

# Маркетинг і реклама

Перший в Україні маркетинговий журнал



№ 5–6

(№ 320–321)

Травень-червень  
2026

Тема номеру:

**ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ:  
СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА НОВАЦІЇ**

Міжнародний форум **PRNext** уже більш як 20 років збирає всіх, щоб відзначити найкращі практики управління репутацією та зазирнути в майбутнє репутаційного менеджменту.

Тема форуму 2026 року –

# NAVIGATING CHAOS

- **20+** зіркових спікерів
- **300+** гостей і журналістів в InterContinental Kyiv
- Ексклюзивний контент
- Гострі теми: від майбутнього PR-індустрії до репутаційного ризик-менеджменту
- Відверта професійна розмова в залі та кулуарах
- Неперевершені можливості для нетворкінгу із колегами з PR-індустрії та суміжних галузей



До зустрічі наступного року!

## ВІТАЮ ВАС, ШАНОВНІ ЧИТАЧІ ЖУРНАЛУ «МАРКЕТИНГ І РЕКЛАМА»!



Ми раді знову зустрітися з Вами на сторінках нашого видання. Як ви вже помітили, «титальною» темою номеру видання цього номеру було обрано таку традиційно актуальну проблему: «Паблік рилейшнз: сучасні тренди та новації». Вона вже неодноразово ставала титульною в попередніх номерах «МіР». Але проходить час, і PR знову потребує повернення до нього. Формуються нові піар-інструменти. На тлі стрімкої розбудови брендів значно підвищується роль формування та підтримки репутації.

Крім цих причин є додатковий, але дуже потужний привід. У квітні відбулися події XXIII Міжнародного форуму PRNext, який вже понад два десятиліття збирає провідних експертів ринку, керівників бізнесу та авторитетних медійників. Цього року організатори запропонували спільноті актуальну тему, яка звучить як маніфест сучасності: «Навігація в хаосі».

Тому логічно, що редакторські функції великою мірою виконувала Олена Дерев'янка, голова Оргкомітету PRNext, партнерка PR-Service Agency та віцепрезидентка Української PR-Ліги. Нагадаємо також, що з цього року Олена увійшла до складу редакційної ради МіР.

Багаторічною традицією нашого журналу є запрошення до дискусії з проблем титульної теми номеру провідних українських експертів. І цього разу в дискусію увійшли найдосвідченіші практики PR. Перелік авторів просто вражає: Олена Андросчук, керівник відділу корпоративних комунікацій, «Хенкель» в Україні; Володимир Гайдаш, експерт з корпоративних комунікацій; Олександра Гнатик, заступниця директора з управління репутацією мережі магазинів EVA та EVA.UA; Сергій Демченко, начальник управління з корпоративних комунікацій, кор-порація «АТБ»; Тетяна Оксютенко, керівниця напряму корпоративних комунікацій та репутації компанії Київстар; Дмитро Олтаржевський, завідувач кафедри реклами та зв'язків з громадськістю, Навчально-науковий інститут журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка; Оксана Панкіна, директорка з комунікацій IDS Ukraine (ТМ «Моршинська», «Миргородська»); Михайло Шуранов, PR директор NEQSOL HOLDING в Україні.

У номері також представлені матеріали, що стосуються конкретних проблем розвитку національних зв'язків з громадськістю. Про це — матеріали таких авторів, як Юрій Гаврилечко, Ігор Лядський, Ярослав Макаревич, Оксана Тодорова. Маркетингова наука представлена нашим постійним автором Олександром Зозульовим та Тетяною Царьовою.

І, безперечно, центральні місця в номері займають інтерв'ю з Оленою Дерев'янкою, звіти про форум PRNext та результати Рейтингу «Репутаційні АКТИВісти».

З важливих редакційних новин — участь у проведенні в травні 2026 року Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції «Бренд-комунікації: проблеми та рішення». Конференція розвивається та набирає наукову вагу!

Тож, не буду заважати Вашому знайомству з журналом.

**З побажаннями успіхів у бізнесі, роботі та навчанні  
головний редактор ВД «Студцентр»,**

**професор Євген Ромат**

**Головний редактор:****Ромат Є. В.,**

доктор наук держ. управління,  
професор Навчально-наукового  
інституту журналістики  
Київського національного  
університету імені Тараса Шевченка,  
(Київ)

**Редакційна рада:****Дерев'яно О. Г.,**

доктор екон. наук,  
Співзасновниця і партнер Агентства  
PR-Service,  
віце-президент Української PR-ліги,  
професор Київського національного  
університету імені Тараса Шевченка  
(Київ)

**Длігач А. О.,**

доктор екон. наук,  
генеральний директор Advanter  
Group,  
професор Київського національного  
університету імені Тараса Шевченка  
(Київ)

**Іванов В. Ф.,**

доктор філол. наук, професор,  
президент Академії української  
преси,  
професор Київського  
національного університету  
імені Тараса Шевченка (Київ);

**Іртлач М. О.,**

директор з маркетингу  
Sales House Adpartner,  
CEO в Digital Decisions (Київ)

**Лібанова Е. М.**

директор Інституту демографії  
та соціальних досліджень  
НАН України,  
академік НАН України (Київ);

**Онищенко В. Ф.,**

доктор екон. наук, професор,  
(Київ);

**Перерва П. Г.,**

доктор екон. наук, професор,  
декан НТУ «ХПІ» (Харків);

**Чурилов М. М.,**

доктор соціол. наук, професор  
(Київ)

**Відповідальна редакторка:****Тетяна Пирогова****Практик Маркетинг Клуб**

**Зв'язки з громадськістю в Україні: чекап за найважливішими параметрами (за матеріалами блиц-опитування експертів) ..... 6**

**Гість номеру**

Олена Дерев'яно

**Бізнес має діяти і говорити в єдиній репутаційно орієнтованій логіці ..... 20**

**Конференції**

Міжнародна науково-практична конференція

**«Бренд-комунікації: проблеми та рішення» ..... 25**

**Форуми**

Навігація в хаосі: форум PRNext'26 окреслив репутаційні

**орієнтири для українського бізнесу ..... 26**

**Рейтинги**

Традиції довіри: як на форумі PRNext'26 відзначили лідерів

**рейтингу «Репутаційні АКТИВісти» ..... 30**

**Позиція експерта**

Ігор Лядський

**Ілюзії та реальність Government Relations ..... 33**

**Проблеми теорії**

Євген Ромат

**Паблік рилейшнз у системі інтегрованих бренд-комунікацій ..... 36**

**Позиція експерта**

Ярослав Макаревич

**PR 2.0. Війна не змусила адаптувати піар-кампанії під воєнний час!**

**Вона стала причиною створення нового стилю піару ..... 40**

Юрій Гаврилечко

**PR в умовах перманентної невизначеності:**

**як українські компанії вибудовують комунікації під час війни ..... 42**

**Книжкова полиця**

**Тренди, кейси та енергія розвитку від Оксани Тодорової ..... 46**

**Проблеми теорії**

Зозульов Олександр, Царьова Тетяна

**Парадигма маркетингової діяльності в контексті поглядів Пітера Тіля,**

**Марка Андрессена та маніфесту Palantir ..... 51**

### До уваги читачів журналу

#### «МАРКЕТИНГ І РЕКЛАМА!»

Отримати журнал можна лише безпосередньо від редакції. Вартість номеру (без урахування пересилання територією України) складає **199 грн 00 коп.** (ПДВ не передбачений, п. 197.1.25 ст. 197 V Розділу ПКУ).

Вартість ел. версії у форматі pdf — **177 грн 00 коп.**, без ПДВ.

Прийом заявок відбувається  
за тел.: (050) 343-43-21,  
або за e-mail: studfestival@ukr.net

У заявці необхідно вказати кількість примірників журналів конкретного номеру, поштову адресу або відділення пошти.

Після отримання коштів на розрахунковий рахунок редакції журнали будуть відправлятися на Вашу адресу в конвертах за рахунок отримувача.

Редакція може не розділяти точку зору авторів публікацій.

Рукописи не рецензуються та авторам не повертаються.

Редакція залишає за собою право літературного редагування статей.

Відповідальність за зміст рекламних звернень несе рекламодавець.

Відповідальність за достовірність інформації, фактів, імен, прізвищ, цифрових даних, що наводяться в публікаціях, несуть автори матеріалів.

Статті публікуються українською мовою або англійською (чи мовою країни Європейського Союзу, якщо це є мовою написання статті).

Будь-яка частина матеріалів журналу не може відтворюватись (у пресі, Інтернеті, інших форматах тощо) без попереднього узгодження з редакцією журналу «Маркетинг та реклама».

Передрук матеріалів видання — лише з попередньої письмової згоди редакції.

«Маркетинг і реклама» є зареєстрованим товарним знаком.

© «Маркетинг і реклама», 2026

# маркетинг і реклама

перший в Україні маркетинговий журнал

### «МАРКЕТИНГ І РЕКЛАМА!» —

**це перше в Україні друковане періодичне видання маркетингової проблематики, що видається з вересня 1996 року.**

**Журнал «МАРКЕТИНГ І РЕКЛАМА» — офіційно зареєстроване загальнонаціональне видання.**

**Реєстраційне свідоцтво серії КВ № 12707-1591ПР від 30.05.2007 р.**

**Поширюється на всій території України (крім тимчасово окупованої території).**

**Замовлення та отримання номерів журналу — виключно від редакції.**

### Міжнародний професійний журнал

Виходить періодично у форматі партнерських випусків.

Заснований у вересні 1996 р.

Видавець —  
НВФ «Студцентр»,  
за участі ПП «Сучасний  
маркетинг».

Тел.: (050) 343-43-21.

E-mail: studfestival@com.ua

Веб-сайт: [www.mr.com.ua](http://www.mr.com.ua)

Сторінка у Facebook:  
<https://www.facebook.com/profile.php?id=100046481332347>

Цей номер підписано до друку 16.06.2026 р.

Надруковано у типографії ТОВ «Цифра Прінт»

*Ціна договірна*

# ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УКРАЇНІ: ЧЕКАП ЗА НАЙВАЖЛИВІШИМИ ПАРАМЕТРАМИ

ТЕМА НОМЕРА

(ЗА МАТЕРІАЛАМИ БЛІЦ-ОПИТУВАННЯ ЕКСПЕРТІВ)

**Від ред.** За багаторічною традицією журналу «Маркетинг і реклама» кожний тематичний номер супроводжується матеріалами блиц-опитування експертів за титульною темою номеру. Цього разу це — «Паблік рилейшнз: сучасні тренди та новації».

Традиційно, редакція МіР звернулася до провідних українських експертів у сфері паблік рилейнз для з'ясування їхніх позицій щодо проблем, що розглядаються в тематичному номері.

На питання редакції відповіли Олена Андрощук, керівник відділу корпоративних комунікацій, «Хенкель» в Україні; Володимир Гайдаш, експерт з корпоративних комунікацій; Олександра Гнатик, заступниця директора з управління репутацією мережі магазинів EVA та EVA.UA; Сергій Демченко, начальник управління з корпоративних комунікацій, корпорація «АТБ»; Тетяна Оксютенко, керівниця напряму корпоративних комунікацій та репутації компанії Київстар; Дмитро Олтаржевський, завідувач кафедри реклами та зв'язків з громадськістю, Навчально-науковий інститут журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка; Оксана Панкіна, директорка з комунікацій IDS Ukraine (ТМ «Моршинська», «Миргородська»); Михайло Шуранов, PR директор NEQSOL HOLDING в Україні.

А перелік питань в нинішньому «бліці» виглядає таким чином:

- 1. Які основні чинники впливають зараз на планування PR-роботи українських компаній? Що ускладнює процес планування?**
- 2. Як джерела репутаційної кризи Ви вважаєте найбільш широко розповсюдженими сьогодні?**
- 3. Які напрями PR-роботи Ви вважаєте такими, що найлегше піддаються плануванню (медіа рилейшнз, івент-менеджмент, диджитал, робота з інфлюенсерами)? Які найважче?**
- 4. Чи спостерігається тренд поліпшення інтеграції між піар- і маркетинг-функціями?**
- 5. Якими методами піар-фахівці намагаються знизити невизначеність і поліпшити якість планування роботи? Чи є приклади інноваційних рішень — у розумінні каналів комунікації чи методів організації роботи?**
- 6. Наскільки широко для планування піар-роботи застосовується ШІ? Які заходи вживаються для GEO?**
- 7. Як змінюється під впливом зростаючої невизначеності система KPI у PR-роботі?**

Як завжди, відповіді експертів розміщені нижче в алфавітному порядку згідно прізвищу респондента.

Знайомимось!!!

**ОЛЕНА АНДРОЩУК,  
керівник відділу корпоративних кому-  
нікацій, «Хенкель» в Україні, Київ:**

— 1. Сьогодні головним чинником впливу на будь-яке комунікаційне планування в Україні є безпековий фактор та загальна непередбачуваність ситуації. Ми маємо будувати свої стратегії навколо операційної стійкості бізнесу, підтримки співробітників і збереження робочих місць. Велике значення має також актуальний соціальний контекст та запит суспільства на реальну допомогу від брендів. Процес планування найбільше ускладнює саме висока швидкість змін, адже інформаційне поле трансформується щохвилини. Довгострокові плани часто втрачають актуальність через нові виклики, тому базовою навичкою піарника стає вміння швидко переформувати повідомлення під нову реальність без втрати репутаційних орієнтирів.

2. У сучасному українському інформпросторі найбільшим джерелом репутаційного ризику є розрив між словами компанії та її реальними діями. Аудиторія миттєво відчуває фальш або спроби маніпулювати темою благодійності. Ще одним джерелом криз є етичні промахи у публічній комунікації, нечутливість до суспільних тривог або відсутність чіткої громадянської позиції бренду. Також значну небезпеку становлять внутрішні комунікаційні збої, коли внутрішня комунікація відбувається не на постійній зрозумілій для працівників основі.

3. Найлегше плануванню піддається класичний медіа рілейшнз, оскільки тут ми працюємо з перевіреними партнерськими майданчиками, зрозумілими графіками виходу матеріалів та чіткими темами. Досить прогнотозованим є і діджитал напрям, де алгоритми дозволяють прорахувати охоплення та налаштувати кампанію під конкретні аудиторії. Натомість найважче планувати івент-менеджмент через ризики повітряних тривог, безпекові обмеження та необхідність завжди мати план дій на випадок екстреного відключення світла.

4. Так, цей тренд не просто існує, а став життєво необхідним для виживання брендів. Раніше маркетинг займався виключно продажами та продуктом, а піар відповідав



за загальну репутацію та зв'язки з громадськістю. Зараз ці сфери повністю переплелися, адже сучасний споживач купує не лише товар, а й цінності компанії. Продуктова кампанія не принесе результату, якщо репутація виробника викликає сумніви. Ми у Henkel бачимо величезну користь від такої синергії, коли маркетологи допомагають піарникам краще зрозуміти цифрові інструменти та поведінку покупця, а комунікаційні фахівці забезпечують екологічність та доречність рекламних повідомлень у нинішньому чутливому контексті.

5. Для зниження невизначеності ми перейшли на систему гнучкого планування з короткими спринтами. Замість жорстких річних стратегій ми створюємо базові сценарії розвитку подій під кожен комунікаційну кампанію. Щодо інноваційних методів організації роботи, то ми активно впроваджуємо крос-функціональні чати для миттєвого ухвалення рішень та використовуємо хмарні платформи для спільної роботи над контентом у реальному часі, також компанія запроваджує використання ШІ у роботі на всіх рівнях. У каналах комунікації ми робимо ставку на прямий діалог з аудиторією через власні цифрові екосистеми. Яскравим прикладом інноваційного підходу стало додавання наших відеоуроків проєкту «Світ дослідників» у державний освітній застосунок «Мрія»,

що дозволило відкрити новий та дуже ефективний канал взаємодії зі школярами та батьками по всій Україні.

**6.** Штучний інтелект уже став нашим звичним щоденним асистентом для рутинних завдань. Ми використовуємо його для первинного аналізу великих обсягів інформації, моніторингу згадок бренду тощо. Водночас ШІ не замінює людину в стратегічних питаннях, де потрібна емпатія та глибоке розуміння українського контексту.

Стосовно оптимізації під генеративні пошукові двигуни (GEO), ми перебудували логіку створення нашого контенту. Тепер ми орієнтуємося не на прості ключові слова, а на розгорнуті від-повіді на складні запитання користувачів. Наші тексти на офіційних ресурсах мають бути максимально авторитетними, експертними та структурованими, щоб моделі штучного інтелекту обирали саме дані Henkel під час формування відповідей для користувачів у пошукових чатах.

**7.** Система оцінювання ефективності суттєво трансформувалася і стала більш гнучкою та якісною. Ми поступово відмовляємося від суто кількісних показників, таких як загальна кількість публікацій чи еквівалент рекламної вартості. Зараз на перше місце виходить якість контакту з аудиторією, тональність згадок та рівень залученості користувачів. Важливим KPI стала швидкість реакції команди на кризові ситуації та вміння адаптувати контент під мінливий контекст без втрати змісту. Репутаційний капітал, довіра партнерів та реальний соціальний вплив від наших проєктів мають більшу вагу в оцінці ефективності комунікацій ніж прості графіки охоплення.

**ВОЛОДИМИР ГАЙДАШ,  
експерт з корпоративних комунікацій:**

— **1.** Як і раніше, бізнес-цілі компанії визначають основні параметри корпоративної PR-діяльності. Інакше — цілковитий розсинхрон. Також величезну роль грає репутаційна вага компанії, наявність чи відсутність у неї актуальних репутаційних проблем (судові процеси, активістські компанії, тиск публіч-



них осіб і т.д.) та персональний бренд ключових керівників та спікерів компанії.

Безпосередній тиск на планування PR-діяльності здійснюють зменшення комунікаційно-маркетингових бюджетів, труднощі з працевлаштуванням досвідчених PR-спеціалістів та певна волатильність самої сфери (особливо в сфері media relations та інфлуенс-маркетингу).

**2.** Як і раніше, вагомим джерелом репутаційних штормів є неадекватна, нечесна або непродумана поведінка персоналу. Як приклад, згадаю інцидент у грудні 2025 року, коли співробітниця «Приватбанку» відмовила ветерану у видачі пластику, адже він через втрату усіх кінцівок внаслідок війни не міг пройти стандартну процедуру ідентифікації. Не зникає й інший сегмент, коли керівник своїми діями шкодить компанії, якою володіє або яку очолює. Вже хрестоматійний приклад — CEO «Монобанку» Олег Гороховський, який у березні цього року публічно поширив персональні дані однієї з клієнток та принагідно поглузував над її зовнішністю. Зрештою, нікуди не ділися «ножиці» між очікуваннями стейкхолдерів та реальністю у сфері промислової безпеки, охорони праці та ін. Ці об'єктивні складнощі, які зазвичай вирішувались завдяки грамотній антикризовій комунікації, нині підсилюються соцмережами TikTok і Threads, вибудовуваними за алго-

ритмічним принципом. Тож «хайп на хеті» — реально небезпечне явище.

**3.** Все відносно легко можна запланувати, окрім кризових комунікацій, які завжди унікальні.

**4.** Безперечно, бізнес вимагає ювелірної злагодженості між департаментами піару та маркетингу. Тож компанії, які розуміють всі benefits від взаєморозуміння з «пів погляду», штовхають обидві сторони до щільної співпраці.

**5.** Варто розділяти невизначеність об'єктивну і суб'єктивну. VUCA — термін, який раніше описував крихкий світ, трансформувався в BANI: крихкість, тривожність, нелінійність і незбагненність. PR-фахівці не тільки працюють в таких умовах, але й частково керують ними через репутаційні тригери. Втім повністю контролювати таке середовище неможливе.

Водночас суб'єктивна невизначеність — це негативні робочі явища, які шкодять продуктивності, креативності та командності. Ці процеси можна постійно вдосконалювати, але це вже більше адміністративна робота.

