриці формат корпоративного івенту.

Далі потрібно зв'язати прагматичну ціль з емоційними очікуваннями людей, щоб подія міцно та надовго закріпилась у пам'яті й допомогла закласти потрібні зміни у свідомості. Для цього знадобиться якась яскрава стрижнева тема, впізнаваний сюжет. Наприклад, ювілей компанії може перетворитися на пригоди мушкетерів з роману Александра Дюма «20 років потому». Нагородження найкращих працівників можна декорувати під церемонію вручення «Оскара». Головне — учасники мають бути не спостерігачами, а героями дійства. Це наче в імерсивному театрі, коли стирається межа між сценою та глядацьким залом. Підчас медіатуру на виноробне підприємство журналістам можна роздати секатори й запропонувати власноруч зрізати грона винограду, з якого потім буде вироблено лімітовану серію вина. Мера міста можна запросити урочисто натиснути кнопку запуску нової виробничої лінії. А найактивніші споживачі можуть взяти участь у перформансі з нагоди випуску мільйонної одиниці продукції чи встановлення якогось неймовірного рекорду. Водночас що детальніше буде розписаний сценарій, який враховуватиме послідовність і хронометраж кожного акту, то менше шансів, що під час дійства виникнуть недовладні паузи та провальні накладки.

 **2. Місце проведення** (локація) має збігатися з ідеєю івенту, відтворювати бажану атмосферу і водночас бути зручним для відвідування. За винятком протокольних заходів намагайтеся шукати більш оригінальні локації, ніж готельні конференц-зали та ресторани. Можна спробувати вразити публіку місцем проведення події в соляній шахті на глибині 100 метрів, на льодовому стадіоні, в музеї чи середньовічному замку. Нова незвична територія івенту слугуватиме ліками проти скутості й напруженості, а також сприятиме емоційній залученості учасників, налаштовуючи на комфортне сприйняття інформації.

Окремо слід згадати й про різновид локацій «на всі випадки життя». Ще 50 років тому дослідники розглядали створення *корпоративних музеїв* як постійних осередків маркетингових і PR-активностей ⁴⁸³.

⁴⁸³ Danilov, V.J. (1986). Museum Pieces. *Public Relations Journal*, 42(8), 12-16.

Засновані компаніями музеї парфумів, шоколаду, коньяку створюють неперевершену ауру цікавості через історію і таїнство народження продукту. Тож завдяки тематичному налаштуванню, відповідному оформленню та експозиціям вони можуть бути зручними та привабливими майданчиками для проведення корпоративних івентів.

 **3. Час проведення** заходу потрібно обирати з огляду на потреби компанії й запрошуваної аудиторії. Наприклад, якщо ви готуєте пресконференцію, поставте себе на місце журналіста, якому потрібно буде відвідати захід і встигнути оперативно написати новину. Тому такий івент краще проводити приблизно з 10.00 до 13.00, але не пізніше 16-ї години. Плануючи час, завжди робіть поправку на можливі запізнення спікерів і гостей через затори. Також потрібно розводити в часі свої події з іншими резонансними інфоприводами, щоб останні не перехопили увагу медіа. На телебаченні це називається контрпрограмування, коли редактори, розробляючи сітку мовлення, планують свої передачі тоді, коли цього не роблять інші.

Передбачливим треба бути й під час вибору днів тижня. Понеділок — день важкий, завантажений справами й новинами, які накопичилися за вихідні. До вівторка-середи напруження інформаційного поля знижується, тому це може бути вдалим часом для проведення ділових заходів. П'ятниця якнайкраще підходить для корпоративних вечірок та інших розважальних активностей.

Прив'язка до визначних дат сама по собі не забезпечує унікальний інформаційний привід, але здатна додатково актуалізувати запланований івент. Так, 2018 року компанія Diageo запустила жіночу версію віскі Johnnie Walker — Jane Walker — на підтримку гендерної рівності та провела презентацію напередодні Міжнародного жіночого дня, що дало події додаткового резонансу ⁴⁸⁴.

 **4. Кількість учасників** обов'язково слід враховувати під час планування заходу, щоб і гостям, і організаторам було зручно. Це дасть змогу уникнути репутаційних ризиків, з якими влітку 1955 року зіткнулася компанія Walt Disney під час відкриття свого першого парку розваг. Попри розіслані спеціальні запрошення, замість 15 000 гостей у ньому було майже вдвічі більше. Організатори виявилися не готовими

⁴⁸⁴ Smithers, R. (2018). *Step aside, Johnnie! Jane Walker whisky to celebrate women*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/business/2018/feb/26/jane-walker-black-label-whisky-celebrate-international-womens-day-diageo>

до цього. Їжа та напої швидко закінчилися, а пароплав Марка Твена ледь не перекинувся через занадто велику кількість пасажирів ⁴⁸⁵.

 **5. Ведучий** (модератор) заходу, крім ораторських даних, повинен також мати харизму та сталеві нерви, щоб імпровізувати, не змигнувши оком, навіть коли потяг летить під укіс. Він мусить дуже добре відчувати час, щоб дотримуватися хронометражу заходу, а також розумітися на психології аудиторії, аби вчасно вловлювати моменти спаду інтересу та виправляти ситуацію. Драматично важливою під час пресконференцій та інших заходів для ЗМІ є роль модератора, від якого нерідко залежить тональність висвітлювання події. Він має бути готовим будь-якої миті перехопити ініціативу, підстрахувати спікерів на крутих віражах і згладити гострі запитання.

 **6. Залучення селебритіз**, як і в будь-яких інших видах комунікацій, забезпечує додатковий вау-ефект та стимулює інтерес до заходу. Цей ефект спрацьовує з усіма аудиторіями. 1915 року корпорація AT&T організувала церемонію першого телефонного дзвінка на честь відкриття трансконтинентальної лінії зв'язку, що простягалася від Нью-Йорка до Сан-Франциско ⁴⁸⁶. Серед тих, хто першим узяв слухавку, був президент США Вудро Вілсон. Чи варто говорити, який кредит довіри отримала після цього компанія? Так само доречно участь у корпоративних заходах зірок шоубізнесу, лідерів думок та інших VIP-персон. Головне, щоб запрошені селебритіз відповідали іміджу компанії та задуму івенту.

 **7. Бюджет** — фінансове стерно корпоративного заходу. Левова частка витрат припадає на гонорари та райдери зоряних ведучих і артистів, а також на оренду локації, техніки, кейтеринг і транспортні послуги. Додатковий рядок кошторису та час треба закладати на виробництво банерів, інших засобів візуалізації бранда, навігаційних вказівників, сувенірної продукції, грамот і дипломів тощо. У ньому також обов'язково потрібно залишити резерв на непередбачені витрати — в середньому 10–20% загального бюджету.

Провести гарний великий івент коштує недешево. Практики вважають: щоб вижити, події мають бути «успішними бізнес-продуктами» ⁴⁸⁷.

⁴⁸⁵ Klein, C. (2015). *Disneyland's Glitch-Filled Opening Day*. <https://www.history.com/news/disneylands-disastrous-opening-day-60-years-ago>

⁴⁸⁶ Griesse, N.L. (2001). *Arthur W. Page: Publisher, Public Relations Pioneer, Patriot*. Anvil Publishers, p. 100.

⁴⁸⁷ Mair, J., & Weber, K. (2019). Event and festival research: a review and research directions. *International Journal of Event and Festival Management*, 10(3), 209-216.

Зменшити витрати можливо, якщо запросити до участі інші компанії та бренди (звісно, якщо дає змогу концепція заходу). Колаборації, ко-брендинг двох або більше партнерів можуть об'єднати окремі бренди для взаємної вигоди ⁴⁸⁸. А використовуючи краудфандинг та крауд-сорсинг, цілком реально підвищити ефективність соціальних заходів, організованих під егідою компанії.

 **8. Анонсування події** — не менш відповідальний момент. Бо коли над сценою підіймається завіса, може виявитися, що в залі немає глядачів. Зазвичай на корпоративні івенти гостей запрошують персонально від імені компанії, чітко зазначаючи час і місце. Нині для цього використовують месенджери або цифрові листівки, які надсилають електронною поштою. Для запрошень на масові заходи створюють спеціальні сторінки в соцмережах, за допомогою яких можна дізнатися всю необхідну інформацію та зареєструватися.

Тизерні креативні запрошення, що містять інтригу та розпалюють інтерес учасників, також можуть бути частиною загального задуму. Головне тут — не впасти у крайнощі. Якимось знайомі журналісти отримали незвичне запрошення на презентацію у вигляді справжньої цеглини із супровідним текстом. За сценарієм, кожен учасник мав вмурувати свою цеглину в стіну майбутнього заводу і так зробити внесок у спільну справу. Єдиною проблемою було те, що таке запрошення вміщувалося не в усі дамські сумочки.

У запрошеннях також має бути прописано *дрескод*. Існує стереотип, що компанії воліють бачити своїх гостей тільки у смокінгах і вечірніх сукнях. Однак на деяких корпоративних вечірках поважних менеджерів можна побачити в образах гангстерів, ковбоїв і піратів, що також абсолютно нормально. Єдність стилю або кольорів в одязі згуртовує та підтримує загальну атмосферу захопливої корпоративної історії.

 **9. Організаційна частина** заходу пов'язана з винятковою майстерністю — змусити все і всіх працювати за узгодженим сценарієм, звести в одну географічно-часову точку учасників, гостей, обладнання, передбачивши найменші нюанси та ймовірні форс-мажорні обставини.

План підготовки івенту починається з розподілу зон відповідальності кожного члена команди й термінів виконання ними поставлених

⁴⁸⁸ Getz, D., Svensson, B., Peterssen, R., & Gunnervall, A. (2012). Hallmark events: definition, goals and planning process. *International Journal of Event Management Research*, 7(1-2), 47-67.

завдань. Хтось замовляє транспорт, хтось акредитує гостей, хтось організовує взаємодію зі спікерами. У робочій теці розпорядника завжди має бути *список учасників* із зазначеними контактами. Це дасть змогу постійно бути на зв'язку з усіма дійовими особами та оперативно реагувати на раптові зміни у планах. Для виїзних заходів слід розробити окремі *графіки логістики, списки поселення*, які враховують особисті побажання учасників щодо проживання і час поселення та виселення з готелю.

Неофіційний девіз івент-менеджменту — вираз «диявол криється в деталях». Саме увага до дрібниць визначає, наскільки добре загалом буде організовано подію. Приміром, розписуючи логістику, передбачте човниковий транспорт, який дасть змогу учасникам дістатися та залишити захід у будь-який час. Заздалегідь обговоріть подробиці знімання фото та відео, трансляції події. В окремий список внесіть потрібний реквізит і елементи технічного забезпечення (підставки, ліхтарі, флешки). Недаремно існує жарт: справжній івентор завжди має в кишені свіжі батарейки для мікрофона. Узгоджуючи меню кейтерингу, зважте на інтереси вегетаріанців та національні традиції харчування. Подбайте про гостей з особливими потребами (пандуси, місця для візків тощо). В епоху пандемії до традиційного чек-листа івентора додалися ще й такі пункти, як дистанціювання, медичні маски й тести.

До початку заходу обов'язковою вправою має бути прогін, або репетиція події, особливо якщо в ній бере участь багато осіб. По-перше, потрібно пом'якшити стрес для учасників, зорієнтувати їх на місці, дати змогу на психологічному рівні закріпити послідовність виходів, виступів. Усі дії потрібно повторити кілька разів і довести до автоматизму. По-друге, слід випробувати готовність світлового, звукового та іншого технічного обладнання.

 **10. Інтеграція в онлайн-простір.** Без цієї опції нині неможливо уявити жоден івент, навіть якщо він відбувається в живому форматі. Як правило, напередодні заходу створюються пабліки у соціальних мережах та групи в месенджерах Viber, WhatsApp, Telegram, щоб учасники могли зануритися в тему, попередньо познайомитися між собою. А по його завершенні ці самі канали дають змогу обговорити подію, поділитися фото та відео. У такий спосіб вдається розширити комунікаційне охоплення, отже підвищити ефективність проекту загалом. Публічні сторінки в соцмережах можна використовувати для висвітлення перебігу

заходу. Це може бути *стрім* (онлайн-відеотрансляція) з місця події або серія ілюстрованих постів.

Запаралелити комунікації можна за допомогою *QR-кодів, хештегів*. Використовуючи ключові мітки для конкретної події, організатор полегшує користувачам не лише пошук того, чим він ділиться, а й дає змогу коментувати пости інших людей. Ця тактика – чудовий спосіб активізувати діалог між учасниками події, ділитися своїм досвідом і думками ⁴⁸⁹. Додати екстраординарності допомагають такі інноваційні фішки, як *мобільні додатки з елементами доданої реальності, віртуальні фотозони, інтерактивні майданчики, інструменти гейміфікації* тощо.

 **11. Післясупровід заходу** (англійською це звучить як *follow up*) дає змогу акуратно перенести учасників з легкої магії івенту до жорстких реалій життя. Окрім того, це додатковий спосіб викликати теплі спогади про подію і компанію, яка її організувала, зібрати зворотний зв'язок та підбити підсумки. У взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами це ще й можливість актуалізувати контакти учасників і використати їх для подальшої співпраці. За потреби можна попросити гостей написати відгуки про подію, підкріпити їх фото та відео. Якщо захід публічний, то післясупровід передбачає моніторинг його висвітлення в медіа та інші методи, які дають змогу оцінити ефективність корпоративного заходу як каналу комунікації.

⁴⁸⁹ Beger, R. (2018). *Present-Day Corporate Communication: A Practice-Oriented, State-of-the-Art Guide*. Springer, p. 540.

5.3. Власний рупор. Дещо про корпоративні медіа

Корпоративні медіа схожі на Попелюшку, яка виконала для комунікацій багато чорної роботи, але досі не отримала за це належного визнання. У суспільства на вустах завжди була масова преса й такі гранди, як Times, USA Today, Wall Street Journal, Forbes. Натомість малі газети, журнали та бюлетені, що їх компанії видавали у власних інтересах для управління персоналом і лояльністю споживачів, увесь час залишалися в тіні. І це несправедливо. Дослідники переконані, що корпоративну періодику варто розглядати як визначну частину історії паблік рилейшнз ⁴⁹⁰.

Професорка Емі Девітт називає їх новим жанром, який став відповіддю на появу філософії системного менеджменту ⁴⁹¹. Уперше такі видання з'явилися у Сполучених Штатах. 1732 року один із батьків-засновників США Бенджамін Франклін започаткував *Poor Richard's Almanac*, який поширювався на території перших поселень нового світу ⁴⁹². Хоч цей журнал важко назвати корпоративним у сучасному розумінні, він став точкою відліку у становленні корпоративної періодики.

Відвідавши 1842 року Сполучені Штати, англійський письменник Чарльз Дікенс описав життя та умови роботи працівниць текстильного підприємства у штаті Массачусетс ⁴⁹³. Він, зокрема, розповідав про *The Lowell Offering* — спеціальний журнал для персоналу, який уперше було опубліковано у жовтні 1840 року. Видання містило оповідання, вірші та статті, які написали працівниці фабрики.

Роберт Ремзі вважав найстарішим американським корпоративним виданням *The Mechanic*, яке належало компанії H.B. Smith Machine Co., що спеціалізувалася на деревообробному обладнанні ⁴⁹⁴. Хоч цей часопис з'явився 1847 року, він виходив нерегулярно.

