

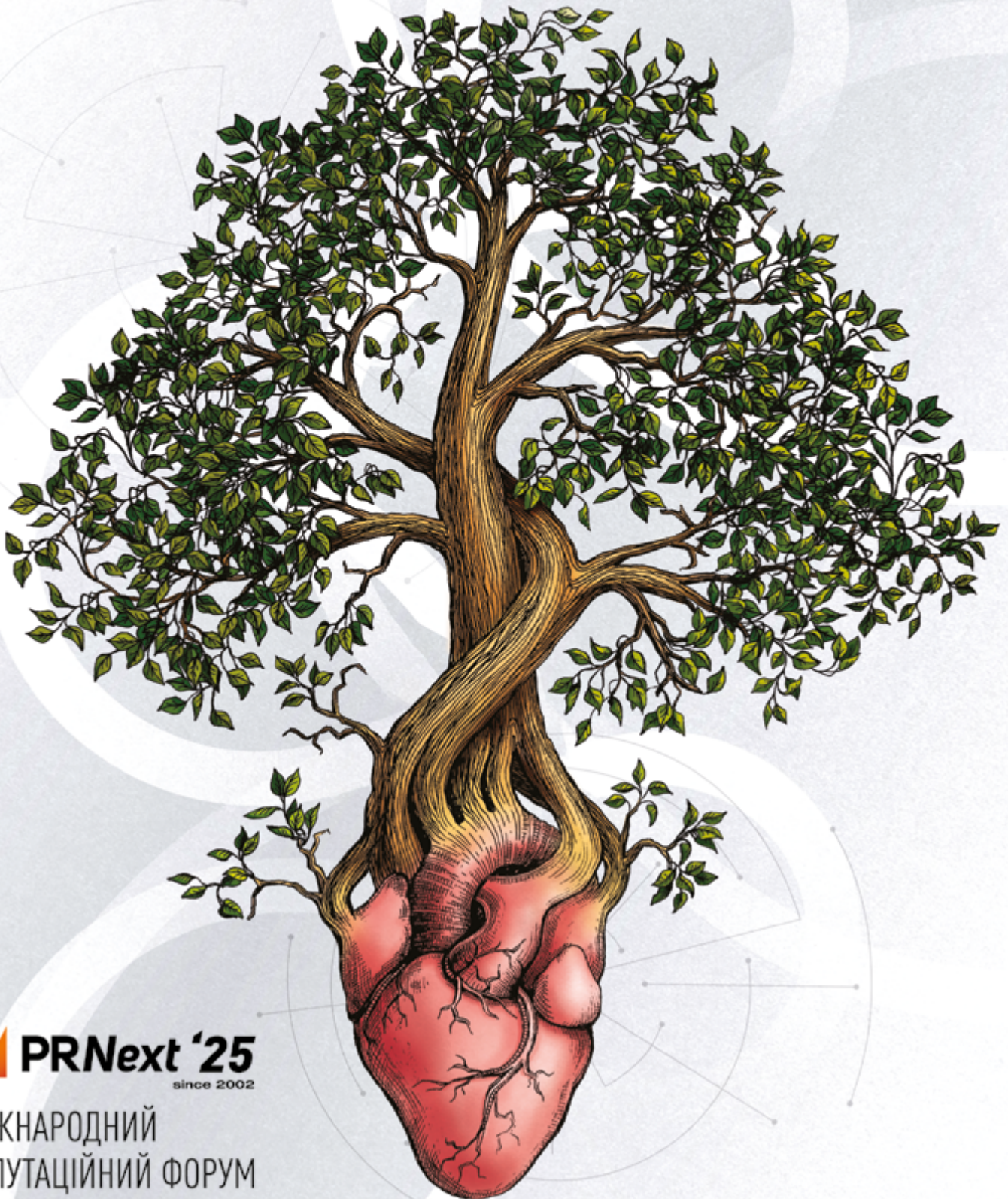


# РЕПУТАЦІЙНІ АКТИВІСТИ

04/25



РЕЗУЛЬТАТИ X НАЦІОНАЛЬНОГО РЕЙТИНГУ ЯКОСТІ  
УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ РЕПУТАЦІЄЮ



 **PRNext '25**  
since 2002

МІЖНАРОДНИЙ  
РЕПУТАЦІЙНИЙ ФОРУМ



# РЕПУТАЦІЙНІ АКТИВІСТИ



## ЗМІСТ

- 4 Професійна розмова // Координати довіри у світі нечітких множин
- 8 Лідери думок про репутаційний менеджмент
- 12 Президент Американської торговельної палати Андрій Гундер // Відбудова України та реінтеграція ветеранів – невід’ємні складові репутації свідомого бізнесу у воєнній Україні
- 16 Оцінка бізнесом ситуації в країні // Стратегічна адаптація та пошук можливостей
- 18 Методологія рейтингу // Репутаційні АКТИВісти — 2025
- 24 Виконавчий директор і співзасновник аналітичного центру «Український інститут майбутнього» Анатолій Амелін // Репутація медоїда
- 26 Медіаринок: діагностика та виклики // Трансформація інформаційного укладу
- 34 Руслан Капустін // Репутація дорівнює життю
- 36 Медіаменеджерка та комерційна директорка Forbes Ukraine Вікторія Іртлач // Медійний образ бізнесу
- 40 Ольга Захарова // Хто зберіг обличчя
- 43 Ольга Захарова // У пошуках ідентичності
- 46 Ольга Захарова // Тютюновий ринок хоче визначеності
- 50 Військовий кореспондент, волонтер і співзасновник громадської організації «Стоп корупції» Роман Бочкала // На два фронти
- 52 Оксана Гришина // Нова реальність забудовників
- 56 Олександр Левшин // Нова нормальність
- 60 Олександр Левшин // Світло інтернету
- 62 Олег Каленський // Логістика з репутацією
- 68 Режисер-постановник Національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка Давид Петросян // Театр діалогу
- 72 Андрій Закревський // Гостра медійна недостатність
- 76 Володимир Дольник // Бойовий Lovemark
- 80 Станіслав Ігнат'єв // Битва за світло
- 84 Комік, зірка «Ліги сміху» та «Пари на мільйон» Марк Куцевалов // Стихійний гумор
- 86 Руслан Капустін // Віднайдення еліксиру репутаційної стійкості
- 90 Директорка з маркетингу ПУМБ Ксенія Сікорська // Довіра та комунікації
- 94 Руслан Капустін // Довіра під страховим покриттям
- 98 Олександр Чорний // Ресторани збирають імідж
- 100 Співзасновник мережі «Галія Балувана» Володимир Матвійчук // Новий світ фастфуду
- 102 Олександр Чорний // Сервіс формує репутацію
- 108 Тимур Ягофаров // Всупереч загрозам безпеці
- 110 Тимур Ягофаров // IT Soft: безпека й освіта
- 112 Наталія Родак // Розквіт Agrotech
- 114 Директорка департаменту комунікацій МХП Анастасія Зражевська // Комунікації з сенсом
- 118 Наталія Родак // Рік репутаційних викликів
- 120 Артем Ільїн // Сталева репутація
- 122 Директор департаменту корпоративних комунікацій групи «Метінвест» Олег Давиденко // Як це – бути сталевую опорою України?
- 126 Микола Маранчак // Час наповнювати кошик
- 130 Генеральна директорка «АТБ-Маркет» Наталія Шаповалова // Мережа інновацій
- 134 Микола Маранчак // Репутація під тиском
- 140 Іван Сорока // Лікарська витримка
- 143 Іван Сорока // Лабораторна робота
- 146 Катерина Шаповал // Фарма підкорює світ
- 149 Катерина Шаповал // Полікувати попри все
- 152 Огляд світових рейтингів репутації // Глобальна корозія репутацій

### Дорогі друзі!

З величезною радістю за наш проєкт повідомляю, що ви тримаєте зараз у руках ювілейний **10-й випуск щорічного альманаху «Репутаційні АКТИВісти»**.

За ці перші 10 років історії Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти» ми зробили те, про що на старті навіть не мріяли, а саме:

- Щорічно аналізуємо системи репутаційного менеджменту більш як 700 компаній всіх активних галузей української економіки.
- Організували постійно діюче журі, що складається із майже 150 незалежних високофахових експертів.
- Визначаємо переможців приблизно у 40 номінаціях.
- На основі наших результатів пишуть дисертації та наукові статті.

Тоді, у 2015 році, коли все починалося, війна вже була у нас на порозі, але, звісно, ніхто не міг передбачити, за яких умов буде жити країна та працювати український бізнес у 2025-му.

Проте тим більше підстав пишатися не тільки нашим проєктом як таким, але і його героїчними компаніями-учасницями, які тримають стрій і країну на своїх плечах, дбаючи не тільки про себе, але й про суспільство.

Назви тих з них, яким пощастило мати видатних бізнес-лідерів і керівників піар-команд і які найбільш системно працюють зі своєю репутацією, ми оголосимо 3 квітня 2025 року на церемонії нагородження під час Міжнародного репутаційного форуму PRNext.

Це стало можливим завдяки нашим вельмишановним експертам, які кожен рік докладають чималих інтелектуальних і душевних зусиль, проводячи оцінку номінантів за дуже непростою методологією, і чий внесок у розвиток української PR-індустрії є неоціненним.

«Репутаційні АКТИВісти» – це наш спільний успіх і наша спільна гордість!

Тож прямуємо у друге десятиріччя його історії разом, через нинішні темні часи та через часи світлі, які, сподіваюся, неодмінно колись настануть. Щоб відкривати нові зіркові команди, котрі вміють досконало працювати з корпоративною репутацією, і відзначати їхні досягнення нашими нагородами!

Щиро Ваша,  
**Олена Дерев'янка**



### ОЛЕНА ДЕРЕВ'ЯНКО,

Віце-президент Української PR-Ліги,

Голова Оргкомітету Міжнародного репутаційного форуму PRNext і Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти»

д-р економічних наук і політичної економії, професор



# КООРДИНАТИ ДОВІРИ У СВІТІ НЕЧІТКИХ МНОЖИН

ТОП-10 реперних точок ефективного управління репутацією для українського бізнесу



## ОЛЕНА ДЕРЕВ'ЯНКО

Віце президент Української PR-Ліги,  
Голова Оргкомітету Міжнародного репутаційного форуму PRNext  
і Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти»,  
д-р економічних наук і політичної економії, професор

Якби мене попросили охарактеризувати одним словом поточний період нашого життя, то це слово було б «розмитість» як атрибут епохи постправди. Що ефективно, а що неефективно? Чиї цінності цінні, чиї ні? Що актуально, а що анахронічно? Хто гідний довіри, хто ні? Де закінчується соцмережевий акаунт – і починається ЗМІ? Кожен сам собі медіа, сам собі режисер, в кожного свої правила і своя етика, і у всіх є доступ до «мікрофона» в соціальних мережах. Какофонія звуків і хаос, з якого може народитися, а може і не народитися новий порядок.

А поки що важко не тільки підібрати референтні значення критеріальних показників, але й самі показники. Навіть межа між добром і злом зараз вже не просто умовна, а весь час доволіно переміщується в сутінковій зоні. Царство нечітких множин, де все гнучке, плинне, відносне та погано піддається прогнозуванню. Проте замість того, щоб втрачати душевний спокій і ментальне здоров'я, намагаючись цей хаос приборкати, треба шукати точки опори.

У бізнесі під час визначення пріоритетів репутаційного менеджменту, PR, комунікацій доцільно виходити з інваріантних завдань, котрі потрібно вирішувати за будь-якої економічної погоди – навіть під час буревію

воєнної доби, що переживає зараз Україна. Просто аби залишатися на плаву і мати перспективи розвитку у світлішому майбутньому.

### 1 Розуміти суперечливість поведінки споживачів

Сучасна «людина, що купує» живе на лінії постійної напруги між бажанням відповідати високим ідеалам соціальної відповідальності та бути в тренді, з одного боку, і фінансовими можливостями, з іншого. Довіряти рафінованим результатам досліджень, які свідчать про високу моральність респондентів і значущість для них кліматичних питань чи різних аспектів DEI (diversity, equity, inclusion), не дуже далекоглядно. Єдиний аспект у випадку України, щодо якого відповіді будуть щирими, – це допомога ЗСУ й інші соціальні болі воєнної доби. Решта належить до розряду тих умовних пріоритетів, які легко посунути через нестачу коштів чи інші прагматичні міркування на кшталт «я буду, як Джобс, носити сіру футболку кожен день і не дам жадібним корпораціям спіймати мене на гачок і змусити переплачувати за бренди».

### 2 Працювати на HR-бренд

У попередніх подібних статтях допандемійної, пандемійної та воєнної доби я неодноразово наголошувала, що через доступність і поширеність соціальних мереж внутрішні комунікації стають одним із найважливіших напрямів управління репутацією – насамперед з міркувань репутаційного ризик-менеджменту. Бо ніхто не може так, як співробітник компанії, викрити розрив між декларованими та фактичними цінностями корпоративної культури. Але за останній рік дефіцит робочих рук і голів на ринку праці став настільки відчутним, що займатися своїм іміджем в очах наявних і потенційних співробітників почали практично всі серйозні компанії.

чутно. Дуже мало традиційних ЗМІ з класичною редакційною політикою та етикою залишилося, ще менше з них зацікавлені в пошуку та поширенні цікавих корпоративних новин. Тому відповідальність за рознесення сигналу тепер лягає на джерело сигналу.

### 4 Тримати руку на пульсі соціальних мереж

Соціальні мережі – це якраз поміж іншого і про owned media, але не тільки про них.

Громадянська журналістика, для якої немає табуйованих тем і форматів і яка не підпадає під редакційні фактчекінгові й етичні обмеження, остаточно перемогла журналістику професійну. Тому компанії вже не мають вибору, бути чи не бути присутніми у social media. Питання лише у виборі стратегії та форматів такої присутності. Але у будь-якому разі потрібні:

### 5 Створювати мультимедійний контент

Створити вельми якісний відеоконтент сьогодні може навіть дитина. Але, звісно, комусь чи у якихось певних випадках зручніше ту саму інформацію одержати у вигляді тексту чи відеоподкасту. Технологічно все це можливо і стає все менш трудомістким процесом. Тому робота з контентом – у соцмережах і не тільки – має базуватися на принципі обов'язкової мультимедійності.

### 6 Компетентно працювати з інфлюенсерами

Інфлюенсери (в тому числі експерти, які мають специфічні



### 3 Розвивати owned media

Відома модель PESO (paid, earned, shared, owned media) у світі нечітких множин також поступово розмивається. Скорочення кількості та зниження популярності традиційних медійних майданчиків, особливо стрімке в наших реаліях, означає, що компанія має сама дбати про те, аби її голос було

- постійний моніторинг мережевих настроїв;
- пул мереж присутності, релевантний галузевій та індивідуальній специфіці бізнесу;
- власні представництва компанії в цих мережах (owned media);
- пул дружніх мережевих інфлюенсерів для просування своїх меседжів і мобілізації в разі виникнення репутаційного ризику.

предметні знання, а не просто подобаються більш-менш великій аудиторії своїх фоловерів) бувають не тільки у соціальних мережах. Але, звичайно, їхня концентрація найвища саме у social media, бо вони є вітриною, де бізнеси підбирають собі амбасадорів для співробітництва.

Тому абсолютно виправдано Influencer Marketing є зараз одним із найзатребуваніших метаінструментів управління репутацією. Та користуватися



ним треба розумно, тому що люди – не інструменти, а живі істоти. А люди популярні мають свої примхи, забаганки і не дають корпоративним і продуктовым брендам клятви довічної вірності. Тож потрібно приділяти особливу увагу їхній селекції та оформленню договірних відносин.

## 7 Мати антикризову «подушку безпеки» на випадок нештатних ситуацій

У поляризованому світі з розпливчастими орієнтирами будь-яка (навіть найрафінованіша і найдоброчесніша) компанія може легко потрапити до репутаційного скандалу. Достатньо не «закенселити» своєчасно когось, хто потрапив у немилість до групи взаємопов'язаних медійно активних активістів, чи недостатньо активно просувати цінності, які їм подобаються, і поява більш-менш резонансного негативу – питання часу й удачі. Тому мати карту ризиків, прописані процедури дій на випадок їхнього прояву, провести навчання членів кризового штабу означає наполовину убезпечити себе від неприємних несподіванок. Ну, а тактика дій у кожній конкретній ситуації залежить вже від навичок і знань «штабістів».

## 8 Знайти правильне місце для ШІ в робочих процесах

Забула широкого поширення теза, що нібито з 2024 року на Землю почало приходити нове покоління «бета», бо саме минулого року ШІ увірвався в життя всіх, хто користується інтернетом. Не знаю, як щодо того, але точно можу сказати, що нове покоління текстів точно з'явилося. Мало хто уникнув спокуси доручити GPT чи іншій інтелектуальній милиці написати за нього статтю, спіч, програму конференції, стратегію. У результаті читаєш документи без змісту, але однакового красивого формату, і думаєш, як би змусити їхніх авторів виконати те саме завдання в кімнаті без доступу до всесвітнього павутиння. Тому межі та формати використання

ШІ в PR-роботі мають бути чітко визначені. Людські лінощі не повинні стати причиною деградації корпоративних комунікацій і завдання шкоди репутаційним активам компанії.

## 9 Розумно дозувати присутність облич компанії в інформаційному просторі

Персоналізація бізнесу в турбулентні часи дає цільовим аудиторіям компанії додаткові підстави для довіри. Це аксіома. З іншого боку, бізнес-лідери з сильними персональними брендами легше досягають особистого успіху як власники компаній чи топменеджери. Але далеко не завжди вони бачать ту межу, до якої їхня публічність є виправданою. Самій людині це важко оцінити, тому це робота менеджерів репутації, яку потрібно виконувати, навіть якщо доводиться забирати у підопічного улюблену іграшку – спічі на нескінченних конференціях і безперервний потік однотипних порожніх інтерв'ю з кожної праски.

## 10 Залишатися гідним довіри незалежно від того, скільки разів і як перезавантажується бізнес і перевертається світ

Легко залишатися послідовним в часи стабільності. Але коли те, що вчора було чорним, сьогодні ухвалили називати білим, голова йде обертом. Саме тому дуже важливо для себе зрозуміти, що скільки б не переосмислювали, перевинаходили, переувчали, перезавантажували бізнес, його репутація формується кумулятивно. Це не політика, тут не можна перевзутися на люту, потрібна певна послідовність.

Так само неможливо «ремонтувати» репутацію, спекуючи на болючих соціальних темах. Purpose-washing завжди помітний: інтернет пам'ятає все, і за потреби це все легко витягти на поверхню. Останні події у світовій політиці показали, що важливі і цінності, і результати. Тому репутаційні перегони виграють ті, хто може вигравати партії на обох цих шахових дошках.

### Summary: Check-list

- 1 Розуміти суперечливість поведінки споживачів ☒
- 2 Працювати на HR-бренд ☒
- 3 Розвивати owned media ☒
- 4 Тримати руку на пульсі соціальних мереж ☒
- 5 Створювати мультимедійний контент ☒
- 6 Компетентно працювати з інфлюенсерами ☒
- 7 Мати антикризову «подушку безпеки» на випадок нештатних ситуацій ☒
- 8 Знайти правильне місце для ШІ в робочих процесах ☒
- 9 Розумно дозувати присутність облич компанії в інформаційному просторі ☒
- 10 Залишатися гідним довіри незалежно від того, скільки разів і як перезавантажується бізнес і перевертається світ ☒

# General Theory of Reputation



*Perspectives matter: Rules and Lessons of Reputation Nurturing*

Olena Derevianko





**Ганна Лічман,**  
народний депутат України  
IX скликання

Під час великої війни цілі та механізми репутаційного менеджменту українських компаній зазнали кардинальних змін. Раніше репутація будувалася на основі конкурентних переваг, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Нині її опорами стали стійкість, адаптивність і соціальна відповідальність.

Репутація в сучасних умовах — це не просто реноме компанії в очах суспільства, а її здатність

залишатися опорою для людей у найкритичніші моменти. Українці, долаючи виклики війни, більше не оцінюють бізнес крізь призму розширення асортименту чи вдосконалення сервісу. Ключовими критеріями стали стабільність роботи, здатність підтримувати економіку, активна допомога армії та суспільству.

Відтак лояльність до своїх перетворилася з емоційної категорії на раціональну — люди довіряють тим, хто не просто веде бізнес, а несе частину відповідальності за майбутнє країни.

Ефективність бізнесу напряму корелює з його адаптивністю та стійкістю до воєнних ризиків: працювати попри атаки, відповідати на логістичні і сировинні виклики, балансувати між податковим навантаженням та збереженням робочих місць. Репутація як фактор операційних бізнес-результатів відійшла на другий план, поступившись місцем репутації як суспільному активу. Корпоративна соціальна відповідальність — це етична норма та невід’ємний

елемент бізнес-моделі.

Не менш важливий виклик — міжнародний імідж України, який зазнає трансформацій. Ключові партнери зберігають відданість нашій підтримці. Але зростає необхідність проактивного формування власного глобального наративу. Російська пропаганда з її бездонними ресурсами розставляє інформаційні пастки для маніпуляцій громадською думкою за кордоном. Україна потребує сильних амбасадорів — бізнес, лідери думок, культура, громадянське суспільство. Репутація на міжнародній арені вимагає системного підходу: нарощування присутності у світових медіа, просування історій стійкості та героїзму, демонстрації ролі України не як постраждалої сторони, а як драйвера трансформацій та активного актора глобальних процесів.

Репутація завжди була довгостроковою інвестицією. В умовах війни вона набула екзистенційної цінності як опора довіри всередині країни і на міжнародному рівні.



**Денис Бігус,**  
засновник групи  
антикорупційних та  
інформаційних проєктів  
Bihus.Info

Для влади репутаційна історія є доволі гнучкою штукаю, в тому сенсі, що влада — це вкрай масштабний, але не монолітний бренд. Всередині цієї системи постійно відбуваються зміни: одні люди приходять, інші йдуть, тому репутація має накопичувальний характер. Щобільше, якісь конкретні репутаційні втрати

не завжди відбиваються на владі, а якщо й відбивається, то все одно вона продовжує працювати. А в період між виборами взагалі може ігнорувати геть усе. На відміну від влади бізнес дозволити собі такого не може. Це головна відмінність.

Ще один важливий момент. Коли говоримо про репутаційну втрату, важливо розуміти аудиторію. Наприклад, під час підготовки до зими Наглядова рада національної компанії «Укренерго» ухвалила рішення про звільнення Володимира Кудрицького з посади голови правління. В очах європейських партнерів і невеличкого відсотка українців, які розуміються на конкретних питаннях, держава зазнала репутаційної втрати. А от якщо йдеться про широкі верстви населення, то люди можуть навіть не зрозуміти, чи була ця втрата, адже більшість не здогадується про існування «Укренерго».

Те, що жахає міжнародних партнерів та невеличку частину

українців, може дуже добре сприйматися більшістю населення. Наприклад, роздача 1000 гривень налякала економістів, а людям загалом сподобалася.