**6.** Грамотні PR-спеціалісти розуміють свою ринкову цінність, усвідомлюючи, що ШІ їх не замінить. Водночас штучний інтелект здатний суттєво пришвидшувати роботу, роблячи піарника AI-powered. Широту використання LLM визначає кожен конкретний спеціаліст у кожному конкретному випадку.

Стосовно GEO можна додати, що найкращий формат впливу на пошукову видачу чатботів та/або AI-Overview — це системні media relations, націлені на формування необхідної ШІ маси контенту. Зазначу, що це окрема робота, яка вимагає від спеціаліста кроссекторальних знань з media relations та ШІ.

**7.** Невизначеність за термінологією BANI змушує комунікаційних спеціалістів витратити ще більше ресурсів для ідентифікації ризиків серед усіх можливих стейкхолдерів в усіх можливих каналах. Особливо — на цифрових майданчиках, кількість яких постійно росте. У підсумку лише ті PR-команди, які вибудували власну спроможність відстежувати репутаційні проблеми ще в їх зародку, здатні формувати ефективну комунікацію і через це — вирішувати проблеми.

**ОЛЕКСАНДРА ГНАТИК,**  
заступниця директора з управління  
репутацією мережі магазинів EVA  
та EVA.UA, Дніпро:



— **1.** Серед найбільш вагомих чинників я б відзначила динаміку інформаційного поля, мінливість суспільного контексту та різкі емоційні перепади аудиторії на тлі загального виснаження. Сьогодні PR-планування потребує не лише календаря й контент-плану, а й постійної оцінки доречності.

Ми живемо у тривалому стресі й інформаційному перевантаженні, тому значення має не тільки зміст повідомлення, а й інтонація. Комунікація може бути правильною за суттю, але недоречною за моментом чи формою подачі.

PR-команди мають діяти швидко, не втрачаючи точності та стратегічної лінії. Це, як на мене, — один із найбільших викликів: враховувати момент і водночас не розмивати позицію компанії. Якісне планування в таких умовах тримається на побудові сценаріїв, внутрішній дисципліні та здатності швидко змінювати рішення, не втрачаючи сенсу.

**2.** Найчастіше репутаційні кризи виникають у точці розриву між тим, що компанія декларує, і тим, як вона діє на практиці. Якщо реальний досвід клієнта, працівника або партнера не підтверджує заяви бренду, ризик поступово накопичується і в певний момент може «детонувати».

Дуже часто джерелом проблеми є внутрішня неузгодженість. Наприклад, маркетинг обіцяє одне, сервіс по факту дає інше, HR транслює щось своє, а PR потім намагається пояснити все це зовнішній аудиторії. Втім комунікація не може компенсувати розриви в реальності. Вона допомагає зрозуміти ситуацію, але не замінює послідовності в діях.

Коли компанія не пояснює логіку своїх рішень, правила, обмеження або результати, вона залишає простір для припущень. А припущення в кризовому середовищі майже завжди працюють не на користь бренду.

І, звісно, дуже важливим є тон комунікацій. У чутливому суспільному контексті аудиторія швидко зчитує невідповідності та маніпуляції. Тому репутаційна стійкість починається з послідовності, чесності й поваги до аудиторії як базових принципів.

**3.** Відносно легко плануються напрями з прогнозованим циклом: регулярні корпоративні новини, експертні колонки, частина медіарилейшнз, контент для власних каналів, комунікаційний супровід бізнес-процесів із чітким таймлайном. Але навіть тут будь-яку комунікацію треба зв'язати з поточним контекстом: те, що було доречним учора, сьогодні може звучати вже інакше.

Найважче піддаються плануванню кризові комунікації, публічні реакції на зовнішні події, івенти, комунікації з високою емоційною чутливістю, а також проєкти, де багато залежить від партнерів, інформаційного поля або суспільного настрою. Там завжди є фактори, які неможливо повністю контролювати.

Якщо узагальнити: простіше планувати те, що залежить від внутрішньої дисципліни компанії. Найскладніше — те, що залежить від зовнішнього контексту, реакцій аудиторії та змін у суспільстві.

**4.** На мою думку, так, проте інтеграція не означає злиття функцій. PR і маркетинг мають різну оптику. Маркетинг працює з попитом, продуктом, продажами, поведінкою споживача. PR — із довірою, репутацією, контекстом, ризиками, стейкхолдерами й довгостроковим сприйняттям.

Проблеми починаються тоді, коли PR підключають наприкінці: рішення вже ухвалене, а комунікаційній команді треба лише «красиво сформулювати». Сильніша модель —

раннє залучення PR. Тоді команда може оцінити ризики, передбачити питання аудиторії, перевірити тон і зрозуміти, як рішення вплине на репутацію. PR не може бути декоративною функцією. Це частина управління довірою.

**5.** Завжди корисно використовувати сценарне планування, що враховує кілька варіантів розвитку подій. Це допомагає не приймати рішення з нуля щоразу, коли змінюється ситуація.

Обов'язковими є внутрішні протоколи: кризові матриці, Q&A для чутливих тем, узгоджені ролі, база фактів, зрозумілі маршрути погодження. У нестабільності дуже цінно, коли команда не витрачає час на хаос.

Важливий постійний моніторинг не лише медіа, а й загального інформаційного поля, тональності суспільних обговорень, дій конкурентів, настрою аудиторії. PR-фахівцям треба розуміти не тільки, що говорять про компанію, а й у який контекст вона зараз виходить зі своїми повідомленнями.

**6.** ШІ вже став робочим інструментом PR. Ми використовуємо його для аналізу великих масивів інформації, підготовки чернеток, структурування тез, адаптації текстів під різні канали, моделювання можливих питань аудиторії, пошуку слабких місць у повідомленнях тощо.

Але в питаннях репутації ШІ не замінює професіонала. Він може допомогти з варіантами, логікою, швидкістю. Але рішення про тон, доречність, потенційний ризик має ухвалювати людина, яка розуміє контекст.

Generative Engine Optimization нині є для PR важливою темою. З одного боку, пошук змінюється: люди дедалі частіше отримують відповіді через AI-системи. Для брендів це означає потребу працювати не лише на видимість, а й на авторитетність і цитованість. Втім на практиці це передбачає якісний контент, органічні згадки в авторитетних медіа, узгодженість інформації на різних майданчиках, сильну експертну присутність. Для PR це не можна назвати якоюсь новою територією.

**7.** KPI у PR стають менш механічними. Кількість публікацій, охоплення, тональність, залишаються важливими, але вони вже не можуть бути єдиним мірилом ефективності. Зростає значення якісних показників: чи була комуні-

кація доречною, чи правильно її зчитала аудиторія, чи допомогла вона посилити позицію компанії.

Також важливішими стають операційні KPI: швидкість реагування, підготованість спікерів, наявність узгоджених позицій, якість внутрішньої координації, здатність команди працювати в різних сценаріях.

Небезпечно вимірювати успіх лише гучністю. Високе охоплення може бути результатом як сильної комунікації, так і проблеми. Тому головне питання — не «скільки нас побачили?», а «що це змінило у сприйнятті, довірі або поведінці аудиторії?».

У довгій перспективі PR має працювати не на шум, а на стійкість.

**СЕРГІЙ ДЕМЧЕНКО,  
начальник управління з корпоративних комунікацій, корпорація «АТБ», м. Дніпро:**

— **1.** Серед ключових чинників, які наразі мають суттєвий вплив на стратегічне планування та PR-роботу у цілому, стрімка диджиталізація суспільства, спричинена об'єктивними факторами, чинниками та викликами воєнного часу. Це мінливість соціально-інформаційного середовища, потенційно можлива блискавична зміна настроїв та важка прогнозованість ймовірних наслідків тих чи інших подій або явищ.

Українцям непросто, хоча й стратегічно важливо брати до уваги те, що з поширенням та доступністю інструментів цифровізації фактично розмивається межа між об'єктами та суб'єктами інформації. Будь хто з користувачів месенджерів та соціальних мереж потенційно повинен розглядатися, не просто, як отримувач певних даних, а як учасник цього комунікативного процесу, який має змогу самостійно формувати певні тези, спричиняти непрогнозований на етапі планування резонанс, безпосередньо впливати на особливості сприйняття широких верств населення. Попри безумовну необхідність чіткого планування кампаній, сьогодні не менш важливими є навички гнучкого і ефективного реагування на потенційні зміни, ретельної координації комунікативної роботи на усіх етапах, навіть коли ця робота може здаватись логічно завершеною.



**2.** Окремими репутаційним викликом сьогодні є негативні чинники, причиною яких є повномасштабне вторгнення. Вони можуть протягом достатньо короткого проміжку часу спровокувати кардинальний перегляд не тільки тактичних рішень а й спричинити гостру потребу вносити корективи у раніше ретельно вибудовані стратегічні плани.

Це можна порівняти з забігом догори по ескалатору. Ще й проти його руху. Навіть нетривала зупинка чи відсутність належної уваги до найменшого зовнішнього фактору неминуче відкидає назад, знижує ефективність попередніх планів, нівелює ретельні розрахунки та чималий етап навіть вже виконаної роботи.

**3.** Якби ми з вами жили в ідеальному світі, система «Планування — реалізація — очікуваний результат» була б ефективною для будь-якого з перелічених напрямків PR-роботи. Однак така ідилічна модель особливо у сьогоднішніх воєнних реаліях є скоріше недосяжною мрією якої ми всі прагнемо, але у найближчій перспективі навряд побачимо.

**4.** Звичайно. Більш того, сьогодні ця інтеграція вже є звичайним явищем у цій галузі і багато в чому визначає особливості планування.

Простий приклад: спільний проект АТБ і GSC Game World зі «S.T.A.L.K.E.R. 2» — дев'ять місяців ретельної підготовки та планування. Здавалось б, все прогнозовано та передбачене.

Але! Інформаційний простір буквально вибухнув, перший тираж у 20,5 тис. примірників інтерактивного альманаху розлетівся протягом лічених годин. Додатково оперативно було випущено ще понад 100 тисяч альманахів по залишеним покупцями заявкам та більше 4 млн. колекційних карток. Протягом одного місяця — 5,6 млн. переглядів тематичного посту в соцмережах, реалізовано 7,5 млн. колекційних карток, + 1 млн. користувачів оновленого мобільного додатку АТБ.

**5.** Якість планування попри усі об'єктивні та суб'єктивні чинники, які потім врешті можуть призводити до коригування цих планів, визначається перш за все його кінцевою метою, простіше кажучи результатом, якого потрібно досягти. Усі методології та інструменти, які ми маємо у власному арсеналі, включно канали комунікації, повинні обиратися з урахуванням можливих змін, але й з чітким баченням так званого фінішного прапорця. Завжди важливо мати у фокусі результат, якого маємо досягти.

Серед інноваційних рішень останнього часу є прямий діалог з суспільством, який став доступним завдяки тій же цифровізації, єднання заради спільного ефективного вирішення гострих питань. Наприклад, зимова хвиля обурення та хейту через недопущену в приміщення магазину безпритульну собаку. Замість класичних у подібних випадках виправдань, пошуків винного та одвічного питання «Що робити?», було обрано максимально чесний та зрозумілий суспільству шлях. Компанія заявила, що правила це важливо, але людяність теж! І фактично ініціювала першу в історії країни настільки масштабну кампанію з підтримки тварин та заохочення гуманного ставлення до них. Одразу ж було внесено зміни у внутрішні протоколи, створено єдиний алгоритм дій під час морозів для всіх магазинів, проведено інструктаж персоналу щодо етичної комунікації, розпочато співпрацю з зоозахисниками UAnimals, запущено відповідний благодійний проєкт, який завдяки чіткому плануванню вже приніс помітні позитивні результати.

Це вже далеко не про ситуативне оперативне очищення репутації, а про її створення на роки вперед.

**6.** На даному еволюційному етапі інструменти ШІ досягти того рівня, коли вони здатні

будувати потенційно ефективні плани для бізнесу, генерувати якісний контент розважального характеру тощо. Так чи інакше на це треба зважати, особливо в цифровому маркетингу. Проте для дійсно ефективного планування PR-кампаній потрібен перш за все людський погляд. Попри всі переваги ШІ, він не здатний до головного — розуміти людину, бути людяним, приймати людяні рішення. Отже станом на зараз в плануванні він може розглядатися, як помічник, який візьме на себе частину рутинної роботи, звільнивши час для креативних рішень та творчих пошуків.

**7.** У будь-якому випадку ключові показники ефективності PR-роботи показують конкретний рівень досягнення цілі. Не зважаючи на те, що і як мало вплив на різні етапи роботи, стратегічна задача повинна бути вирішеною. Фактори невизначеності та чинники, які фізично не можна врахувати під час планування, переважно визначають складність майбутньої роботи, фактично ускладнюють шлях до отримання потрібного результату. Проте вони не змінюють мети, надають усій роботі динамічності та характеру.

### **ТЕТЯНА ОКСЮТЕНКО, Керівниця напряму корпоративних комунікацій та репутації компанії Київстар, Київ:**

— **1.** На PR та комунікації українських компаній сьогодні найбільше впливають війна, безпекова ситуація, енергетичні ризики, економічний тиск, регуляторні зміни, суспільна втома і висока чутливість аудиторії.

Головна складність у тому, що контекст може змінитися за кілька годин, і це важко координувати. План, який буквально кілька годин тому був актуальним, може швидко застаріти. Тому якісне планування і гнучкість — це запорука максимальної готовності.

Важливо добре розуміти цілі, які постають перед компанією та командами, зважувати ризики, мати кілька сценаріїв і чітко розуміти, як діяти, якщо ситуація змінюватиметься. Саме тому PR має бути залучений до бізнес-рішень на ранньому етапі. Це дає більше контексту, допомагає бачити потенційні ризики і створює базу для більшої передбачуваності навіть у хаотичних ситуаціях.

**2.** Більшість репутаційних криз сьогодні провокують операційна діяльність, зовнішні обставини або розрив між очікуваннями аудиторії та тим, як компанія встигає пояснити свої дії.

Для великих компаній в Україні це найчастіше проявляється через наслідки обстрілів, кібератаки, збої у сервісі, складні партнерства, рішення, які впливають на клієнтів чи співробітників тощо.

У комунікаціях критичної інфраструктури важливо розуміти, якщо щось не працює, потрібно не лише швидко вирішити проблему, а й чесно та системно пояснювати людям, що відбувається. Компаніям важливо оперативно знижувати напругу, пояснювати контекст і залишатися в контакті зі своїми клієнтами та стейкхолдерами.

Окремим ризиком сьогодні можна виділити інформаційні атаки, Telegram-екосистему, AI та GEO. У 2026 році репутацію компаній формують не лише медіа, а й алгоритми, пошук, генеративні відповіді та швидкість, з якою неповний або викривлений контекст може стати «правдою» для аудиторії.

Тому основа антикризової стійкості — це надійність сервісу, послідовна етична поведінка і здатність швидко, чесно та зрозуміло пояснювати свої дії.

**3.** Найлегше планувати те, що компанія може контролювати: регулярні PR-активності, корпоративні новини, пресрелізи, заплановані події, участь спікерів у конференціях, контент-плани тощо.

Найскладніше планувати кризові ситуації, які виникають раптово — технічні збої, наслідки обстрілів, кібератаки або бізнес-рішення, які напряду впливають на клієнтів і співробітників.

У таких темах важко повністю контролювати розвиток подій, але важливо бути готовими: заздалегідь підготувати сценарії, Q&A, ключові тези, логіку реакції, спікерів і внутрішню координацію. Також потрібно бути готовими до зміни дат і строків, бо в кризових або чутливих темах ситуація часто змінюється швидше, ніж план.

Професійне PR-планування сьогодні — це готовність швидко й правильно діяти, коли ситуація змінюється.



**4.** Так, і це природний процес для зрілої компанії. PR і маркетинг мають працювати в єдиній логіці, бо для аудиторії все формує одне загальне враження про компанію: реклама, медіа, соцмережі, досвід користування продуктом, відповіді підтримки, позиція компанії та керівництва.

Ми маємо працювати в єдиній логіці нарративів, що компанія розповідає про себе, які продукти просуває, яку роль відіграє в країні, як говорить про технології, людей і майбутнє.

Маркетинг допомагає людям зрозуміти продукт і захотіти ним користуватися.

PR допомагає людям повірити, що цьому продукту, компанії та її діям можна довіряти.

**5.** Невизначеність неможливо прибрати повністю, але можна створити систему, яка дозволяє раніше бачити ризики, швидше ухвалювати рішення і краще координуватися всередині компанії.

Для цього важливі сценарне планування, Q&A, ключові повідомлення, логіка ескалації, моніторинг настроїв аудиторії і чітка взаємодія між функціями.

У складних темах PR має працювати разом із GR, Legal, маркетингом, клієнтським досвідом, продуктовими, технічними та іншими напрямками. Це потрібно, щоб швидко зібрати факти, сформувані позицію, підготувати від-

повіді для медіа й забезпечити єдину логіку всередині компанії.

Ефективним інструментом можуть бути кризові комітети або тимчасові кросфункціональні групи. Вони допомагають швидко погодити позицію, визначити відповідальних і діяти без зайвих затримок.

Якісна підготовка дозволяє швидко адаптуватися до невизначеності і не втратити довіру клієнтів, співробітників та інших стейкхолдерів.

**6.** Як технологічна компанія ми підтримуємо використання AI-рішень і самі експериментуємо з їх застосуванням у різних напрямках роботи.

У комунікаціях AI допомагає швидше аналізувати великі масиви інформації, працювати з медіа- та соціальним моніторингом, аналізувати контент, бачити зміни в настроях аудиторії, готувати перші драфти й адаптувати пові-домлення для різних аудиторій і ситуацій.

Водночас AI не може замінити людське судження. Особливо в Україні, де велику роль відіграє контекст. Тому важливо оцінювати, які джерела система бере за основу, які нарративи може підсилювати, який контекст втрачається і чи є підготовлений матеріал доречним з погляду суспільної чутливості, безпеки та етики.

AI для нас — це інструмент аналізу, адаптації та кращого розуміння інформаційного поля. Але фінальна відповідальність за зміст, тон і доречність комунікації завжди залишається за людиною.

**7.** Система KPI у PR не стільки змінюється, скільки розширюється. Ми вже не можемо оцінювати ефективність комунікацій лише через кількість публікацій, share of voice чи тональність.

Ці показники залишаються важливими, але їх недостатньо. Сьогодні потрібно розуміти, що саме говорять про компанію, як змінюється співвідношення позитиву й негативу, чи правильно аудиторія зчитує наші повідомлення, чи розуміє наші продукти, рішення і ширший контекст.

Для Київстару це особливо актуально, бо компанія розвивається як цифрова технологічна компанія: з хмарними сервісами,

AI-рішеннями, цифровими продуктами, партнерствами, інфраструктурними проєктами та новим рівнем публічності. Тому KPI мають враховувати, наскільки якісно ми пояснюємо цю трансформацію різним аудиторіям.

Сучасні PR-KPI мають відповідати на кілька запитань: що ми змінили у сприйнятті компанії, які ризики знизили, наскільки зрозуміло пояснили складні рішення і чи здатна компанія швидко реагувати без втрати узгодженості та репутації.

**ДМИТРО ОЛТАРЖЕВСЬКИЙ,**  
завідувач кафедри реклами та зв'язків з громадськістю, Навчально-науковий інститут журналістики, Київський національний університет імені Тараса Шевченка:

— **1.** Я б охарактеризував процес планування в українських піарників як роботу в умовах керованого хаосу. Звісно, кожен департамент комунікацій завжди має у шухляді власний «план Б», який дає змогу впевнено діяти під час різних кризових ситуацій. Але в умовах повномасштабної війни таких ситуацій може бути настільки багато і вони можуть бути настільки різноманітні, що передбачити всі ймовірні сценарії досить важко.



**2.** Джерела репутаційних загроз живуть передусім всередині нас самих: у лідерах компаній, які своїми необачними публічними висловлюваннями підважують свою репутацію і репутацію бізнесу, у не завжди професійних діях комунікаціоністів, які, прагнучи в будь-який спосіб привернути увагу до своєї компанії, вдаються до речей, які зрештою негативно впливають на імідж.