⁴⁹⁰ Riley, S.G. (1992). *Corporate magazines of the United States*. Greenwood Publishing Group, ix.

⁴⁹¹ Devitt, A. (2008). *Writing genres*. Southern Illinois University Press, p. 95.

⁴⁹² Wilson, G.F. (1915). *The house organ: How to make it produce results*. Washington Park Publishing, p. 11.

⁴⁹³ Dickens, C. (1850). *American Notes*. Chapman and Hall, 40-50.

⁴⁹⁴ Ramsay, R.E. (1920). *Effective house organs: the principles and practice of editing and publishing successful house organs*. D. Appleton and company, p. 5.

1855-го побачила світ *I.M. Singer & Co.'s Gazette*, одне з перших корпоративних видань для споживачів. За його допомогою компанія інженера-механіка Зінгера просувала на американському ринку швейні машини, публікуючи рекомендації щодо правильного використання побутової техніки. 1865 року було засновано видання страхової компанії *The Travelers Insurance Companies' Protector*.

Визначний вплив на становлення корпоративної преси справив розвиток залізниць. У 1870—1880-ті роки майже всі американські залізничні компанії мали власні видання для взаємодії з персоналом і широкою громадськістю. Приміром, *Denver and Rio Grande Railroad* успішно використовувала одночасно два часописи. Один з них називався *Rio Grande Service Gazette Pennsylvania Railroad Information* і видавався щомісяця для працівників компанії. Другий — *Railroad Red Book* — описував красоти, сільськогосподарські та індустріальні можливості регіону, заохочуючи пересічних громадян до поїздок залізницею в ці місцини ⁴⁹⁵.

Майкл Хеллер припускає, що перші корпоративні видання Великої Британії з'явилися у 1880-ті роки. Одне з них, *The Ibis Magazine*, належало *Prudential Assurance Company* і почало свій лік 1878 року ⁴⁹⁶. Інші дослідники зазначають, що наприкінці XIX сторіччя власні журнали мали компанії *Lever Brothers* (нині *Unilever*) та *Manchester Cooperative* ⁴⁹⁷.



«Щаслива борозна»: кейс від John Deere

Наприкінці XIX сторіччя бізнес, який заснував Джон Дір, стрімко пішов угору. Зростання виробництва аграрної продукції стимулювало попит на сільськогосподарську техніку, але водночас збільшило конкуренцію. Щоб посилити рекламну активність, фірма найняла такого собі Л. Б. Куна. Саме йому належала вдала ідея створити щоквартальний зовнішній журнал, який сприяв би налагодженню стосунків із місцевими дилерами та допомагав би їм у пошуку клієнтів. Так, 1895 року

⁴⁹⁵ Ramsay, R.E. (1920). *Effective house organs: the principles and practice of editing and publishing successful house organs*. D. Appleton and company, p. 231.

⁴⁹⁶ Heller, M. (2008). *Company magazines 1880-1940: An overview. Management & Organizational History*, 3(3-4), p. 186.

⁴⁹⁷ Baines, P., Egan, J., & Jeffkins, F. (2004). *Public Relations*. Routledge.

побачив світ перший випуск часопису для фермерів *The Furrow* (з англ. *борозна*).

Із самого початку John Deere продемонструвала довготривалі плани щодо власного каналу комунікації. 1912 року вона витратила в сучасних цінах близько \$1 млн на потужний верстат, який друкував двома кольорами 50 тис. копій за зміну. Завдяки цьому наклад журналу сягнув 1,4 млн примірників на рік ⁴⁹⁸.

Професіоналізм засновників *The Furrow* виявлявся не лише в поліграфії, а й у творчих підходах. Редакція обрала золоту середину в представленні загальної та корпоративної інформації. Видання розповідало про нові аграрні технології, давало фермерам корисні поради, а для реклами продукції John Deere відводило окремі модулі. Головну ставку було зроблено на великі промовисті фото й короткі тексти, орієнтовані на простих селян. Як зазначав редактор журналу Девід Джонс, «навіть найтехнічнішій темі варто мати людську історію. Нам завжди вдавалося переконати керівництво, що зміст не повинен стосуватися тільки обладнання John Deere» ⁴⁹⁹.

Нині журнал охоплює понад 500 тис. споживачів у США і Канаді та близько 2 млн у всьому світі. Компанія залишається вірною паперовому формату, але, щоб відповідати сучасному онлайн-ландшафту, адаптувала часопис для розміщення в інтернеті, а також просуває його у Facebook і Twitter. Ось уже понад сторіччя фермери з покоління в покоління читають *The Furrow*, справедливо вважаючи його культовим виданням для всього сільського господарства.

Важко переоцінити внесок фірмових видань у просування технологічних інновацій. 1903 року компанія Chicago Edison заснувала безплатне щомісячне видання *The Electric City*, яке описувало переваги використання електроенергії в побуті. Часопис розповсюджували у всьому Чикаго, він мав наклад десятки тисяч примірників. Щоб

⁴⁹⁸ Houghton, D. (2021). *Plowing a Straight Furrow. For 125 years, The Furrow has been documenting the ebb and flow of farm life.* <https://www.deere.com/en/publications/the-furrow/2021/january-2021/plowing-a-straight-furrow>

⁴⁹⁹ Gardiner, K. (2013). *The Story Behind 'The Furrow', the World's Oldest Content Marketing.* <https://contently.com/2013/10/03/the-story-behind-the-furrow-2/>

зацікавити власників магазинів у його поширенні, Chicago Edison орендувала у крамницях місця і встановила спеціальні стелажі, які освітлювали безплатно за допомогою електроенергії, а не газу, як тоді було узвичаєно ⁵⁰⁰.

Автомобільна промисловість також виявилася потужним каталізатором прогресу корпоративних медіа. 15 квітня 1908 року вийшло друком перше число журналу *Ford Times*. Спочатку його було призначено тільки для працівників, а згодом — для дилерів і власників автомобілів. Часопис поєднував типові публікації для персоналу з рекламними кампаніями того часу — натхненними меседжами, корисними порадами та іншими матеріалами, що презентували «родину Ford» ⁵⁰¹. Свою роль журнал бачив не просто у сприянні продажам автомобілів. Він запропонував споживачам концепцію «погляд на Америку крізь лобове скло». Ідея полягала в тому, щоб завдяки розповідям про подорожі, історію, національні пам'ятки привернути читацьку спільноту, яка поділяла б цінності бренда Ford.

Масштаби та швидкість зростання галузі корпоративної преси були приголомшливими. 1929 року у США налічувалося 575 внутрішніх видань. За 20 років їхня кількість зросла до майже 5000, а до кінця 1950-х подвоїлася до 10 000 найменувань ⁵⁰². У Великій Британії у 1930-ті роки власне медіа мала майже кожна велика організація ⁵⁰³.

Від початку корпоративні видання називалися *house organ* або похідними: *house magazine*, *house publication*, *in-house journal* тощо. Розглядаючи етимологію цього словосполучення, *organ* означає самостійний елемент системи, а *house* відтворює його внутрішню належність до організації. У 1930—1950-ті роки з'явився новий термін із ключовим словом *company* (*company publication*, *company magazine*), який поступово затьмарив поняття *house organ*. У 1970-ті, коли остаточно виокремився напрям корпоративних комунікацій, практики почали використовувати визначення *corporate periodicals*, *corporate publishing*, а з початком цифрової ери — *corporate media*.

⁵⁰⁰ McDonald, F. (2004). *Insull: The Rise and Fall of a Billionaire Utility Tycoon*. Beard Books, p. 114.

⁵⁰¹ Swenson, R. (2012). *Brand journalism: A Cultural History of Consumers, Citizens, and Community in Ford Times: a dissertation*. The University of Minnesota, p. 77.

⁵⁰² Halley, W.C. (1959). *Employee Publications*. Chilton Co, p. 3.

⁵⁰³ Heller, M. (2008). Company magazines 1880-1940: An overview. *Management & Organizational History*, 3(3-4), p. 186.



Корпоративні медіа (від англ. *corporate media*) — це особливий різновид медіа, заснованих компаніями, підприємствами, установами для комунікаційної підтримки своєї основної діяльності для формування позитивного іміджу, сприятливого інформаційного середовища всередині організації (для працівників) та зовні (для споживачів, клієнтів, партнерів, дистрибуторів, інвесторів) ⁵⁰⁴. У системі корпоративних комунікацій такі медіа належать до *owned (власних)* каналів за моделлю PESO, а їхній зміст повністю контролює компанія.

На відміну від традиційних ЗМІ, які є самостійними бізнес-продуктами та живуть завдяки передплаті й залученню реклами, корпоративні медіа не зосереджені на отриманні прибутку (хоч така опція також існує). Більшість із них поширюють в інтересах компаній безплатно, з інформаційно-мотиваційною метою. Ось як Ліонель Фішер характеризує різницю між традиційною та корпоративною журналістикою: «Перші пишуть репортажі та аналізують. Другі пишуть репортажі й пропагують. Перші допомагають реалізовувати газети та журнали. Другі допомагають компаніям досягати організаційних цілей» ⁵⁰⁵.

Корпоративні медіа послуговуються тими самими творчими та психологічними важелями впливу на громадську свідомість, що й великі ЗМІ. Проте їхня незаперечна перевага в тому, що вони живуть на території комуніканта, користуються прямим доступом до читача, максимально долучені до його справ та мають відносно низьку вартість контакту проти реклами. Варто також наголосити на високій *таргетованості* корпоративних каналів та їхній точковій взаємодії з бажаними групами стейкхолдерів. Усередині інформаційних стільників, якими є компанії, вони забезпечують майже 100% влучення в цільову аудиторію, в той час як масмедіа продовжують гатити з гармат по горобцях.

Загалом за *аудиторною ознакою* корпоративні медіа поділяються на три види:

⁵⁰⁴ Олтаржевський, Д.О. (2013). *Основи та методи діяльності сучасних корпоративних медіа*. Центр вільної преси, С. 18.

⁵⁰⁵ Fisher, L. (2009). *The craft of corporate journalism: Writing and editing creative organizational publications*. Lionel L. Fisher, p. 3.

Внутрішні, або *b2p (business-to-personnel)*, орієнтовані на персонал. Їхня мета — інформувати, створювати командний дух, пробуджувати у працівників почуття гордості за своє місце роботи, слугувати пряником нематеріальної мотивації. У книжці, датованій 1920 роком, Пітер О'ші наголошував, що «цінність друкованого слова в організації, навчанні та управлінні великими групами працівників в індустрії сьогодні вища, ніж будь-коли» ⁵⁰⁶.

Під *зовнішніми* ми розуміємо *b2c (business-to-consumer/client)*, а також *b2b (business-to-business)* корпоративні медіа, адресовані як споживачам і клієнтам, так і партнерам, постачальникам та дистрибуторам. Ці інструменти комунікацій допомагають компанії вибудовувати ділову репутацію, просувати свої товари та послуги, а також заохочувати лояльність покупців. На початку такі видання сприймалися лише як «най-досконаліша форма прямої рекламної розсилки» ⁵⁰⁷. Нині їх називають особливими медіа, «в яких зникли межі між рекламними повідомленнями та редакційним контентом» ⁵⁰⁸.

Неправильно було б розділяти названі категорії залізобетонною стіною, бо читацькі території не мають чітких кордонів. До того ж корпоративні меседжі, розраховані на зовнішню і внутрішню аудиторії, нерідко збігаються. Через це до нашого розподілу ми додали ще один вид корпоративних медіа — *змішаного (універсального, гібридного)* типу.

Також логічно розподіляти корпоративні медіа за *способами поширення інформації*. Основна конкуренція тут досі триває між *друкованим і цифровим* форматами. Зростання популярності діджитал-каналів пов'язано з тим, що вони допомагають бізнесу розширити інформаційне поле, зробити його інтерактивним, зручнішим для двостороннього спілкування. Водночас друковані аналоги стають у пригоді для взаємодії зі стейкхолдерами, які звикли гортати паперові сторінки замість свайпати пости на смартфонах.

Різноманітність типів корпоративних медіа свідчить про їхнє пристосування до запитів аудиторії та постійне підвищення градусу інновацій у комунікаціях. Ніби в надрах вулкана, де плавляться гірські породи та

⁵⁰⁶ O'Shea, P.F. (1920). *Employees' Magazines for Factories, Offices and Business Organizations*. The H. W. Wilson Company.

⁵⁰⁷ Wilson, G. (1916). The House Organ and Its Place in Direct Advertising. *Postage*, May, p. 15.

⁵⁰⁸ van Reijmersdal, E.A., Neijens, P.C., & Smit, E.G. (2010). Customer Magazines: Effects of Commerciality on Readers' Reactions. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 32(1), p. 59.

Корпоративні комунікації: свіжий погляд

виникають нові сполуки, в цій царині відбувається злиття комунікаційних платформ і з'являються зовсім несподівані формати. Згадалася давня професійна суперечка: чи може банківська платіжна картка відігравати

Типи корпоративних медіа		Аудиторії стейкхолдерів		
		Внутрішня (B2P)	Зовнішня (B2C, B2B)	Змішаного типу
Друковані	Ньюслетер	+	+	+
	Корпоративна газета	+	+	+
	Корпоративний журнал	+	+	+
	Річний звіт	+	+	+
	Корпоративна книга	+	+	+
	Корпоративний календар	+	+	+
Цифрові	Електронний ньюслетер	+	+	+
	Електронна газета	+	+	+
	Електронний журнал	+	+	+
	Корпоративний вебсайт	+	+	+
	Корпоративний блог	+	+	+
	Корпоративне відео	+	+	+
	Корпоративне телебачення	+		
	Корпоративне радіо	+		
	Внутрішня мережа (інтранет)	+		
	Мобільний додаток	+	+	+

Табл. 3. Розподіл корпоративних медіа за цільовими аудиторіями та способами поширення інформації (авторська модель)

роль корпоративного медіа? Оскільки цим носієм щодня послуговуються мільйони людей, а самі кредитки періодично перевидують, то чому б і ні. Навіть на маленькому клаптику пластику можна розміщувати стислу текстову інформацію та іміджеві зображення, не кажучи вже про QR-коди, які пов'язують проєкт з онлайн-середовищем. Тож, переглядаючи арсенал використовуваних корпоративних медіа, варто згадати навички японських ніндзя, які вміли перетворювати на зброю будь-які підручні предмети.

Взірцем застосування мультиплатформених технологій у корпоративних комунікаціях може слугувати заснований 2007 року медіахаус Red Bull. Цей підрозділ щороку висвітлює понад 1200 організованих компанією спортивних і культурних подій у 160-ти країнах. Для цього використовують хаб діджитал-каналів, власне телебачення, відеовиробництво та навіть студію звукозапису. У своєму розпорядженні він має сім електронних і друкованих корпоративних видань. Суперзірка серед них, безумовно, журнал The Red Bulletin, який 2021 року мав 577 тис. читачів і збирав на своїх шпальтах рясну рекламу сторонніх брендів ⁵⁰⁹.

