

ЗМІСТ

Моя історія 7

ЧАСТИНА 1: КЕПСЬКІ НОВИНИ..... 17

1.1. Чому люди стають овочами 19

1.2. Червона лінія, на якій ми стоїмо 33

ЧАСТИНА 2: ЯК В УКРАЇНІ ЗРУЙНУВАЛИ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ІМУНІТЕТ 39

2.1. Найщасливіший рік —1991–1992..... 41

2.2. Найгірші 1993–1999 роки 48

2.3. Емоційні гірки 2000–2009 років 61

2.4. Загибель інформаційного імунітету в 2010–2014 роках..... 79

2.5. Живильне середовище для вірусів, у якому ми зараз живемо 86

2.6. Трохи теорії, або підсумки вищевикладеного 93

ЧАСТИНА 3: ПУТІВНИК УКРАЇНСЬКОЮ ІНДУСТРІЄЮ ВІРУСМЕЙКЕРСТВА 103

3.1. Як працює індустрія 105

3.2. Хто замовляє інформаційні віруси 112

3.3. Хто створює інформаційні віруси 125

3.4. Скільки коштує створення інформаційного вірусу..... 131

3.5. Типові інформаційні віруси..... 145

3.6. Як створюють контент для вірусу 159

3.7. Звідки українці отримують інформацію 167

3.8. Соціальні мережі — основний канал поширення вірусів 172

3.9. Інші канали поширення вірусів..... 193

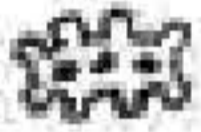
3.10. Як запускають інформаційні віруси 210

3.11. «Боротьба» з вірусмейкерами 213





ЧАСТИНА 4: ЯК ВІРУСИ ЗРУЙНУВАЛИ НАС	227
4.1. Чого досягли віруси і чим ми можемо їм протистояти	229
4.2. Люди, які вже ніяк не можуть протистояти вірусам	233
4.3. Борці за імунітет, борці проти вірусів	242
4.4. Найстійкіші — люди, які зберегли імунітет	247
4.5. Як маси захищаються від вірусів	251



ЧАСТИНА 5: ПРАВИЛА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ГІГІЄНИ	255
5.1. Як хакнути віруси	257
5.2. Правила інформаційної гігієни	260
5.3. Чому «твоя хата не скраю»	279
Замість післямови	286

Цей розділ дався мені найважче. Спочатку він був глянцеvim і загальним, згодом — мотивуючим, потім — філософським. Та завжди з особистого він містив тільки висновки, зроблені за роки компромісів із совістю. Я обрала комфортний для себе формат: суть він передавав, при цьому за кадром залишалися всі переживання, які до цієї суті мене й спонукали.

Книжка була готова. Її читали off the record, і в усіх виникало те саме запитання: а насправді, чому ти пішла від вірусмейкерів? Ті, хто знав мене, запитували радше з цікавості, відкидаючи озвучену причину *втомилася*. Незнайомці ж не вірили, що можна взяти і піти зі сфери, яка, згідно з усіма міфологемами, кишить таємницями і грошима.

Останньою краплею стала суботня розмова з Оксаною Форостиною. Ми тоді вели переговори про видання книжки в Yakaboo Publishing, і вона сказала своє вагоме: на початку має бути ваша справжня історія — тоді люди повірять.

Тож я видалила конформістський текст і написала свою реальну історію. Вона така, як є, — зі слабкостями, кострубатостями, помилками, надіями й компромісами. Підсумком її стала ця книжка.

Мені 37 років. Майже 20 з них я працювала на вірусмейкерів. Їхнім завданням було змінити думку і поведінку людей у потрібному їм руслі. Моїм — допомогти їм у цьому.

Мені пощастило попрацювати в різних сегментах індустрії і на різних позиціях. Десь я була найманим менеджером, десь інструментом, десь консультантом.