Найголовніші фігуранти наших розслідувань якось занадто дивно страждають. Візьмемо «Київміськбуд» та його екскерівника Ігоря Кушніра. Компанія десятиліттями була символом завершеного будівництва, а він залишив її з десятками недобудованих об’єктів і величезною фінансовою дірою. Це мало стати хрестом на репутації, а його натомість просто звільнили. Я не сумніваюсь, що Ігор Кушнір зараз прекрасно почувається, насолоджуючись чудовим заможним життям. Немає жодних сумнівів, що вже років за п’ять він виведе на ринок якийсь новий будівельний бренд, а про його минулу репутацію забудуть. Не всі, звісно. Пам’ятатимуть ті, хто залишився з недобудованими квартирами від «Київміськбуд».



**Олег Пендзин,**  
економіст, виконавчий  
директор Економічного  
дискусійного клубу

Суспільство четвертий рік живе в умовах повномасштабної війни, при цьому зберігаючи в економічній моделі свого існування всі ознаки ринкової економіки. В ринковій економіці запорукою успішної роботи в умовах конкурентної боротьби є використання інструментів і методів, спрямованих на побудову та підтримку репутації бізнесу або персони. Це репутаційний менеджмент.

Загальновідомим є те, що формування ділової репутації здійснюється на

основі певних атрибутів. Первинних і вторинних. Первинні — це продукція та послуги, що ви виробляєте і надаєте, їхня якість і впізнаваність, корпоративне середовище й умови праці у вашій компанії. Вторинні — це соціальна відповідальність, емоційна привабливість, бачення та лідерство, фінансова результативність діяльності.

2024 рік поглибив ті процеси, які чітко заявили про себе з початку повномасштабної війни. Згідно з дослідженням Deloitte Ukraine українці продовжують зважати на соціальну відповідальність бізнесів. Біля 70% респондентів свідомо уникають товарів, продавці чи виробники яких не залишили ринок РФ. Найбільш принциповими у цьому питанні є українці віком 58+ років, а також жителі Києва — частка тих, хто підтримує таку позицію, зросла з 38% у 2023 році до 52% у 2024-му. Крім того, для 55% опитаних важливо, щоб бізнес допомагав ЗСУ. Вони хочуть купуватимуть товари таких виробників за помірними цінами, а 28% респондентів — навіть за значно вищими.

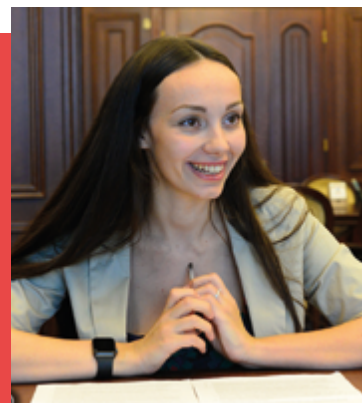
Під час вибору надавача послуг

українці найбільше керуються критеріями надійності (88%) та ціни послуг (81%). Для людей віком 43+ і мешканців Північного регіону надійність є пріоритетом, тоді як для киян і жителів цього ж регіону визначальним фактором залишається ціна.

Під впливом подій війни міняється і сприйняття вітчизняних товарів у світі. По мірі експансії українських компаній на міжнародний ринок і знайомства споживача із нашими товарами ставлення до них протягом 2022–2024 років змінювалося — напевно, коректно сказати, що воно ставало більш справедливим.

Безперечно, по-справжньому революційна зміна відбулася за перший рік війни. І ключову роль у цьому відіграла не якість, а сприйняття та мода.

Очима закордонних клієнтів українські компанії, які продовжують працювати під ракетними обстрілами і виконувати свої зобов’язання, — справжні герої і водночас надійні партнери. Made in Ukraine стало не лише знаком стійкості та надійності, а модним у світі та предметом гордості для виробників.



**Світлана Шереметьєва-Турчин,**  
заступник директора  
інформаційного агентства  
РБК-Україна

Ми живемо в епоху, коли репутація компанії формується насамперед реальними діями, стійкістю до криз і здатністю підтримувати довіру з боку різних аудиторій.

Водночас ми бачимо, що довіра до офіційних джерел падає, тому компанії змушені переглядати свої комунікаційні стратегії: активніше використовувати соціальні мережі,

розвивати власні корпоративні медіа та канали прямої комунікації з клієнтами та стейкхолдерами. Бізнес активно співпрацює із журналістами, незалежними експертами та лідерами думок, формуючи більш стійкий емоційний зв’язок з аудиторією.

Утім, відхід аудиторії від отримання інформації з офіційних джерел і зростання популярності альтернативних каналів, зокрема соціальних мереж, сприяє стрімкому поширенню дезінформації. Фейки, маніпуляції та недостовірний контент здатні завдати суттєвої шкоди репутації компанії, особливо в умовах їхнього швидкого розповсюдження. Бізнес, який не встигає адаптуватися до цих реалій, опиняється в зоні ризику. Крім того, якщо раніше компанії зосереджувалися здебільшого на зовнішніх комунікаціях, то сьогодні стратегічне управління репутацією включає глибоку інтеграцію в усі внутрішні процеси бізнесу. Прозорість, етика ведення бізнесу, корпоративна культура та соціальна відповідальність стають важливими елементами комунікаційної екосистеми компанії.

Недостатньо декларувати свої цінності — потрібно демонструвати їх реальними діями.

Суттєво трансформувалися й підходи до антикризових комунікацій. Якщо раніше компанії діяли реактивно, реагуючи на кризові ситуації постфактум, то must have сучасних комунікацій — розробка проактивних стратегій. Це передбачає регулярну оцінку репутаційних ризиків, проведення кризових симуляцій, наявність кризових команд і сценарних планів дій.

Важливу роль у цьому процесі відіграють новітні технології. Аналітичні платформи (здебільшого на основі ШІ) дозволяють фактично в режимі реального часу моніторити інформаційне поле, виявляти потенційно загрозливі наративи та навіть прогнозувати розвиток ситуацій. Підсумовуючи, можна констатувати: репутація — не лише інструмент комунікації, а стратегічний актив компанії. Вона здатна не тільки захищати бізнес у кризові моменти, а й стати джерелом довгострокової переваги.





**Фелікс Зінченко,**  
керівник департаменту  
з комунікацій та взаємодії  
з неурядовими організаціями  
ДТЕК

2024 рік не став роком змін у сфері управління репутацією, він скоріше успадкував усі напрацювання та практики, сформовані протягом попередніх двох років війни. Проте про зміни в підходах точно доведеться говорити у 2025 році.

Трансформації соціальних настроїв всередині країни, зміни на фронті та в економіці, радикальні зрушення зовнішньополітичного контексту, безумовно, вплинуть на підходи компаній до управління своєю репутацією. Очевидно, що багатьом компаніям доведеться «перевинаходити» себе, спираючись на свій військовий досвід комунікацій, та створювати нові сенси про себе.

Три роки війни дозволили нам навчитися працювати з новими для нас формами. Насамперед, це масова культура та мистецтво, а також гумор. Повідомлення, сформульовані у вигляді культурних проєктів, живуть довше, оскільки менше втомлюють глядача. Гумор дозволяє відволіктися від емоційно складної реальності та трохи психологічно розслабитися. Наша SMM-команда з радістю продовжує

збирати відгуки від підписників TikTok та Instagram ДТЕК, які дякують за те, що допомагають «кукуси не від'їхати».

Я б припустив, що ставлення до українського бізнесу має коливатися в спектрі між здивуванням і захватом. Здивуванням – тому що дивовижно, як бізнес може так відчайдушно боротися за життя і навіть досягати успіху в умовах постійних ракетних і безпілотних атак, кадрових обмежень у зв'язку з мобілізацією, відтоку робочої сили, високих податків і тотальної неможливості планувати надовго. Захватом – тому що український бізнес продовжує інвестувати в Україну. Попри все. Лише ДТЕК вклав в енергетику України за три роки великої війни 55 млрд грн, більше половини з яких – у відновлювану енергетику та системи збереження енергії.



**Олена Єфремова-Курсік,**  
президентка «Хенкель»  
в Україні

Підтримка та розвиток репутації міжнародних компаній, які працюють в Україні, — це подвійний виклик. Вони є світовим візцем репутаційного менеджменту, адаптуючи його до локальних викликів. Глобальні компанії — традиційний орієнтир і драйвер розвитку українського бізнес-середовища.

Актуальний репутаційний менеджмент в Україні базується на адаптації глобальних стандартів до локальних викликів.

#### Прозорість та етичність

Наріжні камені репутаційного менеджменту «Хенкель» — відкрита взаємодія зі стейкхолдерами та безкомпромісне дотримання високих етичних стандартів, що підтверджено виходом з російського ринку понад два роки тому.

#### Стійкість та адаптивність

Війна випробує компанії, команди і людей. Наша здатність перезапустити виробничі потужності в різних регіонах України, включаючи відновлення заводу на Харківщині після окупації, демонструє стійкість, готовність адаптуватися до найскладніших умов, бути надійним партнером України, опорою її економіки та локальних спільнот.

#### Турбота про співробітників.

Безпека — абсолютний пріоритет: компанія інвестує в створення бомбосховищ для працівників виробництва та має безпекові рішення для колег в офісах. Ми не просто забезпечуємо робочі місця та стабільність, а розробили масштабні програми психологічної

підтримки та розвитку ментальної стійкості для співробітників. Люди — це опора, драйвер і серце нашого бізнесу.

#### Актуальні інновації

Ми впроваджуємо передові технології, такі як 3D-друк житла, що сприяє швидкому відновленню інфраструктури та забезпечує житлом тих, хто його потребує. Трансфер передових технологій до України слугує суспільству в критичний момент. Ми зберігаємо фокус на ключових елементах сталого розвитку — екологічне пакування та виробництво, мінімізація карбонового сліду. Захищаючи Україну сьогодні, ми маємо дбати про її природу та довкілля для наших нащадків.

#### Соціальна відповідальність.

Ми активно розвиваємо освітні ініціативи для школярів, допомагаємо медичним установам і відновлюємо зруйновані оселі та соціальну інфраструктуру громад, які постраждали від війни. Підтримка та відбудова — це наш внесок у майбутнє країни та її людей.



**Олександра Петруньок,**  
PR-директор Genesis

У 2024 році ми спостерігаємо продовження трансформації в сфері репутаційного менеджменту: репутація

перестала бути винятково PR-функцією і стала усвідомленою цінністю для кожного співробітника. Наші працівники все активніше долучаються до зовнішніх комунікацій, діляться особистими історіями та транслюють корпоративні цінності через власні сторінки в соцмережах. Ми прогнозуємо посилення ролі внутрішніх амбасадорів. Це сприятиме формуванню достовірного образу компанії в очах стейкхолдерів.

Хоча ми продовжуємо працювати за моделлю Reputation Institute, поглибили застосування аналітичних інструментів для моніторингу контенту. Це вже демонструє результати в кризовому менеджменті й таргетуванні комунікацій. Основними метриками оцінки репутації залишаються позиції в рейтингах, привабливість для кандидатів,

eNPS, плинність кадрів та якість медіаприсутності.

Український бізнес й надалі долає серйозні перешкоди: за даними KPMG за 2024 рік, геополітична нестабільність залишається ключовою проблемою для 81% українських CEO. Попри тривалі випробування наші компанії стійкі й адаптивні — активно впроваджують інновації, включаючи штучний інтелект, залучаються до соціальних проєктів і підтримують ЗСУ. Відкриття представництва Endeavor в Україні у 2024 році свідчить про те, що міжнародний інтерес до нашого бізнесу зростає. Незважаючи на четвертий рік повномасштабної війни, українські компанії розвиваються, чітко озвучуючи свої цінності, що викликає додаткову повагу та довіру глобальної спільноти.



**Наталія Вагнер,**  
фахівець із зовнішніх  
комунікацій  
GlobalLogic Ukraine

Минулого року та на початку 2025-го світ жив в режимі глобальної

турбулентності, що було викликано низкою політичних, економічних і соціальних чинників. У цьому контексті важливо зазначити, що згідно з Edelman Trust Barometer 2024 бізнес став найбільшою інституцією, якій довіряють люди. На другому місці – неурядові організації, за ними сліднують медіа, а замикає четверку уряд. Така ситуація накладає додаткові зобов'язання на глобальні компанії, зокрема на GlobalLogic та її керівників.

Наша компанія дотримується цінностей, що були задекларовані на початку її діяльності. Люди для нас завжди на першому місці. Різноманітність, справедливість та інклюзія слугують дороговказами, які визначають наші дії та допомагають формувати репутацію навіть у найскладніші часи.

Стрімкий розвиток штучного інтелекту значно змінив комунікаційний менеджмент. Сьогодні компанії можуть оперативніше відслідковувати згадки про себе та їхню тональність на різних платформах і швидко аналізувати цю інформацію, аби відповідно реагувати. Якщо раніше процес міг займати дні, тепер все можна зробити за години або навіть хвилини.

Попри всі виклики український бізнес продовжує демонструвати стійкість та адаптивність, за що отримує визнання на міжнародній арені, особливо в технологічному секторі, де Україна асоціюється з інноваційністю та готовністю до змін. Партнери з усього світу щиро бажають українцям миру та сподіваються на повернення цивільних літаків в українське небо.



**Віра Тарасенко,**  
директор зі стратегічних  
комунікацій  
АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»

Фінансовий сектор вельми чутливий до будь-яких репутаційних коливань і є своєрідною кровоносною системою економіки України. Багато банків усвідомлюють, що у світі фінансових

послуг репутація – це безцінний актив. Саме тому вони завжди приділяють цьому особливу увагу.

У 2024 році було реалізовано дуже багато важливих ініціатив, які безпосередньо впливають на репутацію банківської системи й українського бізнесу загалом. Банки постійно впроваджують високі стандарти прозорості, дотримуються міжнародних норм комплаєнсу та приділяють значну увагу управлінню ризиками. У цій ситуації вкрай важливим є всебічне впровадження сучасних технологій, які дозволяють забезпечити ще більшу відкритість і контроль.

Національний банк України максимально активно рухається у впровадженні регуляторних норм Євросоюзу. Я гадаю, що сьогодні саме банківський сектор є одним із лідерів щодо імплементації вимог, які висувають наші партнери для вступу в ЄС.

А адаптація до європейських стандартів сприяє підвищенню довіри як серед українських споживачів, так і з боку міжнародних партнерів.

Важливим аспектом залишається ефективна комунікація із суспільством, адже прозорість і відкритість є ключовими факторами формування позитивного іміджу банківського сектору. Відповідно, інформаційні технології, такі як блокчейн та електронні платіжні системи, також сприяють прогнозованості операцій і запобіганню шахрайству.

У 2025 році банки будуть продовжувати працювати зі зміцненням довіри до фінансового сектору, зокрема посилюватимемо прозорість і відкритість комунікацій, використовуватимемо штучний інтелект для управління репутацією, більш активно взаємодіятимемо з громадськістю через диджитал-канали.



# АНДРІЙ ГУНДЕР: «ВІДБУДОВА УКРАЇНИ ТА РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ – НЕВІД'ЄМНІ СКЛАДОВІ РЕПУТАЦІЇ СВІДОМОГО БІЗНЕСУ У ВОЄННІЙ УКРАЇНІ»

Андрій Гундер є президентом Американської торговельної палати в Україні – провідної міжнародної бізнес-асоціації, яка з 1992 року представляє інтереси понад 600 американських, міжнародних та українських компаній. Андрій Гундер, виходець із Лондона, працював телеведучим на одному з провідних телеканалів України. Він очолював департамент зі зв'язків із громадськістю та пресою компанії UMC (зараз Vodafone Україна) і пізніше був призначений регіональним директором із зовнішніх зв'язків і комунікацій компанії GlaxoSmithKline в Україні, країнах Центральної Азії та Кавказу. Гундер був директором Українського Інституту в Лондоні та постійно виступав експертом з українських питань у світових ЗМІ. Андрій Гундер є членом Наглядової ради Ради бізнес-омбудсмена, UkraineInvest та Українського Католицького Університету.



**Які основні репутаційні виклики стоять перед бізнес-лідерами у воєнній Україні? Як змінилася репутація України та бізнесу в очах міжнародних партнерів?**

Вже 33 роки Американська торговельна палата є об'єднаним голосом найпотужніших компаній, що працюють в Україні. Разом ми проходили кризу найбільш випробування XXI століття: економічні кризи, революції, геополітичні невизначеності, світову пандемію, а зараз – повномасштабну

війну. Війна не змусила всіх нас скласти руки – вона показала нам, на що ми здатні, коли є за що боротися. І сьогодні, в ці історичні часи, завдяки хоробрим захисникам і захисницям на передовій ми продовжуємо боротися за прозорий бізнес в Україні.

Лідерами не народжуються – лідерами стають. Жодна провідна бізнес-школа світу не навчить як бути стійким, особливо – стійким лідером під час повномасштабної війни. Бути лідером у воєнній

## Бізнес допоміг Україні вистояти в найтемніші часи

Україні – це вибір і почесна місія. І компанії довели це, показавши світові свої історії успіху та сміливості. 85% компаній – членів Палати повністю функціонують. Компанії інвестують та розвиваються попри надскладні часи, і світ уважно вивчає цей феномен. На міжнародній арені Україна стала символом стійкості, інновацій і нових економічних можливостей. Про її унікальний і водночас болючий досвід точно будуть писати книжки і розповідати на лекціях у найпрестижніших університетах світу. Кілька тижнів тому я відвідав Тайвань на запрошення місцевої Американської торговельної палати та уряду. З огляду на геополітичну ситуацію, мене попросили поділитися практичними інсайтами та цінним досвідом, як бізнес готувався до повномасштабного вторгнення, як вистояв і допоміг Україні. Виклики, які сьогодні стоять перед лідерами Тайваню, дуже серйозні, зокрема і в репутаційному аспекті.

Тож щодо репутаційних викликів – сформулюю таким чином: what is the right thing to do? Як вчинити правильно? Щодня ставлю це питання собі та своїй команді. Перекоаний, що відповідь на нього і формує репутацію компанії та лідерів сьогодення. Чи дійсно я роблю правильні речі? Чи залишаюся на правильному боці історії? Чи буду я пишатися тим, що робить моя компанія, якщо погляну на цю ситуацію за рік, п'ять, десять? Дайте чесну відповідь, і якщо це «так» – ваша репутація буде в безпеці.

**Як змінилася стратегія комунікацій і репутаційного менеджменту Американської торговельної палати в Україні з початком повномасштабної війни? Що зараз ви б визначили як основу репутаційного менеджменту?**

Довіра – це основа репутації. З 1992 року своєю щоденною діяльністю Палата створювала

потужний бренд, якому довіряють стейкхолдери в бізнесі та політиці. Підтримувати довіру, об'єднувати бізнес-спільноту та робити правильні речі в правильний час – такими є ключові стратегічні пріоритети команди Палати з першого дня повномасштабного вторгнення росії.

Ми продовжуємо фокусуватися на наданні максимальної підтримки компаніям – членам Палати 24/7 через професійну адвокаційну діяльність на найвищому рівні, щоб бізнес міг працювати, інвестувати, створювати робочі місця та наповнювати державний бюджет. Під час війни ми розширили стратегічну платформу Палати та запустили три нові профільні комітети: з питань безпеки та оборони, нерухомості та будівництва, телекомунікацій – і запрошуємо компанії долучатися. Серед ініціатив, які знаходяться у фокусі нашої щоденної роботи, варто підкреслити відбудову України та реінтеграцію ветеранів як невід'ємних складових репутації свідомого бізнесу у воєнній Україні.

Регулярні, чіткі та прозорі комунікації з органами державної влади та партнерами є основоположними для донесення голосу бізнесу та побудови довіри. Тональність і формати комунікацій теж відіграють важливу роль – особлива увага приділяється людському виміру історій стійкості бізнесу в умовах війни.

**Американська торговельна палата бере участь у програмах підтримки ветеранів, зокрема у сприянні їхньому працевлаштуванню та підприємництву. Як ці ініціативи впливають на репутацію бізнесу та його соціальну відповідальність в Україні?**

Можливість взяти на роботу людину, яка служила своїй країні, має бути пріоритетом і почесною місією кожної компанії, яка працює в Україні. За даними нашого опитування,

84% компаній – членів Палати мають працівників, які служать у лавах Збройних сил України. Команда Палати підтримує постійний зв'язок із нашим колегою, який служить в ЗСУ, та його родиною. Ми зберігаємо за ним робоче місце, виплачуємо заробітну плату, надаємо фінансову допомогу та чекаємо на якнайшвидше повернення до цивільного життя.

Підтримка ветеранів, їхня реінтеграція на робочі місця, а також заохочення роботодавців до працевлаштування ветеранів – це один із ключових пріоритетів Комітету Палати з питань управління людським капіталом. Важливо створювати умови, в яких захисники та захисниці зможуть стати знову економічно активними та реалізувати свої знання та навички в мирному житті.

Підтримка ветеранів через програми працевлаштування та сприяння підприємництву є важливим елементом соціальної відповідальності бізнесу. Такі ініціативи не лише допомагають ветеранам адаптуватися до цивільного життя, але й позитивно впливають на репутацію компаній, що їх впроваджують. Зокрема, участь Американської торговельної палати в програмах підтримки ветеранів демонструє лідерство бізнесу в створенні інклюзивного та стійкого суспільства. Це зміцнює довіру з боку громадськості, партнерів і державних інституцій, а також підвищує привабливість компаній для талантів, які прагнуть працювати у соціально відповідальних організаціях. Крім того, підтримка ветеранів сприяє розвитку підприємницького середовища, створюючи нові можливості для малого та середнього бізнесу. Компанії, створені ветеранами, збагачують ринок інноваційними підходами, дисциплінованістю та стійкістю, що є ключовими якостями для успішного бізнесу.



**Які основні пріоритети діяльності Американської торговельної палати в напрямку відновлення України і які галузі економіки є найбільш цікавими для бізнесу?**

Найбільший проєкт національної відбудови в Європі з часів Другої світової війни вже розпочато та набирає обертів. Це створює можливості, які не повинен прогавити жоден амбітний інвестор. Бізнес є рушійною силою відновлення України, адже залучення іноземного капіталу має першочергове значення для відбудови України. Американська торговельна палата активно підтримує зусилля з відновлення країни, сприяючи залученню інвестицій.

У межах Палати діє Ініціатива з відновлення України (Ukraine's Recovery), яка акумулює всю необхідну інформацію про можливості для бізнесу в цій сфері, надає доступ до спеціалізованих зустрічей та конференцій і висвітлює відповідні ініціативи уряду. В рамках цієї Ініціативи Палата також надає стратегічну підтримку і таргетовано допомагає

компаніям, що зацікавлені у виході на український ринок або прагнуть долучитися до відновлення країни і не знають з чого почати. Персоналізована підтримка для вирішення регуляторних, законодавчих і ринкових складнощів, а також індивідуальні знайомства з ключовими гравцями в бізнесі та державному секторі – все це компанії отримують в межах напряму Ukraine Recovery Access.

В рамках роботи 26 профільних комітетів Палати особливу увагу приділено ключовим секторам економіки, що відіграють важливу роль у відновленні країни, зокрема в енергетиці, інфраструктурі, агропромисловому та оборонно-промисловому комплексах, фінансовому секторі. Енергетика та розподілена генерація – розвиток інфраструктури для стабільного енергозабезпечення, модернізація електромереж, залучення інвестицій у зелені проєкти. Інфраструктура та логістика – відновлення та будівництво доріг, мостів, залізничних вузлів, портів,

розвиток логістичних хабів. Оборонно-промисловий комплекс – локалізація виробництва військової техніки та залучення фінансування. Будівництво та нерухомість – житлова забудова, модернізація інфраструктури, реконструкція об'єктів соціального значення (лікарень, шкіл, адміністративних будівель). Фінансовий сектор і страхування – розвиток механізмів кредитування та страхування для бізнесу, створення сприятливих умов для міжнародних інвесторів, розширення фінансових інструментів. Тож всією командою ми працюємо на відновлення та стійке економічне зростання.