Пам'ятаймо, що піар має на меті вибудувати довгострокові гармонійні відносини, на яких ґрунтується репутація.

**3.** Традиційно менше залежать від сторонніх ризиків ті процеси, які менше пов'язані з людським чинником. Але в галузі комунікацій, так чи інакше, усі процеси пов'язані з людьми. При цьому треба враховувати, що піарники завжди мають справу з особливими, я б сказав, вельми творчими групами стейкхолдерів (журналістами, інфлюенсерами), які вимагають специфічних делікатних підходів та узгодженості дій. Тому будувати плани з такими аудиторіями ще важче, бо це впирається ще й в питання спільної творчості та розуміння специфіки діяльності один одного.

**4.** Цей тренд спостерігається давно. Нині вже неможливо провести чітку межу — де саме закінчуються маркетингові комунікації та починаються внутрішні комунікації, медіарилейшенз, GR. Для позначення об'єднання цих функцій і був запропонований концепт «інтегровані комунікації», який зараз активно розвивається як у теоретичній, так і практичній площині.

**5.** Справді, PR-діяльність майже завжди відбувається в умовах високої невизначеності, на яку впливає непередбачувана поведінка аудиторій, інформаційні кризи, медійний порядок денний тощо. Тому на авансцену виходять data-driven підходи, які дають змогу керуватися раціональними даними досліджень, а не емоціями. Одним з інноваційних інструментів також є генеративне сценарне планування. Якщо раніше розробка варіантів розвитку подій займала тижні, то нині штучний інтелект допомагає впоратися з цим за лічені хвилини, що критично важливо під час медіакриз, інформаційних.

**6.** Окрім наведених прикладів, ШІ останнім часом впевнено бере на себе рутинну

роботу під час планування, аналізу даних, автоматизації процесів. Я знаю багато компаній, які активно використовують цей інструмент в щоденній роботі. Наприклад, під час планування розміщення контенту піар-професіонали використовують ChatGPT, Notion, Jasper, які допомагають автоматично генерувати контент-плани, розробляти рубрикатори, формувати серії постів. Але є в плануванні комунікацій чимало речей, які можна врахувати тільки за допомогою людського інтелекту, досвіду, інтуїції.

**7.** Парадокс у тому, що зі зростанням невизначеності організації потребують більше вимірюваності, але традиційні KPI дедалі гірше відображають реальну ефективність комунікацій. Якщо раніше KPI в PR переважно показували результати минулих дій, то сьогодні вони демонструють здатність компанії адаптуватися до змін у режимі реального часу. Тобто відбувається перехід від моделі «KPI ефективності комунікацій» до моделі «KPI адаптивності та стійкості комунікаційної системи».

**ОКСАНА ПАНКІНА,**  
**директорка з комунікацій IDS Ukraine**  
**(ТМ «Моршинська», «Миргородська»),**  
**Київ:**

—**1.** Головним фактором, що ускладнює планування, є надзвичайно високий рівень невизначеності. Ситуація у зовнішньому середовищі та всередині компаній може змінюватися блискавично — і це змушує нас використовувати динамічну систему управління ризиками й ухвалювати рішення у максимально стислі строки. Основними чинниками планування залишаються стратегічні цілі бізнесу, соціальна відповідальність і питання репутації. Проте зараз ми змушені враховувати величезну кількість нових факторів ризику. Швидкість і спосіб реагування на події сьогодні мають відповідати поточному контексту та враховувати, що будь-яку комунікацію оцінюють через призму чутливості до теми війни.

**2.** Основою криз можуть бути етичні, продуктові або комунікаційні ризики, тому їхніми джерелами можуть стати продукт, невдала



комунікація або поведінка споживача. Будь-яке повідомлення сьогодні одразу потрапляє в поле високої чутливості, емоцій і очікування коректності. Помилка в тоні або невчасний меседж можуть коштувати бренду значно більше, ніж просто негативний фідбек. Найголовніше — критично змінилася швидкість розповсюдження інформації. Реакція піарника на будь-який викид має бути миттєвою. Іноді відсутність реакції протягом перших двох годин призводить до того, що врятувати ситуацію стає дуже складно. Ми змушені перебудовувати всі операційні процеси задля оперативності. Це пришвидшило роботу комунікаційників у декілька разів.

**3.** Ми завжди мали справу з річною стратегією, KPI та календарем активностей, але наразі доповнюємо їх гіпотезами, які тестуємо в реальному часі. Адже будь-який бізнес нині працює в середовищі, де криза є базовим станом. Відповідно, ми продовжуємо стабільно планувати ті активності, які менше схильні до різких змін. Побудова стосунків із журналістами й інфлюенсерами є тривалим і зрозумілим процесом. Більш складним напрямом зараз став івент-менеджмент, адже будь-який захід може бути скасований у день проведення через питання безпеки. Тому сьогодні кожна подія має детальну карту ризиків, оскільки головною цінністю є

захист людей. Цифрове середовище дозволяє запускати проєкти швидше — тут і зараз, а традиційні медіа, такі як телебачення чи зовнішня реклама, є складнішими через тривалий період підготовки та меншу гнучкість.

**4.** Ці дві функції є абсолютно нероздільними в нашій структурі. Репутація безпосередньо впливає на бренди та продажі, тому піар не може існувати окремо від маркетингу. Ми завжди працюємо задля спільного результату та мети. Бренд-маркетинг і комунікації використовують різні інструменти, проте вони мають діяти злагоджено. Маркетинг не може транслювати одні сенси, коли піар говорить про інші. Глибока інтеграція дозволяє нам досягати максимальної ефективності для компанії.

**5.** Горизонт планування скоротився, а кількість змінних зросла кратно. Ми продовжуємо використовувати прогнозування, проте частіше стали застосовувати сценарне планування. Маємо довгострокове трирічне прогнозування та річний план, але проводимо його оцінку щомісяця. Варто зазначити, що іноді за поточної ситуації не завжди може йтися про чітке планування, скоріше про управління невідзначеністю. Важливими інструментами є постійне дослідження і контроль інформаційного поля. Маємо чіткі процедури реагування на зворотний зв'язок від споживачів. Це допомагає виявити проблему на ранній стадії та не допустити її перетворення на серйозну кризу.

**6.** Штучний інтелект поки що не інтегрований у стратегічне планування на рівні всієї компанії, проте його активно використовує більшість відділів. Ми використовуємо ШІ як аналітичного помічника для операційної роботи, тестування ідей, узагальнення інформації та підготовки звітів. Це суттєво економить час і ресурси. Щодо Generative Engine Optimization, то цей напрям стає пріоритетним, оскільки SEO поступово втрачає позиції. Користувачі все частіше шукають відповіді за допомогою штучного інтелекту. Ми вчимося працювати з новими алгоритмами, аби ШІ надавав інформацію про наші бренди у потрібному нам контексті. Це новий пласт роботи, який ми вже включили у свої комунікаційні плани.

7. Зростаюча невизначеність радикально змінює саму природу вимірювання ефективності. Раніше KPI в PR були досить лінійними: охоплення, кількість публікацій, виконання плану, тональність. Наразі відбувається зміщення з кількісних показників в бік якісних. Причина цього — перенасичення інформаційного простору та зміна логіки довіри. В основі закладено новий фокус — увага стала для більшості комунікаційників основним викликом. Акцент у комунікації змістився зі стандартних ЗМІ на соціальні мережі. Це складніший простір, де можна отримати і надвисокі результати, і зовсім нічого. Проритися крізь інформаційний шум стає дедалі важче, тому ми оцінюємо не стільки кількість контактів, скільки якість залучення споживача. Вартість реального контакту з брендом поступово зростає.

**МИХАЙЛО ШУРАНОВ,**  
PR директор NEQSOL HOLDING в Україні, Київ:

***Три тенденції, які сьогодні визначають розвиток PR в Україні.***

Відповідаючи на запитання про планування комунікацій, репутаційні ризики та роль нових технологій, я сформулював для себе три ключові тенденції, які сьогодні найбільше впливають на професію PR-фахівця в Україні.

***По-перше, комунікації переходять від моделі прогнозованого планування до моделі управління невизначеністю.*** Якщо ще кілька років тому нормальним виглядало співвідношення 80% запланованої роботи та 20% ситуативної, то сьогодні цей баланс наближається до 50 на 50. Війна, регуляторні зміни та швидка трансформація бізнес-середовища змушують компанії будувати не один план, а декілька сценаріїв розвитку подій.

***По-друге, комплаєнс і прозорість стають фундаментом репутації.*** Більшість серйозних репутаційних криз сьогодні пов'язані не з помилками в комунікаціях, а з проблемами в самій діяльності організації. Саме тому міжнародні інвестори та великі компанії дедалі більше уваги приділяють корпоративному управлінню, комплаєнсу та прозорості прийняття рішень.



***По-третьє, штучний інтелект стає не лише інструментом, а й новою аудиторією комунікацій.*** Сьогодні ШІ допомагає збирати інформацію, аналізувати ризики та моделювати сценарії. Але вже зараз компаніям потрібно думати не лише про те, що про них прочитають люди, а й про те, як їх сприйматимуть системи штучного інтелекту. Поряд із SEO формується новий напрям — GEO (Generative Engine Optimization), який передбачає управління цифровою репутацією бренду в середовищі генеративного пошуку.

Саме через призму цих трьох тенденцій я б розглядав і сучасну практику PR в Україні.

— **1.** Головним фактором сьогодні є невизначеність. Причому вона пов'язана не лише з війною та безпековими ризиками, а й зі змінами регуляторного середовища, які часто відбуваються швидко та не завжди передбачувано для бізнесу.

Водночас українські компанії дедалі більше концентруються на стійкості бізнесу. Якщо раніше комунікації могли претендувати на роль драйвера окремих змін, то зараз від PR-функції насамперед очікують підтримки ключових бізнес-пріоритетів: забезпечення довіри, стабільності відносин зі стейкхолдерами та захисту репутації в умовах постійних викликів.

Фактично комунікації стають одним із інструментів забезпечення життєстійкості бізнесу, а завдання комунікаційних команд полягає не лише у просуванні, а й у підтримці здатності організації ефективно діяти в умовах постійних змін.

**2.** Якщо говорити саме про репутаційні кризи, то ключовим фактором залишається непрозорість бізнесу та невідповідність його діяльності принципам комплаєнсу й корпоративного управління.

У сучасному світі інформація поширюється надзвичайно швидко, а будь-які невідповідності між заявами компанії та її реальними діями рано чи пізно стають публічними. Тому більшість серйозних репутаційних криз сьогодні виникають не через помилки комунікаційних команд, а через помилки управління. Саме тому великі міжнародні інвестори приділяють таку значну увагу питанням комплаєнсу. Наприклад, у NEQSOL Holding відповідність міжнародним стандартам комплаєнсу та корпоративного управління є одним із ключових пріоритетів як на рівні групи, так і в кожній країні присутності. Для міжнародних інвесторів комплаєнс — це не лише вимога регуляторів, а важливий інструмент управління ризиками, захисту інвестицій та забезпечення довгострокової репутаційної стійкості.

На мою думку, сьогодні репутація дедалі більше залежить не від того, наскільки добре компанія комунікує, а від того, наскільки послідовно вона дотримується власних принципів ведення бізнесу.

**3.** Якщо раніше нормальним можна було вважати співвідношення 80% запланованої роботи та 20% ситуативної, то сьогодні цей баланс наблизився до 50 на 50.

Якщо розглядати комунікації через призму PESO-моделі, то найбільший рівень прогнозованості мають власні (Owned) канали комунікації, де організація повністю контролює як зміст повідомлень, так і час їх поширення.

Досить високий рівень планування можливий і в спільних (Shared) каналах, де компанія взаємодіє зі своїми спільнотами та аудиторіями. Хоча реакція учасників таких спільнот не завжди може бути передбачуваною, організація все ж має значний вплив на процес комунікації.

У платних (Paid) комунікаціях компанія здатна забезпечити заплановане розміщення

та гарантовану доставку повідомлення визначеним аудиторіям. Проте навіть комерційна співпраця не гарантує очікуваної реакції. Практика показує, що сприйняття повідомлення аудиторією може суттєво відрізнятись від прогнозів і нерідко потребує додаткових комунікаційних зусиль або коригування самого повідомлення.

Найскладніше прогнозувати результати в Earned Media, оскільки вони залежать від великої кількості зовнішніх факторів: редакційної політики медіа, інформаційного порядку денного, позицій інших стейкхолдерів та загального суспільного контексту.

У цілому ми завжди краще плануємо власні дії, ніж реакцію на них з боку стейкхолдерів. Саме тому сучасне планування дедалі більше нагадує підготовку альтернативних сценаріїв, а не створення одного детального плану на рік вперед.

**4.** На мою думку, взаємодія маркетингу та PR нагадує єдність і боротьбу протилежностей. З одного боку, PR традиційно розглядається як частина промоційного міксу — одного з класичних елементів маркетингу. Саме тому багато маркетологів схильні бачити місце комунікацій переважно в підтримці продажів і розвитку бренду.

З іншого боку, сучасні зв'язки з громадськістю давно стали стратегічною функцією управління організацією. Вони охоплюють не лише споживачів, а й інвесторів, працівників, державні органи, громади та інші групи стейкхолдерів.

Водночас піарникам важливо не втрачати зв'язок із бізнес-реальністю. Якою б стратегічною не була функція комунікацій, вона повинна допомагати організації досягати її бізнес-цілей щодня.

**5.** Принципово методи залишаються незмінними. Це аналіз ризиків, їх пріоритизація, оцінка ймовірності настання та потенційного впливу на діяльність організації.

Основою якісного планування залишається проактивна робота зі стейкхолдерами, системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також постійний моніторинг змін.

Проте реалізація цих підходів стає дедалі більш цифровою. Штучний інтелект уже активно використовується для збору інформації, моніторингу інформаційного поля, аналізу

ризиків, формування сценаріїв розвитку подій та оцінки можливих наслідків.

Тобто змінюються інструменти, але не змінюється сама логіка управління ризиками.

**6.** Штучний інтелект сьогодні виконує одразу кілька ролей у роботі комунікаційних команд. Він допомагає збирати інформацію, систематизувати її, проводити первинний аналіз, формувати альтернативні погляди на проблему та готувати попередні висновки.

Фактично ШІ вже став додатковим аналітиком у комунікаційних командах. При цьому остаточна оцінка ситуації та ухвалення рішень поки що залишаються за людиною. Я поки не бачив повністю автономної реалізації комунікаційних дій без вирішальної ролі людини, хоча, ймовірно, це питання найближчих років.

Водночас ми маємо усвідомити ще одну важливу зміну: штучний інтелект поступово стає окремою аудиторією. Саме тому компаніям необхідно працювати над своєю присутністю в середовищі генеративного пошуку так само, як раніше вони працювали над SEO.

GEO передбачає створення якісного цифрового сліду компанії, наявність достовірних джерел інформації, послідовну репутаційну політику та формування авторитетного контенту,

який може використовуватися системами штучного інтелекту під час формування відповідей користувачам.

**7.** Я залишаюся прихильником підходу, який свого часу був закладений у моделі Макнамари та пізніше розвинений професійною спільнотою АМЕС.

Для себе я виділяю три рівні показників ефективності.

Перший — оперативний рівень. Такі показники вимірюються щодня або навіть у режимі реального часу та дозволяють контролювати поточну ситуацію.

Другий — тактичний рівень. Вони оцінюються щомісяця або щокварталу та дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно реалізується комунікаційна стратегія.

Третій — стратегічний рівень. Йдеться про зміни в репутації, рівень довіри та якість відносин зі стейкхолдерами. Такі показники мають оцінюватися щорічно, оскільки саме вони демонструють реальний внесок комунікацій у стійкість і довгострокову ефективність бізнесу.

У період невизначеності зростає значення оперативних показників, але це не повинно відволікати від головного — стратегічних репутаційних результатів. Саме вони залишаються кінцевою метою будь-якої системи оцінки ефективності PR.





## ОЛЕНА ДЕРЕВ'ЯНКО: «БІЗНЕС МАЄ ДІЯТИ І ГОВОРИТИ В ЄДИНІЙ РЕПУТАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНІЙ ЛОГІЦІ»

*В умовах багатовимірної турбулентності, коли довіра стає дефіцитним ресурсом, а помилки миттєво потрапляють у публічний простір, питання управління репутацією виходять далеко за межі PR-функції й стають частиною системи управління бізнесом.*

*Про те, як змінилися підходи до управління репутацією в Україні, чому класичне планування поступається місцем сценарному мисленню, які нові ризики створює AI та чому кризова готовність має бути вбудована в корпоративні комунікації, ми поговорили з **Оленою Дерев'янко** — членом редколегії нашого журналу, партнером PR-Service Agency, віце-президентом Української PR-Ліги, головою оргкомітетів форуму PRNext і Рейтингу «Репутаційні АКТИ-Вісти», очільницею комітету кризових комунікацій АПКБУ, а також доктором економічних наук і професором.*

**«Маркетинг і реклама» (MiP). Як Ви оцінюєте сьогоднішній загальний рівень розвитку зв'язків із громадськістю в Україні? Які зміни останніх років найбільше вплинули на розвиток галузі?**

**Олена Дерев'янка (О. Д.):** Я б сказала, що українська PR-індустрія сьогодні завершує перехід від забезпечення visibility до повноцінного управління репутацією. У своїх наукових дослідженнях я використовую поняття репутаційного потенціалу організації, яке відображає наявний запас довіри, досвіду, символічного капіталу, професійної компетентності та добрих відносин зі стейкхолдерами, який компанія може або реалізувати, або втратити. І якщо раніше компанії часто сприймали PR як інструмент пояснення, просування або пом'якшення проблем, то зараз PR-функція дедалі частіше стає частиною управлінського контуру. Вона допомагає побачити ризики до того, як вони стали публічними, зрозуміти очікування стейкхолдерів і скоригувати не тільки повідомлення, а й самі рішення компанії.

Тобто український бізнес після 2022 р. наочно демонструє, що у кризових умовах значення має не лише те, який репутаційний потенціал накопичено, а й те, чи здатна компанія його мобілізувати. Але ці екстремальні умови просто роблять процес валідації більш видимим. Насправді, провідні бізнеси — наприклад, переможці Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти» вже давно не роблять «красиво», а створюють дієві системи репутаційного менеджменту.

**MiP: Які проблеми українського ринку PR-послуг Ви наразі вважаєте найбільш важливими?**

**О. Д.:** Нашу галузь, зрозуміло, зараз дестабілюють ті ж чинники, що і український бізнес, і країну в цілому. Коли під загрозою фізичне існування, інші проблеми стають другорядними. Але при всій їхній «другорядності», вони є гострими, з точки зору повсякденного робочого життя.

Надзвичайно високий рівень глобальної і локальної невизначеності скоротив горизонт більш-менш гідного довіри прогнозування до мінімуму. Кадровий дефіцит має не стільки форму відсутності працівників, скільки

їхньої здатності концентруватися на завданнях і якісно їх виконувати за поточних обставин.

Плюс загальний токсичний інформаційний контекст з неадекватною і непередбачуваною суспільною реакцією. Зараз часто буває суто по Макіавеллі, який писав, що люди легше пробачують великі образи, аніж малі. І публічний осуд за просто трохи дурні вчинки ніж дописи буває масштабнішим, аніж за доведену юридично корупцію, яка нанесла шкоду країні.

І, нарешті, привид AI на обрії, який вже зараз змінив технології генерації контенту, планування, механіку формування інтернет-присутності, і підкрадається до багатьох інших функцій.