Друковані корпоративні медіа

 **Ньюслетер** (від англ. *news* — новина та *letter* — лист), або інформаційний бюлетень, — це найстисліший і, напевно, найдавніший формат регулярного розсилання новин. У середньовіччя ним користувалися купецькі родини, щоб повідомляти одна одну про успіхи в торгівлі. Інформаційний бюлетень розглядають як друковане видання невеликого формату, що дає змогу своєчасно доставити обмеженій цільовій аудиторії новини та іншу оперативну інформацію швидко, недорого та з невеликими зусиллями ⁵¹⁰. Друкований ньюслетер може бути корисним на малих підприємствах для спілкування з персоналом, який працює на виробничих лініях і не має змоги постійно перебувати на онлайн-зв'язку.

 **Корпоративна газета** — це розширений варіант інформаційного бюлетеня, що друкується у вигляді одного чи кількох складених аркушів. Як правило, компанії випускають такі часописи щотижня. Цей

⁵⁰⁹ Red Bull media house (2022). <https://www.redbullmediahouse.com/en/about-us>

⁵¹⁰ Thomas, H.B. (1993). *Fundamentals of Successful Newsletters*. NTC Publishing Group.

формат дає змогу поширювати корпоративні новини більш-менш оперативно, використовуючи такі типові газетні жанри, як замітка, репортаж, інтерв'ю.

У радянську добу кожне велике підприємство мало власну *багатотиражну газету* для комунікації з працівниками. Перші такі видання створювали завдяки копіюванню рукописних вісників, що розвішували на інформаційних дошках. Від стінного часопису, виданого великим накладом, і пішла назва *багатотиражка*. Сучасні корпоративні газети змінили дешевий сірий папір на крейдований, а чорно-білий друк — на кольоровий, але продовжують вірою і правдою служити виробничим компаніям. Їхнє призначення — підтримувати в колективі родинну атмосферу, згуртовувати персонал, мотивувати його на досягнення вищих результатів. Також бізнес використовує друковані медіа для взаємодії зі специфічними зовнішніми аудиторіями. Наприклад, мережі аптек видають газети на теми здоров'я та розкладають їх у поштові скриньки, щоб залучити як клієнтів місцевих жителів, пенсіонерів. Аграрні корпорації інвестують кошти у власні часописи, зовні схожі на місцеву пресу, щоб плідніше співпрацювати із власниками земельних паїв і сільськими громадами.



Корпоративний журнал на тлі інших друкованих медіа має вигляд ґрунтового респектабельного джентльмена. Солідності цій зброшурованій персоні додають багата поліграфія, глянцеви́й блиск і великий обсяг сторінок. Такі видання виходять раз на місяць чи квартал і роблять ставку не на новини, а на детальний розгляд актуальних тем. Завдяки цьому вони живуть довше, ніж газета, а кожен їхній примірник читає більша кількість людей.

2015 року стартап Uber випустив перше число внутрішнього друкованого щоквартальника Momentum, щоб краще комунікувати з водіями⁵¹¹. Серед іншого видання публікувало поради, як залишатися здоровим і бадьорим під час тривалого кермування, які фізичні вправи можна виконувати в автомобілі та де харчуватися під час поїздки. Попри критику щодо фінансової ефективності проекту, 2018 року компанія повідомила, що починає видавати ще один друкований журнал для окремих регіонів США з назвою *Vehicle*. Багато водіїв Uber уявляють себе

⁵¹¹ Griswold, A. (2015). *Overfunded Uber Will Sink Excess Money Into Print Magazine*. <https://slate.com/business/2015/03/uber-launches-momentum-magazine-why-not-communicate-with-drivers-in-print.html>

сторітелерами, тож новий часопис мав допомогти їм ділитися зі світом своїми враженнями від життя.

Корпоративні журнали для зовнішньої аудиторії можна побачити на спеціальних стійках у бізнес-центрах, торговельно-розважальних закладах, спортивних клубах. Щоб заповнити час в очікуванні черги в зонах нудьги, ми беремо погортати ці безплатні глянцеви видання, не замислюючись, що компанії використовують їх як живця, щоб зловити споживача. Вдало маскуючись під лайфстайл журнали, вони не просто тонко й ненав'язливо просувають туристичні послуги, парфумерію чи автомобілі, а створюють органічне середовище для емоційної взаємодії із брендами.

Журнал Colors трохи випадає із традиційного бачення корпоративних видань для споживачів. Він з'явився 1991 року як незалежний проєкт італійської компанії Benetton. «Усе почалося з ідеї створити журнал, який відрізнявся б від інших», — зазначає Козімо Бізаррі, виконавчий редактор Colors ⁵¹². Свою місію він бачить у тому, щоб розповідати про решту світу, розмірковуючи над вічними проблемами: філософія життя, кохання, діти, захист довкілля. На його обкладинці можуть бути зображені міжрасові гей-пари, які цілуються, або шокові сцени, що демонструють жахи рабства. Дискусійні теми розглядаються з незвичної точки зору та демонструють інтелегентні небанальні погляди на важливі речі, співзвучні з філософією Benetton.

 **Річний звіт** із власної ініціативи вперше опублікував 1903 року американський металургійний концерн US Steel ⁵¹³. Після біржового краху 1929-го таке видання стало обов'язковою офіційною формою, за допомогою якої корпорації мали щорічно інформувати акціонерів про фінансові показники своєї діяльності. В 1980-ті лише у США компанії витрачали приблизно \$2 млрд на підготовку таких звітів, які натомість звільняли керівництво від обов'язків особисто виступати перед інвесторами «для оцінювання минулих результатів і проєктування майбутніх можливостей» ⁵¹⁴.

⁵¹² Burg, N. (2014). *Best Branded Content: Inside Benetton's Incredible, Edgy 'Colors' Magazine*. The Content Strategist. <https://contently.com/2014/05/15/best-branded-content-inside-benettons-incredible-and-edgy-colors-magazine/>

⁵¹³ Wessel, D. (2002). *When Standards Are Unacceptable*. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/SB1013031072961249880>

⁵¹⁴ Kohut, G.F., & Segars, A.H. (1992). The president's letter to stockholders: An examination of corporate communication strategy. *The Journal of Business Communication*, 29(7), 7-21.

Більшість сучасних річних звітів — це друковані видання у вигляді пухких презентаційних брошур, що виходять раз на 12 місяців. Зазвичай вони містять вступне слово президента або генерального директора, загальну частину, яка демонструє хронологію успіху компанії попереднього року, а також фінансові та операційні дані, які зазвичай не афішують перед широкою громадськістю. Щоб справити позитивне враження на стейкхолдерів, компанії не шкодують коштів на креатив і поліграфію корпоративних звітів. Емоційні оптимістичні фото, промовиста інфографіка оживлюють прісний фактаж і допомагають переконати інвесторів, що у компанії все чудово.

 **Корпоративні книжки** поділяються на два типи. Перший — корпоративна біблія, яка вміщує місію компанії, поведінковий регламент, опис службових процедур. Її призначено для внутрішніх цілей, вона допомагає передавати корпоративні традиції та знання. Другий тип — це документальні чи художні твори, які компанія адресує як внутрішнім, так і зовнішнім стейкхолдерам, наприклад, нариси про історію компанії, добірки крилатих висловлювань, роздуми про життя та бізнес, навіть казки.

2019 року українська паливно-енергетична компанія ДТЕК видала книжку для дітей «Мій супергеройський та крутий татусь». Казка розповідає про важливу роботу, яку виконують їхні батьки-шахтарі, забезпечуючи людей теплом і світлом. Вона може слугувати цікавим прикладом соціального позиціювання бізнесу та основ професійної орієнтації.

Комунікаційні переваги корпоративної книжки полягають у тому, що, на відміну від новинних стрічок, вона налаштовує на вдумливе читання, викликає більшу повагу й довіру. Це медіа здатне поширювати світоглядні ідеї компанії та формувати її імідж. А ще даремно казуть, що книжка — найкращий подарунок. Змістовну, гарно оформлену корпоративну книжку можна презентувати під час івентів партнерам, інвесторам, представникам влади або ж розіграти її як приз серед користувачів соцмереж.

 **Корпоративний календар** завдяки креативним підходам втратив початкову функцію довідкового видання з нудними стовпчиками дат і перетворився на яскравого носія іміджевих імперативів. Календар висить в офісі протягом цілого року та щодня впадає в очі стейкхолдерам.

І як не використати можливість такого щільного і тривалого контакту в корпоративних цілях?

Мотивувальні сюжети, фотосесії за участі працівників, дитячі малюнки, соціальні мотиви — усе це може вигідно віддзеркалювати обличчя бізнесу та слугувати основою для почуттєвої взаємодії з різними аудиторіями. Корпоративні календарі працюють передусім завдяки містким текстам і персоналізованому дизайну, що поєднує мистецтво художньої фотографії, колажі, графіку, об'ємні 3D-зображення. Але цим їхній творчий простір не обмежується. Наприклад, 2013 року компанія Plaske представила календар, видрукований на спеціальних аркушах картону, які під час дотику виділяли різні аромати. Кожен місяць було присвячено окремому туристичному напрямку. Сторінка Таїланду пахла ананасом, Мексики — лаймом, а Індію уособлював запах карі. Ароматичний вау-ефект посилив сприйняття інноваційного духу компанії та її міжнародної туристичної спеціалізації, справивши незабутні враження і на персонал, і на клієнтів.

Цифрові корпоративні медіа

□ Електронний ньюслетер залишається найдоступнішим каналом комунікацій навіть для найменших за розмірами фірм. Із нього потрібно починати, навіть якщо аудиторія налічує кількадесят осіб, а бюджету на зв'язки з нею не передбачено зовсім. Для цього достатньо самотужки підготувати кілька коротеньких текстів новин, оздобити їх ілюстраціями, зверстати все це в найпростішій програмі та зберегти у форматі PDF. Далі створіть в електронній пошті список розсилки, вкладіть файл, вкажіть у темі листа «Корпоративний ньюслетер» і натисніть кнопку «надіслати». Можна вважати, що перший крок у напрямі створення успішного корпоративного медіа зроблено.

На відміну від вебсайту, електронний бюлетень створює ефекти новизни та очікування. Хоч і немає якогось одного найвдалішого дня тижня для його розсилання, за деякими даними, 40% організацій роблять це щоп'ятниці. Стислий мозаїчний формат цього медіа дає працівникам змогу швидко й зручно знайомитися з новинами компанії.

Підготовка ньюслетера для B2B сегмента потребує серйозніших підходів. Передусім варто попрацювати над дизайном, вкласти в нього

візуальну айдентичку бренда. Цей канал має бути зв'язаний з базою CRM (*Customer Relationship Management*) та системою *лідогенерації* — збирання контактів та інших даних потенційних клієнтів (*лідів*) під час їхньої реєстрації для підписки на ньослестер. Усе це сприятиме персоналізації, заохоченню споживачів до взаємодії, збільшенню трафіка відвідувань, що співзвучно з цілями діджитал-маркетингу.

□ **Електронна газета** за аналогією із друкованою версією дає змогу розширити робочий діапазон корпоративних повідомлень завдяки різноманітним конфігураціям жанрів і стилів. Якщо сторінки ньослестера сприймаються як набір окремих новинних публікацій, то газета — це полотно, що пов'язує різні матеріали в єдину картину. Щоправда, з тієї самої причини цей формат не зовсім зручний для користування на мобільних пристроях. Так чи інакше, цінність електронної газети сполучає дві можливості: працювати з онлайн-аудиторією та зберігати вигляд журналістського продукту. Ясна річ, газета потребує більших творчих інвестицій, ніж бюлетень. Важливо, щоб зміст такого корпоративного медіа мав прямий стосунок до читача, містив оперативну інформацію та передавався простою, зрозумілою мовою.

□ **Електронний журнал** також має переваги порівняно з паперовим. Найбільший його плюс — мультимедійність. У шпальти flash-журналу можна вставляти не лише фото, а й відео, звукові файли, посилання. Це забезпечує різну глибину та якість сприйняття інформації, універсальність і різноманітність матеріалів. Також на радість традиціоналістів ця технологія дає змогу імітувати гортання сторінок, як у старому доброму паперовому виданні. Можна прогнозувати, що електронні корпоративні журнали частково замінюватимуть друковані, але не виб'ють їх з медійної обойми. З одного боку, вони заощаджують компаніям кошти на поліграфічних послугах. Але з другого — професійні програмні оболонки для мультимедійних версій також залишаються недешевим задоволенням. На додачу, за аналогією із книжкою, журнал завжди сприйматиметься не як безплотний носій інформації, а як матеріальний, тактильно відчутний продукт, що його можна передавати, вручати, дарувати. І це ще один аргумент на користь паралельного існування обох форматів цього виду медіа.

□ **Корпоративний вебсайт** — офіційне посольство компанії у віртуальному світі. По-перше, це головний ідеологічний майданчик, завдяки якому бізнес презентує свій портрет широкій громадськості. Як зазначають дослідники, «вебсайти багато розповідають про те, що ми робимо як компанія, як ми прагнемо змінити світ»⁵¹⁵. По-друге, його можна порівняти з літописцем, який фіксує історію, визначні події та розвиток організації. По-третє, це віртуальний офіс, що містить контакти менеджерів, вбудовані канали зворотного зв'язку, а також з'єднує цей ресурс з іншими корпоративними медіа. І нарешті, як і будь-який канал, сайт потрібно запрограмувати так, щоб викликати певні реакції користувачів. У кінці кожного комунікаційного ланцюжка має миготіти чарівна кнопка на кшталт «замовити товар», «записатися на співбесіду», що спонукає до дії.

Створюючи корпоративний сайт, передусім продумайте його структуру, зробіть її логічною та зручною. Креативна візуалізація дає змогу зацікавити користувача і стиснути контент. Розлогі тексти про історію компанії краще перетворити на ілюстровані *таймлайни*, описи технологічних процесів — на *блок-схеми*, статистику — на *інфографіку*. Не забуваймо про величезний зображально-виражальний потенціал відео й анімації. Сайт також має залучати аудиторію за допомогою цікавих інтерактивних фішок: голосувань, запитань-відповідей і конкурсів.

□ **Корпоративний блог**, на відміну від офіційного вебсайту, — неформальне місце зустрічі компанії зі своїми стейкхолдерами, яке заохочує розкутіший стиль спілкування, щирість і полеміку. Залежно від задуму такий «корпоративний щоденник можна розмістити на зовнішніх або внутрішніх платформах. Часом публічні бізнесмени ведуть персональні блоги не лише на сайті компанії, а й мають авторські колонки в масмедіа.

Одним з найстаріших бізнес-блогів вважається Direct2Dell, що належить корпорації Dell — світовому гіганту з виробництва комп'ютерних систем⁵¹⁶. Цей майданчик було започатковано 2006 року, щоб налагодити діалог із клієнтами. Тут обговорюють анонси новинок, коментарі щодо продуктів і користувальницький досвід.

⁵¹⁵ Nguyen, B., Melewar, T.C., Japutra, A., Han, S.H., Chen, C.H.S., & Yu, X. (2018). An investigation of the corporate identity construct in China: Managerial evidence from the high technology industry. *Journal of Marketing Communications*, 24(8), 779-800.

⁵¹⁶ Waddington, S. (2012). The business of blogging. In S. Waddington, (Ed.), *Share this: the social media handbook for PR professionals*. John Wiley & Sons, p. 98.