**Які кроки робить Американська торговельна палата для просування позитивного іміджу України серед іноземних інвесторів? Які ключові меседжі ви прагнете донести світовій спільноті про Україну?**

Про можливості потрібно говорити багато, відверто і фактами. Саме тому однією з головних складових місії Палати є напрямок B2U – Business to Ukraine – просування України в світі як привабливого напрямку для інвестицій.

Україна відкрита для бізнесу – це наш основний меседж. Компанії, які сьогодні працюють в Україні – це найкращі амбасадори. Ми маємо за честь доносити голос найкращих на ринку.

Я часто подорожую Україною та відвідую наші компанії. Їхні історії успіху, стійкості та боротьби надихають. На реальних прикладах їхніх історій успіху ми закликаємо міжнародних інвесторів розглядати Україну як напрям для нових інвестиційних проєктів.

Бізнес допоміг Україні вистояти в найтемніші часи. Він об'єднався та зробив неможливе, аби українці могли залишатися на зв'язку, отримувати необхідні послуги, робити грошові перекази, працювати, підтримуючи боротьбу за існування.

Інвестувати в Україну ризиковано, але ще більш ризиковано у неї не інвестувати. Зараз саме той момент, щоб дивитися на Україну як на унікальну можливість для бізнесу, яка трапляється раз у житті.



ми+  
Україна



Життя  
чекає  
на тебе

ПРО  
КИ-  
ДАЙ  
СЯ!

будні  
06:30  
ранкове шоу



# СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ ТА ПОШУК МОЖЛИВОСТЕЙ

Український бізнес продовжує працювати в умовах затяжної війни, макроекономічних викликів і регуляторної невизначеності. Попри це компанії демонструють стійкість, адаптацію та обережний оптимізм. Увійшовши в 2025 рік, підприємці балансують між розширенням, інвестиціями та необхідністю обережного управління ризиками.

## Між стриманим оптимізмом і викликами

За даними Європейської Бізнес Асоціації, 53% компаній очікують позитивної динаміки у 2025 році. Це трохи нижче, ніж у 2024-му, коли таких було 58%. Бізнес закладає середній прогнозований курс долара на рівні 44 грн, що свідчить про зростання очікуваної волатильності.

Національний банк України фіксує, що індекс очікувань ділової активності становив 46,9. Хоча це нижче рівня лютого 2024 року, коли показник був 47,5, водночас порівняно з початком 2025-го зафіксоване покращення. Відновлення внутрішнього попиту та локального виробництва

залишаються ключовими драйверами оптимізму щодо економічної активності.

Водночас серед основних викликів бізнес називає дефіцит кадрів, зростання собівартості виробництва та безпекові ризики. Проблеми з логістикою, блокування кордонів і відтік кваліфікованих спеціалістів залишаються значущими перешкодами для розвитку. Втім, разом із війною та пов'язаними з нею викликами серйозними бар'єрами для розвитку назвали і вади державної системи — фіскальний тиск і високі податки, корупцію, недосконалість законодавства та правосуддя. Подолання корупції та зменшення фіскального тиску, що є ключовими очікуваннями бізнесу від держави, навіть потіснили вимогу зі зміцнення обороноздатності.

## Гнучкість — порятунок від криз

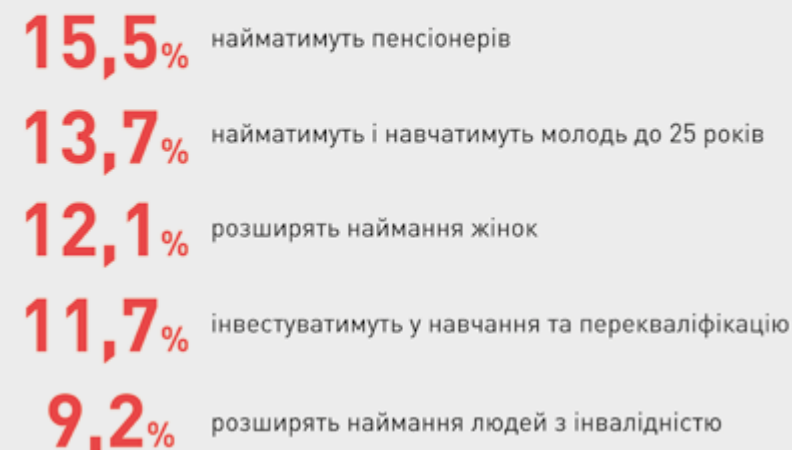
Індекс настроїв МСБ у 2025 році знизився до 2,3 бала, тоді як у 2024-му він становив 2,5. Проте навіть на третьому році великої війни цей показник не досяг «дна», яке було зафіксоване у 2020-му — тоді пандемія спровокувала рекордне падіння до 2,2 бала.

Цей факт свідчить про вищу адаптивність підприємців: бізнес увійшов у період війни більш загартованим, цифровізованим і готовим до кризових ситуацій.

Нині лише 24% компаній малого та середнього бізнесу планують залучати інвестиції, у той час як у 2024 році таких було 31%. Це пов'язано більше зі складнощами доступу до фінансування, аніж із відсутністю можливостей для розвитку. Хоча майже

БОРИМОСЯ — ПОБОРЕМО!

## Нові можливості від бізнесу для співробітників



половина бізнесу все ще має достатні власні фінансові ресурси.

Основні виклики для малого бізнесу в 2025 році продукує держава — зростаючі податки та непередбачуваність регуляторної політики, на другому плані — проблеми з персоналом, які підприємці готові долати шляхом найму співробітників молодого та старшого покоління.

Експортоорієнтовані компанії демонструють більшу стійкість: наразі 17% вже працюють на зовнішніх ринках, а ще 27% планують вихід до закордонного споживача.

## Поки іноземці чекають, локальний бізнес діє

Український ринок злиттів і поглинань у 2024 році зберіг активність на рівні попереднього року. Було укладено 49 угод загальною вартістю \$1,1 млрд. Це підрахували в KPMG. Головна тенденція — переважання внутрішніх угод, а міжнародних інвесторів стримують високі ризики.

Найбільш активними секторами для М&А стали технології, телекомунікації та нерухомість. Серед найбільших угод року — залучення \$200 млн

у Creatio від Sapphire Ventures і купівля NJJ Capital компанії Datagroup-Volia за \$120 млн.

Уряд продовжує залучати капітал через приватизацію: доходи від продажу державних активів у 2024 році сягнули рекордних з початку повномасштабної війни 12 млрд грн, що еквівалентно приблизно \$300 млн.

Прогноз на 2025 рік залишається помірним: нові угоди залежать від макроекономічної стабільності та механізмів страхування воєнних ризиків, які можуть стати ключовим фактором для притоку та повернення іноземного капіталу.

## Не просто вижити, а будувати майбутнє

Український бізнес перейшов від реактивного виживання до стратегічної адаптації. Якщо 2024 рік став часом стабілізації, то 2025-й має стати роком активного пошуку нових можливостей і часом природного відбору для нездатних до адаптації.

Попри всі виклики компанії інвестують у розвиток, шукають нові ніші й адаптуються до умов невизначеності. Малий бізнес, що пройшов пандемічну та воєнну кризу, довів свою гнучкість, а великі гравці продовжують будувати плани на майбутнє.

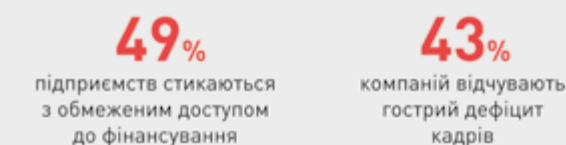
Головний урок минулих років: українська економіка та підприємці не просто реагують на виклики, а, долаючи їх, використовують нові навички й отриманий гарт для розвитку.

БОРИМОСЯ — ПОБОРЕМО!

## Бізнес-настрої 2025



## Основні виклики бізнесу



\*Дані: ЄБА, НБУ

БОРИМОСЯ — ПОБОРЕМО!

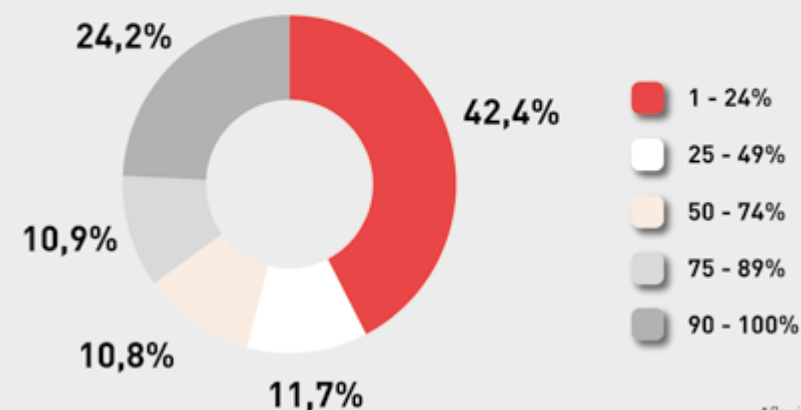
## Адаптація та стійкість бізнесу



\*Дані: ЄБА, НБУ

## Частка продажів у цифрових каналах

Майже 46% зазначили, що від половини до 100% продажів товарів і послуг відбувається онлайн. Половина підприємців планують розвивати цей канал



\*Дані: ЄБА



Індекс настроїв малого бізнесу — Європейська Бізнес Асоціація



Індекс очікувань ділової активності — Національний банк України



M&A Radar Ukraine 2024 — KPMG



# РЕПУТАЦІЙНІ АКТИВІСТИ — 2025

## ПОРІВНЮЄМО ПОРІВНЯННЯ

Репутаційний менеджмент за своєю природою — доволі складний бізнес-процес вищого рівня, комплексний і багатоаспектний.

Його результат — сприйняття компанії та її корпоративного бренда цільовими аудиторіями.

Його фундамент – реальні цілі власників.

Не розуміючи точки відліку, неможливо оцінити результат. Тобто якщо зовнішні експерти вважають, що компанія недостатньо інноваційна або, скажімо, недостатньо соціально відповідальна, то бенефіціар(-и) бізнесу може(-уть) мати зовсім іншу думку щодо цього.

Якою повинна бути база для порівняння якості управління корпоративною репутацією різних компаній? Все просто: потрібно з’ясувати, чи має компанія необхідні елементи системного підходу до цього процесу. А саме:

- робота з різними аудиторіями стейкхолдерів: з різним ступенем інтенсивності, але з усіма – споживачами, експертами, владою, персоналом, партнерами за Supply Chain;
- використання всього спектра комунікаційних інструментів у межах розумної достатності;
- ухвалення креативних рішень, але не на шкоду їхній ефективності;
- врахування інтересів суспільства;
- запас антикризової стійкості на випадок виникнення позаштатних ситуацій.

## АНАЛІЗУЄМО РІЗНОБІЧНО

Логіка оцінки якості управління корпоративною репутацією ґрунтується на таких принципах:

- Правильна робота з репутацією** забезпечує накопичення репутаційних дивідендів та усталений ряд асоціацій першого кола у цільових аудиторій, що визначає стабільність репутації.
- Безперервна комунікація** із зовнішньою громадськістю передбачає високу медійну активність — у традиційних медіа та соціальних мережах.
- Менеджери корпоративної репутації** (PR-команди, топменеджмент) зі стратегічним баченням завжди в пошуку цікавих рішень, які орієнтовані не на абстрактний wow-ефект, а на приріст загальної ефективності бізнес-системи.
- CSR/ESG-активності** тільки тоді позитивно впливають на корпоративну репутацію в довгостроковій перспективі, коли справді корисні суспільству та помітні для стейкхолдерів.
- Вміння працювати з репутаційними ризиками** (коректно прогнозувати, за можливості уникати, в разі неможливості –

мінімізувати шкоду) – показник високої якості управління корпоративною репутацією.

Кожен із цих критеріїв розраховується на основі комплексу показників-ознак за шкалою від 0 до 10 балів, а комплексна оцінка — це агрегований результат цих показників.

## ДАЄМО ГАЛУЗЕВИЙ ЗРІЗ

Серед галузевих номінацій Рейтингу цього року:

- FMCG**  
FMCG – food  
FMCG – non-food  
FMCG – напої alcohol  
FMCG – напої non-alcohol / low alcohol  
FMCG – tobacco
- Будівництво та девелопмент**
- Телекомунікації**  
Телекомунікації – оператори мобільного зв’язку  
Телекомунікації – оператори фіксованого зв’язку
- Транспорт і логістика**  
Транспорт і логістика – поштово-логістичні оператори та кур’єрські служби  
Транспорт і логістика – логістичні компанії  
Транспорт і логістика – транспортні компанії  
Транспорт і логістика – сервіси доставки  
Транспорт і логістика – служби таксі
- ПЕК**  
ПЕК – видобуток, переробка нафти, газу та вугілля  
ПЕК – ритейл нафтопродуктів  
ПЕК – електроенергетичний сектор
- Фінанси**  
Фінанси – банки  
Фінанси – страхові компанії life  
Фінанси – страхові компанії non-life

## 7. HoReCa

HoReCa – керівні ресторанны компанії

HoReCa – готелі та керівні готельні оператори

## 8. IT

IT – hard

IT – soft

## 9. Аграрний сектор

Агросектор – постачальники агрохімії та посівного матеріалу

Агросектор – агрохолдинги-виробники та трейдери

## 10. Металургія

## 11. Ритейл

Ритейл – FMCG

Ритейл – товари для дому

Ритейл – ювелірні вироби

Ритейл – парфумерія та косметика

Ритейл – fashion

Ритейл – електроніка

## 12. Фармація та медицина

Фармація та медицина – медклініки

Фармація та медицина – медлабораторії

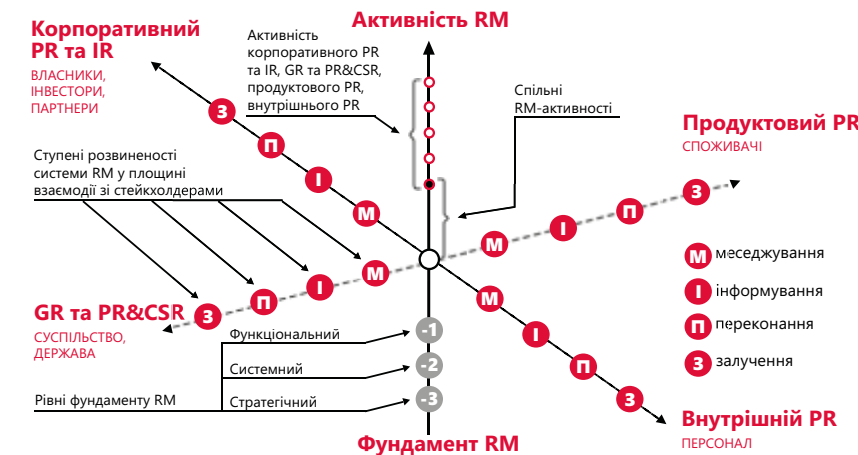
Фармація та медицина – виробники й імпортери

Фармація та медицина – аптеки

Поки триває війна і є пов’язані з нею широка економічна невизначеність і особливості в окремих сферах, ми тримаємо на паузі оцінювання у певних традиційних номінаціях і галузях.

«Диверсифіковані бізнес-групи» часто тісно пов’язані з іменем бенефіціара або ключовим базовим активом. Втім, через війну та руйнування, санкції та націоналізацію ландшафт таких бізнес-груп стрімко змінюється, як і «вага» в широкому розумінні їхніх бенефіціарів: одні зникають або їхнє майбутнє стає все більш невизначеним, інші — в пошуку моделей стратегічного виживання в новій економічній реальності.

Учасники підномінації «Авіалінії» галузі



«Транспорт і логістика» практично не провадять діяльності через небезпеку в небі України.

На паузі підномінація «Інвестиційні компанії» в галузі «Фінанси»: український ринок класичних інвестицій завмер, фондового ринку майже не існує, M&A — це «бутиковий сервіс» із вузьким колом провайдерів і споживачів, а найбільш поширений серед «інвестиційних компаній» сервіс — надання брокерських та інших супровідних послуг на ринку державних боргових паперів – можна назвати лише інфраструктурним чи транзакційним сервісом, але аж ніяк не різновидом інвестиційної діяльності.

Для галузі «Машинобудування» зараз найактуальнішим залишається питання виживання і так само пошуку себе в новій реальності. Минулого року повернули оцінку для сектору «Металургія» — тут компанії та їхні бенефіціари не лише знайшли актуальні бізнес-моделі, але й докладають значних зусиль у сфері репутаційного менеджменту. Вони мають отримати належну професійну оцінку та визнання.

«Авторитетилери» поки що також на паузі через пошук свого місця в новій ринковій реальності та майже статистично непомітні репутаційні активності та прояви.

Тільки-но об’єкти оцінювання або їхні ринки продемонструють «ознаки життя», стабілізації та структурування — вони повернуться до Рейтингу. Щоправда, можливо, у зміненому вигляді.

Трансформуються деякі ринки — змінюємо та уточнюємо категорії. Наприклад, «Транспорт і логістика» розширені підномінацією «Сервіси доставки»: у цьому сегменті вже конкурують онлайн-платформи, ритейл, представники транспортної галузі — перелік суб’єктів ринку став принципово ширшим і зараз формуються його нові стандарти. У телеком-галузі переглянуті категорії отримали нові назви: «Телекомунікації – оператори мобільного зв’язку» та «Телекомунікації – оператори фіксованого зв’язку». Внаслідок зміни структури ринку в категорії «HoReCa» оцінювання репутаційного менеджменту готелів і керівних готельних операторів поєднане в одну спільну номінацію.

## ВИЗНАЧАЄМО АБСОЛЮТНИХ ЧЕМПІОНІВ

Крім галузевих ранжирів, методика Рейтингу передбачає також і функціональні номінації:

- Репутаційна стабільність
- Медіаактивність
- Інноваційний підхід
- Іміджевий капітал CSR/ESG
- Антикризова стійкість

За кожним із п’яти базових показників оцінювання визначається абсолютний чемпіон серед компаній усіх галузей.

Втім, цьогоріч ми знову утримаємось від оприлюднення списку та відзначення переможців за цими критеріями: без потужних представників окремих галузей

## Показники оцінки

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Репутаційна стабільність  | Наявність активної PR-служби; системний характер роботи; об’єктивна основа для формування позитивної репутації (якісний продукт/послуга, якісне управління, яскраві та компетентні спікери та ін.); позитивна реакція цільових аудиторій на PR-активність; інший позитивний ефект докладених компанією зусиль з управління репутацією. |
| Медіаактивність           | Відкритість до спілкування зі ЗМІ всіх типів; якість повідомлень, що розповсюджуються, впізнаваність і цитованість спікерів; позитивний ефект медіазусиль, яких докладають.                                                                                                                                                            |
| Інноваційний підхід       | Наявність власних нестандартних PR-рішень; системна робота з new-media та в digital-сегменті; позитивна реакція цільових аудиторій на креативні та нестандартні рішення; позитивний ефект від інновацій, що впроваджують.                                                                                                              |
| Іміджевий капітал CSR/ESG | Системна робота з інформування цільових аудиторій щодо проєкту CSR/ESG; реальна користь проєктів CSR/ESG для суспільства; ступінь соціальної відповідальності компанії щодо персоналу, споживачів, бізнес-партнерів; позитивне сприйняття роботи підприємства у сфері CSR/ESG.                                                         |
| Антикризова стійкість     | Наявність у компанії стратегії антикризового реагування; адекватність використовуваних інструментів, їхнє успішне застосування; підтримка компанії цільовими аудиторіями; позитивний ефект докладених зусиль.                                                                                                                          |
| 1                         | Фундамент управління репутацією (спеціалізований підрозділ в організації, регламентований бізнес-процес тощо).                                                                                                                                                                                                                         |
| 2                         | Арсенал використовуваних інструментів формування репутації, широта такого арсеналу, мистецтво та регулярність його використання (PR, GR, IR, CSR).                                                                                                                                                                                     |
| 3                         | Система зворотного зв’язку, постійний моніторинг ставлення стейкхолдерів до компанії.                                                                                                                                                                                                                                                  |

і номінацій, оцінювання яких «на паузі», перемога у функціональних номінаціях не відобразатиме коректно реального стану справ і досягнень.

У галузевих рейтингах якості репутаційного менеджменту ми обмежуємось оприлюдненням лише переліку беззаперечних переможців, що посідають перші 5 місць. Ми свідомо зосереджуємо увагу на найкращих взірцях репутаційного менеджменту, аби показати складові успіху найсильніших. І цим надати професійну допомогу репутаційним і піар-командам: досвід найкращих — гарна професійна лоція для віднайдення власних рецептів підвищення якості управління репутацією.

## ПРАЦЮЄМО З КОМПЕТЕНТНИМИ ТА НЕЗАЛЕЖНИМИ ЕКСПЕРТАМИ

Журі Рейтингу складається з незалежних експертів, які глибоко обізнані на діяльності номінантів і спостерігають за ними протягом тривалого часу. Серед них авторитетні українські медіаексперти, незалежні галузеві експерти, представники консалтингових компаній, інвестиційні аналітики загального профілю, керівники професійних об’єднань, що гуртують учасників відповідних ринків. Це дозволяє забезпечити об’єктивність оцінки. У поодиноких випадках у разі виникнення ймовірності конфлікту інтересів член журі за правилами Рейтингу зобов’язаний взяти самовідвід, а його голос не враховується під час підрахунку фінальних показників.

## РЕТЕЛЬНО ПІДРАХОВУЄМО БАЛИ

Пул номінантів Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією визначається у два етапи.

## Етап 1: long list

За результатами моніторингу інформаційного простору формується перелік компаній, які продемонстрували у своєму секторі найвищі показники медіаприсутності корпоративного бренду. Зазвичай — близько 50. Конкретна кількість компаній тієї чи іншої галузевої належності залежить від ступеня консолідації чи фрагментації того чи іншого

ринку. Межа між номінантами і тими, хто не потрапляє до long list, проходить у тому місці загального переліку, де з’являється статистично значущий розрив за показником згадуваності.

## Етап 2: short list

За підсумками роботи «галузевої палати» журі формується short list представників відповідного ринку або його сегмента, які здійснюють найбільш системне управління репутацією.

Після цього всі галузеві short list передаються для останнього етапу оцінки та виявлення чемпіонів репутації експертам загального профілю — інвестиційним аналітикам і членам Оргкомітету Рейтингу.

## ВИЯВЛЯЄМО НАЙБІЛЬШ РЕПУТАБЕЛЬНИХ І ПРОВІДНИХ

Компанії — лідери номінацій завойовують і утримують свої позиції завдяки управлінській компетентності ключових менеджерів репутації: власників, топменеджерів, PR/IR/GR/HR-фахівців.

Якщо це міжнародні компанії — оцінюється глобальний контекст і зусилля локального менеджменту. Якщо українські — переможців видно чіткіше. Але в обох випадках найбільш репутабельні компанії мають стратегічне бачення та розуміння вектора руху, вміння вибрати оптимальний набір інструментів комунікації, репутаційний ризик-менеджмент на рівні бізнес-процесів та інформаційного простору. А значить, немає хитань з боку на бік, суперечливих сенсів, інформаційних «вихлопів у порожнечу».