**MiP: Як вплинули повномасштабна війна та загальне зростання невизначеності на діяльність українських PR-фахівців? Що змінилося у підходах до управління репутацією?**

**О. Д.:** Війна радикально змінила зовнішнє середовище управління репутацією і посилила його вплив. Тобто зараз якщо дії компанії відповідають очікуванням суспільства, вона може неочікувано отримати великі репута-



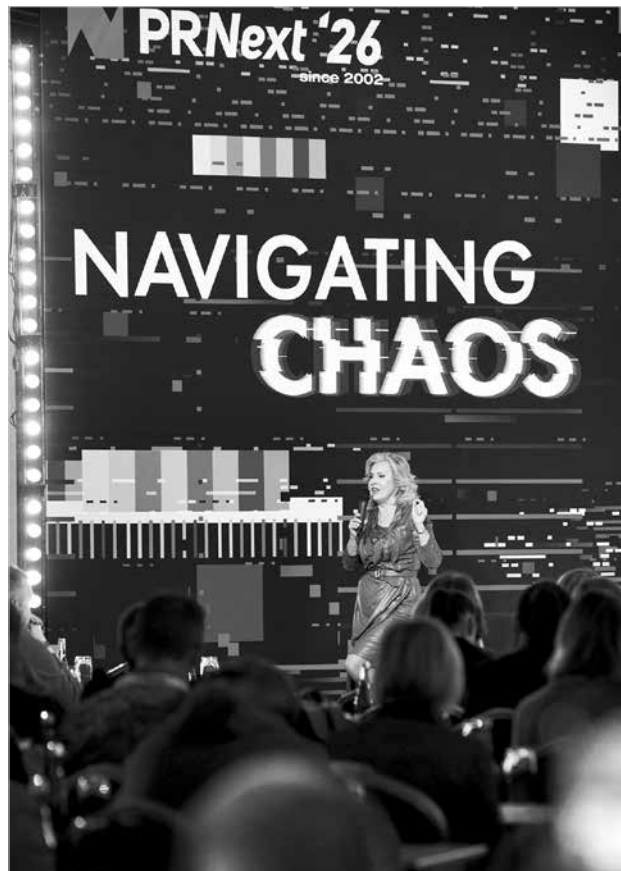
ційні дивіденди у вигляді підтримки стейкхолдерів. І водночас поведінка, яка суперечить цим очікуванням, може заблокувати реалізацію навіть дуже сильного репутаційного потенціалу. Наприклад, якщо комунікаційна політика справлятиме враження нещирої — публічні декларації будуть аж надто контрастувати з реальними діями.

Саме тому зараз надзвичайно важлива якість репутаційного менеджменту: чи здатна компанія вчасно побачити ризик, правильно оцінити контекст, узгодити дії всередині організації, пояснити рішення стейкхолдерам і зберегти/примножити довіру. «Репутаційні чемпіони» мають таку внутрішню управлінську культуру і такі PR-команди, які спроможні перетворити репутаційний потенціал бізнесу на підтримку стейкхолдерів навіть тоді, коли середовище є непередбачуваним чи навіть взагалі стало ворожим.

***МіР:* Які чинники сьогодні найбільше впливають на планування PR-роботи українських компаній? Що найбільше ускладнює процес планування?**

**О. Д.:** Класичне планування було побудоване на припущенні, що середовище ведення бізнесу умовно стабільне, а компанія може заздалегідь визначити основні повідомлення, канали комунікації й календар активностей. Зараз воно стало не стільки фіксацією одного вектору майбутніх дій, скільки інтелектуально складною підготовкою компанії до різних сценаріїв розвитку подій. Безумовно, є жорсткі пріоритети, від яких компанія не відмовиться через свою бізнес-модель чи інтереси бенефіціарів. Але в цілому гнучкість тепер з площини пункту в переліку корпоративних цінностей стає запорукою виживання і необхідною умовою успіху.

Для PR-функції це означає системний ризик-менеджмент, якісно організований моніторинг слабких сигналів, сценарне планування, швидкі маршрути ухвалення рішень і готовність вищого керівництва враховувати репутаційні чинники. І ось якраз «управлінський» момент, який стосується оперативності і готовності, досить часто виявляється критичним. На жаль, керівництво вищої ланки українських компаній в цих сумних випадках демонструє недостатнє розуміння логіки роботи з репутацією через нестачу знань або завищену самооцінку.



***МіР:* Що, на Вашу думку, є найбільш поширеним хибним уявленням про репутацію та управління нею?**

**О. Д.:** Спостерігаючи майже чверть століття за українським бізнесом, я бачу дві основні ілюзії постановників задач з репутаційного менеджменту:

1. Гучно і красиво — означає ефективно.
2. Неважливо, ким ми є, головне як ми про це розповімо.

По-перше, комунікації здатні лише відкалібрувати формування уявлення про бізнес, але формується воно на основі реальних дій компанії чи людини. Тож сама репутація є наслідком організаційної поведінки, а не інформаційної активності. По-друге, спроби компенсувати системні проблеми яскравими перформансами мають суто короткостроковий ефект. В епоху цифрової прозорості репутаційний менеджмент має бути не лише адаптивним, але й прагматичним та далекоглядним.

***МіР:* Сучасну економіку часто називають економікою уваги. Як Ви вважаєте, що сьогодні важливіше для компанії: привертати увагу чи формувати довіру?**

**О. Д.:** Думаю, що роль уваги у сучасній економічній теорії дещо перебільшена. За своєю природою це просто вхід у контакт, право на який може бути одержано завдяки грошам, провокативним діям, його величності Випадку. Увага дозволяє зайти в поле сприйняття цільової аудиторії, але саме по собі ще не створює цінності. Вона може не перейти ні в симпатію, ні в купівлю, ні в рекомендацію, ні в готовність захищати компанію в кризі.

Тому для системного бізнесу ключовим завданням залишається конвертація уваги в довіру, а довіри — підтримку компанії з боку значущих стейкхолдерами. І тому особисто я іноді використовую в науковому обігу поняття економіка уваги чи економіка вражень, але вони є просто частковими проявами економіки довіри.

**МіР:** Які джерела репутаційних криз сьогодні є найбільш поширеними? Чи змінилася природа таких криз порівняно з попередніми роками?

**О. Д.:** Я ніколи не ототожнювала репутаційну кризу з негативом в інформаційному просторі. Реальний репутаційний ризик виникає, коли назовні виходить системна невідповідність: між обіцянкою і досвідом, між цінностями і поведінкою, між публічною позицією і внутрішніми процесами, між ілюзіями вищого керівництва щодо соціальних процесів і реальним станом суспільної свідомості-підсвідомості.

Сьогодні логіка виникнення репутаційних криз залишається такою ж самою. З тією різницею, що зросла роль поведінки перших осіб компаній через їхню особисту присутність у соцмережах, стало більше соціально чутливих тем, а швидкість розповсюдження небезпечного сигналу скоротилася до лічених секунд завдяки цифровим каналам комунікації. Останнім часом до цього додалися AI-загрози — спотворений AI-нарратив через некоректну генеративну видачу та синтетичні deep fakes. Тому репутаційний ризик-менеджмент стає одним з ключових напрямів роботи PR-команд, а до всіх корпоративних комунікацій має бути вбудований антикризовий запобіжник і перемикач зміни стандартного режиму на кризовий.

**МіР:** Які напрями PR-роботи сьогодні найкраще піддаються плануванню, а які, навпаки, залишаються найбільш складними з точки зору прогнозованості результату?

**О. Д.:** Межа проходить не стільки між media relations, digital чи event management, скільки між ендогенними (тими, які компанія здатна контролювати) і екзогенними (зовнішніми) параметрами. Власні канали, корпоративні новини, внутрішні комунікації, частина експертної присутності краще піддаються плануванню. А там, де з'являються емоційні реакції аудиторій, алгоритми платформ, інфлюенсери, партнерські дії або суспільно чутливі теми, прогнозованість різко падає.



**МіР: Чи спостерігається сьогодні посилення інтеграції між PR-, маркетинговими та цифровими функціями? Як це впливає на оцінку ефективності комунікаційної діяльності?**

**О. Д.:** На жаль, я скоріше спостерігаю дезинтеграцію. Багато в чому вона зумовлена специфікою бюджетування в компаніях, коли керівники різних департаментів в межах системи репутаційного менеджменту не мають мотивації до спільних дій і досягнення синергії. Мені доводилося стикатися з кричущими ситуаціями у житті дуже великих і відомих компаній, коли очевидні вигоди від інтеграції маркетингу і PR ігноруються через особистісні чинники чи неадекватну побудову фінансової структури бізнесу та самих бізнес-процесів. Тому розумна та ефективна інтеграція — це прерогатива бізнесів зі справжнім командним духом, який проявляється не тільки на тренінгах чи вечірках, а у щоденній міждепартаментській взаємодії.

А загалом говорити потрібно не стільки про інтеграцію функцій і підрозділів, скільки про надрівневий процес — орієнтацію всієї компанії, всієї корпоративної ієрархії на досягнення репутаційних цілей. Бізнес має діяти і говорити в єдиній репутаційно орієнтованій логіці, а не тільки єдиним tone of voice. Публічні комунікації, ринкова поведінка, медіаприсутність керівників, цифровий слід — усе це має створювати не еkleктичну, а сінкретичну, цілісну репутаційну картину в свідомості/підсвідомості цільових стейкхолдерів. Тому якість репутаційного менеджменту дедалі більше залежить від здатності компанії синхронізувати всі функціональні сфери навколо спільної логіки боротьби за довіру і вигоди, які вона дає.

**МіР: Яку роль сьогодні відіграє штучний інтелект у роботі PR-фахівців? Наскільки активно він використовується для планування, аналізу та управління комунікаціями?**

**О. Д.:** ШІ вже став частиною професійного інструментарію, але ми ще на початку цього процесу. Практично всі вже мають досвід використання AI-інструментів для генерації тих чи інших видів контенту: текстів для публічних комунікацій, візуалів, аудіо- і відеопроductів, презентацій, планів, звітів, аналітичних довідок. Паралельно більшість колег зараз опановує GEO, намагаючись зрозуміти особливості алгоритмів

різних платформ. А найбільш технологічно освічені намагаються створити чи замовити корисних і безпечних агентів для ШІзації тих чи інших елементів підвідомчих бізнес-процесів. Але це все поки що етап експериментів, а не «промислового впровадження». Бо водночас мають вирішуватися питання збереження унікального «голосу бренду», інституційної пам'яті, нейтралізації AI-загроз. Вже зараз очевидно, що нова технологічна революція фундаментально змінить професію, але про конкретну майбутню конфігурацію говорити ще зарано.

**МіР: PR-Service Agency працює на українському ринку вже майже чверть століття. Як Ви підтримуєте довгострокову конкурентоспроможність свого бізнесу за всіх ітерацій турбулентності, через які пройшла наша країна? І при цьому щорічно за будь-якої «погоди» організовуєте PRNext і «Репутаційних АКТИВістів»?**

**О. Д.:** Ми просто щиро любимо те, що робимо. А якщо ділишся любов'ю — через наші соціальні проекти в тому числі — її стає тільки більше.

А якщо говорити більш прагматично, то справа в бізнес-моделі. З першого дня своєї історії PR-Service Agency працює якісно, швидко, гнучко, чесно і відповідально. Ми ніколи не торгували повітрям і не продавали «чарівні пігулки», завжди говорили клієнтам неприємну правду та забезпечували цінність вищу за ціну послуг.

**МіР: Як, на Вашу думку, змінюватиметься роль довіри в найближчі роки і що стане головним показником успіху PR-команд у бізнесі?**

**О. Д.:** Чим дефіцитнішим «товаром» стають довіра і увага, тим ефективнішим має бути управління репутацією. Компанії, яким довіряють, матимуть доступ до партнерств, талантів, інвестицій, клієнтської лояльності й суспільної підтримки. Компанії, яким не довіряють, будуть витрачати дедалі більше ресурсів на пояснення, контроль, юридичний захист і подолання скепсису.

По суті, якісний репутаційний менеджмент стає інфраструктурною передумовою динамічного розвитку бізнесу. І головним показником успіху PR-команд буде здатність переконати в цьому своє вище керівництво.

# МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ «БРЕНД-КОМУНІКАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ»

**14** травня 2026 р. відбулися події Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції «Бренд-комунікації: проблеми та рішення».

Конференція проводиться вже четвертий рік поспіль. Це свідчить про те, що форум вже «став на крило» та зайняв своє власне місце серед наукових університетських подій.

Організатором Конференції традиційно виступив Навчально-науковий інститут (ННІЖ) Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Партнерами форуму й цього року стали авторитетні заклади вищої освіти та громадські професійні організації. Серед них — Національний університет біоресурсів і природокористування України. Висловлюємо нашу щирю вдячність декану факультету аграрного менеджменту Валерію Бондаренку.

Конференцію також підтримали зарубіжні виши. Це — Uniwersytet Ekonomiczny Kraków (Польща), University of Latvia (Латвія), Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie (Польща). Приємно відзначити, що Київський університет економіки підтримав форум вже четвертий рік поспіль. Дякуємо нашим польським колегам!

У числі партнерів Конференції так само виступили: Спілка рекламистів України, ВГО «Всеукраїнська рекламна коаліція», ГО «Об'єднання маркетологів України», редакція журналу «Маркетинг і реклама» та компанія «Сучасний маркетинг».

У цього року Конференції взяли участь близько 100 науковців, викладачів, практиків, аспірантів і студентів із багатьох регіонів України та зарубіжних країн. Тож, Конференція підтвердила свій міжнародний статус. У числі партнерів та учасників форуму цього року — науковці та практики не тільки з Польщі, але й із Латвії, Великої Британії та Нідерландів.

Із самого початку Конференції висока планка науковій дискусії була задана висту-

пом на Пленарному засіданні відомого українського вченого та громадського діяча, професора КНУТШ Андрія Длігача. На такому ж високому рівні виступили інші спікери Пленарного засідання Конференції: Ігор Бритченко, Дмитро Олтаржевський, Ірина Кузнецова, Світлана Степаненко та Євген Ромат. Не менш цікавими та глибокими були виступи науковців і практиків на секційних засіданнях форуму.

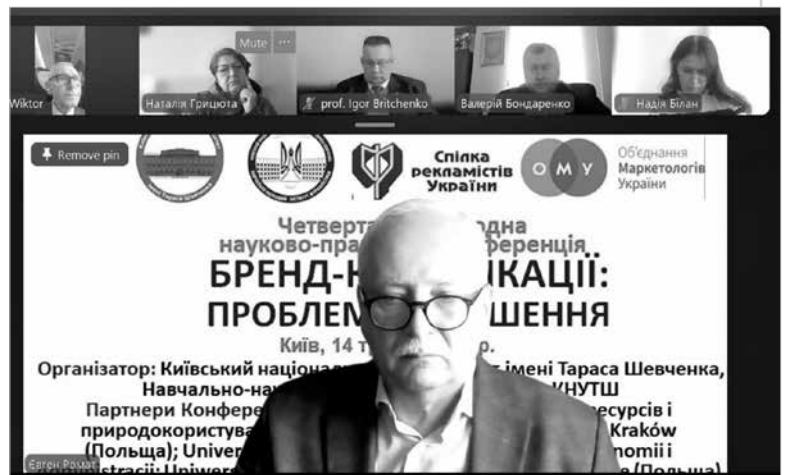
Цього року на Конференції продовжила свою активність окрема студентська секція. Цьому, серед інших причин, сприяє успішне функціонування в останні роки в ННІЖ КНУТШ магістерської освітньо-професійної програми «Бренд-комунікації».

Оргкомітет Конференції висловлює щирю подяку всім причетним до її проведення: учасникам, партнерам, організаторам і всім тим, хто зробив внесок у те, щоб форум із бренд-комунікацій відбувся!

Таким чином, маємо всі підстави стверджувати, що Четверта Міжнародна науково-практична конференція «Бренд-комунікації: проблеми та рішення» відбулася успішно.

Підводимо її підсумки, формуємо висновки для вдосконалення Конференції та чекаємо на чергову зустріч наступного року!

Сподіваємося, що «напів ювілейна», вже П'ята за рахунком, Конференція має стати черговим кроком у розвитку форуму!



# НАВІГАЦІЯ В ХАОСІ: ФОРУМ PRNEXT'26 ОКРЕСЛИВ РЕПУТАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Весняний Київ знову став головним майданчиком для обговорення майбутнього вітчизняних комунікацій. 8 квітня 2026 року в столичному готелі InterContinental відбувся **XXIII Міжнародний форум PRNext**, який вже понад два десятиліття збирає провідних експертів ринку, керівників бізнесу та авторитетних медійників.

Цього року організатори запропонували спільноті актуальну тему, яка звучить як маніфест сучасності: **«Навігація в хаосі»**. Такий вибір став прямою відповіддю на умови тотальної турбулентності, у яких змушені працювати українські компанії.

Програму масштабного заходу відкрила відома письменниця, мисткиня та **співавторка фентезі всесвіту «Хроніки Сили»**

**Ольга Навроцька.**

Вона зосередилася на філософських аспектах комунікацій та розповіла про мову образів. Її виступ наочно продемонстрував, як саме зараз крок за кроком формується новий український культурний код. Трохи пізніше на PRNext завітав секретний гість — **відомий мандрівник Дмитро Комаров**, який поділився

думками щодо того, як публічній персоні працювати зі своєю репутацією.

Професійну дискусію відкрила **голова Оргкомітету PRNext, партнерка PR-Service Agency та віцепрезидентка Української PR-Ліги Олена Дерев'яно**. У своєму фундаментальному keynote-виступі вона детально проаналізувала глибокі трансформації в управлінні репутацією під сильним тиском соціальних та технологічних змін.

Стартова панельна дискусія під назвою **«Людський вимір війни»** була присвячена синхронізації зусиль цивільного сектору та армії. Військові та громадські діячі вийшли за межі звичних звітів про кількість переданого спорядження, щоб поговорити про ментальну стійкість



та людиноцентричність. До обговорення долучилися начальник відділення комунікацій 68 окремої артилерійської бригади **Олег Калашніков** та заступник командира 1 ОШП імені Дмитра Коцюбайла «Да Вінчі» **Віталій Дерев'янку**. Свій досвід також представили голова штабного фонду Третього армійського корпусу **Олег Петренко** та командир відділення ударних бомберів підрозділу «Химера» **Олександр Шевченко**, який вийшов на зв'язок онлайн. Співавторка клубу «Тримайся за гриву» **Мілена Тараненко** розповіла про унікальні методики реабілітації воїнів за допомогою іпотерапії. Майстерний баланс між поглядом тилу та жорсткою реальністю фронту забезпечила модераторка панелі, відома журналістка телека-налу ICTV **Ахава Тесленко**.

Військова тематика знайшла своє продовження у форматі Experience talk. Начальник відділу комунікацій Командування Сил ТрО ЗСУ **Олексій Дмитрашківський** поділився унікальним досвідом проєкту ТРО Медіа та розказав про створення Театру Ветеранів. Про специфіку роботи в оборонному секторі говорив СМО TAF Industries **Максим Колесніков**, який окреслив головні правила побудови репутації для сучасних mil-tech брендів. Водночас керівний партнер Ward Howell Ukraine **Ігор Кабузенко** змістив фокус на бізнесові виклики та детально розібрав, які саме компетенції топменеджменту є найбільш затребуваними на ринку праці у 2026 році.

Панель «Людський вимір війни» відбулася у конструктивному

стилі. Особливу увагу приділили саме воїну ЗСУ, який безпосередньо залучений до ведення бойових дій та бізнесу у підтримці військових та бойових підрозділів.

«Такі події a priori мають бути. І тут окрема шана організаторам Форуму», — зазначив керівник відділення комунікацій 68 окремої артилерійської бригади ім. Олекси Довбуша майор **Олег Калашніков**.

Великий інтерес аудиторії викликав кейс-марафон «Сила бізнесу — країні», де лідери різних галузей економіки презентували свої соціальні та комунікаційні проєкти. **Директорка з маркетингу ПУМБ Ксенія Сікорська** детально проаналізувала феномен платформи Threads як простору для побудови щирої лояльності без



використання звичного глянца. Своїм досвідом репутаційного менеджменту поділилася також **директорка з комунікацій та взаємодії з урядом Kernel Олена Плахова**. Вона підтвердила, що під час війни репутація компанії будується виключно на реальних діях, а самі лише комунікації без внутрішніх змін більше не працюють.