Двадцять років тому нічого не провіщало цієї історії. Я була типовою студенткою-зубрилкою. За спиною — перемоги на рес-

публіканських олімпіадах і заліковка лише з п'ятірками. На нашому курсі ніхто не міг таким похвалитися, і, здавалося, мій шлях визначений — аспірантура, кандидатська, викладання. Та я опиралася цьому. Я виросла в родині вчителів і дуже добре знала, що таке бути бюджетником в Україні.

Тільки тиск батьків зупинив мене від початку трудового шляху вже на першому курсі — жити на 5 грн у тиждень було дуже складно.

Мій шлях у вірусмейкерство (тоді я зовсім не розуміла, що це він) почався влітку 2001 року в львівському рекламному агентстві. Воно володіло кількома класифайдами і заробляло від продажу реклами в них. Я була звичайним рекламним агентом, якого годують ноги: переконала фірму розмістити рекламу — отримала свій відсоток. Збоку все виглядало «чинно і благородно», та насправді ми продавали повітря. Декларований наклад був тільки друкованими літерами, як і ефективність реклами. Зрозуміла я це швидко, але повертатися до 5 грн на тиждень дуже не хотілося. Через кілька місяців я стала керівником відділу і добре вивчила базовий шабелів вірусмейкерства — як працює газетна рекламна індустрія.

За кілька років я детально опанувала всі тонкощі «продажу повітря». Побивши кілька рекордів агентства з продажів, вирішила, що «виросла» з цих коротких штанців. Мене вабила «сторона рекламодавця» з її примарними легкими грошима.

На той момент мій актив поповнився не тільки досвідом роботи, а й новою перемогою — вже на студентській республіці з економіки. Недовго думаючи, вирішила, що оптимальним застосуванням моїх здобутків у рекламі й економічному виші буде саме банківський маркетинг. У нашому ж класифайді побачила потрібне оголошення з вакансією, відкритою в одному зі львівських банків.

На тій співбесіді я отримала важливий урок: те, чому нас учать в університеті, — дуже далеке від реалій бізнесу, а то й суперечить йому. Уже не пам'ятаю всіх деталей тієї моєї ганьби, але один момент пам'ятатиму завжди. Заступник Голови Прав-

ління, крутячи в руках мою заліковку, запитав: «Який бізнес краще кредитувати банку?». Звісно, я відповіла — аграрний. Цю відповідь нам втовкмачували всі роки навчання. Пам'ятаю, як змінилося його обличчя, і він сказав: «Дитино, якщо ти ще раз комусь таке скажеш, то тебе не те що в банк працювати не візьмуть, а й на поріг не пустять». Лише те, що всі інші кандидати не змогли сказати й цього, врятувало мене від «прольоту», і я потрапила до світу фінансів.

Це були надзвичайно цікаві роки. На моїх очах формувався роздрібний банківський бізнес. Банки виходили в люди. Та як працювати з цими людьми, особливо ніхто не знав. Ні як запаковувати продукти, ні як розраховувати ризики й організовувати внутрішні процеси. Саме в ці роки було закладено міну вповільненої дії — вона вибухнула 2008 року.

Моя звичка всюди сунути свого носа допомогла мені попрацювати на всіх основних напрямках — від вивчення клієнтів до розробки продуктів і їх продажів. Зазвичай моїми основними сферами були маркетинг і комунікації. А переїхавши до Києва, я й зовсім опинилася в епіцентрі банківських ребрендингів і підготовки банків до продажу.

За ці роки, набивши вдосталь гуль, я освоїла професію *білого вірусмейкера* — як сформуванати у людини потребу, якої у неї нема, і продати їй те, про що вона і не замислювалася. На той час я, як і всі, хто мене оточував, щиро вірили, що ми несемо в наші пострадянські реалії західні стандарти банкінгу. І зовсім не замислювалися, що, привчаючи людей до простих процедур і красивих офісів, ми не даємо їм найголовнішого — реальної фінансової грамотності. Власне, її і в нас самих не було. Проте ми тоді не думали про наслідки — ні для банку, ні для його клієнтів. Здавалося, що ринок буде таким завжди і зростатиме надалі.