Таким чином, 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.



# СКЛАД ЖУРІ

| 1. Оргкомітет                                                                                 |                              |                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PR-Service – Олена Дерев'янюк, віцепрезидент Української PR-Ліги, голова Оргкомітету Рейтингу |                              |                                                                                                                                                                                                         |
| LOOQME – Олексій Бондарев, дата-аналітик                                                      |                              |                                                                                                                                                                                                         |
| Альманах «Репутаційні АКТИВісти» – Роман Горбенко, головний редактор проєкту                  |                              |                                                                                                                                                                                                         |
| 2. Галузеві журі                                                                              |                              |                                                                                                                                                                                                         |
| Номінація                                                                                     | Експерти                     |                                                                                                                                                                                                         |
| FMCG                                                                                          | Богославська Яна             | редактор, журналіст                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                               | Брагіна Людмила              | керівник порталу www.trademaster.ua                                                                                                                                                                     |
|                                                                                               | Бровинська Марія             | головний редактор DEV.UA                                                                                                                                                                                |
|                                                                                               | Кравченко Вікторія           | співзасновниця IPSM Procurement & Supply Chain Professional, консультантка з експорту, професійний маркетолог (Chartered Institute of Marketing)                                                        |
|                                                                                               | Маличевський Володимир       | президент Всеукраїнської асоціації консультантів з управління СMC-Ukraine                                                                                                                               |
|                                                                                               | Подлущкий Антон              | співзасновник інформаційно-аналітичного видання «КиївВлада»                                                                                                                                             |
|                                                                                               | Сантаровіч Ольга             | шеф-редактор видавничого дому «Картель» («Ділова столиця», Dero.ua)                                                                                                                                     |
|                                                                                               | Семенова Тетяна              | засновник і керівник FMCG Club                                                                                                                                                                          |
|                                                                                               | Сініціна Олена               | CEO Favorite Food & Drinks, Food Industry Solutions                                                                                                                                                     |
|                                                                                               | Чижова Юліана                | директор з комунікацій Американської торговельної палати в Україні                                                                                                                                      |
| HoReCa                                                                                        | Шаповал Катерина             | редактор спецпроєктів Forbes Ukraine                                                                                                                                                                    |
|                                                                                               | Шеремет Олег                 | директор Навчально-наукового інституту економіки і управління Національного університету харчових технологій, доктор економічних наук, професор                                                         |
|                                                                                               | Даніловська Єлизавета        | редактор видання Chance for Traveller                                                                                                                                                                   |
|                                                                                               | Зуєва Яна                    | спеціаліст з маркетингу та комунікацій у ресторанній сфері                                                                                                                                              |
|                                                                                               | Литвин Ганна                 | директор консалтингової агенції Hospitality Solutions та експерт у готельному бізнесі                                                                                                                   |
|                                                                                               | Лобанов Євген                | автор книги «In the name of service», бізнес-партнер з розвитку сервісу ресторанний експерт, директор аналітичного центру «Ресторани України», співзасновник Національної ресторанної асоціації України |
|                                                                                               | Насонова Ольга               | головний редактор Tugprofi.com.ua                                                                                                                                                                       |
|                                                                                               | Овсяник Валерія              | тренд-редактор медіа «ФАКТИ», інтерв'юер творців всесвітньо відомих брендів                                                                                                                             |
|                                                                                               | Сметанська (Лісничка) Ольга  | (Геннессі, П'єр Карден, Коппола), а також мішленівських кухарів                                                                                                                                         |
|                                                                                               | Чорний Олександр             | засновник і керівник Smart Education Hotel School                                                                                                                                                       |
| IT                                                                                            | Шевченко Євген               | координатор Наглядової ради Національної ресторанної асоціації                                                                                                                                          |
|                                                                                               | Шевченко Альона              | журналіст телеканалу «Апостроф TV»                                                                                                                                                                      |
|                                                                                               | Бєлоцерковець Ірина          | експертка з маркетингу і комунікацій                                                                                                                                                                    |
|                                                                                               | Білаш Олексій                | незалежний експерт                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                               | Богапов Герман               | директор HiTech.Expert                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                               | Демченко Марія               | незалежний експерт, корпоративний юрист                                                                                                                                                                 |
|                                                                                               | Дзюба Олексій                | журналіст інтернет-видання dev.ua                                                                                                                                                                       |
|                                                                                               | Іванов Петро                 | директор з комунікацій групи проєктів Noosphere Макса Полякова                                                                                                                                          |
|                                                                                               | Клімашевський Олександр      | медіаконсультант                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                               | Левшин Олександр             | головний редактор HiTech.Expert                                                                                                                                                                         |
| Агросектор                                                                                    | Лишак Марина                 | телеведуча, редакторка проєкту «Ранок у Великому місті» телеканалу ICTV                                                                                                                                 |
|                                                                                               | Папенков Ігор                | журналіст PhotoUA.Com                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                               | Стефанюк Олег                | засновник консалтингової компанії SV Consulting                                                                                                                                                         |
|                                                                                               | Ягофаров Тимур               | редактор сайту «Комп'ютерний огляд»                                                                                                                                                                     |
|                                                                                               | Голіздра Олександр           | бенефіціар агенції «Маркет.Інфо», голова Ліги енергетичного розвитку України                                                                                                                            |
|                                                                                               | Горбачов Микола              | президент Української зернової асоціації                                                                                                                                                                |
|                                                                                               | Гук Лара                     | координатор «Агро Перспектива»                                                                                                                                                                          |
|                                                                                               | Дрьомов Володимир            | головний редактор agrogavda.com, керівник проєктів ProfiDOM.com.ua – «Національна енциклопедія будівництва» та SpecMachinery.com.ua – «Спецтехніка в Україні»                                           |
|                                                                                               | Конащук Катерина             | засновник і партнер Trend & Hedge CLub, керівник благодійного проєкту FARMERHOOD                                                                                                                        |
|                                                                                               | Корчагіна Ірина              | менеджер з комунікацій та роботи з пресою Асоціації «Дунайська Соя»                                                                                                                                     |
| Ритейл                                                                                        | Коваль Оксана                | незалежний експерт у сферах PR, комунікацій, GR                                                                                                                                                         |
|                                                                                               | Магалецька Владислава        | радник віцепрем'єр-міністра України                                                                                                                                                                     |
|                                                                                               | Владислава Пугачов Володимир | заступник голови Комітету АПК Торгово-промислової палати України                                                                                                                                        |
|                                                                                               | Родак Наталія                | журналіст Latifundist                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                               | Сидоренко Ольга              | директор ТОВ «Аграр Медієн Україна»                                                                                                                                                                     |
|                                                                                               | Стрижеус Алла                | керівник онлайн-видання AgroPortal                                                                                                                                                                      |
|                                                                                               | Ткаченко Костянтин           | головний редактор сайту Latifundist                                                                                                                                                                     |
|                                                                                               | Чухлеб Ірина                 | незалежний експерт                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                               | Алтухова Анна                | головна редакторка PaySpace Magazine                                                                                                                                                                    |
|                                                                                               | Єфремова Ксенія              | керівний партнер агентства маркетингових комунікацій Same & Friends                                                                                                                                     |
| Ритейл                                                                                        | Жук Катерина                 | директор і співзасновник моніторингової організації Charity Tuner, член Міжнародного комітету моніторингу неприбуткових організацій ICFO, журналістка, маркетолог, медіатренер                          |
|                                                                                               |                              | консультант з маркетингу, експерт, бізнес-тренер, викладач, бізнес-консультант, кандидат наук, доцент, маркетолог (Chartered Institute of Marketing, UK); науковий співробітник IEDC (Вашингтон, США)   |
|                                                                                               | Крикунов Михайло             |                                                                                                                                                                                                         |

| Номінація                  | Експерти                    |                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ритейл                     | Лошакова Наталія            | редактор та автор Ekonomika+                                                                                                                                                                            |
|                            | Маранчак Микола             | редактор відділу «Споживчі ринки» Forbes Ukraine                                                                                                                                                        |
|                            | Некращук Олександра         | спеціальний кореспондент «NV Бізнес»                                                                                                                                                                    |
|                            | Непран Михайло              | перший віцепрезидент ТПП України                                                                                                                                                                        |
|                            | Приходько Оксана            | CEO Retail Association of Ukraine (RAU)                                                                                                                                                                 |
|                            | Росік Людмила               | головний фахівець із комунікацій DiXi Group                                                                                                                                                             |
|                            | Руденко Олег                | головний редактор HUBs, партнер PR-агенції R&S Center                                                                                                                                                   |
|                            | Шлапак Артем                | керівник клубу торговельних центрів Malls Club                                                                                                                                                          |
|                            | Янченко Дар'я               | консультант з диджитал-маркетингу                                                                                                                                                                       |
|                            |                             | оглядачка ринку нерухомості (The Page, «Мінфін», «Фокус», «Pro гроші», РБК-Україна), авторка книги «Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією», PhD researcher |
| Будівництво та девелопмент | Берещак Вікторія            | кореспондент Інтерфакс-Україна                                                                                                                                                                          |
|                            | Гришина Оксана              | шеф-редактор і співвласник інтернет-видання «КиївВлада», медіаменеджер, викладач Інституту журналістики Київського Національного університету імені Тараса Шевченка                                     |
|                            | Дармостук Ігор              | редактор видання «Будівельний журнал»                                                                                                                                                                   |
|                            | Марчук Наталія              | редакторка 3m2, Property Times                                                                                                                                                                          |
|                            | Настич Ірина                | генеральний директор Greenol                                                                                                                                                                            |
|                            | Приходько Олег              | директор і співзасновниця галузевої організації «Український клуб нерухомості» (URE Club)                                                                                                               |
|                            | Соловей Ольга               | директор і співзасновниця галузевої організації «Український клуб нерухомості» (URE Club)                                                                                                               |
|                            | Шах Світлана                | головна редакторка, засновниця журналу Prof Build                                                                                                                                                       |
|                            | Глущенко Олександр          | телеком-експерт, автор каналу «Переговорка», творець спільноти «Телеком-кружок»                                                                                                                         |
|                            | Горбачевський Сергій        | редактор сайту G-news.com.ua                                                                                                                                                                            |
| Телекомунікації            | Кирієнко Роман              | трендмейкер ютуб-каналу «Фабрика новин»                                                                                                                                                                 |
|                            | Ковтун Тетяна               | доцент кафедри реклами та зв'язків із громадськістю Інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка                                                                                                    |
|                            | Медяновський Олександр      | незалежний експерт                                                                                                                                                                                      |
|                            | Мороз Артем                 | журналіст                                                                                                                                                                                               |
|                            | Попова Тетяна               | голова Ради Асоціації «Телекомунікаційна палата України»                                                                                                                                                |
|                            | Фроленков Анатолій          | консультант по телеком-, IT-, медіаринкам, представник точки обміну інтернет-трафіком «1-IX»                                                                                                            |
|                            | Харченко Олексій            | експерт зі стратегічних комунікацій, член Наглядової ради Національної суспільної телерадіокомпанії України                                                                                             |
|                            | Шереметьєва-Турчин Світлана | заступник генерального директора інформаційного агентства РБК-Україна                                                                                                                                   |
|                            | Барський Михайло            | керівник відділу логістики ТОВ «МЦ Баухемі»                                                                                                                                                             |
|                            | Долінце Богдан              | директор Інституту менеджменту та стратегій, член Громадської ради Державної авіаційної служби України                                                                                                  |
| Транспорт і логістика      | Зінченко Станіслав          | директор інформаційно-аналітичного центру GMK Center, керівник комітету Промислової екології та сталого розвитку Європейської бізнес-асоціації, президент CSCMP Ukraine Roundtable                      |
|                            | Казакова Надія              | завідувач кафедри міжнародних відносин ім. А. Голікова Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна                                                                                     |
|                            | Каленський Олег             | керівний партнер Supply Chain Advisors в Україні (www.scadvisors.org), військовослужбовець НГУ                                                                                                          |
|                            | Клименко Тетяна             | главред «Логіст ФМ»                                                                                                                                                                                     |
|                            | Ромат Євген                 | голова Співки рекламистів України, головний редактор журналу «Маркетинг і реклама», професор Київського національного університету імені Тараса Шевченка                                                |
| ПЕК                        | Бердинських Олександр       | заступник керівника ділової редакції Liga.net, кореспондент розділу «Бізнес»                                                                                                                            |
|                            | Бунецький Дмитро            | журналіст по тематиках «Промисловість», «Енергетика», «Наука» в українських виданнях                                                                                                                    |
|                            | Гардус Максим               | менеджер із комунікацій Razom We Stand                                                                                                                                                                  |
|                            | Долінчук Світлана           | журналістка, авторка телеграм-каналу Gas United                                                                                                                                                         |
|                            | Дольник Володимир           | оглядач ПЕК «НафтоРинок», ExPro                                                                                                                                                                         |
|                            | Закревський Андрій          | заступник директора Асоціації енергетичних та природних ресурсів України                                                                                                                                |
|                            | Ігнат'єв Станіслав          | доктор технічних наук, професор, генеральний директор Solar Generation, голова Ради Української асоціації відновлюваної енергетики                                                                      |
|                            | Корольчук Юрій              | голова Наглядової ради Інституту енергетичних стратегій                                                                                                                                                 |
|                            | Куюн Сергій                 | директор ТОВ «Консалтингова група А-95»                                                                                                                                                                 |
|                            | Оксенчук Лариса             | журналістка та редакторка сайту Kosatka.ua                                                                                                                                                              |
| Ритейл                     | Орел Ігор                   | журналіст Forbes                                                                                                                                                                                        |
|                            | Рябцев Геннадій             | головний науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень                                                                                                                          |
|                            | Старовойтенко Ярослав       | голова Нафтогазової асоціації України (НАУ)                                                                                                                                                             |
|                            | Усенко Юлія                 | голова Експертної ради Національного проєкту «Тиждень енергоефективності»                                                                                                                               |
|                            | Чайка Ольга                 | репортерка Forbes                                                                                                                                                                                       |
|                            | Школьна Наталія             | незалежний експерт                                                                                                                                                                                      |
|                            |                             |                                                                                                                                                                                                         |
|                            |                             |                                                                                                                                                                                                         |
|                            |                             |                                                                                                                                                                                                         |
|                            |                             |                                                                                                                                                                                                         |



| Номінація            | Експерти                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фармація та медицина | <b>Бондарчук Ірина</b>                                                                                               | засновниця та CEO PharmConnect                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                      | <b>Кашинцева Оксана</b>                                                                                              | завідувачка відділу інтелектуальної власності та прав людини в сфері охорони здоров'я НДІ інтелектуальної власності НАПрН України                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                      | <b>Левченко Ганна</b>                                                                                                | редактор розділу «Медицина» ІА Інтерфакс-Україна                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                      | <b>Лучка Ігор</b>                                                                                                    | представник юридичної компанії «Картушин Партнерз»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                      | <b>Сорока Іван</b>                                                                                                   | радник міністра охорони здоров'я України, президент Українського медичного клубу, генеральний секретар Світової федерації українських лікарських товариств, професор УВМА, засновник і координатор Української медичної експертної спільноти, заслужений працівник охорони здоров'я України                                                                                                                                                                                                                         |
|                      | <b>Ситенок Олена</b><br><b>Труш Олена</b><br><b>Фещенко Маріанна</b><br><b>Чумак Олександр</b><br><b>Шлапак Алла</b> | керівник напрямку охорони здоров'я Європейської Бізнес Асоціації<br>керівний власник ТОВ «РедБіз Лабораторія Медичного Бізнесу»<br>помічник директора Українського науково-практичного центру ендокринної хірургії, трансплантації ендокринних органів і тканин Міністерства охорони здоров'я України<br>експерт у сфері фармацевтики й охорони здоров'я<br>доктор економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародної економіки Факультету економіки та управління Київського університету ім. Бориса Грінченка |
| Фінанси              | <b>Виноходова Світлана</b>                                                                                           | засновниця та керівна директорка маркетингової агенції iMark                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                      | <b>Дубас Андрій</b>                                                                                                  | президент Асоціації українських банків                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                      | <b>Єрмоленко Олексій</b>                                                                                             | журналіст UBR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                      | <b>Ільченко Роман</b>                                                                                                | co-founder International group NIAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                      | <b>Костоглодов Юрій</b>                                                                                              | незалежний експерт у сфері фінансів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                      | <b>Мироненко Вячеслав</b>                                                                                            | керівник проекту Investory News                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                      | <b>Нікіфоров Дмитро</b>                                                                                              | власник «Юнітрейд Маркет» і криптокарткового проєкту HitBit Pro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                      | <b>Недогібченко Анна</b>                                                                                             | редактор сайту «Мінфін»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                      | <b>Охрименко Олександр</b>                                                                                           | економіст, політолог, президент Українського аналітичного центру                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                      | <b>Паращак Олег</b>                                                                                                  | головний редактор журналів про страхування та іншуртех Insurance TOP, Forinsurer.com і Beinsure.com                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Металургія           | <b>Самаєва Юлія</b>                                                                                                  | редактор економіки ZN.UA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                      | <b>Харламов Павло</b>                                                                                                | фінансовий редактор Delo.ua, внештатний автор MIND.UA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                      | <b>Шапран Віталій</b>                                                                                                | член Української спілки фінансових аналітиків                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                      | <b>Біленький Сергій</b>                                                                                              | голова Федерації металургів України                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                      | <b>Бойко Володимир</b>                                                                                               | засновник NADRA.info, Dnipro.Watch і «Кар'єри України»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                      | <b>Гулий Юрій</b>                                                                                                    | ведучий тематики ГМК інформаційного агентства Інтерфакс-Україна                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                      | <b>Ільїн Артем</b>                                                                                                   | спеціальний кореспондент «NV Бізнес», військовослужбовець ЗСУ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                      | <b>Каленков Олександр</b>                                                                                            | президент Об'єднання підприємств «Укрметалургпром»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                      | <b>Поважнюк Сергій</b>                                                                                               | заступник директора ДП «Укрпромзовнішекспертиза»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                      | <b>Сердюк Ірина</b>                                                                                                  | комерційна директорка економіка+                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                      | <b>Христофоров Владислав</b>                                                                                         | головний редактор Національного промислового порталу, редактор програми Security Talks на «Апостроф TV»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                      | <b>Шейко Олександр</b>                                                                                               | радник Дирекції з питань експертної та дослідницької діяльності ТПП України, експерт з товарів військового та подвійного призначення Київської ТПП, голова Експертно-наукової ради Української асоціації вторинних металів                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

3. Інвестиційні аналітики

**Овчаренко Григорій**, директор, керівник активами групи ICU в Україні, член Ради Української асоціації інвестиційного бізнесу, голова Ради Всеукраїнської асоціації недержавних пенсійних фондів  
**Шевчишин Андрій**, фінансовий аналітик, член Українського товариства фінансових аналітиків.

Пряма мова журі

Очевидно, мені випала честь бути одним зі старожилів премії «Репутаційні АКТИВісти». Ще з тих «доісторичних» часів, коли про репутацію говорили в дуже вузьких колах і голлівудських фільмах. Для громадськості, споживача та й, чого приховувати, для великого кола українського бізнесу нематеріальний актив компанії скоріше був віртуальним. Бо й насправді репутація мало впливала на сталість підприємства, марки чи бренда. І так було ще якихось 7–10 років тому.

Благо – часи змінюються, і є люди, які своїми зусиллями, вірою та стійкістю рухають національний ринок до репутаційної ери. Звісно, попереду шлях тернистий. Ще б пак – четвертий рік бізнес працює під час війни. Всупереч, а не завдяки. Утім, саме скрутні часи й демонструють, наскільки сталість компанії пов'язана з репутацією, за яку споживач голосує гаманцем.

Сфера моєї діяльності – консалтинг для закладів HoReCa. І з року в рік зауважую, наскільки важливими чинниками для гостя стають репутація готелю чи ресторану, запровадження політики КСВ, відкритість до спілкування з медіа, готовність реагувати на виклики та кризи. Ось один показник – понад 74% гостей, перш ніж вибрати заклад гостинності, вивчають про нього відгуки. А це і є нематеріальна складова цінності компанії. Згубною для репутації стає недооцінка її значення.

Часи змінюються, кризи не вічні, а історія доводить, що саме репутація в сучасному світі стає тим потужним фундаментом, на котрий за будь-яких обставин спираються сталий розвиток і конкурентна перевага. На будь-якому ринку.



**Олександр Чорний,**  
засновник і керівник  
Smart Education Hotel School



Ми переконані, що  
кожен репутаційний  
кейс унікальний,  
і можемо підібрати  
ефективне рішення  
для кожного



Як незалежна агенція PR-Service має повну свободу обирати для наших клієнтів найдієвіші інструменти та технології роботи, а наша команда професійно застосовує їх із найбільшою можливою користю для клієнта

22  
роки історії

17  
років –  
найдовший  
термін  
співпраці із клієнтом

12  
років – середній  
стаж роботи  
провідних  
фахівців Агенції

3 000+ проєктів  
у різних сферах



Телеком



FMCG



Ритейл



Урядові  
інституції



Металургія



IT



Фармацевтика



# РЕПУТАЦІЯ МЕДОЇДА

Війна негативно впливає на репутацію України та майже не залишає шансів на помітні іноземні інвестиції. Про те, чи можуть політична стратегія та комунікаційні зусилля змінити імідж України та як проходитиме трансформація міжнародного сприйняття нашої держави, розповів виконавчий директор і співзасновник аналітичного центру «Український інститут майбутнього» Анатолій Амелін.



**Ви зазначали, що Україна в Індексі економічної свободи опустилася до рівня КНДР. Як цей показник впливає на репутацію нашої країни серед міжнародних інвесторів? Чи можна його змінити не лише реформами, але й комунікаційними зусиллями?**

Перед ухваленням рішення про інвестиції на певному ринку міжнародні інвестори уважно вивчають різноманітні рейтинги, включаючи показники простоти сплати податків, сприйняття корупції та Індекс економічної свободи. На жаль, поточні дані не свідчать про привабливість України для іноземних інвестицій. Покращити ситуацію лише завдяки комунікаціям не вдасться — це об'єктивна реальність. Ми стикаємося із серйозними проблемами у податковій і судовій системах, а також із неефективним державним апаратом.

Якщо Україна прагне залучити більше інвестицій, їй варто звернути увагу на приклад Ірландії. У 1995 році ця країна була однією з найбідніших в Європі, а тепер впевнено тримається серед найбагатших. Завдяки змінам у законодавстві, регуляторному середовищу та податковій політиці Ірландія стала справжнім раєм для технологічних компаній. Це результат державної політики, яка починається зі стратегії. І потім уже ця стратегія повинна бути комунікована. Наразі в Україні комунікувати, на жаль, нема чого.