Треба розуміти, що корпоративний блог — це аж ніяк не рекламний ресурс. Хоч його авторами є представники фірми, вони мають відштовхуватися передусім від інформаційних потреб читачів. На думку Регіни Латтрелл, зовнішній корпоративний блог має мінімально зосереджуватися на продукції компанії, висвітленні її генерального директора чи досягнень. 80% контенту мають бути релевантними для аудиторії, і лише 20% — для самої компанії⁵¹⁷. Правильне просування експертних статей, що публікуються на таких ресурсах, дає змогу збільшити трафік відвідувачів, підвищити їхню залученість і лояльність. Внутрішній блог допомагає поліпшити взаємодію із працівниками, обговорити спільні чутливі теми, знайти компроміс у складних ситуаціях. Він може бути джерелом інсайтів і зворотного зв'язку для розвитку персоналу. Головне — не перетворити цей живий комунікаційний інструмент на повинність і надокучливу формальність.

❑ **Корпоративне відео** має більшу історію, ніж можна уявити. Перший відділ корпоративного кіно 1914 року заснував Генрі Форд. Спочатку його фільми демонстрували неперевершене автовиробництво та персонал, але поступово перемикнулися на зовнішню аудиторію. Ford Motor Company однією з перших почала випускати рекламні стрічки зі звуком 16-ма мовами⁵¹⁸. Із двох працівників кінодепартамент швидко розширився до 24-х людей. Протягом багатьох років корпорація залишалась одним з найбільших кіновиробників у світі. 1963-го вона подарувала національному архіву США майже 450 км кіноплівок, знятих у 1914—1940 роки. Колекція Ford Film стала енциклопедичною у висвітленні подій, освітніх і спеціальних тем тієї епохи⁵¹⁹.

1988 року Вільям Вертер схарактеризував відео як «нове розв'язання багатьох проблем корпоративних комунікацій»⁵²⁰. У XXI сторіччі, з розвитком цифрових технологій, його виробництво стало доступним буквально кожній компанії. Гнучкі формати відео використовують у розв'язанні найрізноманітніших комунікаційних завдань. Фільми

⁵¹⁷ Luttrell, R. (2016). *Social Media: How to Engage, Share, and Connect*. Rowman and Littlefield, p. 68.

⁵¹⁸ Lewis, D.L. (1976). *The public image of Henry Ford: An American folk hero and his company*. Wayne State University Press, p. 118.

⁵¹⁹ Ford Motor Company Photographic and Film Department (2022). *The Henry Ford*. <https://www.thehenryford.org/collections-and-research/digital-resources/popular-topics/photo-and-film-department>

⁵²⁰ Werther, W. (1988). Corporate video applications. *Leadership & Organization Development Journal*, 9(4), 3-6.

для персоналу допомагають пришвидшити адаптацію новачків, навчити великі команди працювати за єдиними стандартами. Корпоративні ролики виконують роль динамічних презентацій, висвітлюючи хроніку та здобутки компаній під час зустрічей з інвесторами або представниками влади. Існує широкий спектр відео для споживачів: від коротких анімованих інструкцій з користування товаром до науково-просвітницьких фільмів, здатних змінювати споживчу поведінку у глобальних масштабах.

Нині мистецтво корпоративного відео впевнено обживає онлайн-простір. Повнометражні стрічки поступаються місцем лаконічним жанрам, здатним набирати мільйони переглядів в YouTube, TikTok, Instagram і Facebook. У тренді — живі ситуативні сюжети, зняті у стилістиці блогерів на смартфон, без постановок і професійного постпродакшну. За даними Cisco, 2022 року відео мало становити 82% всього інтернет-трафіку⁵²¹. А це означає, що корпоративним комунікаціям є куди розвиватися в цьому напрямі.

□ Корпоративні радіо і ТБ традиційно входили до категорії ефірних (*broadcast*) медіа, доки більшість із них не перейшла у цифровий формат. Внутрішні радіомережі з'явилися на підприємствах ще в першій половині XX сторіччя. А в 1970—1990 роках на авансцену вийшло корпоративне телебачення, якому пророкували велике майбутнє. Дослідники були переконані, що власний телеканал — найефективніший засіб комунікації, особливо для компаній, стурбованих втратою згуртованості персоналу⁵²². Обговорювали навіть можливості впровадження систем зворотного зв'язку через формати ток-шоу.

У XXI сторіччі спеціальні онлайн-платформи дають компаніям змогу лише за кілька кліків створити власну радіостанцію в інтернеті та використовувати її для неформального спілкування зі стейкхолдерами. Щоправда, крім каналу мовлення, знадобляться ще й професійні ведучі, які могли б робити інтерв'ю із представниками фірми, міксувати місцеві новини з корпоративними та добирати музичні треки.

Корпоративне телебачення стало звичним явищем для великих металургійних, хімічних і переробних комбінатів, де працюють тисячі

⁵²¹ Munson, B. (2018). *Video will account for 82% of all internet traffic by 2022, Cisco says*. <https://www.fiercevideo.com/video/video-will-account-for-82-all-internet-traffic-by-2022-cisco-says>

⁵²² Aldrich, N.W., Jr. (1986). *Lines of Communication. Inc*, 8(6), 140-144.

людей. З'єднані між собою в єдину мережу, відеомонітори розміщуються в зонах загального користування (вестибюлях, їдальнях, кімнатах для переговорів). З екранів транслюються репортажі, присвячені життю підприємства, інтерв'ю топменеджерів і передовиків виробництва, сюжети із внутрішніх і зовнішніх заходів компанії. Новітні технології дають змогу локалізувати контент і транслювати різні програми в різних місцях. Також за їхньою допомогою працівники можуть переглядати програми корпоративного ТБ не лише на стаціонарних моніторах, а й зі своїх смартфонів, ноутбуків — скрізь, де є інтернет.

□ **Внутрішні мережі (інтранет)** — це мережі, створені та підтримувані в межах брендмауерів компанії, які пропонують інтернет-технології та різноманітний контент для ексклюзивного використання персоналом компанії ⁵²³. Із самого початку локальні корпоративні павутинки мали тільки підтримувати функції електронного листування між працівниками. Але з часом вони перетворилися на мультифункціональні платформи, які сполучають можливості велетенської флешки, месенджерів і соцмереж. У їхніх цифрових скринях за сімома печатями зберігаються ідеологічні еталони, реліквії корпоративної культури й талмуди стандартів. Тут, на безпечній відстані від недрімливого ока конкурентів, тримають статистичні дані, службові звіти, процедурні документи, а також шаблони й бланки, що можуть бути корисними для персоналу в повсякденній праці. За потреби на внутрішньому порталі можна розміщувати книги контактів, публікувати інформацію про кадрові зміни, архівувати випуски електронного ньюслетера чи навіть збирати цифрову корпоративну бібліотеку. Але щоб зробити його живим майданчиком для спілкування, доведеться виявити екстраординарний талант зацікавлювати та заохочувати колег. Адже, за статистикою, лише близько 10% користувачів корпоративного інтранету обмінюються в ньому контентом і тільки 1% створює 90% вмісту ⁵²⁴.

⁵²³ Lehmuskallio, S. (2006). The Uses, Roles, and Contents of Intranets in Multinational Companies in Finland. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 288-324.

⁵²⁴ Dornfeld, C. (2016). *The evolution of corporate communications*. https://bonfyreapp.com/wp-content/uploads/2016/05/BONFYRE_Rethinking_Corporate.pdf

□ **Мобільний додаток** — нова планета в галактиці корпоративних комунікацій. Усе наше життя нині протікає у смартфоні. Щоб упевнитися в цьому, спробуйте хоч раз забути його вдома. Ясна річ, бізнес не міг не скористатися із цієї онлайн-залежності стейкхолдерів. Нині компанії та бренди пробираються в їхню свідомість крізь іконки мобільних додатків, щоб перебувати там 24/7. Єдине, що виправдовує надмірну присутність таких технологій, — це їхня спроможність спрощувати наше життя та розв'язувати рутинні проблеми.

За допомогою корпоративного застосунку у смартфоні менеджери можуть не лише знайомитися з новинами компанії, а й з будь-якої точки світу стежити за операційними процесами, входити в системи узгодження рішень. Це вже не просто можливість комунікувати, а й керувати бізнесом. У них також закладено корисні супутні опції, наприклад, переглянути меню в офісному кафетерії, подивитися через онлайн-камери, чи є до нього черга, або погратися в корпоративні ігри із вбудованим навчальним контентом.

Мобільні додатки відкрили небачені можливості перед маркетингом і перевернули уявлення про цілі індустрії, як-от мобільний банкінг, що дає змогу проводити майже всі фінансові операції самостійно та дистанційно. В інших галузях вони зливаються із CRM-системами, витісняють звичні пластикові програми лояльності. Саме це сталося із застосунком Starbucks, який було запущено ще 2009 року. Спочатку він забезпечував елементарні довідкові функції: знайти кав'ярню поблизу, дізнатися про різні сорти кави. Згодом компанія вирішила об'єднати у смартфоні програму лояльності (за її допомогою клієнти заробляють «зірки», які можна обміняти на безплатні їжу чи напої) та програму безпосередніх мобільних платежів. Неймовірно, але факт! 2021 року застосунком Starbucks скористалися понад 30 млн людей, і він став другим за частотою використання мобільним платіжним додатком у США після Apple Pay, випередивши Google Pay і Samsung Pay ⁵²⁵.

⁵²⁵ Lebow, S. (2021). *How the Starbucks app is energizing mobile payment use*. EMarketer. <https://www.emarketer.com/content/how-starbucks-app-energizing-mobile-payment-use>

5.4. У гонитві за лайками. Використання соціальних медіа

Французький філософ Мішель де Монтень розмірковував: коли я бавлюся зі своєю кішкою, звідки мені знати, що це не вона бавиться зі мною, а я з нею? Це саме запитання можна поставити щодо ролі соціальних медіа. На початку існування вони розважали, приваблювали дружністю та відкритістю, аж доки не заволоділи нашим життям настільки, що ми почали відчувати залежність від них.

Журналіст Брендон Мендельсон наважився розвінчати міф про всемогутність соціальних медіа ⁵²⁶. Свою книжку він іронічно назвав екскурсією фабрикою нісенітниць. Розклавши по полицях принципи роботи соцмереж, автор дійшов висновку, що їхні можливості переоцінені та є нестабільними й ризикованими для комунікацій. Щоправда, умовиводи Мендельсона було негайно піддано критиці. Джейсон Фоллз та Ерік Декерс назвали соціальні медіа ще одним важливим маркетинговим і комунікаційним каналом. Єдина їхня відмінність полягає в тому, що це канал, де люди не бажають, щоб їм щось продавали чи переконували. Вони хочуть, щоб з ними розмовляли, підтримували стосунки та слухали їх ⁵²⁷.

Істину, очевидно, потрібно шукати десь посередині. Незаперечна технологічна перевага соціальних медіа — онлайн-формат і здатність підтримувати комунікації 24/7. Друга їхня перевага — мультимедійність контенту. Його легко шукати, обробляти, пов'язувати з іншими цифровими матеріалами: текстами, фото, відео, аудіо, гіперпосиланнями. З другого боку, ця комунікаційна платформа спрощує спільний доступ до створення контенту і дає користувачам змогу самовиражатися, обмінюватися думками й емоціями, долучатися до спільнот. Не дивно, що соцмережі набули такої шаленої популярності. За прогнозами, 2025 року їхня сумарна аудиторія на землі сягатиме 4,4 млрд осіб ⁵²⁸. А це більш

⁵²⁶ Mendelson, B.J. (2012). *Social media is bullshit*. St. Martin's Press.

⁵²⁷ Falls, J., & Deckers, E. (2012). *No Bullshit Social Media: The All-Business, No-Hype Guide to Social Media Marketing*. Pearson Education, p. 34.

⁵²⁸ Statista (2022). *Number of global social network users 2017-2025*. <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>

ніж половина населення планети! Бізнес завдяки соціальним медіа не лише налагодив безпосередній зв'язок зі своїми стейкхолдерами, а й скоротив психологічну дистанцію, сформувавши нові принципи та стиль спілкування. Саме тому, на наше переконання, із цим каналом пов'язане майбутнє корпоративних комунікацій.

 **Соціальні медіа** — це вебсайти та застосунки, які дають змогу користувачам віртуально спілкуватися між собою, обмінюватися мультимедійним контентом, а також брати участь у його спільному створенні та редагуванні. Поняття «соціальні медіа» охоплює соціальні мережі, месенджери, мікроблогингові майданчики, онлайн-форуми, ресурси соціальних новин, фото та відеохостинги, подкасти, вікіресурси, геосервіси, ігрові світи тощо.

Що ж корисного соціальні медіа можуть дати корпоративним комунікаціям?

Передусім це *взаємодія зі стейкхолдерами*. Із самого початку дослідники наголошували, що «соціальні медіа дають змогу компаніям безпосередньо та миттєво спілкуватися зі своїми зацікавленими сторонами, що означає перехід від традиційних односторонніх корпоративних комунікацій до розширеного діалогу»⁵²⁹. Ідеться не просто про нову технологію, а й про філософію спілкування, яка ґрунтується на принципах взаємного задоволення. Компанії прагнуть бути почутими, а люди хочуть підживлюватися емоціями, отримувати цікаву й корисну інформацію. В соцмережах ці інтереси збігаються. Тож корпоративні комунікації відкрили для себе нові вигоди від платформ, де користувачі зустрічаються, спілкуються, обмінюються ідеями та навіть створюють продукти⁵³⁰.

Автор «Біблії соціальних медіа» Лон Сафко вважає, що цей інструмент дуже ефективний для обслуговування споживачів, B2B-аудиторії та внутрішніх комунікацій⁵³¹. Чільне місце в цьому списку належить

⁵²⁹ Matthews, L. (2010). Social Media and the Evolution of Corporate Communications. *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 1(1), p. 17.

⁵³⁰ Adlmaier-Herbst, D. (2014). *Public Relations in the Digital World: Global Relationship Management Personal information*. https://www.researchgate.net/publication/270281374_Public_Relations_in_the_Digital_World_Global_Relationship_Management_Personal_information

⁵³¹ Safko, L. (2010). *The Social Media Bible: Tactics, Tools and Strategies for Business Success* (2nd ed.). John Wiley & Sons, p. 8.

саме взаємодії зі споживачами. Завдяки соціальним медіа вони отримали доступ до різноманітних блогів, пабліків, де інші учасники діляться досвідом, рекомендаціями щодо товарів чи послуг. І це істотно почало впливати на рішення про придбання того чи того продукту. Дослідники порівнюють соціальні медіа з «електронним сарафаним радіо, здатним приваблювати споживачів і посилювати їхні наміри купувати»⁵³². Тому роль цього комунікаційного ресурсу бачиться насамперед у керуванні поведінкою споживачів і досягненні маркетингових цілей, або, як це ще називають, «створенні віртуального клієнтського середовища»⁵³³.

Важливе значення для побудови довгострокових стабільних відносин зі стейкхолдерами, на думку теоретиків, має *управління корпоративною репутацією* через соціальні медіа⁵³⁴. Кожне слово, необережно кинуте в гулких склепіннях соцмереж, може спричинити каменепад, повернутися бумерангом, який боляче вдарить по лояльності стейкхолдерів, продажах продукції та біржовому курсу акцій. Тому, поза сумнівами, компаніям слід спілкуватися однією мовою з віртуальною громадськістю, перейматися кількістю лайків і коментарів, якщо є шанс, що із цих зерен проросте довіра і повага до бізнесу. Саме на цьому акцентували в роботі Аша Каул і Відхі Чаудхрі, розглядаючи можливості соціальних медіа в контексті управління репутацією компанії⁵³⁵.