Озираючись назад, я назвала би цей період уроками, як з лайна зробити кулю. Осінь 2008 року була не просто холодним душем. Вона розділила моє життя на «До» і «Після». Саме тоді я й зрозуміла, що працюю на вірусмейкерів.

Завжди пам'ятатиму той момент прозріння. Була п'ятниця, близько 19-ї. Я раніше виїхала з офісу — роботи особливо не було,

я освоїла професію *білого вірусмейкера* — як сформуванати у людини потребу, якої у неї нема, і продати їй те, про що вона і не замислювалася.

Озираючись назад, я назвала би цей період — уроками, як з лайна зробити кулю.

усі переважно панікували чи мусолили риторичне питання — «що далі?». Доїхала до Шулявки, і тут пролунав дзвінок особисто від Голови Правління. Він попросив негайно повернутися і приєднатися до наради «з порятунку банку». Потрібно було терміново залучити великі суми на депозити, щоб прорватися через кризу неплатежів. Навіть ледачий знав про масштаб наших проблем, проте на ринку вже ходили чутки про нового власника. Моє завдання полягало в тому, щоб до 9-ї ранку розробити концепцію рекламної кампанії і презентувати її потенційному власнику. Зазвичай така робота потребувала три місяці — дослідження, брейншторми, креативи, продакшн і інші радощі мирного життя. Тоді на все про все була ніч.

Ту презентацію пам'ятатиму завжди. Уперше опинилася за столом з сильними цього світу. Уперше брала участь у розмові, де не матюками говорила тільки я. Уперше дізналася про реалії індустрії вірусмейкерів — реальні цілі, реальні інструменти, реальну ціну «людини». За наступну добу ми зняли ролики, змонтували їх, передали касети на канали, і в недільний прайм вони були в ефірі — збір грошей розпочався, але банк усе одно скотився в затяжну кризу.

Тепер, через 12 років, я розумію, що це, напевне, не рекорд індустрії, тут все робиться блискавично, але той шалений драйв мене в неї й затягнув. Далі було багато того, що професійна спільнота називає красивими словами «антикризові комунікації». Мені знову пощастило бути на вістрі основних процесів — від реструктуризації боргів і виплат до переговорів з бабусями-вкладницями на мітингах. Це була школа прикладного вірусмейкерства — ці три роки виснажили мене морально і фізично, але дали той базис, на якому я побудувала свій бізнес з досягнення потрібних замовникам цілей.

Індустрія заманювала грошима, можливостями, таємницями. А ярмо на шиї у формі кредитів на квартиру і машину не залишало шансів відмовитися від таких перспектив.

Пішовши з банку напередодні його останньої кризи, я створила своє перше агентство і почала застосовувати отримані навички на всю фінансову систему. Я мала унікальний досвід, а система — складні проблеми. Скоро ми почали працювати на

Уперше дізналася про реалії індустрії вірусмейкерів — реальні цілі, реальні інструменти, реальну ціну «людини».

ринку нерухомості — там ситуація дуже нагадувала початок банківського буму. Також потрібно було робити з лайна кулю.

Це був безцінний досвід роботи з власниками великого бізнесу. Формувалася 3D-картинка їхніх реальних мотивів, завдань, інструментів і те, що в результаті вірусної трансформації бачить кінцева цільова аудиторія.

Наступним щаблем стала політика й олігархат. У березні 2014 року клієнтський ринок «вимер». І коли мене запросили попрацювати в штабі кандидата в президенти, я з легкістю і цікавістю погодилася. Тоді я думала, що йду в політику на кілька місяців, залишилася на роки.