**Які рішення в Україні зараз найбільше шкодять репутації як безпечної і зручної юрисдикції для капіталу?**

В Україні відсутня передбачуваність, зокрема

наявні постійні зміни в податковій політиці. Сьогодні ми проголошуємо одне, завтра реалізуємо інше, а післязавтра вже коригуємо на третє. Хоч і триває війна, в Україні не була поставлена мета стати комфортною юрисдикцією для бізнесу. Це суттєво гальмує наш поступ. Чиновники часто не усвідомлюють важливість бізнесу та діють в межах радянських моделей мислення. Настав час кардинально змінити систему управління, реалізувати реформи в економіці, податковій і ревізійній політиці. Необхідно завершити судову реформу. Як альтернативу можна розглянути відкриття спеціальних економічних зон за зразком міжнародного фінансового центру, наприклад Казахстану або інших країн, де функціонує британське право. Ми мусимо піднятися зі 150 місця в Індексі економічної свободи щонайменше в топ-10.

**Українська економіка на тлі війни суттєво деформувалася. Багато секторів через нестабільність почуваються не дуже впевнено. Як за таких умов може працювати стратегічне управління репутацією?**

У нас скоротився попит через міграцію людей, сталося зниження купівельної спроможності, сильно скоротився споживчий ринок. Потрібно сформулювати стратегію. Без наявності стратегії комунікації не працюють. Чи поїде автомобіль без двигуна? Немає сенсу обговорювати дизайн машини, якщо відсутні силова установка, шасі й інші деталі. Комунікація — це інструмент реалізації рішень. Якщо просто говорити про те, що у нас все добре,

## БЕЗ НАЯВНОСТІ СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАЦІЇ НЕ ПРАЦЮЮТЬ

нічого не роблячи, то нічого й не буде. Повинні бути конкретні рішучі дії, не розтягнуті на п'ять років. Ухвалили рішення, протягом пів року реалізували — і миттєво побігли вперед.

**Український інститут майбутнього займається стратегічними прогнозами. Як сприйматиметься Україна за 5–10 років?**

Є хороша фраза: ніщо так не зміцнює довіру, як передоплата. Співвідношення інвестицій до ВВП — це головний показник того, наскільки довіряють юрисдикції. Нам зараз не довіряють від слова «зовсім». Коли у нас зовнішні міжнародні інвестиції до ВВП становитимуть хоча б 10–15% на рік (умовно 20–25 млрд доларів США), я скажу, що Україні почали довіряти. Сьогодні цей показник близько 1–2 млрд доларів — це практично ні про що.

**Які головні репутаційні виклики стоять перед Україною цього року? Чи є сценарії, які можуть суттєво змінити міжнародне сприйняття нашої країни?**

Звісно, окрім наших внутрішніх дій, на Україну може вплинути ставлення наших зовнішніх партнерів. Дійсно, українські бізнесмени, які працюють на міжнародних ринках, часто стикаються з історією, що Україна — це завжди ризик, корупція, нестабільність.

**Чи може колективний корпоративний репутаційний менеджмент допомогти подолати ці бар'єри?**

Бізнес може, звичайно, найняти лобістів, комунікаційників, класно розповідати про те, що все гаразд, але нічого не вийде. Насправді за кордоном до

українських бізнесменів, які там працюють, нормальне ставлення. Однак працювати з Україною іноземцям, безперечно, страшно. Насамперед через недовіру до української судової системи. Знаємо масу кейсів, коли за рішенням судів заарештовувалися активи іноземних компаній, які будували тут заводи. Тому питання спочатку потрібно розв'язати в Україні, а вже потім бізнес може об'єднуватися та посилювати інформаційне поле, розповідати, як у нас все змінюється на краще.

**Часто кажуть, що Україні потрібен такий економічний бренд, як Made in Germany, in Japan тощо. А чи можна взагалі сформулювати подібний репутаційний актив для українського бізнесу?**

Він починає формуватися. Коли у нас раніше Україну знали як постачальника аграрної продукції, то сьогодні нашу країну вже сприймають як носія воєнних інновацій. Нещодавно представлено національний бренд «Зброя». Також Мінцифри ухвалило Глобальну інноваційну візію WINWIN.

По суті, цим шляхом йшов Ізраїль. Там не було нічого, окрім нескінченної війни. Що ми маємо сьогодні? Ізраїль — одна з найтехнологічніших країн. Так от я хочу, щоб усі сприймали Україну як країну-стартап, яка швидко змінюється, де інновації є базою економічного розвитку країни.

**Ваша організація є одним із лідерів у сфері аналітики та прогнозування. Як ви працюєте із власною репутацією, які підходи у сфері комунікації та взаємодії з аудиторією вважаєте ключовими?**

Ми підтверджуємо глибину своєї експертизи діями. Понад

15 документів Українського інституту майбутнього стали частиною державної політики. Це головний аргумент і показник того, що ми працюємо ефективно та нашої експертизі довіряють. Ми лише вчимося будувати ефективні комунікації. У нас громадська організація, тому таких бюджетів на комунікації, як у великих компаній, у нас немає. Проте розвиваємо соціальні мережі, спілкуємося з нашими цільовими аудиторіями, швидко реагуємо на помилки.

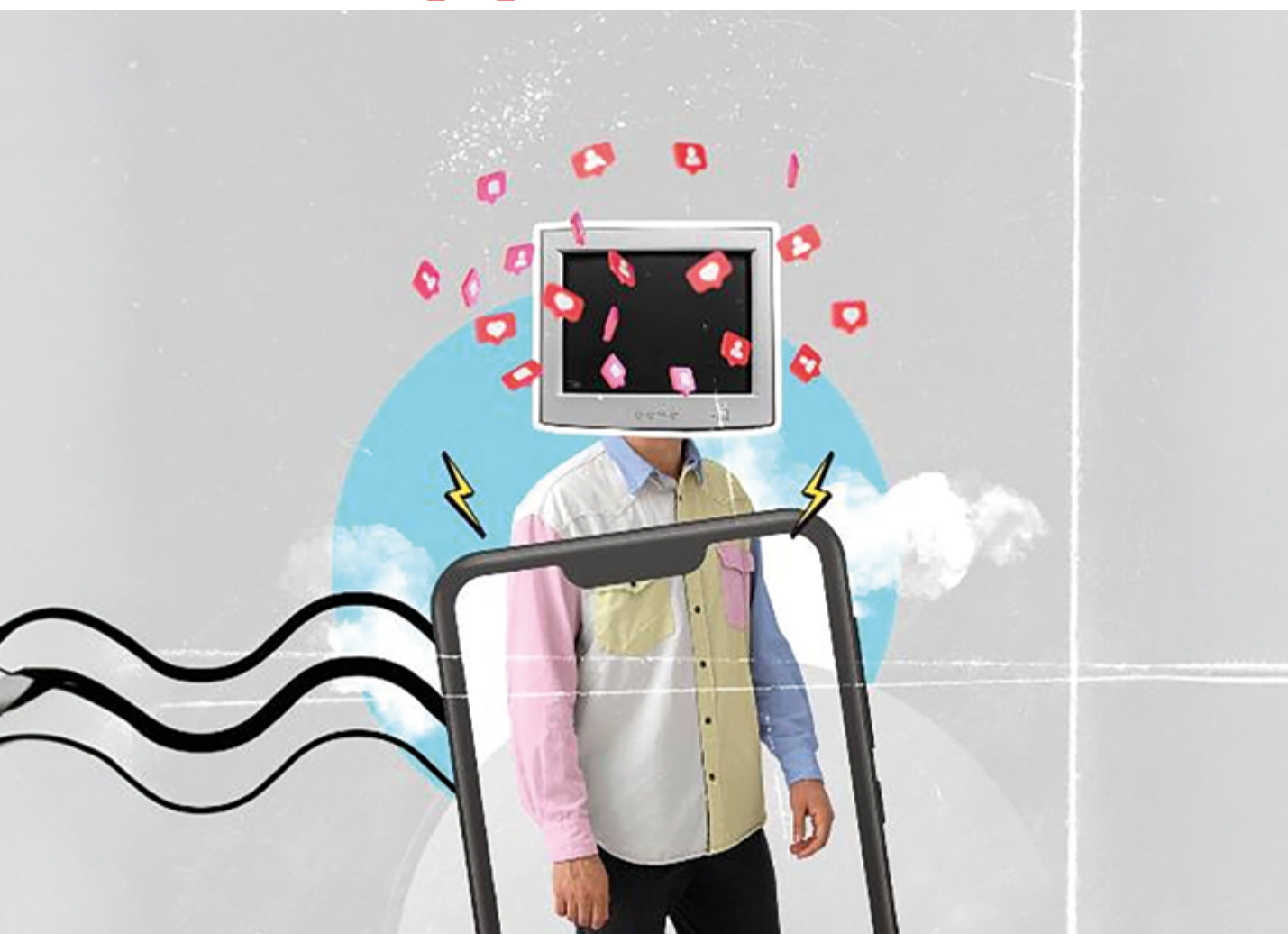
**Як ви оцінюєте вплив політичних змін у США на економічні та репутаційні перспективи України?**

Одна з ознак суб'єктності — право самостійно визначати своє майбутнє. Нам час дорослішати, зрозуміти, що Україна не має друзів. У нас є величезна кількість ресурсів, люди на рівні. Просто необхідно створити умови, щоб в Україні були зосереджені економічні інтереси всіх глобальних гравців. Це робота на 20 років. На жаль, у нас більшість політиків мислять тактично, а час мислити стратегічно — робити з України центр безпеки Європи, енергетичний хаб, один із центрів технологічних змін.

Ми повинні бути самодостатніми, сильними, успішними й ефективними. І тоді будь-які заяви США, Європи, Росії, Китаю будуть для нас вторинними. Мені дуже подобається невелика, але сильна та відважна тварина — медоїд, якого бояться значно більші хижаки. Ми маємо бути європейськими медоїдами. Ми ні на кого не нападаємо, але нас дуже небезпечно ціпати. З нами вельми вигідно дружити, проте сильно дорого сваритись. Ось такою має бути репутація України.



# ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО УКЛАДУ



Медіаринок у пошуку нових орієнтирів і стратегічних опор. Контенту більше, ніж коли-небудь, але довіра до всіх його джерел катастрофічно тане. Соцмережі та медіа переповнені генерованим ШІ-флудом, на який уже «підсіла» аудиторія. Традиційні бізнес-моделі та сценарії монетизації медіа вичерпують свій потенціал. Соціальні платформи тиснуть диктатом нових правил гри, заохочуючи деградацію якості контенту на догоду

хайпу та клікбейту.

Як вижити у світі, де швидкість важливіша за глибину, алгоритми визначають контент інфобульбашок, а користувачі прагнуть чогось більшого, ніж просто новини чи довгочити?

Пряма мова з перших уст: головні редактори та топменеджери провідних українських медіа відповіли на запитання про основні виклики та можливості медіаіндустрії.

## 5–10 РОКІВ СТАБІЛЬНОЇ ЯКІСНОЇ РОБОТИ — І РЕПУТАЦІЯ У ВАС У КИШЕНІ



**Борис Давиденко,**  
головний редактор видання  
**Forbes Україна**

**Чи змінилась роль медіа для бізнесу, зокрема як чинника впливу на репутацію компаній і суспільних інститутів?**

Медіа залишаються вирішальними у формуванні, руйнуванні чи суттєвій зміні репутації. Набагато важливіше, що напише умовна «Українська правда», ніж якась інформатака умовного анонімного «Джокера» на умовний Uklon. Всі розуміють, що останнє — метод вимагання. Компанії від цього потерпають, але не несуть репутаційних втрат. Безумовно, каналів інформації стало більше, але медіа все одно роблять свою роботу якісніше. Частіше за все лише достовірна інформація здатна помітно вплинути на репутацію.

**За вашими спостереженнями — як змінилося споживання контенту? Чи можна говорити про новий тип аудиторії, яка інакше реагує на інформацію?**

Споживається більше аудіо, більше відео, зміцнюється тренд на короткі формати. Однак залишається великий прошарок людей, які готові споживати складну та докладну інформацію. Вплив месенджера Telegram зменшився. Ще у 2022-

2023 роках публікації анонімних Telegram-каналів були більш резонансними. Депутати пересилали повідомлення і питали: «Що ти про це думаєш?» Зараз це ніхто не сприймає всерйоз, читають just for fun. Більшість стандартних анонімних Telegram-каналів створюють ілюзію причетності до закулісся, якихось «теорій змов», але майже вся ця інформація — вигадка. Для людей це наче серіал і розвага.

**Як змінилося подання контенту медіа?**

Радикальних змін поки що немає. Медіа більш чи менш успішно намагаються працювати з відеоформатами. У 2024 році на сайтах з'явилися аудіоновини: не можеш читати — увімкни та слухай. Але це поки що лише набирає популярності. Медіа адаптуються до того, що люди мають менше часу читати й трохи більше — слухати.

**Яка роль соцмереж як каналів дистрибуції контенту? Чи можуть традиційні медіа виживати без таких платформ, як YouTube, Facebook, Telegram?**

Якщо медіа знайдуть інші канали дистрибуції, то можуть обійтися без соцмереж. Соцмережі для медіа не друзі. Майже всі медіа втратили значну частку трафіка в соцмережах. Платформи не допомагають медіа.

**Які найбільші виклики стоять перед медіа з точки зору бізнес-моделі? Чи можлива стабільна монетизація якісної журналістики?**

Бізнес-модель залишається головною проблемою журналістики. В Україні для медіа склався ідеальний шторм у плані заробляння грошей: уповільнення відновлення

економіки, платформи (Google, Meta, TikTok) забирають більшу частку рекламного ринку, багато медіа залишилися без грантового фінансування після фактичної ліквідації USAID. Для більшості медіа ситуація дуже важка.

**Як Forbes Україна визначає та формує свою бізнес-модель?**

Наша бізнес-модель — це шлях диверсифікації: друкований журнал і продажі, підписка на нього та/або онлайн-версію, офлайн-реклама та диджитал на сайті, значну частину доходу приносять івенти. Нам простіше, бо ми фокусуємось на бізнесі: ми добре знаємо свою аудиторію, тож нам легше давати якісну й потрібну інформацію. Це допомагає нам будувати свою ефективну бізнес-модель.

**Чи справді ми живемо в епоху контентного перенасичення? Як медіа можуть підтримувати репутацію в умовах інформаційного хаосу?**

Контентне перенасичення є. Вам легко вибрати фільм увечері чи знайти хорошу книгу? Те саме з медіаконтентом: інформації багато, але якісної — ні. В таких умовах репутація медіа формується якістю контенту — наскільки він корисний, незалежний, ексклюзивний. 5–10 років стабільної якісної роботи — і репутація у вас у кишені.

**Яких змін у медіа ви очікуєте 2025 року?**

Буде менше медіа, бо грантових коштів меншає, економіка зростає повільніше. Залишиться кадрова проблема: потрібно 2–3 роки досвіду, щоб журналіст писав компетентно і це викликало довіру.



# КОРПОРАТИВНІ PR-БЮДЖЕТИ ДОСТАТНІ ДЛЯ ІСНУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕДІА



**Юрій Гусєв,**  
головний редактор журналу  
«ТОП-100. Рейтинги  
найбільших»

**Як змінилася роль медіа в сучасному бізнесі? Чи залишаються вони головним джерелом впливу на репутацію компаній і суспільних інститутів?**

Альтернативні канали комунікації отримують все більшу аудиторію та вплив на репутацію компаній. Популярні блогери та соціальні мережі складають все більшу конкуренцію традиційним ЗМІ. Втім, є і зворотний процес: в епоху постправди та фейків люди шукають джерела інформації, яким можна довіряти. І ЗМІ готові знову зайняти це місце.

**Як змінилося споживання контенту та поведінка аудиторії в Україні у 2024 році?**

Телеканали, радіо і традиційні медіа поступаються YouTube-каналам з експертами, блогерами, коментаторами й оглядачами, Telegram-каналам з оперативними новинами, соцмережам. Втім, традиційні медіа представлені у цих каналах не гірше, а часто і краще, ніж медійники-аматори.

**Які найбільші виклики стоять перед медіа з точки зору бізнес-моделі? Чи є перспективи побудови та джерела сталої монетизації якісної журналістики?**

Найбільший виклик для сучасних медіа — баланс між інтересами донорів (власників, рекламодавців, спонсорів, патронів тощо) та очікуваннями аудиторії. Рекламодавці все частіше самі формують запит на максимальну нативність своїх проявів, намагаються максимально інтегруватись в редакційну подачу матеріалу. І корпоративні PR-бюджети в принципі достатні для існування сучасних ЗМІ. Якщо компанії свідомо підуть ще і на повну відмову від спроб чинити тиск на редакційний контент, намагаючись контролювати і погоджувати будь-які згадки про свій бренд, це піде на користь і ЗМІ, і самим рекламодавцям.

**Як медіа можуть підтримувати свою репутацію та довіру в умовах інформаційного хаосу та контентного перенасичення?**

Кількість ЗМІ й інших каналів інформації може бути необмеженою. Втім, жорстка конкуренція (наприклад, за трафік) все одно виділить 5 найкращих блогерів, оглядачів, радіостанцій, друкованих ЗМІ чи телеканалів у сегменті ділових медіа чи суспільно-політичних. Концентрація ринку — невідворотний процес.

**Як конкуренція між медіа та їхніми журналістами впливає на класичні медіа в умовах високої ролі персональних брендів і лідерів думок?**

Тут немає конкуренції, лише взаємна капіталізація. Зіркові репортери, журналісти, публіцисти існували стільки ж, скільки існують ЗМІ.

Це як у спорті: ім'я футбольного клубу посилює репутацію гравця, а легендарність гравця — репутацію клубу.

**Як ви оцінюєте роль соцмереж як основного каналу дистрибуції контенту медіа і як вони впливають одне на одного?**

Традиційні медіа зі сформованими та структурованими редакціями та посадовими особами — це насамперед організація процесів і стандарти роботи. По суті, ЗМІ байдуже, які канали дистрибуції контенту використовувати, головне — їхня ефективність і максимальна аудиторія. Зараз разом із класичними каналами доцільно просувати контент у соцмережах. Медіа це роблять. Потім буде щось інше. Але це не змінює суті медіа — це особлива технологія збирання, обробки та висвітлення інформації з подальшою репутаційною та юридичною відповідальністю за неї.

**Що зараз є головною валютою для медіа: довіра, швидкість, ексклюзивність? Чи щось інше?**

Головна валюта для медіа — це репутація, яку посилюють ексклюзивність контенту, надійність джерел інформації та швидкість реакції на події.

**Які зміни в медіа та їхній ролі ви прогнозуєте на 2025-й і найближчі роки? Що стане ключовими викликами для редакцій і видавців?**

Фактично завдання не змінилися — знайти ексклюзив першими і першими донести його до максимально широкої аудиторії. Способи досягнення цієї мети будуть змінюватися залежно від технологій дистрибуції контенту та від законодавчого поля, яке регулюватиме діяльність медіа.

# ЗАРАЗ НЕ ПРОСТО БОРОТЬБА ЗА УВАГУ – ЙДЕ БОРОТЬБА ЗА ДОВІРУ



**В'ячеслав Жайворонок,**  
головний редактор сайту  
«Апостроф»

**Чи змінилась роль медіа для бізнесу, зокрема як чинника впливу на репутацію компаній і суспільних інститутів?**

Медіа втратили монополію на вплив. Децентралізація інформації дозволила брендам і ньюзмейкерам взаємодіяти з аудиторією без посередників. Соцмережі, блогери, Telegram-канали та інші цифрові платформи важливіші для комунікації за традиційні медіа. Інфлюенсери можуть справити більший вплив на репутацію компаній, ніж традиційні ЗМІ, адже аудиторія сприймає їх як більш автентичні джерела, яким можна довіряти.

**Ваші спостереження — як змінилося споживання контенту? Чи можна говорити про новий тип аудиторії, яка інакше реагує на інформацію?**

Традиційні медіа все ще впливають на формування репутації, але їхня роль поступово змінюється. Нові цифрові формати перебирають на себе функції головних комунікаційних майданчиків для бізнесу та суспільних інститутів. Відтак спостерігається персоналізація

контенту — алгоритми соцмереж формують індивідуальні інформаційні бульбашки, що дозволяє брендам ефективніше таргетувати повідомлення, але водночас це ускладнює контроль загального інформаційного поля. Аудиторія прагне етики та прозорості — відкритість цінується більше за офіційні пресрелізи, люди очікують живого спілкування, пояснень і швидких реакцій на суспільно важливі теми.

**Як змінилося подання контенту ньюзмейкерами та медіа?**

Ключова зміна — гіпероперативність і стислий формат: люди віддають перевагу коротким зрозумілим новинам. Тренд на короткі відео, такі як Reels, TikTok, YouTube Shorts, змушує медіа подавати контент у стислому візуальному форматі — меми, каруселі, інтерактивні історії важливіші за класичні новини. Фокус на емоційність і сторітелінг — людям більше відгукується особистий досвід, а не просто факти. Тому ньюзмейкери та медіа активно використовують драматичні наративи, щоб привернути увагу.

**Чи зберігся запит на професійну журналістику?**

В епоху контентного хаосу ключовою валютою стає довіра — люди втомилися від інфошуму, відчують загрозу маніпуляцій і шукають перевірені джерела. Зараз не просто боротьба за увагу — йде боротьба за довіру. Тому деякі медіа впроваджують власний фактчекінг або співпрацюють із незалежними платформами. Війна, кризи й інформаційні атаки посилюють потребу в перевірених джерелах. Професійна журналістика може бути виграною стратегією.

**Які виклики для медіа створює сучасний інформаційний ландшафт?**

Зросла роль персоналізації та алгоритмічного споживання. Контент, у тому числі й у медіа, тепер формується під впливом алгоритмів соцмереж на основі інтересів користувача. Тому медіа йдуть шляхом оптимізації заголовків і ключових меседжів під тренди та пошукові запити. Зростання ролі штучного інтелекту, який допомагає створювати персоналізовані новини та контент, створило кожному користувачеві персональні інформаційні бульбашки, де інформація відповідає переконанням. Це виклик для медіа — проривати ці бульбашки чи працювати всередині них.

**Які нові можливості для бізнесу та ньюзмейкерів відкриває така ситуація?**

Пряма комунікація та інтерактив стали нормою: політики, бізнесмени й експерти використовують прямі ефіри, AMA-сесії (Ask Me Anything) у соцмережах для прямої взаємодії з аудиторією. Люди люблять зворотний зв'язок — прагнуть ставити запитання, дискутувати та впливати на порядок денний. Швидкість нових комунікацій дозволяє миттєво реагувати на інформаційні приводи — це робить їх ефективнішими для кризового менеджменту та формування іміджу.

**Наскільки контент медіа та платформених екосистем релевантний до запитів суспільства?**

Зміни, які ми спостерігаємо, демонструють, що традиційні медіа частково адаптувалися до нових форматів, але програють у швидкості й інтерактивності соціальним платформам і блогерам. Запит суспільства на швидку, лаконічну, візуальну та перевірену інформацію стає ключовим викликом для медіа.



# ФІНАНСУВАННЯ ТА КАДРИ — КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕДІА



**Олена Архіпова,**  
головний редактор  
ІА УНН

**Як змінилася роль медіа в сучасному бізнесі та чи залишаються вони головним джерелом впливу на репутацію компаній і суспільних інститутів?**

Традиційні медіа дозволяють говорити про стратегічні речі, подавати аналітичний контент, проте вони не єдине і часто не домінуюче джерело інформації. Інші канали, такі як соцмережі чи Telegram, нерідко отримують провідну роль у взаємодії бізнесу зі споживачем. Фото умовної мишки на полиці супермаркету, розміщене у популярному пабліку чи Telegram-каналі, може привернути більше уваги, ніж інтерв'ю CEO компанії в діловому виданні.