А ще соціальні медіа нагадують гостре мачете, яке може прорубати стежку в джунглях, а може поранити невинного туриста. Компанії мають сприймати їх як неминучість, що несе одночасно грандіозні можливості та ризики, до яких треба бути готовим. Наприклад, одна із ключових функцій соціальних медіа, без яких не може обійтися жоден бізнес, — отримання зворотного зв'язку від стейкхолдерів. Але реакції на повідомлення компанії можуть бути різними, зокрема й деструктивними. Навіть чемний і необразливий допис на корпоративній сторінці може викликати різкі реакції, спалахи агресії або цілеспрямований бренд-булінг. Ось чому бізнес повинен навчитися відповідати на незручні

⁵³² Chen, Y., Fay, S., & Wang, Q. (2011). The role of marketing in social media: How online consumer reviews evolve. *Journal of interactive marketing*, 25(2), 85-94.

⁵³³ Culnan, M.J., McHugh, P.J., & Zubillaga, J.I. (2010). How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), p. 245.

⁵³⁴ Ott, L.I., & Theunissen, P.P. (2015). Reputations at risk: Engagement during social media crises. *Public Relations Review*, 41(1), 97-102.

⁵³⁵ Kaul, A., & Chaudhri, V. (2017). *Corporate Communication through Social Media: Strategies for Managing Reputation*. SAGE Publications.

запитання та часом абсурдні випадки, випромінюючи буддистську врівноваженість, терпіння й позитив.

Іще один ризик для бізнесу — нестабільність, навіть ненадійність соціальних медіа як каналу корпоративних комунікацій. У моделі PESO вони фігурально позначаються як *shared* (спільні) ресурси. У реальності їхні технологічні оболонки належать таким ІТ-велетам, як Meta, Google, Twitter, а внутрішній простір на добровільних засадах наповнюють контентом користувачі. Іншими словами, кожен з нас — неоплачуваний позаштатний працівник Facebook чи Insragram, який за свою роботу отримує лише моральну компенсацію — можливість публічно висловлювати думки й розмішувати в мережі особисті відео та фото. І власники соціальних медіа не несуть жодної відповідальності за створений вами контент. Якщо ж завтра вони захочуть змінити алгоритми взаємодії з користувачами або взагалі вимкнути вашу країну з-поміж пріоритетних, ви із цим нічого не вдієте. Врешті-решт, комунікаційна бульбашка може лопнути, а ваш контент, на який витрачено роки творчості та мільйонні рекламні бюджети, разом з аудиторією, омріяними лайками й коментарями підуть за димом.

Утім, не згущуватимемо барви. За деякими підрахунками, у світі налічується 101 соціальна мережа⁵³⁶. На нашу думку, їхня загальна кількість значно більша, якщо взяти до уваги різноманітні вузькоспеціалізовані соціальні платформи. Наприклад, науковці активно послуговуються профільними мережами Academia чи ResearchGate, а ігрові майданчики на кшталт Second Life та World of Warcraft забезпечують спілкування між мільйонами шанувальників віртуальних пригод. Окрім того, як ми вже говорили, і сама біота соціальних медіа ефемерна. Деякі з них, спалахнувши на небосхилі, ідуть у небуття, як це сталося з Google+, Myspace, Path та іншими відомими колись мережами. Так чи інакше, в наші дні можна виокремити популярні майданчики, які бізнес використовує в корпоративних комунікаціях.



Facebook було започатковано 2004 року. Нині він залишається наймасовішою у світі цифровою платформою спілкування. Спочатку ця соціальна мережа надавала користувачам елементарні опції ділитися дописами, фото та відеоконтентом, робити публікації у групах. Але

⁵³⁶ Spencer, J. (2022). 101 Social Networking Sites You Need To Know About In 2022. <https://makeawebsitehub.com/social-media-sites/>

щороку вона приростала новими функціями. Згодом Facebook став гігантським восьминогом, кожен мацак якого в різні способи захоплює і втримує різні аудиторії. Звичайно, це відкрило нові можливості й для корпоративних комунікацій.

Бізнес-сторінка у Facebook може виконувати роль яскравої вітрини, що підсвічує місію, айдентиту та продукцію фірми. Довкола цієї цифрової афіші за потреби можливо розгорнути масштабну рекламну кампанію. Також вона слугує джерелом новин, яке дає змогу контактувати зі стейкхолдерами безпосередньо і в органічний спосіб. *Facebook Messenger* — залізнична стрілка для переведення діалогу з публічних рейок на персональні, що може бути корисним в обробленні індивідуальних запитів споживачів. *Facebook events* допомагає організувати корпоративні заходи та запрошувати на них гостей. Така сторінка містить інформацію про час і місце події, умови участі в ній, її також можна просувати за допомогою реклами. *Facebook Stories* дає змогу висвітлювати поточні події компанії у вигляді слайдів, відео та коротких пояснень до них. Хоч такі публікації живуть лише добу, вони створюють ефект «тут і зараз», що сприяє залученості аудиторії. Подібний вплив справляє й *Facebook Live*, за допомогою якого можна влаштовувати прямі відеоефіри з корпоративних івентів.



YouTube — найпопулярніший у світі хостинг для розміщення відеоматеріалів. Цю платформу Google презентував 2005 року, і нині вона об'єднує понад 2 млрд користувачів. YouTube відкрив бізнесу нові обрії в самопросуванні в онлайн-середовищі та завоюванні прихильників за допомогою корисного й розважального відеоконтенту. Компанії швидко зметикували, що в ролики, присвячені ремонту оселі, доречно вписується досвід застосування будівельних інструментів певного бренда. Таке відео сприймається так само органічно, як і будь-який користувацький контент.

Щоб викликати зацікавленість та емпатію глядачів, компанії висвітлюють на власних YouTube-каналах участь у розв'язанні соціальних проблем, розміщують фільми та інші шедеври корпоративного візуального мистецтва. Природно, створення високоякісного відео, яке б чіпляло глядачів, потребує значних креативних інвестицій. Але це цілком виправдано, якщо такий контент перетворюється на родючий ґрунт для взаємодії зі стейкхолдерами.



WhatsApp із 2009 року залишається найпоширенішим у світі месенджером для смартфонів, який підтримує голосовий зв'язок, надсилання текстових повідомлень, фотографій, відео та GIF-файлів. Спеціально для потреб компаній було розроблено додаток *WhatsApp Business*. Він дає змогу зареєструвати профіль фірми з її контактними даними та посиленням на корпоративний сайт, а також створити каталоги товарів і послуг, приймати та обробляти замовлення, спілкуватися із клієнтами за допомогою автоматизованих алгоритмів. Цей сервіс також передбачатиме підтримку переказів у криптовалюті, що є трапом у нову фінансову реальність. А поки що для внутрішніх корпоративних комунікацій можуть бути корисними старі добрі групові чати у загальнодоступній версії WhatsApp.



Instagram залишається центральним художнім полотном цифрового світу для різнопланових візуальних витворів. Цю мережу було започатковано 2010 року як платформу з поширення та обговорення фото- і відеоматеріалів. Поступово тут оселилися сторінки відомих спортсменів, зірок шоубізнесу, дизайнерів, а також мандрівників, фуд-блогерів та інфлюенсерів, які навчилися керувати увагою мільйонів за допомогою привабливого візуального контенту. Для компаній це також стало новим простором для показу блискучих принад їхньої продукції та пишноти корпоративного буття.

Подібно до Facebook, контент тут можна публікувати як у стрічці, так і в *stories*, що зберігаються протягом 24-х годин. Зображення можна групувати за допомогою *каруселі* — слайд-шоу з кількох фото. Останнім часом *stories* стають популярнішими за звичні дописи через те, що дають змогу подавати короткі візуалізовані сюжети, які роблять комунікації ще живішими та динамічнішими. Instagram також має версію прямого ефіру, який компанії використовують для взаємодії з користувачами під час подій (пресконференцій, благодійних марафонів, розіграшів призів) у режимі реального часу. А функція *IGTV* підтримує можливість поширення обсягових відео тривалістю до години, що дає змогу накопичувати корпоративну хроніку.



TikTok — підліток у родині соціальних медіа. Він народився 2016 року в Китаї та одразу зухвало назвав себе провідним місцем для короткого мобільного відео, що надихає на творчість і дарує радість. Окрім

нескінченного потоку рекомендованого контенту від інших користувачів, застосунок пропонує вам самим стати автором мініроликів, оздоблювати їх аудіомемами, урізноманітнювати відео спеціальними масками, фільтрами, функціями доповненої реальності. Спочатку бізнес-спільнота стримано ставилася до комунікаційного потенціалу TikTok. Найбільші сумніви викликала його надмірно безтурботно-розважальна стилістика та занадто юна аудиторія. Але, схоже, недовіра почала танути. Нині компанії розглядають легковажну мережу як цілком серйозну нагоду розширити набір каналів корпоративних комунікацій, освіжити сприйняття своїх брендів. Оптимізм вселяє й те, що її аудиторія щодалі стає старшою. Окрім того, вчорашні підлітки, які зростали на TikTok, нині самотужки заробляють гроші та перетворюються на ласий шматочок для багатьох бізнесів.

 **Telegram** також не дає дрімати своїм старшим конкурентам. Заснований 2013 року клауд-месенджер для смартфонів, планшетів і стаціонарних комп'ютерів дає користувачам змогу обмінюватися текстовими, голосовими та відеоповідомленнями, а також контентом різних форматів. Завдяки технологічній гнучкості Telegram став доступним і зручним каналом для корпоративного спілкування і з внутрішніми, й із зовнішніми стейкхолдерами. Мультиплатформовий месенджер дає змогу організовувати чати, відеоконференції у групах і каналах для інтерактивного спілкування всередині компанії. А створені на базі Telegram чат-боти допомагають автоматизувати діалог зі споживачами.

 **Twitter** — це бігун-спринтер у символічній збірній соціальних медіа. Річ у тім, що цей ресурс надає користувачам лише 280 знаків, щоб викласти в мережі свою новину або ідею. Завдяки такому підходу збільшується генерування коротких текстових повідомлень (*твітів*) і швидкість їх обертання. Компанії найчастіше використовують цей канал для оперативної комунікації зі стейкхолдерами, зокрема журналістами. ЗМІ вже звикли спиратися на корпоративні сторінки у Twitter як офіційні джерела інформації.

Хоч сервіс мікроблогів не має такої великої кількості опцій для роботи з контентом, як ілюстровані соцмережі, тут так само можливо позначати людей на фото, згадувати їх у тексті, додавати опитування й застосовувати інші засоби залучення аудиторії. Динамічність і простота

Twitter зробили його одним з найпопулярніших каналів новин у США, чого не скажеш про Україну, де місцеві компанії послуговуються цим медіаресурсом вкрай рідко.

 **LinkedIn** — найвідоміший і, мабуть, найстаріший майданчик для професійного спілкування, який з'явився на арені 2003 року. На відміну від Facebook та Instagram, ця мережа має вузьку спеціалізацію та спрямована на підтримання ділових зв'язків. LinkedIn дає змогу створювати як персональні сторінки з особистими даними, описом навичок і професійних здобутків, так і стандартні профілі організацій, що відображають загальну інформацію про них. Найчастіше бізнес використовує цю мережу для побудови корпоративного іміджу, формування бренда працедавця та пошуку персоналу. Звісно, для цього недостатньо лише періодично розміщувати пости-оголошення про вакансії. Сформувати експертний образ компанії, показати її обізнаність та відкритість, щоб легше заводили корисні знайомства, допомагає публікування власних статей і репости фахових матеріалів. Розширенню мережі контактів також сприяє участь організації в публічних групах LinkedIn, в яких обговорюють спільні галузеві питання та професійні проблеми.

Контент соціальних медіа

«Пишіть просто. Пишіть так, щоб запам'ятовувалося. Щоб захотілося читати. Щоб це могло розсмішити», — радив геній рекламного жанру Лео Бернетт. Його слова не втрачають сенсу стосовно креативного контенту соцмереж — і текстового, і візуального. Можна погодитись із сучасними дослідниками, що фахівці з комунікацій повинні володіти спеціальними цифровими та мовленнєвими навичками, щоб готувати та поширювати контент, який дає змогу взаємодіяти з користувачами соціальних мереж⁵³⁷. Цього можна досягти, дотримуючись перевірених практичних рекомендацій.

 **1.** Щойно компанія ухвалює рішення з'явитися в соціальних медіа, вона має дати собі чітку відповідь на запитання: **що корисного ми**

⁵³⁷ Troise, C., & Camilleri, M.A. (2021). The use of the digital media for marketing, CSR communication and stakeholder engagement. In M.A Camilleri (Ed.), *Strategic corporate communication in the digital age* (161-174). Emerald.

можемо запропонувати своїм підписникам? Готовність стабільно продукувати контент, який чіплятиме користувачів і змушуватиме реагувати на нього, стане перепусткою до цієї екзотичної країни цифрових вражень.

 **2. Важливо *відчувати стиль соціальних медіа*** і не лізти з корпоративним статутом у цей монастир вільнодумства, навіть якщо вам дуже кортить оспівувати успішний успіх вашої компанії. Практик Грег Галант переконує, що занудність не працює в соціальних мережах. «Останнє, що ви можете зробити, це взяти пресреліз і розмістити його в соціальній мережі. Перепишіть його без професійного жаргону, котирувань акцій і безглузвих фраз, ніби ви розповідаєте своєму другові, чому ваше повідомлення має значення»⁵³⁸. На додачу до цього радимо уникати в соцмережах роздратованості, нещирості, пафосу, хвастоштів, зневаги та зверхності. Якщо стримувати емоції зовсім нестерпно, спробуйте використовувати смайлики та інші піктограми почуттів з набору емоджі 😊.

 **3. *Tone of voice*** (з англ. — *тональність голосу*) корпоративних сторінок обов'язково має звучати в гармонії з іміджевими акордами компанії. І що ще важливіше, це має перегукуватися не лише з контентом, а й з комунікаційною поведінкою професіоналів, які ведуть діалог у соцмережах від імені компанії. Завжди будьте на контакті, тримайте руку на пульсі, хто і що пише на сторінці та у приватних повідомленнях. Блискавично відповідайте на коментарі (особливо негативні), заохочуйте позитивні відгуки, демонструйте учасникам щире зацікавлення у їхніх реакціях. Використовуйте різні техніки активування аудиторії, наприклад, завдання із проханням написати відповіді у коментарях, а також загадки, вікторини.

 **4. *Про що говорити в соціальних медіа?*** Вашим асистентом у цій справі має бути добре збалансований контент-план, що ґрунтується на кількох постійних рубриках. За їхньою допомогою можна чергувати теми дописів і так урізноманітнювати стрічку. Аналіз статистики, як аудиторія взаємодіє з кожним конкретним постом, дає змогу усвідомити, який контент краще заходить, а якому відводять меншу увагу.