Спочатку штабні завдання зводилися до простих і зрозумілих — з нуля збудувати онлайн-блок, сформуванати команду, налагодити аналітику, комунікації тощо. Тобто зробити виворотку всього того, що я багато років робила в бізнесі. Тільки терміни на це відводили шокуючі — добу-дві. Тоді політика здавалася мені вищою лігою і складності лише розпалювали цікавість. Ми працювали в режимі 20/7, а на початку реально думали, що рятуємо Україну. Утім за два тижні рожеві окуляри розбилися і холодний душ популізму розставив усе на свої місця. Я спробувала гримнути дверима і піти, потім ще раз і ще. Щоразу хтось знаходив потрібні слова й аргументи, я залишалася і обростала новим шаром цинізму.

Вибори тоді ми програли, але нові знання, знайомства і те, що платоспроможні клієнти в ті часи були лише в політиці, підштовхнули до створення нового агентства. Ми спеціалізувалися на вирішенні складних комунікаційних завдань для політиків, олігархів та інших можновладців, які із затаєю стабільністю вляпувалися в репутаційні кризи або носилися з ідеями їх створення.

Це були роки автоматизації індустрії, і ми перебували на її вістрі. Ми створювали нові рішення, які давали змогу дедалі ефективніше управляти інформаційним полем. Це був період дуже різних кейсів:

- одні змінювали ринки, лобювали закони, допомагали проштовхувати реформи;

Ми спеціалізувалися на вирішенні складних комунікаційних завдань для політиків, олігархів та інших можновладців, які із затаєю стабільністю вляпувалися в репутаційні кризи або носилися з ідеями їх створення.

- інші формували порядок денний, утримували в ньому потрібну тему / особистість / тон дискусії, блокуючи водночас усі спроби опонентів цьому завадити;
- багато хто захищав репутацію, виводив з криз і формував «подушку безпеки» на майбутнє;
- хтось запускав ролики з переглядами понад 50 мільйонів і ще багато чого. Ми часто сміялися, намагаючись продовжити цей список для публічної площини, — «є що згадати, нічого дітям розповісти».

Дуже великий акцент робили на аналізі інформаційного поля. Усе крутилося навколо «аналізуй, розділяй і володій». Власне, саме тоді я замислилася над питанням, яке, фактично, і вивело мене з індустрії. Чому з кожним роком змінювати думку людей стає дедалі простіше, а самі маніпуляції стають дедалі недолугіші? Цифрова ера, глибина наукових знань з психології та роботи мозку — це очевидні відповіді. Та чи лише в них справа?

12

Відповідь я шукала в нетрях щоденного інформаційного поля: соціальні мережі, ЗМІ, ТБ та інші канали комунікації. За день я переглядала сотні інформаційних повідомлень, аналізувала їх поширення, вивчала залежності й результати. На різних етапах мені допомагали загальнодоступні або спеціально розроблені програми для аналізу й моделювання інформаційного поля. Це давало змогу проводити експерименти і тестувати гіпотези. Намацуючи їх, я шукала підтвердження в існуючих дослідженнях і теоретичних знаннях із психології, медицини, соціології. Вивчала дослідження з поведінки індивідів, груп, роботи мозку і багато інших.

Що більше я вивчала інформаційне поле і кейси його зміни на великих даних, то більше переконувалася, що основною загрозою для себе є самі ж люди. А точніше їх нерозуміння, що можна, а чого не можна робити з інформацією в нових цифрових реаліях.

Я багато років прожила у двох реальностях.

Перша давала змогу сплачувати рахунки, але тримала в нелюдській напрузі. Ти завжди на зв'язку, завжди в курсі всього, завжди

В інформаційному полі що основною загрозою для себе є самі ж люди. А точніше їх нерозуміння, що можна, а чого не можна робити з інформацією в нових цифрових реаліях.

готова створити і запустити з нуля проект за години — в умовах повної невизначеності повсякчас нових даних. Тут рік за три.

Друга добивала морально. Що більше я аналізувала і простежувала причинно-наслідкові зв'язки, то більше жахалася темпам, з якими ми котимося в орвелівську реальність — стрімко і без гальм.