**Володимир Гайдаш** та **HR-директорка "АкселорМіттал**

**Кривий Ріг" Катерина Залозних**. Вони поділилися зворушливим та системним кейсом «Offline first!», який став еталоном турботи про ветеранів та родини загиблих героїв.

**Керівниця PR-напрямку лінії магазинів EVA EVA.UA Олександра Гнатик** розповіла про важливу концепцію «PR про життя». Цей підхід допомагає великому ритейлеру залишатися

надійною точкою опори та джерелом психологічної стабільності для мільйонів втомлених українців.

Про трансформацію сервісу, розвиток інклюзивності та запуск унікального проєкту Uklon Inclusive розповів **віцепрезидент з корпоративних комунікацій компанії Uklon Денис Казван**. Усі спікери кейс-сесії зійшлися на думці, що індивідуальна стійкість кожного окремого бізнесу зараз формує спільну міцність усієї держави.

**Генеральний директор концерну «Укрвинпром» Володимир Кучеренко** виступив з натхненною доповіддю про бренд Wine of Ukraine і винну дипломатію як елемент дипломатії культурної.



Особливе місце в програмі форуму посіли технологічні тренди. **Креативний директор агенції SHOTS Петро Стороженко** разом з партнеркою **Маринною Мартиною** розвінчали популярні міфи навколо використання штучного інтелекту в контенті. Практичні поради щодо управління репутацією роботодавця та залучення найкращих талантів надав співзасновник **Basein Bureau Едуард Івакін**.

І, як завжди, яскравим фіналом та кульмінацією професійного свята стала **церемонія нагородження переможців XI Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти»**.



фінансовий партнер, Kernel як аграрний, а також Київстар, Корпорація АТБ, Henkel Україна, EVA, «Епіцентр», Фабрика каталогів «Прінтстор Груп», ЕВА, «АрселорМіттал Кривий Ріг», «Вино України» / Wine of Ukraine (концерн «Укрвинпром»), «Моршинська» і PepsiCo Україна, «Наш Формат» та «Саміт Книга», мережа квіткових магазинів «Камелія».

Медіа партнери PRNext'2026: NV, Медіахолдинг «Апостроф», ММР, ВОМО, Delo, «Ми Україна», ОВОЗ, The Page, «Букви», ЕСПРЕСО, Dsnews.ua, «Мінфін», Mind UA, РБК-Україна, Перший бізнесовий, Live Media HUB.

Організаційний партнером форуму з 2013 року є PR-Service Agency, яке опікується всіма питаннями щодо проведення PRNext.



Нагадаємо, що **Міжнародний форум PRNext** — це некомерційний краудфандинговий захід, який проводиться завдяки внескам учасників і підтримці партнерів, котрі поділяють його цінності. Саме вони допомагають зробити можливою зустріч тих, хто формує стандарти комунікаційної індустрії.

Цьогоріч подію підтримали ПУМБ як



# ТРАДИЦІЇ ДОВІРИ: ЯК НА ФОРУМІ PRNEXT'26 ВІДЗНАЧИЛИ ЛІДЕРІВ РЕЙТИНГУ «РЕПУТАЦІЙНІ АКТИВІСТИ»



Традиційно кульмінацією **Міжнародного репутаційного форуму PRNext** є нагородження лідерів вітчизняного бізнесу. Цьогорічний захід не став винятком, адже саме на ньому оголосили результати **XI Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВІСТИ — 2026»**. Велике експертне журі визначило чемпіонів українського ринку, які продемонстрували найвищу ефективність репутаційного менеджменту в умовах глобальних трансформацій.

До складу журі цього року увійшли 133 незалежні аналітики, галузеві експерти та журналісти провідних ділових медіа. Вони оцінювали сотні компаній з різних секторів економіки. Головним завданням дослідження було виділення тих гравців, чия стратегія

комунікацій виявилася найбільш стійкою під час навігації у складному сучасному контексті.

Як і торік, на паузі залишилося оцінювання якості репутаційного менеджменту в деяких галузях, де підсумки неможливо оцінити через відсутність стабільної діяльності або зникнення об'єктів оцінювання внаслідок війни та/або тимчасової втрати Україною контролю над певними територіями. Серед них авіаперевезення, класичні інвестиційні компанії, машинобудування та частина важкої промисловості.

Тому організатори утрималися від оприлюднення списків і визначення переможців у таких функціональних номінаціях: «Репутаційна стабільність», «Медіа-активність», «Інноваційний підхід», «Іміджевий капітал КСВ» та «Антикризова стій-



кість». Без представництва окремих галузей і номінацій, оцінювання яких на паузі, перемога у функціональних номінаціях не відобразить коректно реального стану справ і досягнень.

Під час підбиття підсумків дослідження голова **Оргкомітету, партнер PR-Service Agency і віцепрезидент Української PR-Ліги Олена Дерев'янка** зазначила, що репутація залишається одним з найважливіших активів бізнесу в часи невизначеності і привітала «репутаційних чемпіонів України'2026» у таких номінаціях:

**FMCG:**

**Food:** МХП

**Non-food:** корпорація «Біосфера»



**Напої non-alcohol / low alcohol:** Carlsberg Ukraine  
**Напої alcohol:** Bayadera Group

**Tobacco:** «Філіп Морріс Україна»

**БУДІВНИЦТВО ТА ДЕВЕЛОПМЕНТ:**  
 RIEL

**ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ:**  
**Оператори мобільного зв'язку:** Київстар  
**Оператори фіксованого зв'язку:** VEGA (Vodafone)

**ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА:**

**Логістичні компанії:** «Лемтранс»

**Поштово-логістичні оператори та кур'єрські служби:** «Нова пошта»

**Транспортні компанії:** Укрзалізниця

**Служби таксі:** Uklon

**Сервіси доставки:** Glovo

**ПЕК:**

**Видобуток, переробка нафти, газу та вугілля:** Західнадрасервіс

**Ритейл нафтопродуктів:** ОККО





**Електроенергетичний сектор:** ДТЕК

## ФІНАНСИ:

**Банки:** «ПриватБанк»

**Страхові компанії life:** ARX LIFE

**Страхові компанії non-life:** УСГ

## НORECA:

**Керівні ресторани компанії:** Ресторани Кацуріних

**Керівні готельні оператори:** Ribas Hotels Group

## ІТ:

**IT soft:** Google

**IT hard:** Apple

## АГРАРНИЙ СЕКТОР:

**Агрохолдинги виробники та трейдери:** Kernel

**Постачальники агрохімії та посівного матеріалу:** Ukravit

## МЕТАЛУРГІЯ:

«Метінвест»

## РИТЕЙЛ:

**FMCG:** «АТБ-Маркет»

**Товари для дому:** «Епіцентр К»

**Ювелірні вироби:** SOVA

**Парфумерія та косметика:** Eva

**Fashion:** Ruslan Baginskiy

**Електроніка:** «Алло»

## ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА:

**Медклініки:** «Добробут»

**Медлабораторії:** «Діла»

**Виробники та імпортери:** Sanofi

**Аптеки:** «Аптека 9-1-1»

Оголошення результатів рейтингу в межах форуму PRNext'26 вкотре підтвердило, що системне управління репутацією було і залишається базовою передумовою життєздатності та стійкості сучасного українського бізнесу.



**Ігор Лядський,**

к. с.-г. н., ст. викл. кафедри маркетингу,  
Полтавський держ. аграрний університет,  
автор методики Кайрос-менеджменту,  
Полтава

# ІЛЮЗІЇ ТА РЕАЛЬНІСТЬ GOVERNMENT RELATIONS

**У** бізнес-колах полюбляють говорити про цивілізований Government Relations (GR) як про стратегічний діалог із владою, побудований на взаємному прагненні до підсилення економічного потенціалу країни. Проте реальність залишається цинічною — для багатьох гравців українського ринку GR досі є лише синонімом до слова «корупція», і цей підхід працює. Попри роки реформ та появу антикорупційних органів, підкилимні домовленості, «потрібні» знайомства та хабарі часто виявляються куди дієвішими та швидшими інструментами, ніж місяці легальних процедур. Поки одні намагаються грати за правилами, інші просто купують рішення, придушуючи будь-яку конкуренцію.

Згідно з підручниками, Government Relations — це налагодження стратегічних комунікацій та взаємовигідних відносин

між комерційними компаніями або громадськими об'єднаннями та органами державної влади. Мета GR — зробити так, щоб держава почула аргументи стейкхолдерів під час ухвалення законів чи регуляторних актів. У західній традиції GR є ширшим поняттям, ніж класичний лобізм. Якщо лобізм — це «протискування» конкретного законопроекту, то GR — довгострокова гра, спрямована на вибудовування репутації компанії в очах чиновників, аналітику та прогнозування політичних ризиків. Проте в українських реаліях ця гарна обгортка часто приховує зовсім інші механіки. Коли вітчизняний підприємець говорить, що йому потрібен фахівець GR, найчастіше він шукає не сильного маркетолога чи піарника, а людину, яка «відкриває двері» у потрібні кабінети й знає «ціну питання».

## ІСТОРИЯ GR

Спроби впливати на державну владу існували з моменту появи цивілізації. У Стародавніх Афінах та Римі заможні громадяни й купці шукали способи схилити правителів на свій бік. Вони наймали найкращих ораторів для виступів у сенаті або використовували особисті зв'язки, щоб отримати торгові привілеї чи захист. Багато століть цей процес залишався хаотичним, аж поки вплив на владу не перетворився на справжню індустрію. Головним архітектором цих змін став американський політик XIX століття Сем Ворд, якого прозвали «Королем лобі». Він першим зрозумів, що політичні рішення ухвалюються за зачиненими дверима. Ворд влаштував для конгресменів розкішні вечери та вивчав їхню психологію. Фактично, він став батьком політичного нетворкінгу, показавши, що побудова стосунків важить більше, ніж одноразова угода. Проте це все ще була ера «дикого» лобізму.

Зовсім інший погляд на взаємодію з суспільством та державою запропонував Артур Пейдж, віце-президент корпорації AT&T у 1920-х роках. Хоча в історію він увійшов як батько корпоративного PR, його принципи стали фундаментальними і для розвитку цивілізованого GR. Пейдж прийшов у компанію, коли та мала катастрофічну репутацію, адже майже дев'ять із десяти публікацій у пресі про цей гігант-монополіст були негативними. Його концепція перевернула гру, значно підвищивши довіру до корпорації з боку суспільства. Він довів, що бізнес має працювати лише з дозволу громадськості, діяти прозоро і приносити суспільну користь. Добра репутація в очах людей та відкритий діалог з урядом виявилися найкращим захистом від тиску держави. Вплив Артура Пейджа на владу США став настільки потужним, що у 1945 році саме йому, цивільному фахівцю з комунікацій, довели написати історичну заяву президента Гаррі Трумена для всього світу після скидання атомної бомби на Хіросіму. Цей приклад наочно показав бізнесу, що стратегічна довіра держави важить куди більше, ніж таємні кулуарні домовленості.

Справжня світла сторона та еволюція GR почалися у другій половині XX сто-

ліття з епохою глобалізації. Коли на арену вийшли гігантські транснаціональні корпорації, а у 1980–1990-х роках світом покотилася хвиля дерегуляції ринків, правила гри кардинально змінилися. Бізнес усвідомив, що у сучасному світі неможливо масштабуватися лише за допомогою хабарів чи кулуарних зв'язків, тож корпораціям знадобилася «бізнес-дипломатія».

## ІЛЮЗІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО GR

Довгий час я сам сповідував оптимістичний підхід до GR. На лекціях та під час консультацій я завжди повторював одну важливу річ — бізнес або громадські об'єднання мають сміливо йти до владних кабінетів зі своїми ідеями, проєктами та готовими рішеннями. Завдання місцевих органів влади полягає у втіленні цих корисних ініціатив у життя. Виявилось, що це гарна модель, яка майже не відповідає реальності, що стало серйозним професійним усвідомленням і певною кризою ілюзій. Навіть найкорисніший та інноваційний проєкт може роками припадати пилком. І річ тут не завжди у злісному намірі. Просто бюрократична система за своєю природою є надто інертною. Якщо конкретний виконавець або керівник департаменту не має особистої мотивації чи жорсткої вказівки згори, система прагне до спокою. Чиновнику банально не вистачає часу, ресурсу, а іноді й простого бажання брати на себе додаткову відповідальність за чужу ідею. Саме в цій точці стають затребуваними тіньові інструменти. Поки системний і легальний GR намагається пробити бюрократичну стіну через довгі процедури, корупція пропонує чиновнику ту саму швидку «персональну мотивацію». Як результат, сумнівні рішення часом ухвалюються миттєво, натомість реальні інновації блокуються через звичайну байдужість апарату. Це прикра дійсність, яку не можна ігнорувати під час побудови довгострокових стратегій.

Але навіть у бюрократичній системі завжди залишається місце для позитивних змін, тож для ентузіастів періодично відчиняються так звані вікна можливостей. Потрапити в них можна, якщо постійно тримати «ніс за вітром», стежити за соціальними

тенденціями та вчасно реагувати на політичні тренди. Коли в суспільстві зріє потужний запит на зміни, або коли перед країною постають нові масштабні виклики, бюрократична інертність зникає. У такі моменти владі терміново потрібні готові, швидкі та якісні рішення. Тоді легальний, експертний GR отримує колосальну перевагу, адже прозорий бізнес приходить не з проханнями чи хабарями, а з реальними інструментами для розв'язання державних проблем.

### ЛАЙФХАК УКРАЇНСЬКОГО GR

Коли бізнес приходить до чиновника чи в медіа як комерційна структура, він одразу потрапляє у класичні пастки. З боку державних органів до компанії ставляться з упредженням. Посадовці вважають, що підприємці прийшли лише заробляти гроші, тому мають ділитися прибутком. З боку ЗМІ ситуація не краща. Будь-яка спроба публічно заявити про корисну ініціативу впирається в комерційний відділ. Редакція виставляє круглий рахунок із позначкою про рекламу. Розірвати це замкнене коло допомагає створення паралельного інструменту — ГО (громадської організації). Це ефективна стратегія, де некомерційне об'єднання виступає криголамом, а компанія стає головним бенефіціаром.

На першому етапі власник бізнесу реєструє профільну громадську організацію. Вона не продає товари й не надає платні послуги, а просуває важливі цінності, реформи чи розв'язання суспільних проблем. Для чиновників така організація є

легітимним та безпечним партнером. Посадовці охоче залучають активістів до робочих груп та круглих столів, адже це покращує їхній публічний імідж. Громадська організація пропонує ідеї безкоштовно та підкріплює їх чіткими економічними показниками. Чиновнику психологічно простіше підтримати таку ініціативу, бо це не виглядає як лобізм чиїхось бізнес-інтересів. Для засобів масової інформації заяви та дослідження від громадського сектору є важливими новинами, тож матеріали можуть публікуватися навіть безкоштовно.

Коли громадська організація успішно пробиває бюрократичну стіну та формує суспільний запит, у гру вступає комерційний партнер. Держава дає зелене світло та оголошує відкритий конкурс чи тендер для реалізації проекту. Саме на цьому етапі пов'язана компанія або ФОП бере на себе всі комерційні процеси, законно та прозоро отримуючи замовлення.

Цивілізований GR в Україні все ще проходить етап свого становлення. Він поступово перетворюється з таємних кулуарних домовленостей на прозору та інтелектуальну бізнес-дипломатію. Сучасний ринок вимагає від брендів гнучкості та абсолютно нових підходів до комунікації з державою. Попереду ще багато роботи з реформування системи, але вікна можливостей для прозорого бізнесу відкриваються дедалі частіше. Майбутнє українського GR належить тим, хто вміє поєднувати комерційні інтереси із суспільною користю. Саме такий підхід дозволить будувати успішні компанії у сильній та успішній державі.





**Євген Ромат,**  
професор кафедри реклами  
та зв'язків з громадськістю,  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка,  
Київ

# ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ У СИСТЕМІ ІНТЕГРОВАНИХ БРЕНД-КОМУНІКАЦІЙ

**П**аблік рилейшнз (public relations, PR, зв'язки з громадськістю) є одним із основних засобів інтегрованих бренд-маркетингових комунікацій.

Основні **маркетингові функції** PR у більшості випадків відповідають загальним цілям системи маркетингових комунікацій. Так, у залежності від цілей, що визначаються конкретно ринковою ситуацією, зв'язки з громадськістю можуть максимально ефективно вирішувати такі маркетингово-комунікаційні завдання:

1. **Інформування** — формування у цільових аудиторій первинної обізнаності і знання про компанії, новий товар, конкретну подію та т. ін.;

2. **Нагадування** (підтримка обізнаності, утримання в пам'яті споживачів інформації про компанію);

3. Участь разом із іншими маркетинговими комунікаціями у **формуванні корпоративного образу компанії**;

4. **Підтримка позитивної репутації компанії**, що, як відомо, в останній час безпосередньо впливає на маркетингові показники компанії.

Експерти виділяють такі **види репутації**, у формуванні яких бере участь паблік рилейшнз: а) ділова репутація; б) технологічна репутація; в) благодійна репутація; г) екологічна репутація. Ця класифікація дає уявлення про основні сфери, в яких вона формується.

5. Участь разом із іншими засобами маркетингових комунікацій у формуванні попиту на продукцію компанії-комунікатора.

6. **Утримання покупців, підтримання лояльності** до комунікатора.

7. **Відмежування від конкурентів.**

8. **Налагодження відносин із органами державної влади**, коли від їх діяльності залежить досягнення маркетингових цілей компанії.

9. Формування необхідних для досягнення маркетингових цілей **відносин зі співробітниками самої компанії та її стейкхолдерами.**

10. **Формування системи взаємовідносин з цільовими аудиторіями**, що створюють умови для залучення ресурсів інвесторів (investor relations) для вирішення маркетингових проблем.

11. **Популяризація внутрішніх цінностей компанії-комунікатора.**

12. **Подолання кризових ситуацій**, пов'язаних із взаємовідносинами зі співробітниками та зовнішніми аудиторіями, що перешкоджають успішному досягненню маркетингових цілей і ін. [1, с. 61–62].

Слід зазначити, що реалізація зазначених вище та інших маркетингових функцій PR, зрештою, сприяють досягненню таких основних цілей бренд-комунікацій, як формування обізнаності про бренд,

Американські вчені Філіп Котлер та Гарі Амстронг акцентують увагу на ролі PR у формуванні іміджу компанії: «Зв'язки з громадськістю — це налагодження добрих відносин із різними аудиторіями компанії, створення хорошого корпоративного іміджу, а також реагування або керування неприємними чутками, історіями та подіями» [2, р. 425].

Успішній реалізації функцій паблік рилейшнз щодо формування комунікацій бренду сприяє наявність у даного засобу цілої низки унікальних комунікаційних характеристик. Нагадаємо основні з них.

Серед важливих **комунікаційних характеристик PR** можна назвати:

1) оповідна форма викладу інформації, що претендує на об'єктивність;

2) широке охоплення цільової аудиторії за рахунок меншого її опору по відношенню до PR, ніж, наприклад, до реклами;

3) достовірність і правдивість повідомлень, які спрямовуються аудиторії в рамках PR (або, принаймні, їх ілюзія);

4) дещо вищий рівень респектабельності, що дозволяє без шкоди для ділової репутації застосовувати засоби PR у таких «респектабельних» сферах діяльності, як фінанси, публічне управління, політика, охорона здоров'я, виробництво медикаментів, енергетика та т. ін.;

5) орієнтованість на рішення широкомасштабних завдань і на тривалу часову перспективу;

6) різноманіття застосовуваних форм;

7) відносно невисока вартість одного контакту з цільовою аудиторією;

8) на відміну від інших типів комерційних комунікацій (передусім, прямий маркетинг та ін.) PR-комунікатор не має можливості здійснювати повний контроль над реакцією аудиторії на свої послання. Наприклад, після проведеної прес-конференції, піарники не можуть повністю контролювати те, що буде надруковано в медіа;

9) високий рівень невизначеності у вимірі ефекту впливу паблік рилейшнз на цільові аудиторії [1, с. 59–60].

