

КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ

КЕЙС 1. Імідж-як-розвага і його межі

Контекст

Мережа «Сільпо» протягом останніх років системно вибудовує імідж, який виходить далеко за межі звичайного ритейлу. Тематичні магазини (у стилі стімпанку, кіновсесвіту, «Мавки», GTA), арт-інсталяції, колаборації з культурними проектами — все це створює образ «більше ніж супермаркет».

Після початку повномасштабного вторгнення мережа швидко переключилася на інший реєстр: забезпечення дефіцитних товарів, стабільна робота магазинів під обстрілами, благодійні ініціативи. «Святковий» імідж тимчасово поступився місцем іміджу «надійного партнера громади».

Проте ця подвійність породжує дискусії. Частина споживачів вважає тематичні магазини «зайвою розкішшю» в умовах війни. Інші — що саме такі проекти підтримують моральний дух і нормальність повсякдення.

Питання для аналізу

1. Які компоненти корпоративного іміджу є ключовими для «Сільпо»? Які з них найбільш вразливі в умовах воєнного часу?
2. Чи є стратегія «імідж-як-розвага» ризикованою під час війни? Сформулюйте аргументи з обох боків та запропонуйте критерії, за якими менеджмент може вирішувати, коли «святковий» тон доречний, а коли — ні.
3. Як у випадку «Сільпо» взаємодіють імідж і репутація: чи підкріплює репутація (реальні дії під час кризи) розважальний імідж, чи створює з ним конфлікт?

КЕЙС 2. Героїчний імідж і побутова репутація

Контекст

Після 24 лютого 2022 року Укрзалізниця здобула потужний позитивний імідж: евакуаційні поїзди, безперебійна робота під обстрілами, «залізнична дипломатія» — візити іноземних лідерів потягом до Києва. Міжнародні медіа називали компанію «рятівним колом нації».

Проте повсякденна репутація залишається суперечливою: застарілий рухомий склад, проблеми з сервісом, складна система купівлі квитків. Соцмережі сповнені як захоплених постів, так і гнівних відгуків після конкретних поїздок. Компанія має одночасно героїчний імідж і проблемну побутову репутацію.

Питання для аналізу

1. Який тип дисбалансу між іміджем і репутацією спостерігається у випадку Укрзалізниці? Обґрунтуйте.
 2. Героїчний імідж сформувався стихійно, через реальні дії, а не через PR-кампанію. Які ризики несе позитивний імідж, що не був спеціально побудований?
 3. Для яких аудиторій (пасажирів, держава, міжнародна спільнота, працівники) імідж компанії сильний, а для яких — проблемний? Запропонуйте підхід, який дозволив би трансформувати «героїчний» імідж у стійку репутацію.
-

КЕЙС 3. Кібератака як тест комунікаційної системи

Контекст

У грудні 2023 року «Київстар» — найбільший мобільний оператор України — зазнав масштабної кібератаки, яка повністю вивела з ладу мережу на кілька днів. Понад 24 мільйони абонентів залишилися без зв'язку. Перестали працювати банківські термінали, системи оплати, частина банкоматів. У розпал війни масштаб кризи вийшов далеко за межі телеком-ринку.

У перші години компанія підтвердила лише «технічний збій», не одразу визнавши масштаб проблеми. Згодом CEO вийшов із публічними заявами, компанія почала регулярно оновлювати інформацію у соцмережах, запустила компенсаційні програми. Паралельно конкуренти — Vodafone та lifecell — оперативно відкрили свої мережі для абонентів «Київстар».

Питання для аналізу

1. Основний канал комунікації «Київстар» з абонентами (мобільний зв'язок) був знищений самою кризою. Як компанія мала будувати антикризову комунікацію в таких умовах? Які альтернативні канали виявляються критичними?
 2. Оцініть реакцію «Київстар» у перші години кризи: чи була затримка з визнанням масштабу проблеми комунікаційною помилкою, чи виправданою обережністю?
 3. Реакція конкурентів (відкриття мереж для абонентів «Київстар») — це щира солідарність, стратегічний PR-хід, чи і те, і інше? Як це вплинуло на імідж усіх трьох операторів?
 4. Запропонуйте підхід, який дозволив би «Київстар» трансформувати кризовий досвід у репутаційний актив у довгостроковій перспективі.
-

КЕЙС 4. Від логістики до національного бренду

Контекст

«Нова пошта» за 20 років пройшла шлях від невеликого перевізника до бренду, який асоціюється з поняттям «доставка» як таким: понад 12 000 відділень, впізнаваний брендинг, цифровізація сервісу, публічні засновники.

Після лютого 2022 року компанія стала ключовою ланкою логістики країни: доставка гуманітарної допомоги, відновлення роботи в деокупованих містах. Засновники стали публічними фігурами, що коментують не лише бізнес, а й суспільні процеси.

Водночас при мільйонах відправлень щомісяця пошкодження та затримки посилок — статистична неминучість, але кожен випадок стає публічним через соцмережі. Компанія відома швидкою реакцією на скарги (компенсації, публічні вибачення), але масштаб створює постійний потік негативного контенту. Окремо — вихід на європейські ринки ставить питання: чи працює український імідж бренду за кордоном?

Питання для аналізу

1. «Нова пошта» відома швидкою реакцією на скарги у соцмережах. Чи є це системною комунікаційною політикою, чи тактикою «гасіння пожеж»? У чому різниця?
2. Публічні виступи засновників формують значну частину іміджу компанії. Проаналізуйте переваги і ризики моделі, коли особистий бренд керівника тісно пов'язаний із корпоративним.
3. Вихід на європейські ринки потребує адаптації комунікацій. Які елементи поточного іміджу є перевагою, а які — перешкодою за кордоном?

КЕЙС 5. Дискаунтер, який мовчить

Контекст

Один із найбільших продуктових мережевих дискаунтерів України (понад 1400 магазинів) домінує у сегменті низьких цін. Бізнес-модель будується на мінімальних цінах, простому оформленні торгових залів, обмеженому асортименті та максимальній операційній ефективності.

Комунікаційна стратегія мережі різко контрастує з підходом конкурентів. Компанія практично не веде публічних комунікацій: мінімальна присутність у соцмережах, відсутність публічних спікерів, непрозорість управлінської структури. Власник уникає публічності.

При цьому мережа має величезну лояльну аудиторію, особливо серед населення з середніми та нижчими доходами. Під час повномасштабного вторгнення компанія продовжувала працювати в прифронтових зонах, забезпечувала стабільні ціни, часто була єдиним джерелом продуктів у малих містах. Однак ці дії майже не комунікувалися публічно.

Інформаційний фон навколо мережі формується переважно зовнішніми джерелами: відгуки працівників, реакції місцевих громад, обговорення у соцмережах. Компанія рідко реагує на критику чи медійні запити.

Питання для аналізу

1. Чи є свідомо відмова від публічних комунікацій — теж формою комунікаційної політики? Які переваги і ризики має стратегія «мовчання» для компанії такого масштабу?
2. Порівняйте комунікаційні підходи цього дискаунтера та «Сільпо» (мінімум vs. максимум публічних комунікацій). За яких умов кожна зі стратегій ефективніша?
3. Коли компанія не комунікує сама — її імідж формують інші (медіа, клієнти, працівники). Які ризики це створює? Запропонуйте мінімальну комунікаційну стратегію, яка б не суперечила бізнес-моделі дискаунтера з фокусом на економію.