Цей конфлікт шалено вимотував і не міг тривати вічно. Я рятувалася сеансами психоаналізу і шукала вдалий момент, щоб піти.

Точкою неповернення для мене стали результати парламентських виборів–2019. До того моменту я думала, що мене неможливо вже чимось здивувати. Проте це був шок, хоч і прогнозований. Вони стали ілюстрацією багаторічної накопичувальної «роботи з електоратом» за всіма фронтами. На тлі цих результатів, блюзнірськи звучали коментарі тих, хто програв. Засовуючи голову в пісок, вони знімали з себе всю відповідальність. Ці результати показали силу комунікацій, владу і міру відповідальності «комунікаторів» перед людьми, країною, собою. Усе це вбивчо ілюструвала карта «Результати парламентських виборів–2019».

Тоді я й зрозуміла, що не можу більше бути причетного до всього цього. У жодному разі не можу. Я вирішила йти, але куди — не розуміла взагалі. Тоді я знала, що на той бік сили я не повернуся. Далі були найнеймовірніші варіанти — від роботи офіціанткою на далекому індонезійському острові до перекваліфікації в програмісти.

Увесь серпень я їздила по Європі й Україні. Думала над сакраментальним питанням «що далі?» і за дивним збігом читала антиутопії. Я так і не збагнула, як вони опинилися в моєму смартфоні й валізі. Тут я схильна вірити в долю, бо саме перечитуючи Гакслі, Орвелла, Ренд, Бредбері, Замятіна і Бойє — я перечитувала книгу свого життєвого досвіду. Для тих, хто працював в індустрії вірусмейкерства, це не художні книги. Підручники, візії, практикуми — будь-що, тільки не вигадка.

Саме вони і стали тим цементом, який з'єднав мої багаторічні дослідження в зрозумілу систему. Далі справа була за малим — зрозуміти, як це все втілити в життя. Книжка — перше, що спало

Парламентські вибори 2019 стали ілюстрацією багаторічної накопичувальної «роботи з електоратом» за всіма фронтами.

на думку. Утім де я, а де письменництво. Повіривши в випадок один раз, я знову вирішила покластися на нього й поїхала на 10 днів у Карпати. Поїхала з конкретним запитом: якщо за цей час я напишу книжку, значить, це те, що потрібно.

Як ви вже зрозуміли, я її написала. Та я чудово розуміла, що книжка — це тільки резюме всього, до чого я прийшла за роки практики й аналізу. Сама собою вона не вирішує проблеми, з якою зіткнулося суспільство. Я прокручувала в голові варіанти освітніх проектів, і всі були не такі, і все було не таке.

З цими думками я в вересні прийшла на TED. Він завжди створює особливе для мене середовище, заглибившись у нього, я завжди поверталася з новими ідеями і натхненням. Цей не став винятком.

Ідея прийшла до мене на виступі еко-активістки Тетяни Євлоєвої. Вона говорила про екологію, кліматичні зміни і на своєму прикладі показувала, як можна досягати неймовірних для мене результатів по Zero Waste.

Я слухала її, і в мене проводилася чітка паралель з інформацією, вірусами, імунітетом:

- тут також на карту поставлені життя людей усієї планети;
- тут також від безвідповідальності й невігластва одного страждають ті, хто «суперправильний і захищений»;
- тут також багато залежить від свідомої позиції кожного та не потребує від людини надмірних зусиль;
- тут також потрібне розумне регулювання, координація, порядок денний тощо.

Про інформаційний імунітет нині говорять так само, як десятиліття тому про клімат, — епізодично, хайпово, без системних рішень. А то і не говорять зовсім. Утім без інформаційного імунітету ми станемо овочами і нам просто пофігу буде на всі глобальні виклики — від клімату до ожиріння.

Так і народилася концепція комплексного проекту з реставрації інформаційного імунітету в Україні. Це формування нового інформаційного ринку, у якому є правила, що працюють на боці людини, а не тільки грошей, корпорацій, політиків.