Одна з найсуттєвіших комунікаційних характеристик, із точки зору комунікацій бренду, є широке охоплення аудиторії. Відзначимо також об'єктивність викладу інформації (або, принаймні, її ілюзію).

Усе це, зрештою, сприяє формуванню, так званої, піар-тетради бренд-комунікацій:

1. Розширення обізнаності про бренд.

2. Формування попередньо спроектованого іміджу бренду.

3. Становлення та зміцнення довіри до бренду.

4. Формування та підтримка відповідної репутації бренду [3].

Таким чином, більшість звернень PR сприймається споживачем, як незалежна об'єктивна оцінка тих чи інших подій, товарів, компаній і т. ін. Джерелом її поширення, найчастіше, є медіа, які висвітлюють думки сторонніх незалежних суб'єктів. Очевидно, що подібна інформація сприймається з більшою довірою, ніж реклама. В умовах небажання отримання одержувачами рекламних звернень, це дає серйозні переваги PR у вирішенні завдань комунікацій бренду.

Особливо це стосується побудови позитивного іміджу бренду та формування довіри до нього. Американські спеціалісти Д. Шульц, Б. Барнс, Х. Шульц і М. Азаро зазначають: «У контексті програми інтегрованих бренд-комунікацій PR-діяльність може допомогти донести повідомлення, що працюють на створення бренду, до споживача та груп споживачів. Причому ефективніше, ніж інші методи маркетингових комунікацій. Більшу довіру та більш вигідне розміщення в медіа, досягнуте за допомогою PR, може стати інструментом побудови іміджу бренду» [4, р. 74].

Паблік рилейшнз, що абсолютно виправдано, майже не використовується для досягнення ефекту в плані стимулювання продажів товарів в стислі терміни. Орієнтованість PR на рішення широкомасштабних завдань і довгострокову перспективу стратегічно та гармонійно поєднується з цілями бренд-менеджменту. Говорячи про переваги PR, як засобу МК, Ф. Котлер і К. Келлер підкреслюють: «Привабливість PR ґрунтується на трьох «китах»: 1. Високий рівень довіри: звернення швидше досягає покупця у формі неупередженої інформації. 2. Можливість знизити настороженість покупців. 3. Посилення враження: подібно рекламі заходи зі зв'язків із громадськістю дозволяють посилити позитивний імідж компанії або її продукту» [5, с. 514].

Природно, що це формує відносно **високий рівень репутабельності** зв'язків із громадськістю. Тому йдеться про стратегічно важливе значення PR у брендингу компаній, що працюють у таких галузях бізнес-діяльності, як банківська сфера, страхування, енергетика, медицина та ін. Необхідно відзначити важливу роль паблік рилейшнз у формуванні комунікацій бренду на етапі його створення. Саме на цьому етапі, відповідно до моделі «комунікаційної піраміди», для розвитку бренду необхідне формування обізнаності представників цільової аудиторії. І це завдання найкращим чином вирішують такі інструменти PR, як паблісіті (публікації в медіа), проведення прес-конференцій, розповсюдження прес-релізів, прес-тури, прес-ланчі, заяви інфлюенсерів тощо. Як зазначають Ел та Лорі Райс: «Новому бренду найбільше потрібні рекомендації. А це робота, з якою може впоратися тільки піар. Реклама любить старі назви. Піар — нові. Якщо для реклам-

ної кампанії нове ім'я бренду — тягар, то для піар-кампанії — гідність. Нова назва бренду — свідоцтво того, що цей товар або послуга — новинка, щось таке, чого ще не було. Ця подія не може не зацікавити медіа» [6, р. 256].

Характеристиками, які є життєво важливими для бренду та для компанії-власника бренду, є **позитивний імідж і позитивна ділова репутація**. Хоча в деяких джерелах і на побутовому рівні поняття «імідж» і «репутація» ототожнюються, між ними існують принципові відмінності. На думку Дж. Корнеліссена: «Корпоративний імідж — це те, яким чином організація сприймається. Імідж базується на конкретній інформації на конкретний момент. Корпоративний імідж — це одномоментний набір висновків, зроблених людиною при зіставленні або у відповідь на сигнали, отримані ним від когось-небудь про конкретну організацію в певний момент часу. Корпоративний імідж — це і є складова частина корпоративного стилю» [там саме, р. 89]. Виходячи зі цього, очевидна кардинально важлива роль PR у створенні іміджу. Після визначення характеристик «ідеального» іміджу, саме піар цілеспрямовано формує позитивну громадську думку. Для цього створюються вигідні для запланованого іміджу бренду інформаційні приводи, іде звернення до лідерів думок і формується система інформаційного впливу на них, здійснюється вигідне для бренду висвітлення фактів і подій в медіа.

Останнім часом особливо важлива роль у досягненні успіху в бізнесі відводиться **управлінню репутацією суб'єкта підприємництва**. Як наслідок, досить активно розробляються такі наукові проблеми, як репутаційний капітал, репутаційний менеджмент, репутаційні ризики, «кредитна історія» компанії (в репутаційному, а не в фінансовому значенні цього поняття) та ін. Тим саме поняття іміджу та репутації справедливо пов'язуються: «Корпоративна репутація — це сукупне уявлення людини про організацію, накопичене за тривалий період часу. Корпоративна репутація базується на минулих враженнях про організацію, які, в свою чергу, базуються на особистому досвіді роботи з організацією та іншими комунікаційними засобами. Підсумувавши, можна додати, що імідж [...] створюється всередині організації для зовнішнього світу з метою побудови репу-

тації. Корпоративний стиль, в свою чергу, складається не тільки з іміджевих компонентів, як, наприклад, логотипи, але також із продуктів і сервісу, комунікацій і поведінки працівників компанії. Репутація — це реакція громадськості на корпоративний стиль» [там саме, р. 90].

Практика комунікацій доводить, що паблік рилейшнз є одним із найефективніших засобів формування як іміджу, так і репутації. Репутація є одним із найважливіших факторів, що впливають на таку важливу характеристику бренду, як лояльність. Очевидно, що репутація виробника брендованого товару є серйозним аргументом для споживача, який надає перевагу даному бренду протягом тривалого періоду часу. Американські дослідники Н. Бонтіс, Л. Букер і А. Сіренко відзначають із цього приводу: «Репутація служить запорукою задоволення та лояльності споживача та його подальшої рекомендації бренду свого оточення» [8, р. 1431]. Важливо також відзначити, що між іміджем, репутацією, лояльністю та брендом є й зворотний зв'язок: оптимально сформований бренд впливає позитивно і на імідж компанії, і на її репутацію, і на довіру до неї. Зрештою, це позитивно позначається на рівні лояльності його покупців.

Таким чином, у експертів склалося переконання, що бренд, імідж, репутація — це вектори комунікаційного впливу, що знаходяться в тісній взаємодії та надають не тільки прямий вплив один на одного, але й зворотний або непрямий вплив на кожну складову цього процесу. Не секрет, що висока репутація допомагає розвиватися іміджу, проводити ребрендинг, якщо це необхідно, і т. ін.

У сучасних умовах одним із економічних чинників посилення уваги до проблем формування позитивної ділової репутації можна розглядати механізми акціонування підприємств. При цьому економічна ситуація в компанії, через постійну зміну рівня котирувань її акцій, безпосередньо залежить від гармонійності її відносин зі стейкхолдерами (зараз це поняття часто використовується ширше, ніж просто визначення акціонерів), із місцевим населенням, із широкою громадськістю, з власним персоналом. Всі ці механізми прямо чи побічно впливають на проблеми формування та функціонування бренду. Більш того, всі фактори, що впливають на котирування акцій, побічно впливають

і на вартість бренду, яка в останні роки стала складати вагому частку вартості бізнесу великих компаній. У функціонуванні всіх цих механізмів важлива роль PR, як інструменту гармонізації відносин із різними спільнотами та інструменту запобігання конфліктних і кризових ситуацій.

Проблема **антикризового PR** є гостро актуальною при вирішенні проблем підтримання репутації бренду [9; 10]. Основними вимогами до проведення антикризових PR-заходів є: швидкість і інтенсивність інформаційного реагування на кризові явища; правдивість у викладі позиції компанії, що зазнала кризи; проведення оперативного та об'єктивного аналізу причин, що призвели до кризи та т. ін. [9]. Ще важливішу роль фахівці відводять проведенню системи активностей у паблік рилейшнз, спрямованих на запобігання виникненню кризи. При цьому необхідний перехід від реактивної стратегії реагування на кризи до проактивної стратегії, яка дозволить завчасно прогнозувати можливі колапси і запобігти їм [11; 12].

Не можна не відзначити ще одну важливу функцію PR — **участь у формуванні внутрішніх бренд-комунікацій компанії**. Іншими словами, — у формуванні брендів у такій цільовій групі, як власний персонал компанії. До основних завдань даного напрямку PR відносяться посилення корпоративного бренду в свідомості працюючих співробітників та формування HR-бренду компанії для бажаючих поступити до неї на роботу (див., наприклад, [13–15 та ін.]).

Очевидно, що, як і всі інші засоби маркетингових комунікацій, паблік рилейшнз також не позбавлені недоліків. Зокрема, недоліком PR, як засобу бренд-комунікацій, слід назвати відсутність повного та прямого контролю за розміщенням PR-повідомлень в медіа. Якщо публікація цього повідомлення не проплачена комунікатором (а цей факт не свідчить про професіоналізм рилейторів), редакція медіа залишає на свій розсуд сам факт публікації. При цьому за керівництвом медіа залишається право на інтерпретацію, оформлення та стиль представлення інформації, що міститься в новині, повідомленні, інтерв'ю. Все це може кардинально (а іноді — і в протилежному напрямі) змінити сутність послання, яке спочатку планував комунікатор.



**Ярослав Макаревич,**  
директор Action Global Communications  
Ukraine  
Київ

# PR 2.0. ВІЙНА НЕ ЗМУСИЛА АДАПТУВАТИ ПІАР-КАМПАНІЇ ПІД ВОЄННИЙ ЧАС! ВОНА СТАЛА ПРИЧИНОЮ СТВОРЕННЯ НОВОГО СТИЛЮ ПІАРУ

**Я**кщо проаналізувати власний досвід останніх років, можна дійти до висновку, що війна не змусила нас адаптувати наявні піар-кампанії під обставини. Вона створила інший стиль ведення піару — з іншою логікою в основі.

Це принципова різниця. Адаптація — це коли ти береш робочу схему й трохи підкреслюєш її під ситуацію. А сьогодні йдеться про те, що сама природа планування комунікацій стала іншою. І зрозуміти це — перший крок

до того, щоб працювати ефективно, а не воювати з реальністю.

Перша причина проста й жорстока: будь-який інфопривід може бути скасований цинічним обстрілом ворога. Ти готуєш запуск, узгоджуєш дати, домовляєшся з медіа — і вранці чергова жахлива трагедія. Виходити з яскравою новиною в такий день недоречно та неетично. Тому сьогодні головне джерело репутаційної кризи — не розслідування журналіста й не дефект продукту, а невідчуття моменту.

Друга причина тонша. Низка сміливих піар-ідей, які в мирний час зібрали б аудиторію й оплески, під час війни просто не на місці. Те, що до війни було б вдалим креативом, сьогодні може аудиторією зчитатись як цинізм.

Це не означає, що від планування відмовляються. Загальну рамку на рік ми будемо — із тими спеціальними активностями, які можна передбачити. Але контентне наповнення живе за іншими законами: воно гнучке та має ряд варіантів на будь-який випадок.

На практиці прогнозовані комунікації дедалі більше стягуються до опорних дат — 8 Березня, 24 серпня, День Незалежності. Логіка тут робоча: під ці дати виходять усі, тому бренд не виглядає дивно зі своєю активністю — він виходить у спільному потоці. І головне завдання — встигнути вхопити свій share of voice там, де увага аудиторії й так сконцентрована. Це присмак нормального піару, який, сподіваюся, з часом повернеться ширше й потягне за собою інші формати.

Найважче зараз — івенти. Вони не просто подорожчали, вони змінилися структурно. Кожна офлайн-подія тепер вимагає укриття, паралельної онлайн-трансляції на випадок тривоги, закладеного сценарію перенесення. Фотографів, відеографів, ведучих доводиться бронювати на довший період — бо повітряна тривога може зсунути все на години. Те, що колись було буденним інструментом, перетворилося на дорогу й ризиковану операцію.

Туди ж — класичні прес-конференції та прес-брифінги. У журналістів катастрофічний дефіцит часу, медіа працюють у важкому режимі, і зібрати повноцінний пул на захід стало майже нереально. Інструмент, на якому десятиліттями тримався медіа-рилейшнз, фактично випав із обійми.

Окрема цікава системна зміна: піар стає вимірваним. Величезний тренд зараз — прораховувати в комунікаціях усе, що піддається підрахунку. Дедалі більше клієнтів — і ми разом із ними — оцінюють піар не охопленням, а глиби-

ною перегляду, тим, чи призвела публікація до покупки, чи варто ставити UTM-мітки, щоб бачити, скільки трафіку партнер реально привів на сайт.

Фактично піар зближується з маркетингом і починає говорити його мовою — мовою цифр і конверсій. KPI водночас зміщуються від «скільки разів про нас згадали» до «що ця згадка дала». Зворотний бік цього — класичний піар у форматі безкоштовної публікації вести стало дуже важко. Модель, на якій індустрія трималася роками, більше не самодостатня.

Окрема тема — штучний інтелект і GEO, оптимізація під генеративний пошук. Тут я б застеріг від азіотажу. Згідно з останніми рекомендаціями Google, усе досить просто: те, що ви й так робите для SEO, працює й на видимість у пошуку зі штучним інтелектом. Окремої магії поки немає.

Реальність така: усе розвивається дуже швидко, кожен тестує під себе, усталених правил ще не існує. Єдине офіційне правило на сьогодні — продовжувати робити якісну оптимізацію, як і раніше. Це нормальна стадія: ринок завжди наздоганяє технологію з лагом, і перевагу отримує той, хто закладе цю роботу зараз, поки вона ще не стала загальним стандартом.





**Юрій Гаврилечко,**  
канд. наук з держ. управл.,  
доц. кафедри фінансів  
ЗВО «Університет трансформації  
майбутнього»,  
м. Чернігів

## ЯК УКРАЇНСЬКІ КОМПАНІЇ ВИБУДОВУЮТЬ КОМУНІКАЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ

### ЗАМІСТЬ ВСТУПУ

Є парадокс, який добре знайомий кожному PR-фахівцю в Україні зараз. Класична теорія комунікацій передбачає, що планування будується навколо стабільних елементів середовища. Але в умовах повномасштабної війни стабільним залишилось лише одне — регуляторні зміни. Не стабільність норм, а сама динаміка їхньої зміни стала єдиною передбачуваною константою. Вибірчий процес призупинено. Законодавство у сфері оподаткування, трудових відносин, мобілізації і галузевого регулювання змінюється з такою частотою, що корпоративні юридичні служби ледве встигають відстежувати актуальний стан норм — не кажучи вже про PR-відділи, що мають на ці зміни реагувати публічно і швидко. І реагувати так, щоб це було ефективно та з позитивом для компанії. Це вимагає від піарників додаткових фахових компетентностей з прогнозування та передбачування, тобто якостей, притаманних футурологам, піфіям Дельфійського Оракулу та Нострадамусу.

Але регуляторна нестабільність — лише один вимір проблеми. Поруч із нею багатошарове безпекове середовище, що унеможлиблює будь-яке планування далі ніж на кілька тижнів: плановий івент, прес-конференція або рекламна кампанія можуть бути скасовані через обстріли чи оголошення повітряної тривоги. Поряд з цим кадрова нестабіль-

ність через мобілізацію і вигорання робить команди менш передбачуваними ресурсами. І нарешті — конкурувати за увагу аудиторії в умовах, коли новинний фон визначається ракетними та дронними ударами і новинами з лінії боєз'ясування, принципово складніше, ніж у мирний час. Корпоративна комунікація, яка ще п'ять років тому привертала б помітну увагу, сьогодні губиться в шумі.

### ЗМІНА ГОРИЗОНТІВ ПЛАНУВАННЯ ТА РИЗИКИ «РАПТОВИХ ЗМІН»

Судячи з того, що спостерігається на ринку і в розмовах із колегами, більшість українських PR-команд де-факто рухаються від річного планування до значно коротших горизонтів — тримісячних, а то й щотижневих. Назвати це стратегічним вибором важко — скоріше це вимушена адаптація до умов, де будь-який довгостроковий план ризикує застаріти раніше, ніж його встигнуть затвердити.

Ця адаптація, наскільки можна судити, породила і нові робочі практики. Замість єдиного плану комунікацій команди все частіше готують кілька сценаріїв залежно від можливих зовнішніх умов. Заздалегідь прописуються шаблони антикризових меседжів для найтипівіших ситуацій. А Telegram, здається, остаточно перетворився не лише на канал зв'язку з аудиторією, але й на основний інструмент

внутрішньої координації і моніторингу — з усіма плюсами і мінусами цього рішення з погляду інформаційної безпеки.

Паралельно з трансформацією форматів планування суттєво змінилась сама карта репутаційних ризиків. Частина класичних джерел криз — якість продукту, трудові конфлікти, корпоративні скандали тощо все ще залишається актуальною. Але з'явилися нові категорії, специфічні для воєнного контексту, і саме вони сьогодні є найпоширенішими.

Мобілізаційна тема, схоже, перетворилась на одне з найчутливіших репутаційних питань для бізнесу — причому незалежно від галузі і розміру компанії. Відстрочки, бронювання, звільнення мобілізованих, ставлення керівництва до військовозобов'язаних у команді — усе це має властивість потрапляти в публічний простір і викликати швидку реакцію. Компанії без чіткої позиції з цих питань — або з позицією, яку важко пояснити публічно, — опиняються у вразливому становищі, яке важко контролювати реактивно.

Поруч із цим — асоціація з рфією або підтримка агресора: будь-який зв'язок із російським бізнесом, партнерами або ринками є потенційним джерелом кризи, незалежно від того, наскільки давно і за яких обставин він виник. Журналістські розслідування, конкурентні «зливи» і активізм у соціальних мережах регулярно виводять подібні зв'язки в публічне поле. «Чорний PR» на цих асоціаціях став чи не окремим різновидом бізнесу для активіздів та інструментом конкурентної боротьби в різних галузях.

Водночас посилюється контроль із боку регуляторів, що перетворило адміністративні порушення на репутаційні події. А публіка сформувала чітке очікування від бізнесу — демонстрація причетності до національних зусиль через донати на ЗСУ, підтримку переміщених осіб, волонтерство. Компанії, що цього не демонструють або демонструють формально, ризикують репутаційним ударом від конкурентів або громадянського суспільства.

Окремим і, на мій погляд, дедалі серйознішим джерелом ризиків стають цілеспрямовані дезінформаційні кампанії. Важко сказати, наскільки це явище поширене системно — але кейсів, коли конкурентні атаки через фейкові публікації, підроблені скріншоти або організовані хвилі в соціальних мережах та месінджерах завдавали реальної репутаційної шкоди, стає помітно більше. Час від появи та оприлюднення фейку до його масштабного поширення, схоже, суттєво скоротився — і тактика «зачекаємо,

поки само стихне» в таких ситуаціях спрацьовує дедалі рідше.

## PR ТА МАРКЕТИНГ — «СОЛОДКА ПАРА» ЧИ «ВИМУШЕНИЙ СОЮЗ»?

Нова топографія ризиків природно вплинула і на те, які напрями PR-роботи виявились більш чи менш керованими. Найпростіше планувати діджитал-комунікацію — передусім контент-маркетинг і SMM. Тут є низька залежність від фізичної присутності, можливість оперативного коригування контент-плану і вимірюваність результатів у реальному часі. Контент-план можна змінити за годину... натомість скасування розкладеного за місяць наперед медіатуру — набагато дорожча операція.