**Як змінилося споживання контенту в Україні та як аудиторія реагує на інформацію?**

З початком повномасштабного вторгнення зросла аудиторія українськомовної версії сайту, але останнім часом спостерігався певний відкат.

Крім того, користувачі більше інтересу проявляють до розважального контенту, а також

до різного роду порад. Українська аудиторія споживає контент швидше, і це стосується не лише інформації про атаки ворога, а всього контенту загалом. При цьому знизилась критичність сприйняття інформації. Діагностика соцмереж свідчить про гостре бажання людей коментувати контент і висловлювати свою думку.

**Яких змін зазнало подання контенту ньюзмейкерами та медіа? Наскільки воно релевантне запитам суспільства?**

Традиційні ЗМІ прагнуть зберегти притаманну їм класичну форму подання контенту на своїх основних платформах, але працюють над його адаптацією до інших. Це виклик, бо потрібно навчатися працювати з іншими форматами, або залучити тих, хто вміє це робити. Однак це дає шанс здобути прихильність нових користувачів.

**Які найбільші виклики стоять перед медіа з погляду бізнес-моделі? Чи є перспективи побудови та джерела сталої монетизації якісної журналістики?**

Диверсифікація джерел доходів, при цьому відкритість цих джерел і жорстке запобігання втручанню донорів у редакційну політику. Можна дискутувати щодо реалістичності такої моделі, але це те, до чого мають прагнути медіа. Щодо пейволу чи краудфандингу як важливих джерел доходів — тут все ще відкрите питання про готовність українців платити за контент.

**Чи справді ми живемо в епоху контентного перенасичення та як медіа підтримують свою репутацію та довіру в умовах інформаційного хаосу?**

Контентне перенасичення посилюється емоційною

складовою контенту. Одна з порад від спеціалістів з ментального здоров'я — читайте менше новин. Перенасиченість контентом і велика кількість його джерел — це виклик для споживача, який втрачає чутливість до інформації, та й для самих медіа. Гонитва за вау-ефектом не завжди виправдана.

**Які репутаційні виклики для медіа ви назвали б найбільш критичними чи навіть руйнівними?**

Неповага до читача. До цього я віднесу насамперед поширення фейків і хайпування на чутливих темах.

**Що зараз є головною валютою для медіа: довіра, швидкість, ексклюзивність? Чи змінилися підходи до роботи з аудиторією?**

Швидкість та ексклюзивність дозволяють привернути увагу, а довіра — утримати її, сформувати стаке ядро аудиторії, якщо медіа живе не одним днем.

**Які зміни в медіа та їхній ролі ви прогнозуєте на найближчі роки та що стане ключовими викликами для редакцій і видавців?**

Фінансування та кадровий голод — це виклики, які не зникнуть найближчим часом. Як і протистояння дезінформації та фейкам, спробам маніпуляції через ЗМІ. Щодо змін у медіа, на мою думку, першочерговими будуть технологічні — традиційні медіа вже зараз працюють над тим, аби спростити роботу над формуванням і поданням контенту, прискоренням його обробки, зробити свої основні платформи більш доступними й інклюзивними. Можлива поява більшої кількості дискусійних платформ і клубів за інтересами навколо медіа.

# ЯКІСНА ЖУРНАЛІСТИКА — ЦЕ ДОРОГО



**Євген Шпитко,**  
головний редактор  
Mind.ua

**Яка роль медіа в сучасному бізнесі? Чи змогли вони втримати статус головного джерела впливу на репутацію компаній і суспільних інститутів?**

Традиційні медіа втрачають аудиторію, яка відійшла від звичного споживання інформації. Бізнес також почав використовувати соціальні платформи для просування власних продуктів і меседжів. Проте основний контент створюється саме професійними редакціями. До того ж медіа лишаються джерелом репутаційного впливу завдяки незалежності оцінок і тому, що продовжують бути майданчиком для думок тих людей, які мають вплив і значення, але не мають соціального охоплення. Медіа потрібні і бізнесу, і суспільству. Однак через втрату регулярної аудиторії та прибутків їхня якість і кількість знижуються.

**Як змінилося споживання контенту в Україні в 2024 році? Чи можна говорити про новий тип аудиторії, яка інакше реагує на інформацію?**

В умовах війни в Україні зріс попит на новини й аналітичну інформацію, але змінилась поведінка читачів. Це змушує медіа адаптуватися до нових форматів і платформ — відеоконтент витісняє текстові матеріали, а такі

платформи, як YouTube, TikTok, Instagram, стають основними майданчиками для інформування. Це змінює саму суть споживання інформації: аудиторія віддає перевагу персоналізованим, динамічним форматам, де новини подаються в коротких відео, часто з акцентом на емоції, а не глибокий аналіз.

**Яких змін зазнала подача контенту ньюзмейкерами та медіа? Наскільки вона релевантна запитам суспільства?**

Наші підходи незмінні: стандарти пояснювальної журналістики, глибокий аналіз і перевірені дані, але змінюються подання й акценти. Дефіцит часу на споживання аналітичних матеріалів змушує шукати формати, які пояснять складне просто: тези, інфографіка, короткі відео, аудіоформати. У конкуренції з платформами та блогерами редакції мусять не лише шукати нові способи залучення уваги, але й посилювати роль журналістики як надійного орієнтира в перенасиченому інформаційному просторі. Відсутність ефективних інформаційних фільтрів сприяє поширенню маніпуляцій і дезінформації в соцмережах. Конкурувати з об'єктивним редакційним текстом може блогер, який поверхнево та без перевірки фактів отримує більше охоплення, просто використавши провокаційну інформацію, що часто не відповідає дійсності.

**Які найбільші виклики стоять перед медіа з погляду бізнес-моделі?**

Якісна журналістика — це дорого. Сама по собі вона не генерує трафіка, тому її утримання можливе в поєднанні різних моделей і диверсифікації доходів: підписки, нативної реклами (або спільного створення контенту з галузевими компаніями), спецпроекти, донати та гранти. Видання, що сфокусовані на якісному контенті та формуванні

лояльної спільноти, мають більше шансів на успіх. Медіа мають не просто створювати контент, а й активно залучати аудиторію через події, закриті клуби для підписників, сервіси, продукти та партнерські ініціативи. Ми розвиваємо корпоративні партнерства та B2B-рішення — аналітичні продукти та дослідження.

**Які зміни в медіа та їхній ролі ви прогнозуєте?**

Відбуватиметься подальша фрагментація медіаринку та дедалі більше розпорошення аудиторії між різними платформами та форматами контенту. Це ускладнить залучення читачів і змусить редакції експериментувати з новими каналами дистрибуції, включаючи месенджери, нішеві соцмережі та приватні клуби для підписників. Видання, які не сформують лояльну спільноту навколо свого контенту, ризикують зникнути, не маючи можливості перейти до моделі передплати та підтримки від аудиторії.

**Що буде ключовими викликами для редакцій і видавців?**

По-перше, це пошук фінансово стійкої та ефективної бізнес-моделі, котра дозволить зменшити залежність від рекламних платформ. По-друге, це адаптація під алгоритмічну залежність — соціальні мережі та пошукові системи все більше контролюють видимість контенту, що змушує медіа інвестувати в оптимізацію під платформи. Також редакціям все більше доведеться конкурувати із соціальними платформами та персональними брендами, відбуватиметься загострення боротьби за довіру. На тлі дезінформації, маніпуляцій і deepfake медіа треба буде докладати ще більше зусиль для збереження репутації та просування власного контенту.



# ОКРІМ КОРОТКОГО ФОРМАТУ, ЛЮДИ ШУКАЮТЬ АНАЛІТИКУ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСАЙТИ



**Вікторія Штейнберг та Юрій Атанов, co-founders бізнес-видання «ПЕРШИЙ БІЗНЕСОВИЙ ВІЗ»**

**Як змінилася роль медіа в сучасному бізнесі та чи зберегли вони статус головного джерела впливу на репутацію компаній і суспільних інститутів?**

Це трансформація від єдиного авторитетного джерела інформації до одного із багатьох. Медіа мають витримати конкуренцію із соцмережами, блогерами та корпоративними медіапроектими. Вплив на репутацію компаній і суспільних інститутів дедалі більше зміщується в бік динамічних диджитал-каналів, де швидкість, персоналізація й інтерактивність стають визначальними факторами.

**Як змінилося споживання контенту в Україні та як аудиторія реагує на інформацію?**

Окрім короткого формату, люди часто віддають перевагу аналітичним матеріалам і практичним інсайтам. Зросла чутливість до маніпуляцій і недостовірних джерел, а тому якісна журналістика стає конкурентною перевагою. Новий тип аудиторії — це люди, які шукають не лише швидкі новини, але й експертну оцінку подій і глибші пояснення.

**Які найбільші виклики стоять перед медіа з погляду бізнес-моделі?**

Конкуренція за увагу, зниження доходів від реклами та залежність від алгоритмів соціальних мереж. Перспективи монетизації є у платного доступу, краудфандингу, спецпроектів і співпраці з брендами. Модель передоплати та членства у спільнотах стає важливою для фінансування незалежної журналістики.

**Як медіа можуть підтримувати свою репутацію в епоху контентного перенасичення та зберегти довіру в умовах інформаційного хаосу?**

Перенасичення контентом заохочує аудиторію вибирати якісніші джерела інформації. Медіа можуть зберегти довіру, забезпечуючи достовірність, фактчекінг, глибину аналітики й унікальність контенту. Сильний редакційний бренд і прозорість джерел фінансування — ключові фактори довіри.

**Як конкуренція між медіа та їхніми журналістами впливає на класичні медіа в умовах важливої ролі персональних брендів і лідерів думок?**

Персональні бренди журналістів можуть бути як активом, так і викликом для медіа. Впливові автори формують лояльність аудиторії, але водночас можуть конкурувати з виданнями. Успішні медіа інтегрують особисті бренди у свою стратегію, пропонуючи авторам додаткові можливості для розвитку.

**Як ви оцінюєте роль соцмереж як основного каналу дистрибуції контенту медіа і як вони впливають одне на одного?**

Соціальні мережі стали одним із головних інструментів поширення

новин, а медіа значною мірою залежать від їхніх алгоритмів. Однак покладатися лише на соцмережі — ризиковано, оскільки зміни в політиці платформ можуть суттєво вплинути на охоплення. Для виживання традиційні медіа мають не лише адаптувати контент і диверсифікувати канали дистрибуції, але й інвестувати у власні платформи, сайти та будувати стійкі зв'язки з аудиторією поза соцмережами.

**Чи доводиться медіа більше інвестувати у власну репутацію і які практики управління нею найефективніші?**

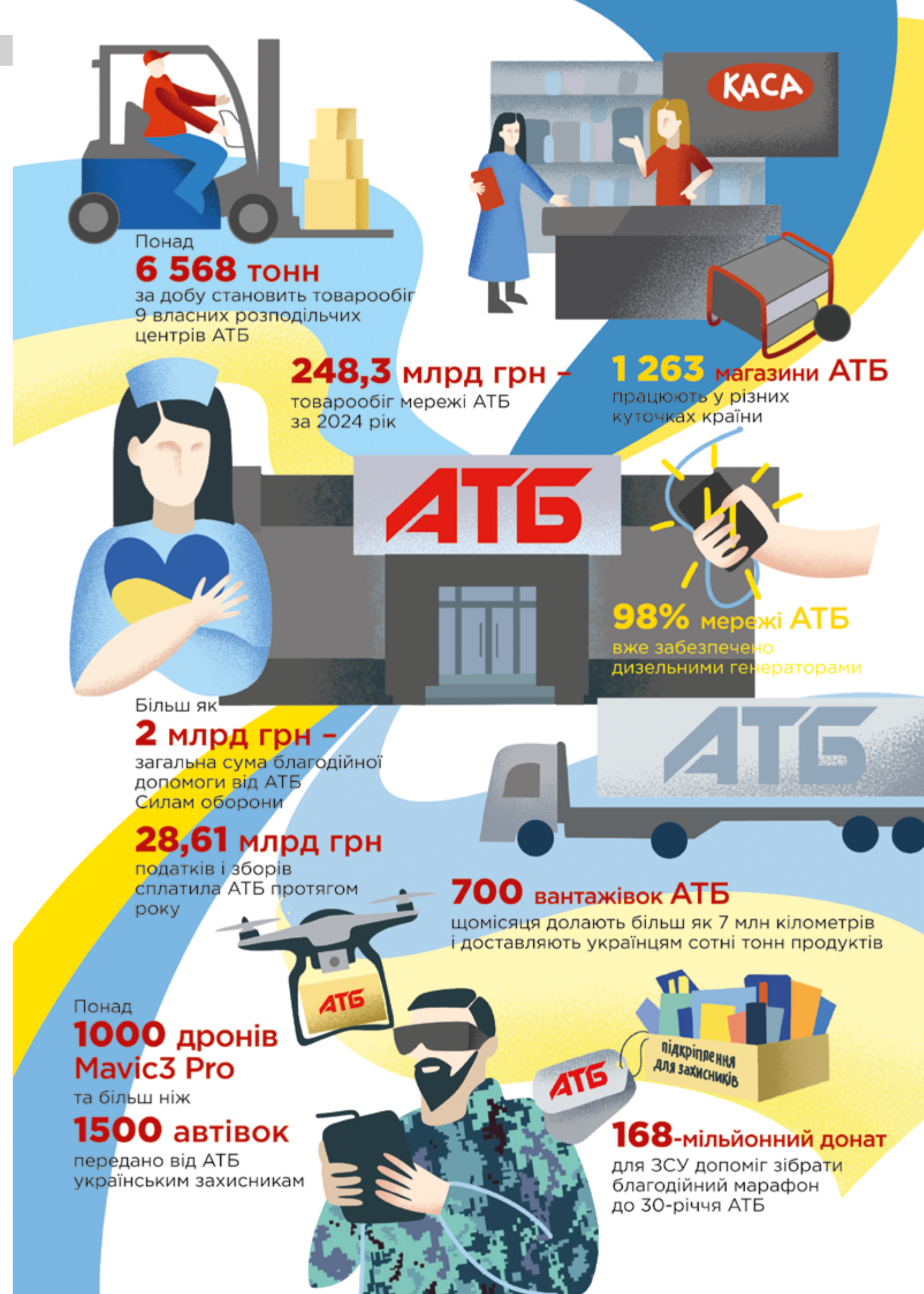
Репутація стає головним активом традиційних медіа. Серед ефективних практик — прозорість редакційної політики, швидке реагування на фейки, відкритість до зворотного зв'язку з аудиторією та активна взаємодія через соціальні мережі.

**Які репутаційні виклики для медіа ви назвали б найбільш критичними чи навіть руйнівними?**

Фейки, маніпуляції, політичний тиск, недовіра аудиторії та залежність від спонсорських коштів — найбільш руйнівні із викликів. Медіа, які не забезпечують прозорість і якість контенту, ризикують втратити аудиторію назавжди.

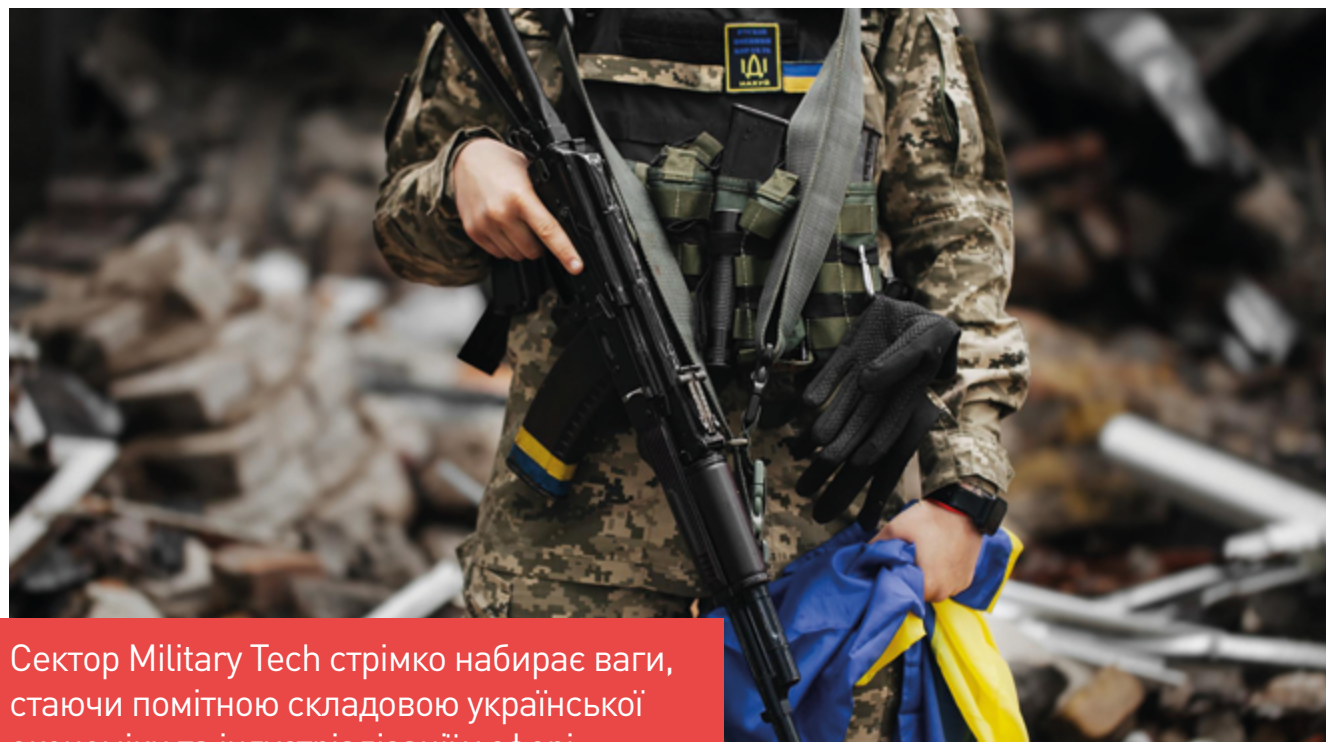
**Які зміни в медіа та їхній ролі ви прогнозуєте у найближчі роки і що стане ключовим викликом для редакцій і видавців?**

Подальша цифровізація й інтеграція штучного інтелекту в створення контенту, персоналізація новин і зростання впливу незалежних платформ. Головним із викликів залишиться пошук стабільної бізнес-моделі та збереження довіри в умовах інфошуму.





# РЕПУТАЦІЯ ДОРІВНЮЄ ЖИТТЮ



Сектор Military Tech стрімко набирає ваги, стаючи помітною складовою української економіки та індустріалізації у сфері передових технологій. Разом із цим зростає і значення репутації компаній, які працюють у цій галузі. Тут не завжди застосовні класичні підходи репутаційного менеджменту: надмірна відкритість може стати ризиком, а основним фактором довіри є не іміджеві кампанії, а перевірена суворими польовими умовами реальна ефективність та експлуатаційні якості продукції.

Альманах «Репутаційні АКТИВісти» та наш рейтинг поки що не оцінюють окремо якість репутаційного менеджменту учасників сектору Military Tech. Однак ми не можемо оминати увагою нове поле професійної експертизи в галузі, яка стрімко зростає, тому оглянемо коротко ключові тренди, практики, виклики, інструменти та вимірювання KPI у сфері управління корпоративною репутацією в Military Tech.

Компанії сегмента military або defense tech набирають ваги, стають помітнішими й активнішими. Але чи варто їм працювати зі своєю репутацією? І якщо так, то як саме її потрібно формувати?

Виробництво, обслуговування, ремонт озброєння та військової техніки – це дуже чутлива тема. За її прогресом і розвитком активно слідкують не лише конкуренти, але й вороги. Всі, хто співпрацює із ЗСУ, автоматично потрапляють у приціл супротивників.

## Зростання галузі під прицілом

І це не жарт. Ракетні обстріли українських підприємств ОПК, диверсії та навіть замах на власників і топменеджерів іноземних збройних компаній стають ледь не буденністю. Так, на початку 2025 року в НАТО підтвердили, що Росія планувала вбивство керівника німецької оборонної компанії Rheinmetall Арміна Паппергера. Тепер його охороняють нарівні з канцлером Німеччини, бо Rheinmetall – не просто учасник консорціуму з виробництва танків Leopard. Це один із перших іноземних виробників озброєння, який створив спільне підприємство в Україні. Поки що воно займається ремонтами й обслуговуванням, але хтозна які будуть перспективи.

Згадані німці створили СП з українським державним підприємством, і держава поки що дійсно грає важливу роль в оборонно-промисловому комплексі. Як правило, це величезні та неповороткі заводи та фабрики, які почали свою діяльність ще в радянські часи та мають відповідну репутацію.

Іноземні Rheinmetall, BAE Systems, Thales Group, KNDS та інші гіганти європейського та світового ОПК також мають досвід, що вимірюється десятиліттями, а деякі з них засновані ще в XIX столітті. Вони пройшли десятки трансформацій перед тим, як стати тими, ким вони є, та почати придивлятися до України та її можливостей.

Ми вже маємо сотні українських приватних виробників, проте більшість із них, на відміну від світових лідерів і державного сектору, мають доволі коротку історію та лише формують свою репутацію.

Першими у цьому контексті зазвичай згадують вітчизняних виробників БПЛА, чий досвід – без перебільшення – цікавий усьому світу. Дрони стали геймченджерами війни, доповнивши та частково замінивши артилерію. Тепер жива сила та техніка ворога знищуються не лише мінами й артилерійськими снарядами, але й безпілотниками. Вони несуть смертоносні заряди на кілометри вглиб лінії фронту, виконують функції розвідки та логістики. Все активніше розвиваються DeepStrike – дрони, які дозволяють вражати ворожі об'єкти в глибокому тилу. Створюються роботизовані наземні та підводні апарати.

Також у нас вже є сотні виробників, із цехів яких виходять засоби РЕБ, снайперські гвинтівки, броньовані автомобілі, ефективність котрих вдалося перевірити на полі бою. Саме завдяки випробуванню в умовах реальної війни їхні характеристики перевищують іноземні аналоги.

Найяскравіший приклад – колісна САУ «Богдана». Її вже ставлять в один ряд із французькими САУ CAESAR та іншими конкурентами.

## Безпеківі критерії іміджу

Проте саме через безпекові питання навряд чи варто використовувати типові критерії для вимірювання репутації гравців цього ринку. У гарячій фазі війни найважливішими чинниками є вчасне виконання контрактів та якість продукції,



що постачається. Якщо ти системний гравець, а не посередник-одноденка, то мусиш дотримуватися правил гри. Бо, умовно, якщо твої міни не вибухають, а БТР не їде, то це прямий і швидкий шлях отримати вочий квиток не лише в Україні, але й у всьому світі. І в такому разі не допоможуть ані яскравий бренд, ані сучасні комунікації, ані інструменти корпоративної соціальної відповідальності. Однак молоді компанії мають розповідати про себе та свої новації, лобювати зміни, що треба внести в законодавство, та якимось нагадувати про себе. І для цього є винятки.