Дослідники проаналізували зміст сторінок десяти найбільших міжнародних брендів у мережах Facebook, Instagram, Twitter і дійшли

⁵³⁸ Wynne, R. (2016). *Five Things Everyone Should Know About Public Relations*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/robertwynne/2016/01/21/five-things-everyone-should-know-about-public-relations/#7ab0768f2a2c>

висновку, що їхні комунікації обертаються довкола п'яти основних векторів (за спаданням): (1) новини про продукт, (2) розважальні публікації, (3) історії, (4) привітання зі святом, (5) освітні матеріали ⁵³⁹. Ця формула може слугувати підказкою й під час розроблення вашого контент-плану, що серед іншого має враховувати специфіку бізнесу та можливості соціального медіа. Наприклад, Walt Disney, який уособлює скромну чарівність індустрії розваг, будує свої звернення на емоційних публікаціях розважального характеру. А для відтворення почуттів компанія надає перевагу візуальному контенту, на поширенні якого спеціалізується Instagram.

 **5. Використання хештегів** (від англ. *hash* — знак решітки (#) і *tag* — мітка), або ключових слів, допомагає організувати контент та ефективно просувати його в соцмережах. Ці позначки додають до публікацій, щоб відстежувати пов'язані матеріали та надати змогу іншим користувачам швидко й зручно знаходити потрібний контент. Уперше хештеги 2007 року представив Twitter, а згодом нововведення підхопили інші соцмережі. Різні соціальні медіа по-різному використовують ключові мітки. Наприклад, Twitter концентрується на темі публікації, тому хештегів там буде небагато, але всі вони мають будь-що поцілити в яблучко. В Instagram ключові слова описують зображення, тож їх можна використовувати частіше. А ось на Facebook хештеги малоефективні, тому увагу на них звертають рідше.

 **6. Частота публікацій** — це наче рецепт доктора: яку кількість пігулок скільки разів на день потрібно вживати. Вона забезпечує кількісну представленість корпоративного контенту в соціальних медіа. Згідно з наведеним вище дослідженням, у Facebook найактивнішою серед десяти найбільших брендів була Toyota (в середньому 1,6 допису на день). В Instagram перше місце за цим показником посіла Walt Disney, яка робила 2,8 публікації на день. У Twitter лідером була компанія Google (2,7 твіта на день). Загалом досвід найвідоміших корпорацій переконує, що залежно від комунікаційних цілей оптимальною частотою публікацій можна вважати один-два пости на два дні у Facebook та Instagram і один-два твіти на день у Twitter ⁵⁴⁰.

⁵³⁹ Oltarzhevskiy, D., Kliuchnykova, O., Sokolova, K.O., & Tsymbalenko, Y. (2018). Communication Peculiarities of International and Ukrainian Brands in Social Networks (Facebook, Twitter, Instagram). *Science and Education a New Dimension*, 6(185), 69-73.

⁵⁴⁰ Там само.



«Експеримент за шість секунд»: кейс від General Electric

Корпорації, яку 1878 року заснував Томас Едісон, належать сотні інновацій, починаючи з лампочок освітлення, рентген-апаратів і силіконів й закінчуючи найбільшим у світі електричним локомотивом та першою атомною електростанцією. Здавалося б, вона й так уже мала достатньо часу, щоб вразити своїми винаходами весь світ. Та, попри поважний вік, General Electric і нині не перестає дивувати свіжими ідеями, зокрема й у галузі корпоративних комунікацій. Компанія активно залучає до взаємодії стейкхолдерів, вдало оперує наборами соціальних мереж від LinkedIn до Instagram та експериментує з новими форматами.

2013 року General Electric започаткувала проект *6 Second Science Fair* (Шість секунд наукового ярмарку). Основні його події розгорталися на ресурсі Vine — сервісі від Twitter (нині він недоступний), який надавав змогу створювати й поширювати шестисекундні ролики. Умови участі були прості та нагадували домашнє завдання з уроків природознавства. Користувачі мали провести будь-який науковий експеримент і зафіксувати його на відео. Зацікавленість аудиторії підігрівали не лише цікавий формат і можливість творчого самовираження, а й соціальна ідея — підвищення інтересу суспільства до науки, а також заклики популярних інфлюенсерів із мережі Vine.

Кампанія зібрала понад 600 захопливих, часом кумедних мініроликів, що демонстрували досліди з фізики, хімії, електрики, фотосинтезу та ракетобудування. Паралельно відео транслювалося на Facebook, Twitter, Tumblr, завдяки чому швидко стало вірусним. Найкращі ролики з користувацьким контентом було змонтовано окремо, вони зібрали майже мільйон переглядів. Проект отримав найвищі оцінки професійної спільноти, а сама General Electric зміцнила свій імідж як сучасна інноваційна корпорація, що робить гідний внесок у розвиток науки й технологій.

5.5. На хвилі інновацій. Тренди комунікаційних технологій

Безготівкові розрахунки, бездротовий зв'язок, безконтактні картки... Префікс «без» став символом переходу від усього, що втрачає актуальність, до технологій майбутнього. Інновації відкривають перед корпораціями нові шляхи, спрямовують та окрилюють, стають сенсом розвитку. Але вони не виникають на порожньому місці. Зрештою, першому електромобілю знадобилося 100 років, щоб він реінкарнувався в сучасний суперкар Tesla. Новітні ідеї виринають з минулого, мігрують з однієї галузі в іншу. Так, перші безпілотники розробляли для участі у воєнних операціях. У мирні часи вони прислужилися у фільмуванні та повітряному доставлянні товарів. А віднедавна дрони перетворилися на інноваційний інструментарій івент-менеджменту.

2018 року журнал Time разом з корпорацією Intel влаштували в небі над Каліфорнією неймовірне шоу⁵⁴¹. 958 дронів із підсвічуванням зависли в повітрі, відтворивши зображення обкладинки з логотипом видання. Висота цього феєричного панно становила майже 100 метрів. Інсталяція мала привернути увагу аудиторії до спецвипуску журналу Time, присвяченого безпілотникам. Один із глядачів шоу, в якого брали інтерв'ю, захоплено промовив: «У небі я бачив майбутнє».

Технології завтрашнього дня можна розгледіти не лише на захмарній висоті, а й у земних справах, якими є комунікації. Вони допомагають не лише вплести чарівну силу інновацій в імідж компанії та сконструювати нову притяжну реальність для стейкхолдерів, а й удосконалити взаємодію з ними. На думку дослідників, перспективи корпоративних комунікацій пов'язані з такими поняттями, як штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей, аналіз big data, мобільні додатки, хмарні обчислення, доповнена та віртуальна реальності, блокчейн та багато іншого⁵⁴². Тож спробуймо розібратися у цих інноваціях і в тому, як вони впливатимуть на наше майбутнє.

⁵⁴¹ Time (2018). *TIME's Drones Issue: Go Behind the Cover*. <https://time.com/longform/time-drones-behind-cover/>

⁵⁴² Troise, C., & Camilleri, M.A. (2021). The use of the digital media for marketing, CSR communication and stakeholder engagement. In M.A. Camilleri (Ed.), *Strategic corporate communication in the digital age* (161-174). Emerald.



Тренд № 1. Гегемонія цифри й тотальна мобільність

Пам'ятаєте людину-амфібію, якій вживили акулячі зябра, щоб вона могла вільно дихати під водою? Так само і комунікації із приходом діджитал-технологій здобули фантастичні можливості розвиватися в новому середовищі. На початку 1970-х у домогосподарствах почали масово з'являтися персональні комп'ютери, на яких можна було виконувати нехитрі обчислювальні операції та грати у відеоігри. У 1990-ті ці пристрої були об'єднані у глобальну мережу, що давало змогу обмінюватися даними та шукати потрібну інформацію. За пів століття комунікаційний іхтіандр настільки при звичаївся до цифрового океану, що в нього почала атрофуватися потреба в аналоговому світі. Колись так само камені з витесаними написами було замінено зручнішими друкованими книжками, а магнітофонні касети, дискети та флешки поступилися місцем хмарним сховищам.

Онлайн-ера відкрила корпоративним комунікаціям друге дихання, збільшила їхню швидкість, доступність, інтерактивність і розмаїтість контенту. Сучасні компанії перетворюються на самодостатні цифрові медіахолдинги з розвиненими власними каналами комунікацій. Паралельно триває їхня експансія у світ соціальних мереж. Утім, далеко не факт, що цифровий матеріалізм швидко й остаточно поглине офлайн-медіа. По-перше, варто враховувати інерцію зміни поколінь, які ще довго ностальгуватимуть за паперовими виданнями та живими івентами. По-друге, вже зараз користувачі відчувають дефіцит емоцій, тактильних відчуттів і намагаються імітувати їх за допомогою віртуальної реальності. Тому навіть за безмежної гегемонії цифри в комунікаційній практиці все одно залишатиметься острівцець для друкованих книжок, журналів та інших архаїчних носіїв, що мають емоційно-психологічне значення та розраховані на повільне або пролонговане сприйняття.

Іще один виразний тренд, який підсвічує майбутнє корпоративних комунікацій, — це використання мобільних пристроїв. Революція в цій царині відбулася 3 квітня 1973 року, коли виходець з України, дослідник і керівник підрозділу компанії Motorola Мартін Купер зробив перший в історії дзвінок зі стільникового телефону, що важив понад кілограм, а заряду акумулятора вистачало лише на 20 хв розмов.

Відтоді ринок мобільних пристроїв здійснив квантовий стрибок, змінивши парадигму комунікацій і загалом плин нашого життя. Нині ми прокидаємося і засинаємо в обіймах зі смартфоном. А коли він лежить від нас далі, ніж відстань витягнутої руки, ми втрачаємо психологічну рівновагу через страх випасти з інформаційного контексту і пропустити якісь важливі новини. Тому основна конкуренція в цифрових корпоративних комунікаціях розгортатиметься саме в розробленні мобільних додатків, які дають бізнесу змогу бути на онлайн-зв'язку 24/7 зі своїми персоналом, споживачами та клієнтами. Розширюватиметься й функціонал таких засобів. Уявіть, приміром, що працівник отримуватиме зарплатню не через банківський, а через корпоративний мобільний застосунок, за допомогою якого керівник зможе персонально подякувати підлеглому за внесок у спільну справу. Логічно також припустити, що смартфони надалі зменшуватимуться в розмірах, підвищуватимуть швидкість та обсяг інформації, що зберігається та передається, а також матимуть більше розумних датчиків, які, наприклад, визначали б самопочуття та психологічний стан людини. Можливо, в майбутньому ці технології будуть іще глибше інтегровані в наш організм і мозок. І вже зовсім футуристичний вигляд має намальований уявою науковців *брейн-нет*, за допомогою якого думки та емоції людей можна буде записувати як файли та ділитися ними в мережі.



Тренд № 2. Війна форматів і магія короткого відео

Сучасна компанія використовує в корпоративних комунікаціях пересічно від 5-ти до 15-ти різних каналів. Керувати цією упряжкою не так вже й просто. Раніше практики обстоювали принципи *омні-канальності*, що означає збирання в єдиний пучок різних медіа в інтересах аудиторії. Нині ж у професійних колах дедалі частіше лунає термін «*оптиканальність*». Він пов'язаний з вибором оптимального міксу, зумовленого не масовістю та інтенсивністю, не гонитвою за трендовими типами медіа, а доцільністю та раціональністю. Обидва підходи дають змогу ретранслювати повідомлення різними способами, досягати ефекту комунікаційної синергії та посилювати вплив на бажані групи стейкхолдерів.

Усе сказане перегукується із ще однією тенденцією — *медіаконвергенцією*, яка відображає злиття та взаємопроникнення різних засобів комунікації. Її уособлення — смартфон, який можна використовувати для перегляду фільмів і програм телебачення, відеоігор, а також як радіо, аудіоплеєр, фотовідеокамеру та власне телефон. З огляду на це головне завдання комунікаційника — примирити різні формати контенту, який він поширює за допомогою різних каналів.

Найуживанішою та найменш вимогливою до технологій поширення залишається текстова інформація. І хоч люди дедалі частіше лінуються читати, вочевидь, цей вид контенту ніколи не втратить актуальності за часів експансії зображень і відео. Бо навіть найпромовистіші ролики потребують супроводжувальних пояснювальних титрів. Водночас візуальний зміст постійно намагається відкусити частку комунікаційної площі в тексті. Лонгріди витісняються стислими новинами, читачі перекваліфікуються на глядачів. Такі тектонічні зсуви у споживанні контенту потрібно враховувати й у корпоративних комунікаційних стратегіях.

Як тренд можна відзначити й зростання популярності аудіоконтенту. Якщо 2018 року 26% американців віком понад 12 років слухали подкасти щомісяця, то 2021-го цей показник зріс до 41%, або 116 млн людей ⁵⁴³. Для багатьох цей формат виявився зручнішим за текст чи відео. Подкасти можна слухати у фоновому режимі, не відволікаючись від керування або хатніх справ. З другого боку, майже 90% інформації люди на отримують за допомогою органів зору. Щоб уберегти очі, реципієнти намагаються більше інформації сприймати на слух. Тому для компаній подкасти — це наново відкритий інструмент для позиціонування своїх спікерів-експертів, які можуть озвучувати історії успіху, надихати досвідом, підприємницьким прикладом або ділитися зі споживачами секретами використання продукції.

Перспективи корпоративних комунікацій пов'язані з магією короткого відео, заради якої навіть консервативні компанії ладні стрибнути у вир ТікТок. По-перше, відео — пасивний і максимально спрощений спосіб сприйняття інформації. По-друге, на тлі перевантаження уваги користувачі надають перевагу дрібному споживанню контенту. Тому перегляд коротких завершених сюжетів дає змогу за один раз ознайомитися

⁵⁴³ Baer, J. (2021). *Podcast Statistics for 2021 — Charts and Data*. <https://www.convinceandconvert.com/content-marketing/podcast-statistics-charts-and-data/>

з більшою кількістю історій і пережити більший спектр емоцій. Окрім того, сервіси коротких відео дозволяють урізноманітнювати контент, накладаючи на відео звук, музику, титри, емоджі, маски доданої реальності, що безумовно розширює обрії для творчості. З огляду на це такий контент можна використовувати в корпоративних цілях як короткі відеоінструкції для персоналу замість довгих навчальних фільмів, а також як живі неформальні розповіді про компанію та продукти, які за видовищністю дадуть фору традиційним рекламним роликам.



Тренд № 3. Приручення штучного інтелекту

Так само, як людина вдосконалюється протягом життя, штучний інтелект здатен підвищувати свою продуктивність, спираючись на власний досвід. Поняття *машинне навчання* (від англ. *machine learning*) запропонував Артур Семюел. Він визначив його як «галузь дослідження, яка дає комп'ютерам змогу навчатися без явного програмування»⁵⁴⁴. Мета такого саморозвитку — автоматизація процесів. Розпізнавання зображень, ідентифікування об'єктів, генерування текстів і багато інших методів оброблення віртуальних даних нині знаходять застосування в реальному світі. Завдяки їм, наприклад, Google, Facebook, Netflix розробляють алгоритми персональних рекомендацій, які ви бачите у себе на екрані. А самокеровані автомобілі та дрони запам'ятовують зображення, геолокацію, аналізують стандартні та позаштатні ситуації, відшліфовуючи свої професійні навички.