Медіарілейшнз зберігає середній рівень керованості — відносини з журналістами досить стійкі, хоча сам медіарінок змінився: частина видань закрилась або змінила формат, конкуренція за увагу в новинному порядку денному стала жорсткішою. Робота з інфлюенсерами залишається гнучким напрямом, але з суттєво ускладненою репутаційною перевіркою: інфлюенсер, що здавався безпечним партнером три місяці тому, може опинитись у центрі скандалу через публічне висловлювання щодо мобілізації, релігії, культурного феномену тощо.

Але найважче планованим, на мій погляд, напрямом однозначно є івент-менеджмент. Фізичні події залежать від безпекового стану регіону, наявності укриттів і настрою аудиторії. Великі корпоративні заходи перемістились в онлайн — але і там є межі: онлайн-конференція в час масованого обстрілу, коли значна частина аудиторії сидить без світла, є провальним івентом незалежно від теми заходу чи якості контенту або значущості та популярності запрошених спікерів.

Неминучий наслідок усіх цих змін — зближення PR і маркетингу. В умовах скорочення бюджетів компанії не можуть дозволити собі утримувати паралельні команди з частково дублюючими функціями. А неузгодженість між рекламним і PR-меседжем у воєнний час сприймається аудиторією набагато гостріше, ніж раніше. Практично це виражається в тому, що контент-стратегія все частіше розробляється спільно — або однією людиною, що відповідає за обидва напрями. Антикризисні протоколи включають маркетологів як обов'язкових учасників. Медіабюджети і PR-бюджети координуються через спільний дашборд метрик.

Це злиття, однак, має і свої ризики. Маркетингова логіка (зазвичай це переважно «показники продажів») і PR-логіка (як «управління репутацією і відносинами зі стейкхолдерами») — не тотожні. Компанії, що надто агресивно об'єднали ці функції, іноді виявляють, що в кризовій ситуації реакція виходить занадто «продуктовою» там, де потрібна «людська».

Інтеграція PR і маркетингу стала одним із відповідей на невизначеність. Але паралельно сформувались і суто інструментальні відповіді — і серед них дедалі важливішу роль відіграє штучний інтелект.

Застосування ШІ у PR-роботі українських компаній перебуває на ранній, але динамічній стадії. Масово вже застосовується автоматизація рутинних контентних завдань: генерація чорнових текстів прес-релізів і постів, підготовка зведень моніторингу ЗМІ, переклад матеріалів, базовий аналіз тональності публікацій. Для команд, що прагнуть підтримувати обсяги роботи зі скороченим складом, ці інструменти фактично стали стандартом.

Активно впроваджується моніторинг репутаційних сигналів у режимі реального часу — системи, що відстежують аномальні сплески згадок і автоматично сигналізують про потенційні кризові ситуації значно раніше, ніж традиційний моніторинг. Це критично важливо в умовах, де кілька годин затримки реакції можуть визначити траєкторію всієї кризи.

Окремою темою, що поступово виходить з розряду екзотики, стає GEO — Generative Engine Optimization, оптимізація присутності бренду у відповідях генеративних пошукових систем. Відповіді ChatGPT, Gemini або Perplexity формують репутацію бренду не менш активно, ніж Google-видача — і PR-спільнота це поступово усвідомлює. Основні кроки, що вже вживаються:

- ✓ контроль якості першоджерел — офіційний сайт, авторитетні ЗМІ, — від яких навчаються моделі;
- ✓ активне публікування структурованого контенту з чіткими фактичними твердженнями;
- ✓ регулярний моніторинг того, як бренд описується у відповідях ШІ-систем.

Системної роботи в цьому напрямі поки що мало — але вектор заданий.

## ТРАНСФОРМАЦІЙНА КРИЗА «КЛАСИЧНИХ МОДЕЛЕЙ»

Усі ці трансформації — у форматах планування, у карті ризиків, у балансі між функціями, в інструментах — неминуче відбиваються і на тому, як вимірюється ефективність PR-роботи. Система

KPI переживає чи не найглибшу трансформацію за всю свою коротку українську історію.

Класичні показники — кількість публікацій, охоплення аудиторії, частота згадок — не зникли. Але вони доповнюються або замінюються показниками, що краще відображають реальну цінність роботи в умовах, де конкурувати за увагу об'єктивно складніше. На перший план виходить якість комунікації у критичні моменти: чи вдалось сформувати позитивний або нейтральний контекст під час кризової події — важливіше, ніж загальний місячний обсяг публікацій.

Самостійним ключовим показником стала швидкість реакції. Дослідження постійно підтверджують, що перші 2–4 години визначають загальну траєкторію кризи — і PR-команди вимірюють тепер не лише «що сказали», але й «наскільки швидко». Деякі великі компанії перейшли до регулярних замірів репутації і відстежують не абсолютний показник, а його зміну в кризові і спокійні періоди: здатність утримати репутаційний індекс під час кризи стає важливішим свідченням якості PR-роботи, ніж приріст у стабільний час.

Ті компанії, що зберігають нереалістичні кількісні плани в умовах, де новинний порядок денний визначається війною, отримують демотивовані команди і показники, що виконуються лише на папері. Ті, що перейшли на менші, але реалістичніші й якісніші метрики — зазвичай демонструють вищу операційну стійкість.

Є велика спокуса завершити цей огляд оптимістичним твердженням про те, що українські PR-фахівці адаптувались і стали ефективнішими. Це частково правда. Але правда й у тому, що робота в умовах перманентної невизначеності є виснажливою. Горизонт у два тижні — це не стратегія, а виживання. Як наслідок, найбільш досвідчені фахівці іноді вимушені залишати ринок — через вигорання, виїзд або перехід у суміжні сфери зі стабільнішими умовами праці. Чи є це системним фактором? — важко сказати, бо оцінка тут завжди буде досить суб'єктивною.

Відновити стратегічну глибину PR-планування можна буде лише тоді, коли зовнішні умови дадуть для цього підстави. Тобто — після війни. До того часу найціннішою навичкою залишається не вміння будувати стратегії на рік уперед — а вміння тримати голову ясною в шумі і говорити чітко тоді, коли всі навколо говорять одночасно і гучно.

XVI Міжнародна науково-практична конференція

# «МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ: АДАПТАЦІЯ ДО НОВОЇ ГЛОБАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ»

присвячена 210-річчю Національного університету «Львівська політехніка»

Дата проведення: 29–30 жовтня 2026 р.

**МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ:** Національний університет «Львівська політехніка» (Львів, Україна)

**Формат проведення:** змішаний (очно і дистанційно)

## ПРОБЛЕМАТИКА

**На конференції планується робота за напрямками:**

- ✓ Маркетинг і логістика в умовах воєнних викликів
- ✓ Застосування штучного інтелекту та аналітики даних у маркетингу і логістиці
- ✓ Екологічна та соціальна відповідальність у маркетингу і логістиці
- ✓ Логістика і управління ланцюгами постачання
- ✓ Маркетинг територій і регіональний розвиток в умовах трансформації економіки
- ✓ Розвиток компетентностей і нові моделі підготовки фахівців з маркетингу і логістики

## МАТЕРІАЛИ КОНФЕРЕНЦІЇ

1. Для участі у конференції необхідно зареєструватися та подати матеріали і документ про оплату до 01 жовтня 2026 р.
  2. Зареєструватися на конференцію можна на сайті конференції
  3. Вимоги до оформлення тез доповідей розміщено на сайті конференції
  4. Матеріали надсилати разом з копією квитанції про оплату оргвнеску на електронну адресу конференції: [conference.ml.nulp@gmail.com](mailto:conference.ml.nulp@gmail.com)
  5. Матеріали, що не відповідають вимогам та не подані у встановлений термін, не розглядатимуться.
  6. Організаційний внесок за дистанційну участь у конференції становить 250 грн. Ця сума покриває витрати на публікацію тез доповідей та підготовку сертифіката учасника, технічно-організаційні зусилля.
- У разі обрання очного формату, просимо врахувати, що витрати на проїзд, проживання, харчування та участь у додатковій програмі оплачуються учасниками самостійно (або коштом сторони, що відряджає).

**Кафедра маркетингу і логістики (МЛ) Національного університету «Львівська політехніка»**  
(IV навчальний корп., к. 415), вул. Ст. Бандери 12, м. Львів, 79013

**роб. тел.** (032)258-26-25, тел./факс (032)258-25-10

**E-mail:** [conference.ml.nulp@gmail.com](mailto:conference.ml.nulp@gmail.com) ; **Web:** <https://science.lpnu.ua/uk/ml-conference26>

### КОНТАКТНІ ОСОБИ:

**Уляна БАЛИК** +380971734500, Голова оргкомітету МЛ

**Наталя ПИТУЛЯК** +380679143752, Секретар оргкомітету МЛ

**Леся ПРИЙМА** +380671557314, з організаційних питань

**Надія ВАСИЛЬЦІВ** +380970554670, з питань опублікування розділів монографії).

**Запрошуємо до участі в Конференції!**



# ТРЕНДИ, КЕЙСИ ТА ЕНЕРГІЯ РОЗВИТКУ ВІД ОКСАНИ ТОДОРОВОЇ

**Від ред.** У нашої традиційної авторки — Оксани Тодорової вийшла друком нова книга «Корпоративні комунікації. Енергія розвитку». Представники редакції МіР зустрілися з авторкою та обговорили основні характеристики цього видання. Передусім, спитали, про що ця книга.

Надалі — слово Оксані Тодоровій, відомій авторці багатьох книг із проблем бізнес-комунікацій та чудової дитячої літератури, талановитій художниці, керівниці Асоціація корпоративних медіа України.

Дякую за привітання. В новій книзі я проаналізувала тренди в корпоративних комунікаціях і навела приклади від кількох десятків українських компаній. Це проекти, які брали участь у нашому щорічному форумі інновацій і у конкурсі «Найкраще корпоративне медіа України» в 2024 і 2025 роках. Я структурувала великий обсяг практичного досвіду у компактному форматі, щоб поширити його серед колег в бізнесі, серед науковців і студентів українських вишів.

Це довгий і відповідальний, але водночас і цікавий процес. Бо ми досліджуємо найяскравіші практичні здобутки сучасного бізнесу. Починаючи з 2006 року, ми щорічно проводимо бізнес-форум «Інновації в комунікаціях» та конкурс «Найкраще корпоративне медіа України» і за ці 20 років дослідили близько двох тисяч проектів. Така щорічна активність дає можливість тримати руку на пульсі трендів, відчувати динаміку розвитку й тематичні вектори марке-

тингових активностей. «Корпоративні комунікації. Енергія розвитку» — вже дев'ята книжка серії бізнес-книжок, і вона відображає ключові напрямки у побудові діалогу між компанією, співробітниками, клієнтами й партнерами.

Які тренди розглянуті в книжці? Зараз найголовніший тренд — це диджиталізація корпоративних комунікацій: створення чат-ботів, платформ для впровадження інновацій. Це дозволяє вирішувати завдання космічних масштабів. Наведу конкретний приклад з кейсу Ольги Правильєвої, HR-директорки компанії «VIYAR»: «У нашому чат-боті є рубрики і досягнення, які дійсно вражають. Почнемо з кількості відправлених ботом відповідей на запитання працівників. Це понад 100 тисяч повідомлень на місяць. Тобто це ті питання, які актуальні для працівників. Завдяки інноваціям вони можуть дуже швидко отримати відповідь 24/7. А загальна кількість відправлених повідомлень чат-ботом за рік і два місяці — 825 тисяч. Це показує, що наш корпоративний чат-бот справді актуальний, корисний і суттєво оптимізує роботу HR-відділу. Це незамінний інструмент для побудови живої динамічної корпоративної культури й регулярного діалогу з нашою великою командою, яка географічно розподілена в різних містах і країнах».

Добре відомо, що наразі відбувається активна диджиталізація рутинних процесів. І все, що може бути оцифроване, обов'язково оцифрують. Цікаво, як цей тренд реалізується на фоні дефіциту кадрів на ринку праці. Компанії вже зараз починають активно взаємодіяти з молодим поколінням. Цю тенденцію добре ілюструє кейс «StudentHub» від ПУМБ. Ця перша в Україні онлайн-практика для студентів — яскравий приклад диджиталізації, покликаної залучити найталановитішу молодь в якості майбутніх працівників. Сайт «studenthub.pumb.ua» від ПУМБ — інноваційна платформа для студентів, які бажають отримати практичний досвід у банківській сфері. Онлайн-програма створена, щоб зруйнувати міфи про «нудний банкінг» і показати реальне життя фінансиста. Ментори — фахівці ПУМБ з різних напрямів — просто і сучасно розповідають про роботу, діляться лайфхаками й історіями з досвіду. Учасники проходять інтерактивні навчальні модулі, дивляться короткі відео, спілкуються з менторами, а коли навчання закінчується, отримують сертифікат, який можна додати до лінке-

дін або резюме. Проста навігація, доступ з будь-якого пристрою й сучасна подача зробили «StudentHub» унікальним кейсом для залучення молоді до фінансової галузі. Отже, диджитал-інструменти дозволяють укріпити бренд роботодавця.

У книзі також багато пишемо про використання ШІ. Диджиталізація значно підвищує продуктивність. Це вже нова реальність, тому важливо більш відповідально визначати стратегію розвитку і планувати тактичні щоденні дії.

Ще один тренд, який зараз актуальний для галузевих лідерів, — це побудова спільнот амбасадорів навколо брендів. Співробітники і лояльні клієнти формують довіру й укріплюють репутацію компанії.

Серед форматів у тренді — динамічні відео і бажання давати дійсність без прикрас, бо тільки такий контент привертає увагу і «залітає» в соцмережах. Бренди відмовляються від ідеальної картинки. У центрі уваги таких відео — клієнтський досвід, емоція, реальність без зайвої глазури. Наприклад, компанія «LUKAS» відмовилася від класичного бачення Інстаграму як рекламної вітрини. Замість ідеального «глянцю» бренд свідомо обрав живий контент, у якому найважливішими стали емоція і досвід








**ОКСАНА ТОДОРОВА**  
КОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ  
**ЕНЕРГІЯ РОЗВИТКУ**

Презентація книги

На зустрічі авторка презентує ключові ідеї книги, а також розгляне тренди в корпоративних комунікаціях на прикладах переможців конкурсу «Найкраще корпоративне медіа України». Запрошені на освітній захід експерти-практики з компаній галузевих лідерів розкриють професійні секрети і розіграють корпоративні подарунки.

Пригортають  



Оксана Тодорова,  
АКМУ



Ольга Правильєва,  
VIYAR



Євгенія Лелека,  
ПУМБ



Анфіса Сіньова,  
Printstore Group

**ТРЕНДИ. КЕЙСИ. ПРОДУКТИВНІСТЬ.**  
**ПРАКТИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Таймінг: з 13:00 до 15:00  
16 червня, вул. Грушевського, 1,  
Національна бібліотека України  
імені Ярослава Мудрого



споживача. Саме ця неідеальність, щирий діалог з підписниками, гумор, кумедні ситуації, залаштунки наблизили бренд до людей, укріпили лояльність молоді аудиторії і збільшили охоплення сторінки у 3,5 раза.

Також важливою складовою стратегії стала співпраця з інфлюенсерами. Довіра до них є своєрідним сигналом для аудиторії: «LUKAS» має цінності, яким можна довіряти. Таким чином, бренд транслює важливі сенси, які об'єднують: відчуття радості, любові, зацікавленість справжніми життєвими моментами, щирі емоції турботи й підтримки. Цей формат змінює логіку корпоративних комунікацій. Замість демонстрації продукту як рекламного об'єкта з'являється щирий діалог про потреби споживача, цінності й щоденні ситуації, у яких бренд присутній поруч з людиною. Зараз на сторінці «LUKAS» в Інстаграмі розміщено 4 400 публікацій, кількість підписників — 61,1 тисяч.

В книжці описано приблизно 80 кейсів, вони ілюструють 16 ключових трендів. Дослідження нашої Асоціації мають цінність, бо вони розширюють погляд на можливості корпоративних комунікацій працюючих фахівців та експертів — маркетологів, PR- і HR-менеджерів. Наші книжки також слугують джерелом для напи-

сання дипломних проєктів і дисертацій студентів і науковців українських вишів, з якими ми плідно співпрацюємо. Вже багато років у якості журі нашого конкурсу «Найкраще корпоративне медіа України» виступають Дмитро Олтаржевський, доктор наук із соціальних комунікацій, професор, завідувач кафедри реклами і зв'язків з громадськістю Навчально-наукового інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка, та Ірина Кузнецова, офіційна представниця «Cannes Lions International Festival of Creativity» в Україні, викладачка кафедри реклами та зв'язків з громадськістю Київського університету імені Бориса Грінченка. Ми разом переосмислюємо досвід практиків за означеними критеріями і нагороджуємо переможців конкурсу. А найцікавіші кейси я додаю у книжки Асоціації як актуальні приклади. Цей важливий досвід слугує містком між практиками й науковцями.

Наразі дуже важливо, щоб наукове осмислення спиралось на актуальний досвід практиків. А досвідчені фахівці надихались цікавими ідеями реалізованих проєктів. Поясню, чому це важливо особливо зараз, під час війни. Компаніям потрібно балансувати між запитами різних зацікавлених сторін. Український бізнес залишається потужною опорою суспільства. Сплата податків, системна підтримка Сил оборони України, проєкти з реабілітації і реінтеграції ветеранів, освітні, культурні та соціальні ініціативи укріплюють довіру до компаній. Прикладом такого проєкту є «Платформа інтеграції ветеранів «Жити назустріч» від ПУМБ. Платформа «Жити назустріч» — це простір для взаємодії ветеранів і цивільних, який об'єднує під одним брендом низку ініціатив з підтримки й адаптації. До розвитку платформи залучені самі ветерани, які беруть участь у формуванні напрямків, тестуванні й наповненні проєктів, а також українські ветеранські спільноти. Платформа вже об'єднала понад 213 тисяч ветеранів, членів їхніх родин та зацікавлених користувачів, а планове PR-охоплення ініціатив перевищує 14 мільйонів, демонструючи масштаб і сталість підходу.

Таким чином, корпоративні комунікації формують у суспільстві впевненість у майбутньому, висвітлюють важливі соціальні ініціативи, підтримують цінності єдності, патріотизму, турботи, надихають на навчання й розвиток. Бізнес виконує завдання партнера держави. Особливо

це відчутно в тих жаклих болісних ситуаціях, коли ворожі ракети влучають в інфраструктуру.

Компанії створюють екосистеми підтримки ветеранів і родин загиблих воїнів. Та водночас бізнесу потрібно бути цікавим молодій аудиторії — потенційним співробітникам і майбутнім споживачам. Необхідно впроваджувати механіки гейміфікації, створювати особливі умови, наприклад проводити практики йоги в офісному просторі, щоб побудувати атмосферу фану і уникнути вигорання команди.

До речі, галузеві лідери успішно поєднують ці відповідальні завдання з комунікаціями з молодіжною аудиторією. А ще додають у комунікації складову мистецтва і щирого патріотизму. Компанії звертаються до української спадщини, досліджують національні коди. В корпоративних комунікаціях співова українська душа проявляється у талановитих піснях і віршах, які викликають щирі емоції та відчуття сенсів, що єднають. Навіть рекламні ролики, які зазвичай були спрямовані на раціональну складову — рекламу товарів, зараз набувають нових сенсів — турботи, підтримки, відчуття єдності українців, поваги до національної спадщини. І такі комунікації настільки знаходять відгук в серцях українців, що рекламні ролики компанії стають вірусними: споживачі органічно поширюють їх у соцмережах.

Компанії інвестують у ті заходи, які повертають культурну спадщину в інформаційне поле. Отримують резонанс і актуальне сучасне звучання імена і сенси, що формують ідентичність суспільства. У таких проєктах мова йде не лише про імідж. Культурні ініціативи формують стратегічні дії, які укріплюють репутацію, об'єднують суспільство, лідерів думок і співробітників, створюють довіру й відчуття єдності.