Можливо, найдієвішим інструментом стає об'єднання в професійні асоціації, щоб колективно доводити важливість власних інтересів. Наприклад, у середині лютого цього року об'єднання виробників інноваційних зразків озброєння «Технологічні Сили України» презентувало «лічильник зброї, якої немає». Таким чином вони намагалися привернути увагу до необхідності збільшення державних контрактів або відкриття можливості експорту продукції воєнного призначення. З 2020 року активно працює Національна асоціація підприємств оборонної промисловості України (NAUDI), а в межах Федерації роботодавців України створено об'єднання ФРУ «Дефенс» та інші.

Це важливий досвід, бо згодом вітчизняні виробники будуть змушені вибудовувати репутацію не лише в Україні, але й за її межами. Українське озброєння та військова техніка поки що не експортуються. Майже стовідсотково після закінчення активної фази війни досвід наших фахівців і компаній буде цікавий збройарам усього світу. Крім того, вітчизняні промислові майданчики – це чудова можливість масштабувати виробництво західних зразків швидко та з мінімальними інвестиціями. Вже сьогодні переговори про це ведуться з європейськими виробниками, які розуміють загрозу з боку росії.

Тож варто резюмувати, що в сегментах military та defense tech репутацію насамперед вибудовують за рахунок якості продукції та ефективності її використання на полі бою. Якщо дрон зі скидом не злетів, а шолом не захистив від ворожої кулі – і це вибудовується в систему, то такий виробник може не отримати другого шансу. Кожен хибний крок відслідковуватимуть не лише конкуренти та замовники, але й конкретні користувачі – військовослужбовці Сил оборони України. Саме за ними буде останнє слово стосовно того, довіряти чи ні конкретному виробнику. І саме від цього залежатиме репутація.

**Руслан Капустін,**  
оглядач альманаху  
«Репутаційні АКТИВісти»



# МЕДІЙНИЙ ОБРАЗ БІЗНЕСУ

**Вікторія Іртлач – українська медіаменеджерка та комерційна директорка Forbes Ukraine.** Вона очолює напрямок розвитку партнерських проєктів та ініціатив, що сприяють підтримці бізнесу. Під її керівництвом Forbes Ukraine працює над зміцненням репутації українських підприємців. В інтерв'ю Вікторія Іртлач поділилася підходами до розвитку видання, принципами роботи з партнерами та розповіла, як потрапити на сторінки Forbes.



**Forbes Ukraine нещодавно провів перший Forbes Partners Day. Які основні цілі цього заходу і як він впливає на зміцнення репутації Forbes серед бізнес-спільноти?**

Насправді цілей заходу було декілька. Перша – підкреслити причетність до Forbes як символу успішного бізнесу. Також треба було поговорити про важливість підприємницької культури, яка лежить в основі української економіки. Forbes асоціюється з інноваціями, лідерством і високими стандартами в бізнесі, тож однією з головних цілей було показати, що спільна робота та взаємодія можуть значно посилити ефект. Концепція «1 + 1 = x 5» стала основною ідеєю заходу, адже разом бізнеси можуть досягти набагато більшого. Також Forbes Partners Day став майданчиком, де учасники могли обмінятися досвідом, отримати корисні інсайти та побачити нові можливості, які відкриває екосистема Forbes Ukraine.

**У межах Forbes Partners Day було презентовано нові проєкти та можливості для партнерів. Які з них, на вашу думку, мають найбільший потенціал для розвитку українського бізнесу, зміцнення його репутації?**

Минулоріч разом із великими українськими компаніями ми реалізували кілька грантових програм формату «Бізнес для бізнесу», де великі українські компанії підтримали малий і середній бізнес, надали гранти для розвитку. Одним із прикладів є наша співпраця з Mastercard, спрямована на підтримку ветеранських бізнесів. Цей проєкт особливо важливий для України, бо МСБ часто стикається з фінансовими труднощами та відсутністю можливостей для швидкого розвитку. Однак це не тільки фінансова допомога, але й вияв соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу.

Ще одним нашим інструментом, що відкриває класні можливості для партнерів, є бізнес-конференції. Це допомагає розвитку особистого бренду власника, топменеджера компанії, бренду самої компанії. Тут зустрічаються, обмінюються досвідом, налагоджують контакти, демонструють активність та ініціативність на ринку, залучають нових партнерів і клієнтів.

Напрямок, про який варто згадати, – корпоративні журнали. Наприклад, журнал, що було реалізовано з Raiffeisen у 2023 році, демонструє людяність бренду, зміцнюючи довіру до нього.

Один із найпопулярніших зараз медіаформатів – відео на YouTube. Відеосюжети та відеосеріали про бізнес – це спосіб донести інформацію до аудиторії та можливість для брендів посилити зв'язок з клієнтами та партнерами.

**Forbes Ukraine активно підтримує розвиток підприємництва в Україні. Які ініціативи ви вважаєте найбільш успішними щодо зміцнення репутації українського бізнесу на міжнародній арені?**

Ми як медіа та частина глобального Forbes, знаходячись нині в повній невизначеності, не просто виживаємо, але й підтримуємо та розвиваємо українське підприємництво: випускаємо шість друкованих журналів на рік, проводимо понад 12 бізнес-конференцій і піклуємося про команду. Це надважливо.

Однак є проєкт, який вийшов за рамки нашого бізнесу та запам'ятався найбільше з початку повномасштабного вторгнення. Це перший воєнний номер журналу Forbes. Ми випустили його у квітні 2022 року спеціальним тиражем англійською мовою, аби привернути увагу світової спільноти до війни в Україні та залучити міжнародну допомогу. Журнал розповсюдили всіма європейськими країнами. Примірник є навіть у Бібліотеці Конгресу США.

**У сучасному медіапросторі конкуренція за увагу аудиторії є надзвичайно високою. Які стратегії використовує Forbes Ukraine для підтримки своєї репутації як надійного й авторитетного джерела інформації?**

На перше місце у своїй роботі ми ставимо етику та точність і перевірку фактів. Ми маємо право відмовити в розміщенні комерційних матеріалів тим підприємцям і компаніям, які не пройшли перевірку на доброчесність і фактчекінг. До речі, за 2024 рік таких кейсів 11%. Це і є основою нашої репутації. Також між редакцією і менеджментом

## РЕПУТАЦІЯ ФОРМУЄТЬСЯ ЧЕРЕЗ ВАШЕ СТАВЛЕННЯ ДО СВІТУ

компанії існує певна «китайська стіна»: комерційний департамент не втручається в роботу редакції, і навпаки – редакція не впливає на роботу комерції.

У комерційній редакції ми дотримуємось внутрішніх стандартів Forbes, включаючи редакційну політику видання, що регламентує правила написання текстів. Працюємо виключно за журналістськими стандартами, навіть коли йдеться про комерційні матеріали, що виходять з поміткою BrandVoice. Відділ фактчекінгу ретельно перевіряє надану інформацію та кожного потенційного партнера. Усі статті журналів додатково перевіряє наш юридичний відділ, аби забезпечити дотримання законодавства про рекламу. Це дозволяє зберігати максимальну прозорість і мати довіру читачів.

**Як комерційна директорка ви відповідаєте за партнерські відносини та рекламні проєкти. Як ви забезпечуєте баланс між комерційними інтересами та редакційною незалежністю, щоб зберегти і репутацію медіаплатформи, і довіру читачів?**

Я вже відповіла на це питання вище. Повторю, що, по-перше, маємо золоте правило – зберігаємо «китайську стіну» в роботі з редакцією, робимо партнерські матеріали за журналістськими стандартами. По-друге, постійно шукаємо нові нестандартні способи залучити увагу аудиторії. Однією з наших стратегій є використання оригінальних форматів у комерційних матеріалах. Наприклад, ми створюємо комікси чи інтерактиви на кшталт «Який у тебе роботодавець?». Це новий емоційний досвід, що дозволяє зануритись у контекст і прив'язує читача до теми.

Також разом з Ukpol створили легкий розважальний формат на тему «Як ком'юють українські підприємці?». Однак за лаштунками цього матеріалу

серйозне дослідження: ми опитали пів сотні українських підприємців, щоб дати максимально точну інформацію. Ми створюємо яскравий контент, який запам'ятовується нашим читачам і глядачам.

**На відміну від країн з розвиненими медіаринками, в Україні Forbes Ukraine практично монополює присутність в ніші спеціалізованих ділових медіа свого рівня. Чи хотіли б ви пожвавлення конкуренції, аби діяльністю в Україні зацікавилися інші міжнародні видання такого профілю? Коли та за яких умов це може статись?**

Конкуренція – це завжди класно, адже це драйв і здорове бажання бути кращим. Завдяки конкуренції відбувається постійний розвиток і підвищуються стандарти роботи. Якщо на український ринок увійдуть інші міжнародні видання, це означатиме, що з'явиться більше якісного контенту. Це чудово насамперед для українського читача.

**Forbes Ukraine нещодавно продовжив ліцензію на видання в Україні. Які нові можливості це відкриває для розвитку бренду та його репутації на українському ринку?**

Продовження ліцензії Forbes Ukraine — серйозний сигнал про те, що в умовах війни міжнародні партнери вірять у нас, вірять в Україну. Тож попереду багато цікавого, ми хочемо вас дивувати. Назва видавничої компанії TOB «Уяви!» (видавця Forbes Ukraine) має «защитний» сенс – це Україна, якій вдалося!

**Як Forbes Ukraine у сучасних умовах цифрової трансформації адаптує свої комунікаційні стратегії для залучення нових поколінь читачів і формування репутації серед цієї аудиторії?**

Forbes Ukraine є у всіх основних соціальних мережах — Instagram, Facebook, LinkedIn –

як в редакційній, так і в комерційній частинах видання. Короткі відеоформати Reels, Shorts і комерційні ролики тривалістю 1–2 хвилини наразі стають ще одним елементом нашої диджитал-стратегії, бо допомагають досягати аудиторії, що надає перевагу швидкому та динамічному контенту. На YouTube-каналі Forbes Ukraine ми запускаємо нові формати. Наприклад, проєкт про малий і середній бізнес Forbes NEXT цікавий тим підприємцям, хто тільки починає свій шлях у бізнесі. Зауважу, що в Instagram і на YouTube нам вдається залучати все більш молоду аудиторію.

Привабити молодь допомагають також рейтинги і списки – ексклюзивний формат Forbes. Наприклад, у щорічному ренкінгу «30 до 30» розповідаємо про молодих талановитих лідерів і лідерок, які досягли значних успіхів у своїх сферах у віці до 30 років і формують майбутнє України. Їхні історії надихають українців і нашу команду, бо змінюють військовий, соціальний, науковий, культурний і бізнес-ландшафт.

До речі, 25% команди Forbes в Україні – представники покоління Z. Це дає нам можливість краще розуміти потреби та настрої молоді, аби створювати контент, який їй близький і зрозумілий.

**Дайте відповідь на запитання підприємця-початківця чи власника перспективного невеликого бізнесу: «Як мені потрапити на шпальти Forbes?»**

Щоб потрапити у Forbes, важливо мати цікаву, нестандартну історію масштабування бізнесу або вміти знайти нестандартність у своєму бізнес-досвіді (і, звісно, написати нам про це на електронну пошту). Кожен український бізнес має унікальний контекст: спочатку пандемія, потім повномасштабне вторгнення — все це частина «ідеального шторму», що впливає на рішення підприємців. Не всі





з них успішні, часто це про шлях через невдачі, експерименти та ризики. Однак це кейси, що надихають інших підприємців і вчать ніколи не здаватись.

Історія Олександра Федця, власника «Сімейної пекарні» – один із таких прикладів. Олександр почав бізнес у 2005 році. У той час він займався постачанням товарів до супермаркетів. Проте після фінансової кризи 2009 року основний клієнт Олександра збанкрутував, і він залишився з касовим розривом у \$100 000. Неймовірно, однак у цій ситуації Олександр побачив можливість — забрав два комплекти пекарського обладнання у збанкрутілої мережі та запустив власний пекарський бізнес. Історію Олександра Федця та «Сімейної пекарні» ми розказали у Forbes Ukraine BrandVoice та випустили розлоге інтерв'ю для YouTube-проекту Forbes NEXT.

**Як ви оцінюєте роль медіа у формуванні репутації бізнесу під час довготривалих гострих криз, таких як пандемія та війна? Які уроки ви винесли з цих періодів?**

Медіа в такі часи стають платформою для єднання, комунікації та довіри, оскільки об'єднують бізнес і суспільство, допомагають триматись і долати виклики. Чого ми навчилися за останні 3 роки? Це можна сформулювати за допомогою 5 слів: сміливість, самоідентифікація, взаємопідтримка, допомога, резильєнтність.

**Які поради ви могли б дати українським підприємцям щодо розвитку та підтримки позитивної репутації в сучасному бізнес-середовищі?**

Я думаю, підприємцям сьогодні варто інвестувати в побудову власного бренду та бренду компанії, бо це формує довгострокові стосунки з клієнтами, партнерами та суспільством. У кризові моменти варто бути бізнес-лідером, що розуміє біль і потреби та діє відповідально. Репутація створюється завдяки вашому ставленню до світу. Для початку дайте чесну відповідь на запитання: чи можете ви бути джерелом змін, а не лише пасивним спостерігачем?

Forbes



**РІЧНА  
ПЕРЕДПЛАТА  
НА 6 НОМЕРІВ**





# ХТО ЗБЕРІГ ОБЛИЧЧЯ



Споживачі стають категоричнішими: біля 70% покупців бойкотують бренди виробників і ритейлерів, які зберігають присутність на російському ринку та продовжують чіплятись за нього. Натомість українці щиро підтримують гривнею тих, хто інвестує кошти в нашу країну.

Американська компанія PepsiCo оголосила несподіване рішення далі розвивати присутність на російському ринку і запустила першу чергу заводу з виробництва снєків і солоних закусок під Новосибірськом. За даними Deutsche Welle, нове підприємство зможе виробляти 60 тисяч тонн продукції на рік, а ще п'ять ліній планують відкрити згодом. Місцеві чиновники навіть хвалились, що спеціальні сорти картоплі для виробництва постачатимуть локальні фермери, а це повністю вписується в глобальну політику компанії з роботи на всіх ринках, включаючи токсичний російський. Ще у березні 2022-го, за місяць після старту повномасштабного російського вторгнення, риторика компанії була геть іншою: PepsiCo,

як і більшість її мультинаціональних колег, заявила про припинення продажів напоїв, реалізацію інвестпроектів, проведення рекламних і маркетингових активностей для російського ринку. Для багатьох міжнародних компаній це стало першим кроком до виходу. Наприклад, Henkel, представлена в Україні брендами Ceresit, Persil, Schwarzkopf, Fa, Loctite, Syoss, Somat та іншими, вже у 2023 році завершила вихід з російського ринку, маючи тепер беззаперечну прихильність українських споживачів. PepsiCo, як і багато інших компаній, обрала виторг замість відмови від фінансування терористичного російського режиму та просто тягнула час. Однак репутаційна бомба наздогнала компанію після того, як вона не просто продовжувала працювати на токсичному ринку попри міжнародні санкції, але й заборонила підрядникам з публічних комунікацій згадувати війну в Україні у рекламі чи будь-яких повідомленнях. Цей масштабний скандал

зруйнував сприйняття бренда. Такі приклади ігнорування міжнародними компаніями політики кремля на знищення України не поодинокі.

## Бізнес тримається за росію

У дослідженні, яке стосується особливостей споживчої поведінки, презентованому компанією «Делойт» в Україні, йдеться про те, що біля 70% українців продовжують бойкотувати бренди, виробників і продавців, які не покинули ринок країни-агресорки. І з часом спротив українських споживачів брендам-колаборантам лише зростає. Втім, міжнародний бізнес поступово покидає російський ринок. Наприклад, протягом 2024 року понад 160 міжнародних компаній остаточно розпрощались із ним. Серед них — відомі бренди, такі як FedEx, Danone, Carlsberg, після

спроби націоналізації продали свої активи за третину вартості — 320 млн доларів США у грудні 2024-го. Unilever, Moncler і Hugo Boss також після спроби націоналізації продали активи. Компанія Siemens здійснила добровільну ліквідацію та списала всі активи свого російського бізнесу, ExxonMobil так само ліквідувала російський бізнес і списала 4 млрд дол. активів, IKEA та Inditex теж продали активи. Цей перелік наводить у моніторингу KSE Institute в межах проєкту «Самосанкції / LeaveRussia». За цими даними, з лютого 2022-го і до початку 2025 року 467 компаній остаточно покинули російський ринок. І це суттєво, адже саме цей бізнес, за оцінками KSE Institute, до російського повномасштабного нападу на Україну генерував економіці країни-агресорки \$105 млрд доходу (32,8% усієї виручки іноземних компаній) і сплачував близько \$6 млрд податків

(23,3% усіх податків, сплачених іноземними компаніями до початку вторгнення). Попри це понад 2 220 компаній все ще залишаються. Більш як 1 300 компаній лише заявили про намір піти. Риторика американського президента Дональда Трампа, може знову загальмувати вихід міжнародних компаній з російського ринку і поставити на паузу заявлені наміри. Кожен приклад чи нагадування про роботу на російському ринку — суттєвий репутаційний удар для компанії, яка працює і в Україні. Споживачі реагують на скандали миттєво та гостро — продажі стрімко падають, а відновити їх важко. Наприклад, товари компанії Bonduelle більшості великих українських ритейлерів прибрали з полиць після того, як її продукцією були масово укомплектовані пайки російських солдатів у 2023-му з побажаннями «повернутись додому із перемогою».

Наше завдання в комунікації — передати різним цільовим аудиторіям ключові повідомлення вчасно та за оптимальний ресурс. Переважно використовуємо комунікації у Facebook, Instagram, LinkedIn, а також офіційний сайт Групи компаній. На сторінках «Молочного альянсу» в соцмережах публікуємо ключові повідомлення, які стосуються бізнесу, його соціальної складової, виробництва, команд заводів, а також продукції: новинки, корисні властивості, особливості складу, вживання. Обов'язковий інструмент — моніторинг згадок у ЗМІ, соціальних мережах та інтернеті. Це допомагає заздалегідь оцінювати репутаційні ризики та запобігати їм. Крім того, відгуки споживачів часто стають стимулом до змін, наприклад, рецептури продукту, розширення смакової лінійки, зміни пакування. Останніми роками трансформації в комунікаціях із зовнішніми аудиторіями стали очевидними. Переходячи від односторонньої до двосторонньої комунікації, ми активно спілкуємося з аудиторією через соцмережі, електронну пошту та гарячі лінії. Сучасні споживачі вимагають від бізнесу щирості й автентичності, прагнучи більшої відкритості та чесності щодо дій і цінностей компанії. Диджиталізація репутаційного менеджменту дозволяє використовувати цифрові інструменти моніторингу й управління в соціальних мережах. Внаслідок цього реакція на репутаційні виклики скоротилася з днів до годин і навіть хвилин. Важливим аспектом є залучення співробітників як амбасадорів бренду, що підкреслює їхню роль у формуванні іміджу компанії.



Олена Заїка, PR-менеджерка групи компаній «Молочний альянс»

## FMCG – FOOD

| № | Назва компанії             | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Danone                     | 41,80                    | 40,40                 | 38,20           | 42,80               | 38,20          | 201,40 |
| 2 | Молочний альянс            | 40,50                    | 39,00                 | 40,50           | 41,50               | 39,50          | 201,00 |
| 3 | Еко-Снек (ТМ «Равлик Боб») | 44,50                    | 39,50                 | 27,50           | 39,75               | 40,25          | 191,50 |
| 4 | Nestle                     | 39,00                    | 38,57                 | 37,29           | 37,14               | 38,43          | 190,43 |
| 5 | Марс Україна               | 36,67                    | 40,67                 | 35,00           | 40,00               | 36,67          | 189,01 |





**Інвестиції підтримують репутацію**

Споживачі шанують компанії, які готові інвестувати в економіку країни попри всі виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням. Важливий елемент репутації компаній і брендів — як вони підтримують місцеві громади та співробітників. Довіру українських споживачів,

відкриваючи в нашій країні власні підприємства, намагаються здобути і деякі компанії, що не покинули російський ринок. Наприклад, компанія Nestle, котра і досі там присутня, цього року готується запускати нове виробництво у Смолигові на Волині: про цей проєкт компанія повідомила ще у 2023 році, інвестиції у відкриття підприємства становитимуть близько 40 млн швейцарських франків. Компанія заявила, що цього року збирається інвестувати в комерційну діяльність на українському ринку, зокрема в просування споживчих товарів у торговельних мережах, близько 8 млрд грн. Ще приблизно 1,5 млрд грн спрямують на модернізацію заводів компанії. Навесні 2024-го компанія Unilever розпочала будівництво нової фабрики в індустріальному парку «Біла Церква» неподалік Києва. Виробник інвестує 20 мільйонів євро в підприємство з випуску засобів особистої гігієни, шампунів і гелів для

душу таких брендів, як Dove, Ахе, TRESemmé, Clear. Загальна площа ділянки під забудову — 4,2 га, а виробнича потужність майбутнього підприємства сягне понад 5000 тонн продукції на рік. Соціальна підтримка теж важлива для розвитку репутацій — споживачі прагнуть знати, як компанія допомагає суспільству. Наприклад, «Біосфера» надала невідкладну допомогу на суму понад 2 млн грн благодійному фонду «Таблеточки». Ідеться про створення комфортного середовища в лікарнях для дітей з онкологічними захворюваннями, а також про психоемоційну підтримку пацієнтів і членів їхніх родин. У найближчі роки вимоги українців до брендів навряд чи зміняться. Компанії мають продовжити інвестувати в актуальні соціальні проєкти, а додатково — шукати ефективні інструменти, аби залучати кошти на добру справу.