У комунікаціях машинне навчання повсюдно використовують *чат-боти* (від англ. *chatbot*). Це спеціальні комп'ютерні програми, які відтворюють людське спілкування з користувачами на основі розпізнавання ключових слів і заздалегідь підготовлених сценаріїв взаємодії. Чат-бот може бути вбудований у корпоративний сайт або прикріплений до месенджерів. Він здатен вести діалог за допомогою голосу або текстових повідомлень, виконувати шаблонні завдання, приміром, надавати довідкову інформацію. У такий спосіб віртуальна консультантка Alexa на Amazon сприяє в замовленні товарів, персональна асистентка Siri в гаджетах Apple може знайти потрібні дані

⁵⁴⁴ Turner, J. (2019). *Robot Rules: Regulating Artificial Intelligence*. Palgrave Macmillan, p. 71.

в інтернеті, відповісти на ваші запитання чи навіть злегка пофліртувати. Але це ще не все. Віртуальна психологиня Elomia вміє вислуховувати та розраджувати тих, хто потребує допомоги. Вона не просто використовує готові скрипти чи бази даних, а навчається на основі аналізу тисяч розмов реальних психологів зі своїми клієнтами. Кожна її фраза генерується штучним інтелектом з нуля, враховує контекст і емоційний стан користувача.

У корпоративних комунікаціях використання чат-ботів збільшує швидкість взаємодії між компанією та стейкхолдерами, допомагає знизити витрати на обслуговування. Проте поки що не варто надто ідеалізувати цей інструмент, який імітує зворотний зв'язок і лише частково здатен розв'язувати проблеми, складність яких виходить за межі передбачуваного та описаного в алгоритмах. Як і живі консультанти, чат-боти можуть бути погано навчені та виховані. До того ж штучний інтелект не в змозі заглиблюватися в ситуацію або щиро співчувати.

Ще один важливий інноваційний напрям — аналіз *big data*. Щоб оцінити ставлення та звички людей, у наші дні зовсім не обов'язково чіплятися до респондентів на вулиці з анкетною. Технології штучного інтелекту дають змогу за кількома вашими лайками та коментарями у Facebook визначити ваші уподобання, заповітні мрії та болі, відтворити ваш психологічний портрет. Дослідники переконані, що аналітика пошуківих систем, соціальних медіа — це ще одна можливість в управлінні громадською думкою, пов'язана зі зростанням важливості *big data*, яка дедалі частіше розглядається як основний бізнес-актив⁵⁴⁵. Додамо до цього стеження за пересуванням мобільних пристроїв, створення теплових карт, які визначають концентрацію цільової аудиторії. Збирання та оброблення персональних даних виводять на новий рівень вивчення споживчого досвіду. Це також дає важливі інсайти в роботі з іншими зацікавленими особами — як вони сприймають компанію та її цінності. Усе це, на думку науковців, означає, що комунікатори можуть використовувати *big data*, щоб краще розуміти своїх стейкхолдерів, конкурентів і так оптимізувати власну продуктивність⁵⁴⁶.

⁵⁴⁵ Fitzpatrick, K.R., & Weissman, P.L. (2021). Public relations in the age of data: corporate perspectives on social media analytics (SMA). *Journal of Communication Management*, 25(4), 401-416.

⁵⁴⁶ Wiencierz, C., & Röttger, U. (2019). Big data in public relations: a conceptual framework. *Public Relations Journal*, 12(3). https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Wiencierz-Roettger_Big-Data-in-Public-Relations-A-Conceptual-Framework_PR-Journal.pdf.



Тренд № 4. Занурення у віртуальну реальність та гейміфікація

Утікати від нестерпності повсякдення люди прагнули завжди. Раніше вони охоче губилися в захопливих сюжетах книжкових романів і карткових іграх. Це допомагало зіскочити з каруселі буденності та отримати психологічне розвантаження. Нині, шукаючи нових відчуттів у соцмережах, мобільних додатках і комп'ютерних іграх, ми захопилися ними настільки, що, схоже, поступово втрачаємо грань між реальним і віртуальним життям.

Технології віртуальної реальності імітують фізичне середовище, вводять у нього предмети та присутність людини, залучаючи її чуттєвий досвід. Це стає можливим за допомогою комп'ютерних програм, 3D-зображень і спеціальних пристроїв: розумних окулярів, шоломів, голографічних проекторів, тактильних рукавичок, інтерактивних крісел з віброточками та приводами, що змінюють положення тіла. Якщо технології VR (від англ. *virtual reality*) повністю занурюють нас у змодельоване штучне середовище, то AR (від англ. *augmented reality*) частково доповнює реальну картину віртуальними об'єктами, накладає на неї нові зображення, ефекти. Такі інтеграції використовують у різних галузях: дизайні, освіті, медицині, ігровій індустрії, маркетингу.

2018 року галас на ринку здійняв мобільний застосунок Ikea Place⁵⁴⁷. За його допомогою кожен охочий міг сфотографувати свою оселю та вставити у зображення меблі, щоб побачити, як вони впишуться в інтер'єр. Нові додатки Ikea вже нагадують професійні дизайнерські програми. Вони дають споживачам змогу вимірювати відстані без рулетки, втілювати проекти у 3D, створювати детальні плани поверхів, бачити, яким може бути освітлення, та багато іншого. У віртуальній реальності можна провести тест-драйв нового автомобіля, приміряти сукню, пожити в майбутньому, ще не збудованому будинку. Такі інноваційні інструменти дарують споживачам новий незвичайний досвід, розпалюють їхню цікавість і підвищують імовірність купівлі товару.

⁵⁴⁷ IKEA (2018). *IKEA Place app launches on Android, allowing millions of people to reimagine home furnishings using AR*. <https://about.ikea.com/en/newsroom/2018/03/19/ikea-place-app-launches-on-android-allowing-millions-of-people-to-reimagine-home-furnishings-using-ar>

Змішування віртуальних цінностей з матеріальними розпочалося з геймерів, які за реальні гроші купували цифрові предмети (зброю, обладунки, ключі від дверей) і використовували їх для проходження ігор. Коли через пандемію COVID-19 люди опинилися фізично ізольованими в чотирьох стінах, залежність від VR-технологій поглибилася. За оцінками експертів, у цей час використання комп'ютерних ігор у Сполучених Штатах зросло на 75%. На їхню думку, завдяки вдосконаленню технологій ігри стали медіаплатформою. Мільярди людей грають, співпрацюють і творять у цих реальних віртуальних просторах. Ігри об'єднують, дають змогу самовиражатися, крім того, вони укорінені в реальних подіях ⁵⁴⁸.

У 2020-ті роки гейміфікація викристалізувалась як новітній тренд у корпоративних комунікаціях. *Діджитал-ігри* стали новим унікальним засобом просування інформації. І споживачі, і працівники компаній з більшим задоволенням здобувають нові знання через елементи гри, дух змагальності. У внутрішніх комунікаціях їх використовують для навчання персоналу, залучення та об'єднання команд.

VR-технології на наших очах змінюють парадигму корпоративних івентів. Онлайн-екскурсії, діджитал-виставки, віртуальні презентації — всі ці формати компанії активно використовують для комунікацій зі стейкхолдерами. Для таких заходів не потрібно шукати локацію, оформлювати сцену, друкувати банери — усе можна намалювати в комп'ютерній графіці та розмістити на інтерактивній платформі. У майбутньому, напевно, відпаде потреба і в зоряних ведучих, яких замінять віртуальні двійники. А вже нині фотозони з доповненою реальністю, об'ємні голографічні зображення, генератори пахощів та інші винаходи допомагають досягти wow-ефекту, посилити відчуття присутності та емоційне сприйняття корпоративного дійства.

Тренд №5. Пристрасті за NFT

Ці три літери сп'янили цифрову спільноту та були визнані «словом 2021 року» за версією словника Collins. Одні заробляють на них шалені гроші, інші називають хайпом і глобальною цифровою пірамідою. Так чи інакше, 2014 року експерт з вебтехнологій Аніл Деш і художник

⁵⁴⁸ Lynn, C. (2020). *Creative communications: 3 takeaways from the IABC World Conference*. <https://icthrive.com/blog/creative-communications/>

Кевін Маккой представили в Нью-Йорку нову програму для перевірки оригінальності цифрових творів мистецтва. За її допомогою Маккой зареєстрував відеокліп, який створила його дружина, а потім Деш купив його за \$4. Ця технологія стала прототипом NFT, яку нині беруть на озброєння найбагатші корпорації світу.

NFT (від. англ. *non-fungible token* — *невзаємозамінний токен*) — це унікальний цифровий сертифікат, зареєстрований у блокчейні, який використовується для фіксації права власності на такі активи, як твір мистецтва або предмет колекціонування⁵⁴⁹. Захист від підроблення NFT такий самий, як у криптовалютах. По суті, це фрагмент коду, в якому зашифровані дані про власника та об'єкт: хто коли й за яку суму його купував. Різниця в тому, що криптовалюта — це однакові віртуальні монети, а NFT — це унікальний актив, що не має аналогів (наприклад, цифрове зображення, аудіо, відео тощо).

2021 року Метт Фортноу і Террі КуГаррісон видали книжку, яка докладно описує процес створення NFT⁵⁵⁰. Для початку потрібно зареєструватися на одній з таких платформ, як OpenSea, Nifty Gateway, Rarible, прив'язати до облікового запису криптогаманець і завантажити свої цифрові об'єкти. Після перевірки на плагіат ваш токен з'явиться у віртуальному обігу. Єдине, що слід пам'ятати: торговельні майданчики у різний спосіб стягують комісію за операції, тому завжди матимуть з вас зиск.

Інтерес до NFT підігрівается людською пристрасстю до колекціонування. Одним із найвідоміших цифрових артефактів став перший твіт Джека Дорсі, засновника Twitter, проданий з аукціону майже за \$3 млн. Його покупець зазначив, що це не просто твіт і що через роки люди усвідомлять справжню цінність цього твіту, як-от картини Мони Лізи⁵⁵¹.

Наприкінці 2021 року компанія Anheuser-Busch InBev випустила «Колекцію спадщини Budweiser», що складалась із 1936-ти унікальних цифрових дизайнів пивних банок, випущених у різні часи. Зібрання NFT вартістю майже \$1 млн було розпродано менш ніж за годину⁵⁵². Але

⁵⁴⁹ Collins English Dictionary (2021). NFT. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/nft>

⁵⁵⁰ Fortnow, M., & QuHarrison, T. (2021). *The NFT Handbook: How to Create, Sell and Buy Non-Fungible Tokens*. Wiley.

⁵⁵¹ Benveniste, A. (2021). *The first-ever tweet sold as an NFT for \$2.9 million*. CNN. <https://edition.cnn.com/2021/03/23/tech/jack-dorsey-nft-tweet-sold/index.html>

⁵⁵² AB InBev (2021). *Budweiser launches its first-ever NFT collection featuring 1936 unique designs*. <https://www.ab-inbev.com/news-media/brands/budweiser-launches-its-first-ever-nft-collection-featuring-1936-unique-designs/>

ще більшу вигоду компанія здобула для власного іміджу, наголосивши на багатій історії бренда та водночас його інноваційності й належності до нового віртуального світу.

Інші великі компанії використовують NFT як подарунки або призовий фонд лотерей, спрямованих на підвищення лояльності споживачів. Так, McDonald's запустила свій перший NFT на честь 40-річчя культового пункту меню — McRib's. Кожен, хто мав криптовалютний гаманець, міг взяти участь у розіграві цифрових фото знаменитого сендвіча ⁵⁵³.

Завдяки тому, що NFT створюють ефект ексклюзивності, вони є цікавим інструментом для формування корпоративних спільнот. Унікальні токени можуть засвідчувати право доступу до закритих клубів, лімітованих колекцій товарів, прихованої інформації та виняткових знижок — усього, що асоціюється з додатковими привілеями, підвищує статус і цінність їхніх власників для компанії.

NFT можуть слугувати додатковим драйвером у реалізації корпоративних соціальних ініціатив. Уже згадуваний нами півний гігант Anheuser-Busch InBev та його бренд Stella Artois зацифрували рецепт смаженої курки від знаменитого шеф-кухаря Маркуса Самуельссона та продали його з аукціону ⁵⁵⁴. Отримані кошти було спрямовано на підтримку ресторанів, що опинилися на грані банкрутства через пандемію COVID-19. У такий спосіб компанія не просто продемонструвала соціальну відповідальність, а й подала руку допомоги своїм партнерам, які забезпечують продажі хмільного напою.



Тренд № 6. Привіт, метавсесвіте!

Майбутнє інновацій у комунікаціях пов'язано з переходом у метавсесвіт. Це поняття прийшло до нас із наукової фантастики. У романі американського письменника Ніла Стівенсона «Снігопад» метавсесвіт описано як паралельну реальність, куди люди втікають від дійсності, використовуючи цифрові аватари, надягаючи спеціальні окуляри та

⁵⁵³ Rosenblatt, K. (2021). *The McRib is back at McDonald's. It's also an NFT*. NBCNews. <https://www.nbcnews.com/pop-culture/pop-culture-news/mcrib-back-mcdonalds-also-nft-rcna4277>

⁵⁵⁴ Sanchez, S. (2021). *Stella Artois drops an NFT fried chicken recipe to support struggling restaurants*. PRWeek. <https://www.prweek.com/article/1721505/stella-artois-drops-nft-fried-chicken-recipe-support-struggling-restaurants>

наушники ⁵⁵⁵. Достеменно не відомо, чи був знайомий із цією книжкою засновник Facebook Марк Цукерберг, але саме йому судилося стати євангелістом новітньої теорії метавсесвіту. В жовтні 2021 року він оголосив, що його компанія змінює назву на *Metaverse Platforms* та зосереджується на створенні штучного цифрового світу.

Метавсесвіт (англ. *metaverse*) — це колективний віртуальний простір, набір віртуальних тривимірних світів, який дублюватиме чи не всі сфери фізичного людського життя. Цей феномен поєднує можливості доданої та віртуальної реальності, штучного інтелекту з блокчейном та альтернативною цифровою реальністю, де люди можуть виконувати більшість речей, які вони роблять у повсякденному житті ⁵⁵⁶. Метавсесвіт — це, по суті, віртуальний онлайн-світ, де аватари реальних людей можуть спілкуватися між собою, гратися, працювати, взаємодіяти ⁵⁵⁷.

Уявний середньостатистичний абориген метавсесвіту 24 години перебуває перед комп'ютером, не полишаючи цифрового простору. Все, що потрібно для життя, він знаходить у цифровому світі, не витрачаючи часу і сил на фізичне пересування. Більшість часу він працює у вже звичному для нас режимі віддаленого доступу. Платню за виконану роботу громадянин метавсесвіту отримує у криптовалюти або інших віртуальних платіжних засобах. За них можна купувати нематеріальні цінності, що забезпечують задоволення від володіння і статусу. Це можуть бути віртуальні земельні ділянки, апартаменти чи інша цифрова нерухомість на блокчейн, яку нині можна купити на платформах на кшталт Decentraland, або права на володіння яхтами, автомобілями та колекціями дорогих картин у вигляді NFT.

Хочете відпочити після напружених буднів? Жодних проблем. Сидячи у чотирьох стінах, ви можете відвідувати онлайн-концерти, вистави. Подібні віртуальні мегашоу під час пандемії влаштовували на майданчику гри Fortnite такі світові зірки першої величини, як Аріана Гранде і Тревіс Скотт. Відпустку можна провести у віртуальних подорожах в будь-які куточки планети. 3D-окуляри дадуть змогу роздивитися історичні пам'ятки, довкола яких не буде натовпу туристів, а тактильні датчики відтворять доторк ніжних хвиль океану.