Наприклад, компанія МХП разом із фондом «МХП-Громаді» та «Українською правдою» повернула голоси поетів Розстріляного відродження. Відомі актори, музиканти й письменники начитали вірші, а записи стали подкастами на платформах «YouTube», «Spotify», «Apple Podcast» та «MEGOGO».

Проєкт зібрав понад 13 мільйонів охоплення, пів тисячі відео від користувачів і 200 публікацій у медіа. До ініціативи долучилися без гонорарів 32 відомі українці, а у внутрішніх комунікаціях «Engagement Rate» сягнув 1,97 %, що вдвічі вище середнього показника. Проєкт підтримали Сер-

гій Жадан, Тата Кеплер, Даша Трегубова, Ахтем Сеїтаблаєв, ONUKA, Олег Скрипка, Влад Дарвін, Олена Тополя та інші. Працівники компанії стали частиною флешмобу, створювали інтерактивні локації, а фестивалі й культурні події винесли ідею на широку публіку.

Ціла низка проєктів виходять за межі нашої країни і формують імідж України на міжнародному рівні. Наприклад, Олексій Радян, засновник і CEO мережі косметики і парфумерії «JAN niche concept», розповів про дивовижний парфумерний проєкт із соціальною складовою: «Особливе місце в моєму серці посідають спільні проєкти, які залишають слід в історії і мають важливий резонанс в галузі нішевої парфумерії на світовому рівні. Саме в таких проєктах народжується справжній WOW-ефект.

Таким став «SVITO LINA» від «PUREDIS-TANCE» — лімітований аромат, натхненний силою і витонченістю найтитованішої української тенісистки Еліни Світоліної. Аромат «SVITO LINA» — це не лише присвята досягненням



Еліни, а й данина її родині. Сім'я Еліни завжди поруч, підтримує її в усьому як у спорті, так і в житті. Аромат втілює характер Еліни — поєднання сили і жіночності нашої тенісистки.

Ідея проекту виникла у мене ще в 2017 році, а вже у 2018-му засновник бренду Ян Евуд Фос зустрівся з Еліною, щоб розпочати шлях до втілення мрії. Формулу аромату створив парфумер Антуан Лі, передавши характер Еліни через сучасний лавандово-цитрусовий фужер із хвойним акордом: бергамот і лимон, ялівець, прованська лаванда, кориця й імбир у серці, сандал, боби тонка та амбра в оксамитовому шлейфі. Проект має благодійну складову. Весь прибуток "Puredistance" та 30 євро з кожного флакону від "JAN" спрямовуються до "Svitolina Foundation" на підтримку ініціатив фонду».

Ми бачимо, що комунікації супроводжуються конкретними діями, укріплюють економіку країни, містять соціальну складову і несуть енергію розвитку.

Чому був обраний формат книги, а не подкаст чи відео? В епоху цифрових комунікацій інформація на паперових носіях в тренді як ексклюзивний нішевий продукт. Реалізація таких проектів вимагає залучення команди фахівців

з особливими компетенціями. І це також тренд. Галузеві лідери повертаються до випуску друкованих журналів, дайджестів, книжок, бо цей формат стає літописом історії компанії і є маркером професійної зрілості компанії. Про феномен друкованих корпоративних видань і світові тренди в поліграфії розповідає у книжці Анфіса Сіньова, директорка з маркетингу фабрики каталогів «Printstore Group»: «Якісне видання будує авторитет бренду на українському і міжнародному рівнях, працює як презентаційний матеріал під час перших зустрічей з клієнтами й потенційними партнерами на міжнародних виставках, формує перше позитивне враження про масштаб мислення команди компанії і власника бізнесу, її відкритість і експертність. Корпоративний журнал здатен позиціонувати бізнес як лідера думок, естетично презентувати портфель брендів і ком'юніті амбасадорів, зберегти фото історичних проєктів, досягнень, знакових івентів, створювати власну інтелектуальну територію і зміцнювати довіру до бренду. У цьому сенсі поліграфія стає не витратою, а стратегічним активом, який працює на марафонську дистанцію».

Отже, книжки нашої Асоціації працюють на марафонську дистанцію і відображають практичний досвід кількох поколінь фахівців з маркетингу й піару. Вони поширюють і зберігають потужні проєкти українського бізнесу для сучасних практиків, студентів, науковців та для історії розвитку українського бізнесу. Впевнена, що і ваше друковане видання має свою аудиторію читачів, яким подобається тримати журнал в руках. МіР відображає цілу епоху у конкретних обличчях, експертних думках і професійних подіях. Адже для збереження історії розвитку маркетингу і реклами друкований формат має особливу цінність.

**МіР. Дякуємо за нашу бесіду і цікаві кейси, пані Оксано. Вітаю команду Асоціації корпоративних медіа України, колег із українських компаній і вишів з виходом нової бізнес-книги із актуальними трендами та кейсами галузевих лідерів.**

**О. Т.:** Дякую за запрошення, пане Євгене. Бажаю вашому журналу потужного ефекту синергії, талановитих авторів і вдячних читачів, а Вам — яскравих ідей, енергії розвитку і натхнення.

**Зозульов Олександр,**

канд. економ. наук, професор, професор  
кафедри промислового маркетингу  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7087-2080>

**Царьова Тетяна,**

канд. економ. наук, доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики

Національний технічний університет України «Київський  
політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1321-5548>



# ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ПОГЛЯДІВ ПІТЕРА ТІЛЯ, МАРКА АНДРЕССЕНА ТА МАНІФЕСТУ PALANTIR

Сучасний маркетинг у технологічній сфері переживає радикальну трансформацію. Класичні підходи, описані у працях Ф. Котлера та його ідеологічних послідовників, орієнтовані на масову рекламу, брендинг та конкурентну боротьбу за частку ринку, поступово відходять

на другий план перед викликами створення принципово нових категорій продуктів, домінування в малих, але стратегічно важливих сегментах та інтеграції технологій у сфері національної безпеки й державного управління [1], [2]. Структура сучасного світового ринку

характеризується фундаментальними змінами. Поглиблення процесів спеціалізації і кооперації, як органічний наслідок процесу розподілу праці внаслідок посилення конкуренції, веде до того, що сформувалися на просто кластери конкурентоспроможних галузей промисловості про які писав ще М. Портер [3], [4], а, через сучасні тенденції до монополізації в окремих галузях економіки [5], [6] з'явилося те, що можна назвати «центрами кристалізації» внаслідок концентрації на функціональному ядрі товару відповідно до функціонально-структурної моделі товару [7]. Це веде до того, що сьогодні не потрібно для контролю за ринками та товарами бути явним монополістом і, де-факто, контролювати товарні ринки по всій довжині індустріального ланцюга. Достатньо контролювати функціональні ядра товару. В якості прикладу можна навести виробництво чіпів, відеоматриць, устаткування для виробництва мікропроцесорів та т. ін. У цьому контексті особливо цінним є аналіз поглядів ключових фігур сучасного технологічного ландшафту — Пітера Тіля [8], Марка Андреессена [9] та філософії компанії Palantir, втіленої в її нещодавньому маніфесті (The Technological Republic та 22-пунктовому саммарі) [10]. Ці погляди формують альтернативну парадигму маркетингової діяльності, де акцент зсувається з традиційного «просування продукту» на створення монополій, досягнення product-market fit, «forward-deployed» підходу до клієнтів та стратегічного позиціонування технологій як інструменту жорсткої сили.

Пітер Тіль, співзасновник PayPal та Palantir, у своїй культовій книзі «Від нуля до одиниці: нотатки про стартапи або як створити майбутнє» радикально переосмислює роль дистрибуції та продажів [8]. На відміну від поширеного в стартап-середовищі міфу про те, що «чудовий продукт продасть себе сам», Тіль стверджує: «Most businesses get zero distribution channels to work: poor sales rather than bad product is the most common cause of failure» [8]. Якщо компанія може ефективно запустити хоча б один канал дистрибуції — вона має великий бізнес; спроби одночасно освоїти кілька зазвичай закінчуються провалом. Він наголошує, що продажі та дистрибуція мають бути інтегровані в дизайн продукту, а не додаватися постфактум. Успішні компанії створюють монополії, починаючи з малого, чітко визначеного ринку, де

вони стають єдиним гравцем («be the big fish in a small pond»), а не намагаються відразу захопити величезний конкурентний простір. Конкуренція, на думку Тіля, руйнує прибутки — «competition is for losers», тоді як справжній капіталізм передбачає створення чогось унікального (від 0 до 1), а не копіювання існуючого (від 1 до множини подібних (n)). Брендінг у цій парадигмі — це не масова реклама, а обіцянка, що робить компанію незамінною, як-от Apple чи Google у своїх категоріях. П. Тіль критикує надмірну залежність від реклами: якщо продукт потребує потужних продажів і маркетингу для просування, він, ймовірно, недостатньо інноваційний. Натомість ідеальним є вірусне зростання або домінування завдяки унікальній цінності. Такий підхід радикально відрізняється від традиційного маркетингу 4P (Product, Price, Place, Promotion), де конкуренція та диференціація є центральними. У П. Тіля маркетингова діяльність стає стратегічним інструментом створення та захисту монопольного становища. Питання дистрибуції («Distribution Question») входить до його знаменитих семи питань для кожної компанії, яка створює ринок, нарівні з технологічним проривом і правильним таймінгом. Ця філософія сильно вплинула на всю PayPal Mafia і ширше — на венчурний світ Кремнієвої долини.

Марк Андреессен, співзасновник Netscape, відомий насамперед концепцією «product-market fit» (PMF), яку він популяризував у 2007 році в есе «The Only Thing That Matters» [11]. За Андреессеном, бізнес не існує, доки продукт не починає «тягнути» ринок: клієнти купують його так швидко, як тільки ви встигаєте виробляти, сарафане радіо (word-of-mouth) поширюється природно, а продажі відбуваються без надмірних зусиль. «You can always feel when product/market fit is not happening... And you can always feel product/market fit when it is happening» [11]. До досягнення PMF усі зусилля з маркетингу, продажів, HR чи фінансів є марними — компанія ризикує стати «зомбі». Після PMF фокус зміщується на масштабування: механізм продажів, маркетинг, PR, залученню клієнтів. Андреессен також активно радить засновникам підвищувати ціни, оскільки висока ціна дозволяє фінансувати потужнішу дистрибуцію та НДДКР, сигналізує про цінність і прискорює зростання в B2B-сегментах. На від-

міну від П. Тіля, який більше акцентує монополію та унікальність, М. Андреессен підкреслює силу ринку: у хорошому ринку навіть середній продукт може продаватися, а в поганому — навіть геніальний провалиться. Маркетинг тут — це насамперед виявлення та задоволення глибокої, часто неартикульованої потреби ринку, а не нав'язування продукту.

Погляди Андреессена доповнюють тільовську парадигму, роблячи акцент на емпіричному підтвердженні попиту перед масштабними маркетинговими інвестиціями. Його «The techno-optimist manifesto» від 16.10.2023 р. [9] та діяльність у a16z підкреслюють прискорення прогресу через технології, де маркетингова діяльність стає частиною ширшого нарративу про майбутнє, а не лише тактичним просуванням.

Особливе місце в цьому контексті посідає «Маніфест Palantir» («The Technological Republic») Алекса Карпа та 22-пунктовий самарі 2026 року [10]. Palantir, співзасновником якої є Пітер Тіль, а CEO — Алекс Карп, демонструє радикально інший підхід до «маркетингу» у корпоративному та оборонному секторах. Компанія свідомо відмовляється від традиційних sales-команд: інженери («forward deployed engineers») самі працюють безпосередньо з клієнтами — у штаб-квартирах банків, центрах операцій чи навіть у зонах бойових дій. Вони не «продають софт», а занурюються в реальні проблеми замовника, інтегрують дані, оптимізують процеси та доставляють результати за тижні, а не роки. Це не класичний маркетинг, а глибока співтворчість і демонстрація цінності на практиці. Фактично, вони заперечують існування професії маркетолога, створивши оксюморон «інженер-маркетолог».

Маніфест Palantir виводить наведену вище практику на ідеологічний рівень. Він стверджує моральний борг інженерної еліти Кремнієвої долини перед державою, яка дала їй змогу розвинутися, критикує «регресивні культури» та «порожній плюралізм», закликає до жорсткої сили, технологічної переваги Заходу в епоху AI-війни та тіснішої інтеграції високих технологій з ВПК США. Маркетингова діяльність тут набуває рис політичного та геополітичного позиціонування: компанія відкрито заявляє про свої цінності, щоб притягувати певних клієнтів (державні структури, оборонні відомства) і від-

штовхувати інших. Компанія Palantir не приховує, що її софт — це інструмент влади та домінування, а не просто «дані для кращих рішень». Такий підхід контрастує з споживчим tech-маркетингом, орієнтованим на зручність і розваги, і робить «бренд» Palantir частиною ширшої ідеології технологічного республіканізму.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Враховуючи наведений матеріал, можна сказати, що бачення провідними технологічними лідерами та одночасно власниками «зон кристалізації» ролі і місця компанії в державі, економіці та суспільстві в цілому суттєво відрізняється як від парадигми котлеровського маркетингу, так й від засад концепції сталого розвитку (ESG). По-перше, у світі, де технологічні компанії стають головними гравцями геополітики (AI, arms race, data as power), класичні маркетингові теорії (Ph. Kotler) виявляються недостатніми. По-друге, стартапи та scale-up'и часто зазнають невдач саме через ігнорування дистрибуції (за П. Тілем) або відсутність справжнього PMF (за М. Андреесеном). По-третє, модель Palantir пропонує альтернативу венчурному споживчому буму — глибоко інтегрований, місійно-орієнтований підхід, який може бути релевантним для defense tech, govtech, enterprise AI та навіть традиційних галузей. Все це вимагає суттєвого переосмислення класичного котлеровського підходу, парадигми сучасного маркетингу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою цієї статті є аналіз впливу поглядів Пітера Тіля, Марка Андреессена та маніфесту Palantir на маркетингову діяльність. В якості завдання необхідно: 1) проаналізувати ключові концепції кожного: монополію vs конкуренцію та роль дистрибуції (Тіль), product-market fit та масштабування (Андреессен), forward-deployed engineering та ідеологічне позиціонування (Palantir); 2) проаналізувати їх спільні риси (акцент на унікальність, інтеграцію продажів у продукт, довгострокове мислення) та відмінності (від фокусу на стартапах до «enterprise-defense», від нейтрального бізнесу до явно ідеологічного нарративу). У результаті маємо отримати синтетичну рамку для розуміння маркетингу в епоху «технологічного республіканізму» — підходу, де маркетингова діяльність виходить далеко за межі просування і стає інструментом створення майбутнього.

Класична парадигма маркетингу, сформована Філіпом Котлером та його послідовниками, базується на концепції маркетинг-міксу (4P): Product (продукт), Price (ціна), Place (дистрибуція) та Promotion (просування) як основного елементу впливу на поведінку споживачів. Ця модель розглядає маркетинг як управлінську функцію, спрямовану на задоволення потреб споживачів у конкурентному середовищі через сегментацію ринку, диференціацію, позиціонування та комплексне застосування інструментів впливу на попит. Маркетинг тут є орієнтованим на ринок: компанія аналізує зовнішнє середовище, адаптує пропозицію до існуючих потреб і веде конкурентну боротьбу за частку ринку. Ф. Котлер підкреслює орієнтацію на споживача («customer orientation»), довгострокові відносини та етичні аспекти бізнесу в умовах досконалої або монополістичної конкуренції. У цій парадигмі успіх залежить від ефективного балансу чотирьох елементів: якісного продукту, конкурентної ціни, зручних каналів дистрибуції та потужної рекламної комунікації. Конкуренція вважається природним і бажаним станом ринку, який стимулює інновації та знижує ціни для споживачів. Маркетингова діяльність є окремою функцією в організаційній структурі, часто відокремленою від розробки продукту.

На противагу цьому, сучасні технологічні мислителі — Пітер Тіль, Марк Андреесен та ідеологія компанії Palantir (втілена в маніфесті Алекса Карпа «The Technological Republic») — пропонують радикально іншу парадигму. Вона орієнтована не на конкуренцію та задоволення існуючих потреб, а на створення нових категорій продуктів, досягнення домінуючого (монопольного) становища, інтеграцію продажів і маркетингу безпосередньо в продукт, а також на стратегічне, часто ідеологічне позиціонування технологій як інструменту влади та прогресу. Ця нова парадигма особливо релевантна для глибоких та оборонних технологій, корпоративного ПЗ, та AI-компаній, де традиційні маркетингові інструменти виявляються недостатніми або навіть контрпродуктивними.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. 2021. 608 p. ISBN 9781292404813
2. Kotler, P., Armstrong, G., Balasubramanian S. *Principles of Marketing* (19th ed.). Pearson. 2024. 769 p. ISBN: 9781292449364
3. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. Pan Macmillan, 1998, 855 p.
4. Porter M. E. *Changing Patterns of International Competition*. *International Strategic Management: Challenges and Opportunities* / edited by Franklin R. Root. New York, 2023. P. 61–86.
5. Жалдак Г. П., Сомова Є. В. Аналіз ринкових структур і значення монополій у розвитку економіки // *Бізнес-інформ*. 2023. № 4. С. 6–14. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-4\\_0-pages-6\\_14.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-4_0-pages-6_14.pdf).
6. Українська Л. О., Шифріна Н. І. Тенденції монополізації у діяльності цифрових платформ // *Review of transport economics and management*. 2026. № 14(30). С. 177–183. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/351796>
7. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Функціонально-структурна модель товару як основа для стрес-тестування маркетингової бізнес-моделі компанії // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. №15. С. 382–391. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/140341> (дата звернення: 03.05.2026).
8. Тіль П., Мастерс Б. Від нуля до одиниці: нотатки про стартапи або як створити майбутнє. Київ : Наш Формат, 2023. 184 с.
9. Andreessen M. *The Techno-Optimist Manifesto*, 2023. URL: <https://a16z.com/the-techno-optimist-manifesto/> (дата звернення: 03.05.2026).
10. Karp Alexander C., Nicholas W. Zamiska. *The Technological Republic: Hard Power, Soft Belief, and the Future of the West*. The Bodley Head. 2025. 320 p.
11. Andreessen Marc. *The Only Thing That Matters*, 2007 (оригінально опублікована як частина серії *The Pmarca Guide to Startups*, Part 4). URL: <https://d1lamhf6l6ybk6d.cloudfront.net/uploads/2021/08/The-mparca-Blog-Archives.pdf> (дата звернення: 03.05.2026).
12. Burgis Luke. *Wanting: The Power of Mimetic Desire in Everyday Life*. 2025. New York : St. Martin's Publishing Group. 304 p.

# KFC

**KFC – СМЕ ТАК  
СМАКУЄ КУРКА**



**ЗАВАНТАЖУЙ  
ЗАСТОСУНОК**





РЕПУТАЦІЙНІ  
АКТИВісти  
since 2015

reactiv.com.ua

# НАЦІОНАЛЬНИЙ РЕЙТИНГ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ РЕПУТАЦІЄЮ

ЗАПОЧАТКОВАНО У 2015 РОЦІ

700+

номінантів  
у long list

250+

номінантів  
short list

140+

членів  
експертного журі

40

галузевих  
номінацій

5

функціональних  
номінацій

**Місія Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти»** — висловити суспільне визнання компаніям, що досягли відчутних і високих результатів у цій сфері.

Ми нагороджуємо тільки гідних та оцінюємо лише реальні досягнення, оскільки віримо, що правильне управління репутацією допомагає бізнесу відповісти на найскладніші виклики сучасності. Належність до вищої ліги «Репутаційних АКТИВістів» означає, що:

- Компанія має стратегічно міцні ринкові позиції.
- Перші особи (бенефіціари, власники, топменеджмент) розуміють, як здійснювати управління бізнесом у сучасному складному світі.
- PR-команда не просто вміє робити правильні речі, а робить їх правильно та вчасно, отже, — завжди буде затребувана на ринку праці.

**Наші переможці — репутаційні чемпіони України!**