⁵⁵⁵ Stephenson, N. (1992). *Snow crash*. Bantam Books.

⁵⁵⁶ Barrett, S. (2021). *NFTs could revolutionize marketing and communications*. PRWeek. <https://www.prweek.com/article/1708599/nfts-revolutionize-marketing-communications>

⁵⁵⁷ Robbins, T. (2022). *What Communicators Need to Know About the Metaverse and NFTs in 2022*. <https://burrelles.com/what-communicators-need-to-know-about-the-metaverse-and-nfts-in-2022/>

Ви запитаєте: а як бути із задоволенням фізіологічних потреб, наприклад харчуванням? Бо самими гігабайтами ситий не будеш. Відповідь на це надала McDonald's, оголосивши про наміри створити віртуальний ресторан для доставлення їжі з метавсесвіту в реальне життя. «Ви тусуєтесь в метавсесвіті і зголодніли. Вам не потрібно відкладати гарнітуру. Ви заходите в McDonald's і робите замовлення. Трохи пізніше воно приходить до ваших дверей», — обіцяє реклама компанії⁵⁵⁸. Транспортуванням бургерів і піци займуться розумні дрони, які робитимуть усе швидко і не вимагатимуть чайових. Не можна відкидати, що в майбутньому людство навчиться імітувати будь-які делікатеси, впливаючи на смакові рецептори людей за допомогою спеціальних пристроїв. Лише уявіть: людина споживатиме білково-вітамінне желе без смаку і запаху, а відчуватиме, що насолоджується мусом з білуги під трюфельним соусом! Отже, майбутнє метавсесвіту — за фізично відчутним інтернетом, який працюватиме за допомогою VR-гарнітури, симуляторів та іншої розумної периферії.

Мініатюрною моделлю метавсесвіту стала створена 2011 року гра Minecraft. Вона дає змогу зводити з різних типів блоків споруди й будувати 3D-світи. З моменту запуску до 2021 року Minecraft зібрав 141 млн активних гравців у всьому світі⁵⁵⁹. Це більше, ніж населення Великої Британії та Франції разом узятє. Спільні інтереси породили новий комунікаційний кластер майнкрафтерів. Вони створюють вікіресурси, групи в соцмережах, обговорюють свої досягнення та способи подолання перепон. Їхні відео у ТікТок, що демонструють проходження етапів гри, збирають мільйони переглядів. Очевидно, це може слугувати прикладом нової комунікаційної системи метавсесвіту.

Розбудовою нового віртуального довкілля нині переймаються не лише гіганти цифрової індустрії. Будь-яка корпорація прагне створити в метавсесвіті власне дзеркало. Хтось уже використовує його для просування товарів і послуг, хтось щойно починає освоювати цей простір. Але для всіх компаній це відкриває дві потреби. Перша: поступово пристосовувати бізнес до моделей споживання метавсесвіту. Друга: адаптувати комунікації з урахуванням нових технологій, можливостей і обмежень цього феномену. А це означає, що попереду в нас іще багато цікавої роботи.

⁵⁵⁸ Pascale, D. (2022). *Order your McDonald's in the metaverse? The company applies for NFT and virtual trademarks*. <https://www.euronews.com/next/2022/02/11/order-your-mcdonald-s-in-the-metaverse-the-company-applies-for-nft-and-virtual-trademarks>

⁵⁵⁹ Clement, J. (2021). *Minecraft active player count worldwide 2016-2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/680139/minecraft-active-players-worldwide/>

Післямова

Стівен Кові бачив сенс існування людини в тому, щоб жити, любити, вчитися та залишити спадщину. Але якщо замислитися, жодного із цих чотирьох надзавдань неможливо досягнути без комунікацій. Надто кожен із цих пунктів і є своєрідною формою комунікації, яка сприяє не просто обміну інформацією, а самовираженню та отриманню задоволення від цього. Щось подібне відбувається й у великих компаніях. Корпоративні комунікації не лише змушують правильно скорочуватися м'язи менеджменту, забезпечуючи зростання прибутку та стійкість до криз. Вони допомагають сформулювати глибинний сенс бізнесу, обґрунтовують його соціокультурну сутність і визначають місце в системі людських цінностей. Таке самоусвідомлення потрібно компаніям для того, щоб жити в гармонії зі світом і мати внутрішню мотивацію до розвитку.

А тепер уявіть, що на нашій планеті раптом зникло земне тяжіння. Немає на що спертися, за що схопитися. У цьому хаосі люди метаються, губляться, натикаються одне на одного, набиваючи ґулі. Саме такий вигляд має сучасне комунікаційне середовище. Воно є зліпком з оригіналу усталених людських відносин і тенденцій глобального світу, які, м'яко кажучи, далекі від ідеалів. Це наче хор без нот і диригента. Публічні персони, компанії, бренди прагнуть будь-що зайняти місце при центральному мікрофоні. Вони співають про себе настільки часто й голосно, що заглушають одне одного. Окреме питання щодо властивостей породженого в такий спосіб потоку смислів. Погано, коли переконливі слова марнуються заради хайпу, дешевої популярності, самоствердження коштом інших. Але ще гірше, коли важливі ідеї, які мають визначати майбутнє людства, губляться серед надмірної кількості порожніх суджень. Тому всім нам час замислитися про нові етичні норми, які стимулювали б професіоналів до внутрішнього самоконтролю щодо якості та обсягів

поширюваної інформації. Це схоже на принципи поводження з відходами, побудовані на доцільності та самообмеженні. Є така китайська мудрість: «Не кажи, якщо це не змінює тишу на краще». Доцільність комунікації має регулюватися персональним питанням: що корисного містять мої повідомлення? Чи зможе конкретний пост у соцмережах допомогти розв'язати нагальні проблеми інших людей? Комунікації мусять мати сенс, сприяти, залучати, мотивувати. Тільки тоді вони матимуть цінність, а не просто захаращуватимуть світ інформаційним сміттям.

Загалом питання користі комунікацій має глобальне значення. Існує думка, що свого часу в науково-технічному розвитку людство звернуло не в ту вулицю. Найбільшими досягненнями на зламі XX та XXI сторіч стало винайдення інтернету, соціальних мереж, мобільних додатків — усього, що штовхає вперед галузь комунікацій. Але чи змогли ці геніальні винаходи розв'язати хоч би частину таких болючих світових проблем, як голод, важкі хвороби, глобальне потепління? Відповідь: ні. Вони навіть не спромоглися вплинути на поведінку жителів нашої планети та переконати їх в елементарних речах: не вбивати одне одного, не красти, не забруднювати довкілля. Тому самі по собі комунікаційні технології не гарантують правильних і раціональних ефектів у глобальному розвитку. Важливо те, які ідеї буде поширено за їхньою допомогою. Хтось має підбати, що в них буде закладено: кванти милосердя чи годинниковий механізм самознищення.

Корпорації, які беруть активну участь у формуванні інформаційного простору і мають колосальний вплив на громадську думку, могли б узяти на себе роль програміста, який писатиме для суспільства правильний ідеологічний код. Для цього вони мають фінансові та інтелектуальні ресурси, доступ до масових каналів комунікації. Корпорації спроможні втілювати в життя найбожевільніші фантазії на кшталт колонізації Марса та створення всевидячого ока, що контролюватиме все населення Землі. Але знову-таки, наскільки ці інновації будуть корисними людству та чи поліпшать його життя в майбутньому?

Шукаючи нові ринкові ніші та способи отримання прибутку, компанії обирають найкоротші шляхи з точки зору бізнесу. Досі ця стратегія полягала в тому, щоб задовольняти потреби споживачів і потурати їхнім слабкостям. Але ця палиця має два кінці. З одного боку, корпорації пропонують широкий вибір товарів і послуг, урізноманітнюють і спрощують наше життя. А з другого — підтримують такі моделі споживання,

які заохочують шкідливі звички, лінощі, зменшують потреби навчатися, мислити, створювати щось власноруч. Як наслідок, люди перестають займатися звичними людськими практиками. Замість живого спілкування ми підсовуємо дитині планшет з іграми. Замість разом приготувати вечерю замовляємо доставлення їжі з ресторану. Замість мріяти задовольняємося переглядом телесеріалів. Хтось вважає, що таке спрощення цілком прийнятне, бо дає змогу сучасній людині заощадити час і сили, концентруючись на чомусь важливішому, наприклад, робота, кар'єра. Хтось твердить, що цей підхід обмежує інтерес до життя, тягу до самопізнання та саморозвитку. В кожному разі, перефразовуючи Антуана де Сент-Екзюпері, бізнес значною мірою відповідає за тих, кого приручив до своїх унікальних торгових пропозицій.

Нині корпорації мають нагоду змінити правила гри. Це стосується не стільки методик розподілу вмісту великих портмоне, скільки конкуренції сенсів. Ми віримо в те, що справжні компанії-лідери можуть запалювати людство великими шляхетними ідеями, здатними згуртовувати й рухати світ уперед. Зрозуміло, що ці світлі задуми ґрунтуються не на індексах страху та жадоби, а суто на добрій волі та здорових людських бажаннях. Ось чому корпораціям важливо плекати свій життєвий стиль, про який говорив психолог Альфред Адлер, керувати своїм духовним капіталом, а ще — мати сильні комунікаційні компетенції, щоб просувати свої ідеї.

На жаль, людство досі не повною мірою усвідомлює величезну дуальну силу комунікацій, їхні потенціал і загрози. Це наче атомна енергія, яка може обігрівати та освітлювати будинки, а може знищувати все довкола. Їхні наслідки набагато складніші та непередбачуваніші, ніж можна уявити.

При вході у кожен PR-відділ має висіти табличка з нагадуванням, що комунікації — невіддільна частина стратегічного менеджменту. Це означає, що їхня сила не у трактуванні подій, які відбулися, а в керуванні майбутніми кроками в інтересах репутації компанії та встановленні гармонійних відносин зі світом. Відповідно, роль PR-професіоналів — бути не просто ретрансляторами, а співавторами та рецензентами ідей, що увіходять в інформаційний обіг. Кожен із них повинен бути блокпостом моралі й сумління у своїй організації та ухвалювати правильні стратегічні рішення, спираючись на персональну принциповість, безкомпромісність та, що не менш важливо, глибинне розуміння природи корпоративних комунікацій та відповідальність за їхні наслідки і перед

компанією, і перед суспільством. Такий підхід зміцнює скелет бізнесу, сприяє його успішній взаємодії з усіма навколишніми об'єктами та багато чого може змінити на краще у світі.

Ще одна аксіома: комунікації завжди ґрунтуються на цінностях. Але що по-справжньому вартісне для бізнесу? І як це використати для того, щоб перетворити стейкхолдерів компанії на сусідів, яким можна довіряти ключі від свого будинку? Нас привчили, що комунікації обертаються довкола брендів та їхніх рафінованих ідеалів. Ми зосередилися на пошуку та культивуванні подробиць із життя селебритіз. Та насправді героями найбільш правдивих і неймовірних історій є прості люди. У широкому розумінні людина та її життя — найбільші цінності для будь-якої діяльності, зокрема й бізнесу. Тому корпоративні комунікації мають бути людиноцентричними, тобто орієнтованими на громадян, які мешкають і працюють поряд з нами, про яких ми, на жаль, так мало знаємо і говоримо. Людиноцентричність — це також і про тональність комунікацій. Подивіться, як змінився світ під час пандемії COVID-19. Невідворотна глобальна проблема згуртувала людей і наклала відбиток на манери їхнього спілкування. У ньому поменшало пафосу, лицемірства. І навпаки, емпатія, дружність, довіра почали повертати собі законне місце у стосунках. Вимушені бустерні дози людяності змінили звучання корпоративних комунікацій. Компанії починають не лише говорити та слухати, а й відчувати та співпереживати. Це розширює значення слів, які приписують Пітеру Друкеру: «Найважливіше у спілкуванні — почути те, чого не було сказано».

Як тренд у корпоративних комунікаціях виразно проявився запит на природність і щирість. Вигаданим сюжетам більше не довіряють, вони втрачають переконливість і стають непотрібними. Нині довкола нас і так вирує справжнє життя в усіх його приголомшливо-полярних проявах, гідних висвітлення. Бурхливі реалії самі витісняють з інформаційного простору штучні історії. Тому в майбутньому цікавими для громадськості залишатимуться ті компанії, які не комплексують розповідати про себе правду, наповнену емоціями та людяністю. Дедалі більш жаданим стає корисний, пізнавальний, соціальний контент, що надихає, змушує співпереживати. Поза сумнівами, соціальна канва стає обов'язковою тематичною основою комунікацій для будь-яких компаній.

Надлишковість цифрового контенту сприяє засміченню фільтрів, що відповідають за його актуальність, об'єктивність і читабельність.

Єдина альтернатива цьому — повернути в корпоративні комунікації експертизу, нешаблонність і виражальну досконалість. Це передусім має на меті допомогти подолати захисні рефлекси стейкхолдерів на пересичення низькоякісними медіапродуктами. Запорука добротного корпоративного контенту — сильні інфоприводи, що резонують із життям соціуму, і креативні рішення, які враховують відповідність матеріалу цільовій аудиторії. Складність також полягає в тому, що зусилля корпоративних комунікацій постійно балансують між привабливістю контенту та іміджевими потребами компаній. Адже імідж, хочемо ми цього чи ні, — це певною мірою гіперболізована, роздута реальність. Вона нагадує попкорн чи повітряні кульки, які справляють більше враження, ніж банальні кукурудзяні зерна чи гумові оболонки. Надування таких кульок передбачає ретельну роботу з образами, які мають запам'ятовуватися, викликати правильні асоціації, притягувати до себе, проте не лопатися від надмірного старання. Не дивно, що компанії інвестують шалені ресурси в якісний іміджевий контент, залучаючи до цього професіоналів, які тонко відчують цю грань. Дедалі потрібнішими стають послуги кваліфікованих контент-менеджерів, творців фото та відео для онлайн-ресурсів, здатних додавати драйву корпоративному спілкуванню. Водночас компанії пильно стежать за інноваціями у комунікаціях та охоче залучають їх до своєї практики. Це стосується діджитал-технологій, інтегрованих рішень, використання засобів віртуальної реальності тощо. Певна річ, цими обріями не обмежується майбутнє нашої галузі. Заирнути в нього допоможе свіжий погляд на феномен корпоративних комунікацій, представлений у цій книжці.

Наукове видання

Євген Олександрович Загорулько, Дмитро Олегович Олтаржевський

Корпоративні комунікації: свіжий погляд

Монографія

Редакторка *Олена Шульга*
Коректорка *Тетяна Летнянчин*
Дизайн та верстка *Сергія Косенка*
Технічний редактор *Сергій Шеремет*

Підписано до друку 07.02.2023 р.
Формат 60х90/16+. Ум. др. арк. 22,5.
Гарнітура Roboto. Папір офсетний.
Друк офсетний. Наклад 300 прим.
Зам. 02-742.

Видавець
Видавництво «Арт Економі»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 3911 від 05.11.2010 р.
вул., Лютеранська, 27-29, оф. 53,
Київ, Україна 01024
"Art Economy" Publishing House
Luteranska str., 27-29, office 53,
Kyiv, Ukraine 01024
Tel. +38 044 361-7-361
artecred@ukr.net www.knygar.com.ua
<https://www.facebook.com/knygar.com.ua>