**Ольга Захарова,**  
незалежний експерт



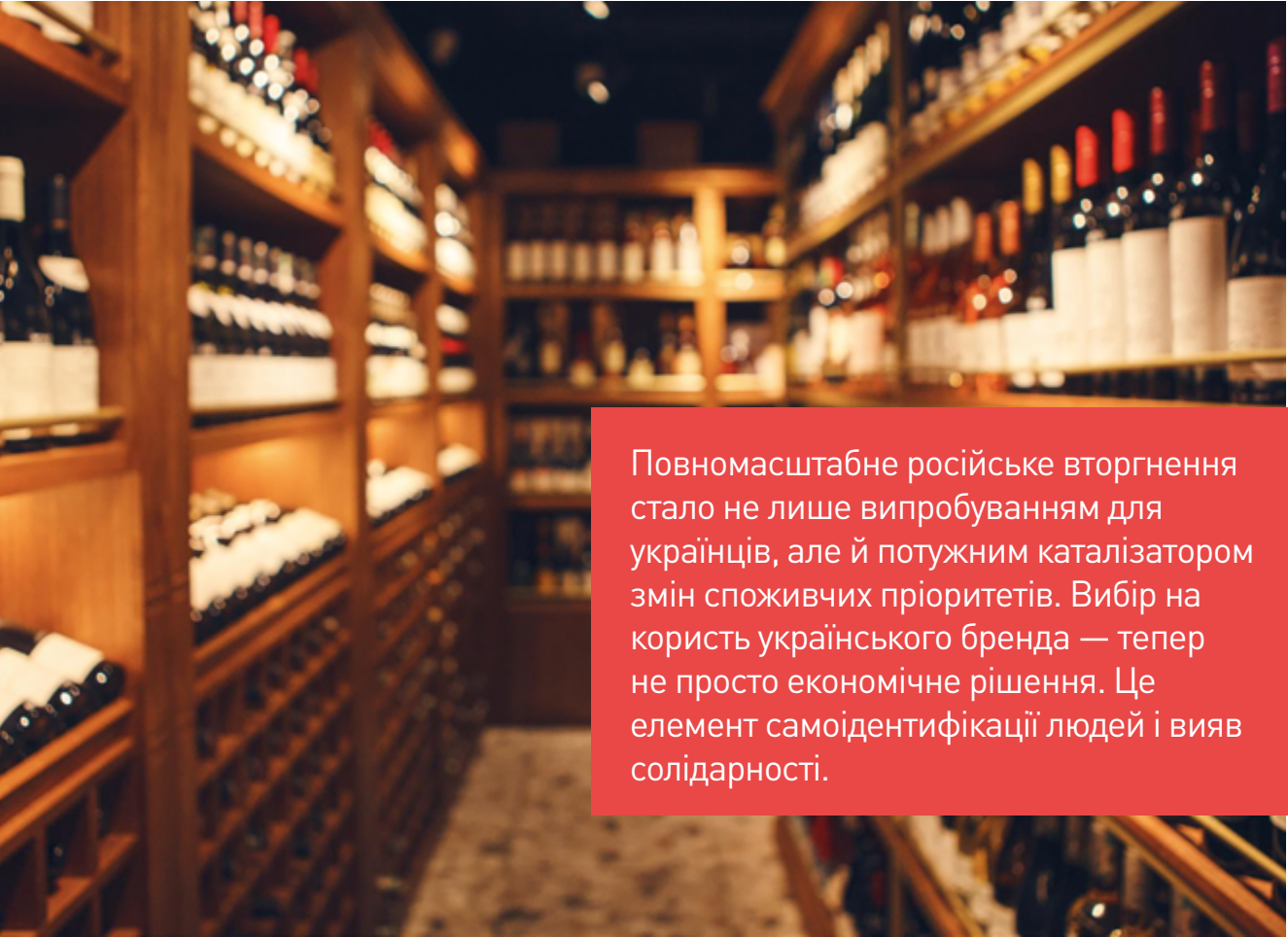
**Олена Андрощук,**  
керівниця відділу  
корпоративних комунікацій  
компанії Henkel в Україні

Репутація компанії — це її реальні дії, відповідальність перед співробітниками, партнерами та суспільством. Ми вибудовуємо довіру через відкриту комунікацію, швидке реагування на виклики та сталість принципів. Важливо, щоб дії та ініціативи компанії відповідали її цінностям, місії та стратегічним пріоритетам. Репутація залежить не лише від компанії, але й від її лідерів, котрі є її обличчям і голосом, а також поширюють комунікаційні меседжі, посилюючи їхній вплив. Топменеджери сьогодні — це публічні амбасадори бренда. Для зміцнення репутації ми аналізуємо інформаційний простір, підтримуємо прозорість бізнес-діяльності, інформуючи зацікавлені сторони на всіх рівнях через власні та залучені комунікаційні канали, а також реалізуємо ESG-ініціативи, спрямовані на підтримку тих, хто найбільше цього потребує. Наприклад, проєкти з відбудови зруйнованого житла Ceresit Help, допомога в гуманітарному розмінуванні через БФ Сергія Притули, а також благодійні ініціативи Fritz Henkel Stiftung — фонду, заснованого на честь Фріца Хенкеля, зокрема підтримка лікарень і дитячих будинків тощо. До проєктів долучаються наші співробітники через програму корпоративного волонтерства. Репутаційний менеджмент більше не може бути реактивним — він має бути проактивним. Важливо слідувати за трендами, передбачати ризики й оперативно реагувати на виклики. Компанії, які інвестують у репутаційний аналіз, ESG-ініціативи та відкриту комунікацію, мають більше шансів зберегти довіру навіть у складні часи.

FMCG – NON FOOD

| № | Назва компанії        | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Корпорація "Біосфера" | 44,50                    | 44,50                 | 45,00           | 45,25               | 44,25          | 223,50 |
| 2 | Henkel                | 43,50                    | 47,50                 | 44,00           | 44,50               | 42,00          | 221,50 |
| 3 | L'Oreal               | 42,80                    | 39,00                 | 41,00           | 40,40               | 41,80          | 205,00 |
| 4 | Unilever              | 38,33                    | 39,67                 | 35,33           | 40,00               | 40,67          | 194,00 |
| 5 | Maybelline            | 40,50                    | 35,00                 | 37,00           | 39,50               | 38,50          | 190,50 |

# У ПОШУКАХ ІДЕНТИЧНОСТІ



Повномасштабне російське вторгнення стало не лише випробуванням для українців, але й потужним каталізатором змін споживчих пріоритетів. Вибір на користь українського бренда — тепер не просто економічне рішення. Це елемент самоідентифікації людей і вияв солідарності.

Згідно з дослідженням Gradus Research біля 70% українців віддають перевагу вітчизняним товарам. Крім того, 62% споживачів заявляють, що репутація бренда безпосередньо впливає на їхній вибір. Національна ідентичність виробників і брендів стала не лише локальним, а й міжнародним фактором. Українські компанії, розширюючи присутність на закордонних ринках, інтегрують у комунікацію брендів символіку та чіткий наратив щодо свого походження. Для багатьох брендів це стало платформою для зростання та потужним репутаційним активом.

**Бренд як частина національної ідентичності**

Гостомельський завод Vetropack Group став символом стійкості українського бізнесу. У перші місяці війни його територію захопили російські війська, внаслідок чого серед іншої продукції були знищені й понад 2 мільйони пляшок, призначених

для бренда Nemiroff. Вдалось зберегти лише 22 тисячі пляшок, які стали основою лімітованої колекційної серії Nemiroff: ОДНА З [22 000]. Всі кошти від її продажу спрямували на відновлення житла постраждалих співробітників Vetropack Group. Nemiroff активно експортує свою продукцію і на всі пляшки для закордонних ринків наносить український прапор. Схоже, цей підхід працює — виробник регулярно звітує про чергові успіхи бренда серед закордонних споживачів. У 2022 році алкогольна група Bayadera Group розпочала випуск горілки під ТМ Svitlo в синьо-жовтих кольорах та з написом, що вона вироблена в Україні. Минулого року вона змогла налагодити поставки на міжнародні ринки — почала з Нової Зеландії. У цій далекій країні за 25 тисяч кілометрів від виробництва українська горілка зацікавила понад 250 місцевих барів, ресторанів і роздрібних торговців. Це свідчить про зростання впізнаваності бренда «Україна» та збільшення прихильності до товарів із маркуванням Made in Ukraine, що походять з незламної країни.



Виробник мінеральної води IDS Ukraine, знаний брендами «Моршинська» та «Миргородська», у 2023 році вийшов на принципово новий для себе ринок — запустив лінійку енергетичних напоїв «Воля» з яскравою впізнаваною національною бренд-айдентикою у вигляді портрета козака. Перші партії напою компанія віддала захисникам, рятувальникам і медикам. Нині «Воля» завоює своє місце на ринку енергетичних напоїв, а виробник зазначає, що продукція бренду підтримує «не лише тіло, а й незламний дух, непереможну енергію українців, загартовану волю поколінь завдяки новому енергетику». Компанія маніфестує власну українську належність і підкреслює унікальні

рисидентичності українців. Розширення лінійки смаків напою «Воля» та зростання його ринкової частки свідчать, що продукт і його цінності прийшлися до смаку. Сегмент авторських і крафтових напоїв також робить акцент на патріотичній складовій та українській самоідентифікації. Невелика виноробня Biologist, розташована під Києвом, випускає вино із синьо-жовтою етикеткою та з популярним гаслом Slava Ukraini. Напій продається і далеко за межами країни. Пивоварня Pravda у Львові, відома своїм радикальним репутаційним позиціонуванням, пішла ще далі: її світлий міцний ель Putin Huilo став мемним в Україні та за її межами і тепер краще за тисячі новин і сотні заяв

політиків доносить іноземцям «хто є хто». Сміливі репутаційні експерименти, немислимі у 2021 році, відгукуються у серцях споживачів. Це підтримує зростання сектору крафтової продукції — в окремих її категоріях фіксується подвійний злет.

Соціальна відповідальність як опора репутації

Українські бренди не лише формують репутаційну ідентичність через позиціонування, а й системно підтримують військових і ветеранів.

PJSC Carlsberg Ukraine фінансує реабілітацію захисників через програму «Картки для



Оксана Панкіна, директорка з комунікацій IDS Ukraine

Як лідер ринку якісної питної води та напоїв на мінеральній воді наша компанія приділяє особливу увагу управлінню репутацією, що є ключовим фактором довіри споживачів і партнерів. Ми впроваджуємо комплексні стратегії, що базуються на прозорості, соціальній відповідальності та сталості бізнес-процесів. Ми підтримуємо високий рівень галузевих стандартів, що визначають довіру до всієї категорії. Тому наша репутація – це більше, ніж репутація однієї компанії. Це репутація всієї індустрії, в тому числі як потенційного експортера цього стратегічного ресурсу. Ми докладємо значних зусиль для підтримки високих стандартів: системний контроль і сертифікація виробництва, інвестиції в сучасні технології – запуск нових продуктів, дбайливе ставлення до джерел і довкілля, розвиток трендів споживання натуральних напоїв. Це більше, ніж бізнес-стратегія – це наш внесок у довгострокову довіру споживачів.

Справжнє лідерство випробовується кризами. З початку повномасштабного вторгнення, коли доступ до води був критичним, ми забезпечили її там, де інші не змогли. Воїни, рятувальники, лікарі, мешканці деокупованих і зруйнованих регіонів – для них наявність води стала питанням виживання. Наші каравани вантажівок із водою для постраждалих – це і є незламність IDS Ukraine та підтверджена діями відданість гуманістичним цінностям. З початку війни загальна сума благодійної допомоги наближається до 500 млн грн.

У 2025 році компанія визначила ключовим напрямком своєї КСВ-програми підтримку ветеранів реабілітаційного центру Next Step. Соціальна ініціатива «Воля рухатись вперед» від бренду «Воля» покликана розширити співпрацю IDS Ukraine з центром Next Step, яка розпочалася в 2017 році. Ця ініціатива стала наступним етапом гуманітарної стратегії компанії, яка включала такі проекти, як «Спільна спрага» – забезпечення якісною питною водою постраждалих від війни, «Сортуй на дрони» – проєкт з переробки пластику на запчастини для навчальних дронів та інші.

Сучасне лідерство визначається не масштабом бізнесу, а його відповідальністю та впливом на ринок, культуру споживання та стандарти якості. Лідерство зобов'язує. Ми в IDS Ukraine працюємо над тим, щоб галузь розвивалася, стандарти були безкомпромісними, а українці завжди отримували найкраще.

ветеранів». 20 ветеранів, що проходять протезування в Клініці святого Миколая, отримали індивідуальні медичні картки на реабілітаційні послуги. Разом з Фондацією Української асоціації футболу компанія організувала «Різдвяний збір», надавши 1 млн грн на спортивну реабілітацію військових. Загалом через ініціативу передано на відновлення ветеранів майже 3 млн грн. У межах співпраці з платформою U24 ще 3 млн грн передано для лікування, реабілітації та протезування постраждалих від війни.

Енергетичний напій «Воля» від виробника «Моршинської»

IDS Ukraine запустив соціальну ініціативу «Воля рухатися вперед» у партнерстві з центром реабілітації військових Next Step. Кожна гривня, отримана

від продажу енергетика «Воля» зі смаком «Оригінальний», буде спрямована на реабілітацію чи протезування українських захисників. Ця ініціатива поповнить пакет гуманітарної та благодійної допомоги від IDS Ukraine, який з початку повномасштабного вторгнення сягнув 483 млн грн.

Репутаційна ідентичність — в позиції та діях

Підтримка військових і ветеранів, гуманітарні проєкти компаній і брендів стали більше ніж соціальною ініціативою – зараз це визначальний фактор побудови довіри до бренду та розвитку його репутації. За оцінками Gradus Research, половина українських споживачів звертає увагу, чи підтримують компанії та бренди ЗСУ, чи надають гуманітарну підтримку та благодійну допомогу тим, хто її потребує.

Інтеграція соціальної відповідальності в репутаційну стратегію брендів стає ключовим напрямком.

Інший помітний тренд — перехід від загальних повідомлень до історій людей. Компанії та бренди відмовляються від сухої статистики та розповідають про тих, кому допомогли: про ветеранів і поранених, а також про працівників, котрі постраждали від війни. Такий підхід робить бренд емоційним і зміцнює його зв'язок зі споживачами.

Формування репутаційної ідентичності — це не короткостроковий, а довгостроковий процес. Бізнес, який вибудовує свою репутацію на основі реальних дій, має більше шансів завоювати довіру не лише в Україні, а й за її межами.

Ольга Захарова, незалежний експерт



Олена Михайловська, PR-директор BAYADERA GROUP

Алкогольний бізнес завжди існує на межі етичності, і це треба розуміти. Саме тому ми сплачуємо надвисокі податки (підакцизна продукція), підтримуючи економіку країни. Ми фінансуємо соціальні та гуманітарні проєкти, донатимо на армію та реабілітацію військових тощо. Етика маркетолога чи піарника не закінчується із завершенням якогось проєкту. Це великий процес, який по цеглині буде майбутнє України. Яким воно буде – залежить від нас, адже комунікації керують світом. Комунікаційно-репутаційна стратегія компанії має змішаний тип, виходячи із напрямків діяльності (команда, продукти, досягнення тощо). Вона охоплює такі питання: Хто ми є? Хто наші конкуренти і що про них відомо? Де ми є в конкурентному середовищі? Ким ми хочемо стати?

Маючи чіткі відповіді на ці запитання, ми формуємо цілі та завдання і реалізуємо план комунікацій для різних цільових аудиторій: внутрішньої (акціонери, CEO і топменеджмент, команда) та зовнішньої (бізнес-середовище, партнери, влада, споживачі, претенденти, ЗМІ, світове ком'юніті).

Крім того, завжди стратегія включає антикризові комунікації як інструменти захисту репутації. До повномасштабного вторгнення жодна стратегія не розглядала серед відомих кризових явищ війну. Ми вчилися адаптуватись і «виринати» методом спроб і помилок.

Наш репутаційний капітал наразі складається з таких компонентів управління: лідерство, експертиза, якісна продукція, сильний бренд роботодавця, професійний імідж CEO, соціальна відповідальність, корпоративна культура, присутність у ЗМІ.

FMCG – NON-ALCOHOL/LOW ALCOHOL

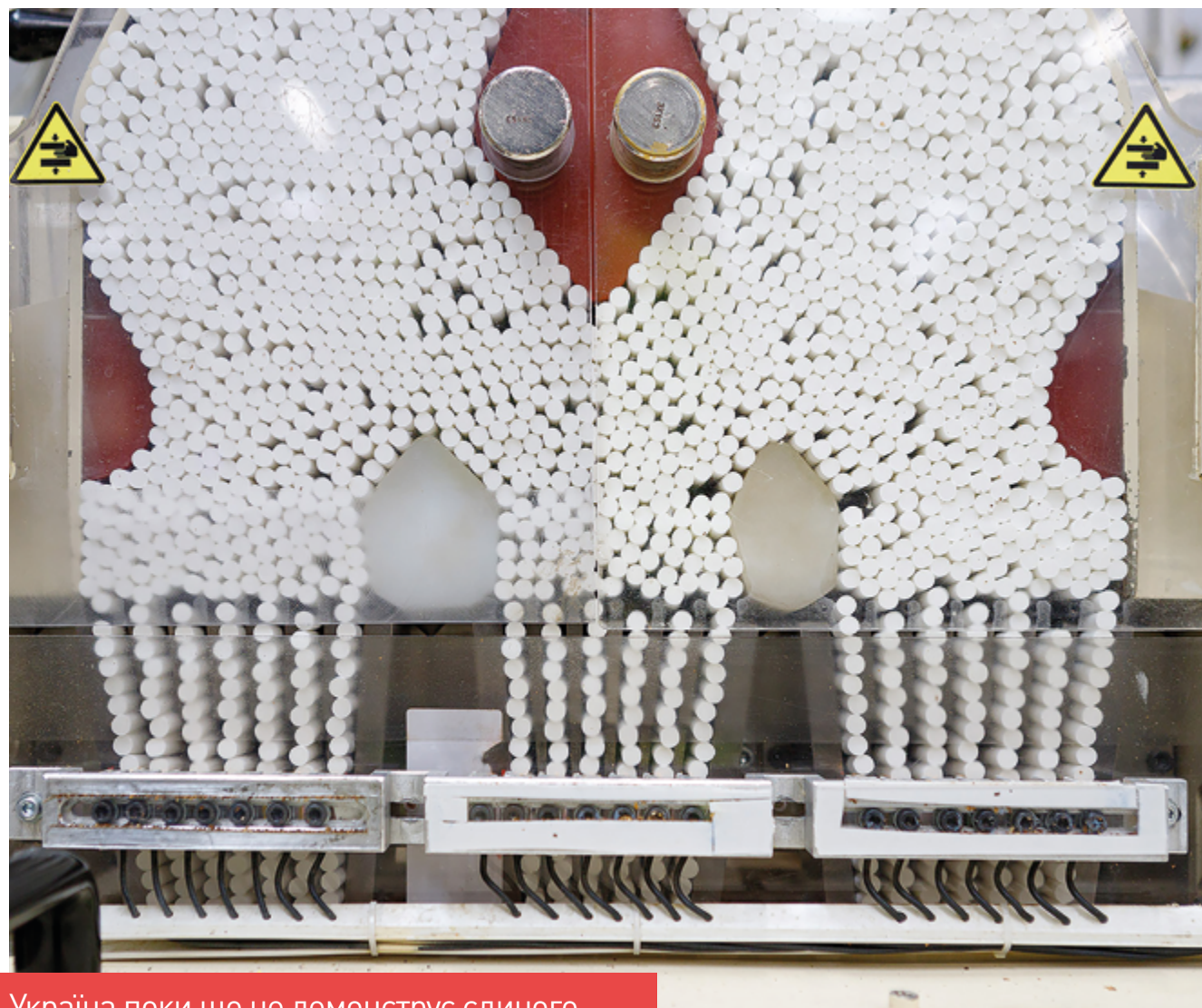
| № | Назва компанії          | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|-------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | ABInBev EFES            | 43,33                    | 40,67                 | 39,33           | 42,67               | 40,00          | 206,00 |
| 2 | IDS Ukraine             | 39,33                    | 38,33                 | 37,67           | 39,33               | 38,33          | 192,99 |
| 3 | Carlsberg Ukraine       | 39,86                    | 37,14                 | 36,57           | 40,00               | 38,43          | 192,00 |
| 4 | New Products Group      | 41,00                    | 39,50                 | 37,00           | 33,50               | 37,50          | 188,50 |
| 5 | Перша приватна броварня | 37,67                    | 36,33                 | 38,67           | 36,33               | 35,67          | 184,67 |

FMCG – ALCOHOL

| № | Назва компанії            | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|---------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Bayadera Group            | 42,33                    | 41,00                 | 40,67           | 42,67               | 41,33          | 208,00 |
| 2 | ЛВН Limited (TM Nemiroff) | 38,25                    | 39,00                 | 36,25           | 36,50               | 38,00          | 188,00 |
| 3 | Колоніст                  | 35,33                    | 34,67                 | 35,33           | 34,33               | 35,67          | 175,33 |
| 4 | Shabo                     | 33,67                    | 32,33                 | 35,33           | 33,33               | 34,00          | 168,66 |
| 5 | Global Spirits            | 31,00                    | 28,67                 | 34,67           | 30,67               | 34,67          | 159,68 |



# ТЮТЮНОВИЙ РИНОК ХОЧЕ ВИЗНАЧЕНОСТІ



Україна поки що не демонструє єдиного підходу до роботи із тютюновим ринком – це стосується як законодавчих ініціатив, так і контролю за виконанням існуючих норм і правил. Як це впливає на надходження до бюджету та інвестиційну привабливість країни?

Втрати українського бюджету наближаються до 2 млрд грн через те, що президент Володимир Зеленський не підписав ухвалений Верховною Радою законопроект № 11090 про підвищення акцизів на тютюнові вироби. Депутати проголосували за документ на початку грудня 2024 року, але він і досі очікує на погодження голови держави.

## Стратегічні акцизи

Рішення щодо підвищення тютюнового акцизу, які містить закон, експерти назвали стратегічними, адже запровадження нових механізмів оподаткування мали на меті не лише наповнення держбюджету, але й наближення українського законодавства до стандартів Євросоюзу та найголовніше — стимулювання суспільства щодо зменшення шкідливих звичок.

Річ у тім, що цей закон передбачає диференціацію акцизних ставок залежно від видів тютюнових виробів. Після набрання чинності законом ставка акцизного податку на сигарети до кінця 2028 року становитиме 90 євро, а на тютюнові вироби для електричного нагрівання (ТБЕН) — 72 євро.

У країнах ЄС акцизна диференціація на сигарети та ТБЕН запроваджена давно через їхню меншу шкоду порівняно з традиційними сигаретами та в середньому становить понад 60%. При цьому цей розрив може бути й набагато більшим. Наприклад, у Фінляндії акциз на ТБЕН становить 79 євро, а на звичайні сигарети — 350 євро.

Окрім цього, ринок ТБЕН є повністю легальним, адже прилади для нагрівання тютюну та стіки для них технологічно складно й економічно недоцільно підробляти. Тому навіть за умови нижчої ставки акцизу на ТБЕН саме з їхнього обігу Україна отримає гарантовані надходження до бюджету. Підвищення ставок акцизного податку на тлі невисокої платоспроможності населення поставить курців перед дилемою: переходити заради економії на дешевші підробки сигарет або на споживання доступніших за рахунок диференціації ставок акцизу ТБЕН. Тобто вони потенційно перейдуть на менш шкідливий легальний товар, а бюджет й надалі поповнюватиметься податками.

За експертними розрахунками запровадження різних ставок акцизу на ТБЕН і сигарети забезпечить бюджету додаткові надходження майже 29 млрд грн за 4 роки за рахунок зменшення нелегального ринку сигарет і переходу споживачів на ТБЕН.

## Правила гри змінюються

Законодавство в тютюновій галузі змінюється не рідше, ніж раз на рік – переглядається не тільки розмір акцизів, а й інші правила. Наприклад, які написи мають бути нанесені на пачку сигарет чи як має виглядати акцизна марка. І ці вимоги часто є несистемними. Це стосується і медичних попереджень, які наносяться на кожну пачку сигарет. Спершу виробники мали публікувати лише повідомлення про шкоду від куріння, а потім до них додалися фото. Згодом взагалі запропонували заборонити викладку тютюнових виробів. Навіщо ж тоді змінювати медичні попередження на пачці, якщо їх ніхто не побачить? У держави немає системного підходу до правил продажу сигарет.

Швидкі зміни законодавчих норм (особливо як має виглядати пачка) створюють виробникам проблеми. В Україні працює чотири міжнародні компанії – Philip Morris, JTI, British American Tobacco та Imperial Tobacco. Частину своєї продукції деякі з них імпортують з різних країн і тому повинні заздалегідь (як правило, за рік) передати макет пачки на виробництво. Якщо зміни мають відбутись за кілька місяців, то домовитись із фабрикою за кордоном за такий короткий період складно.

## Незаконні перевірки

Всередині лютого компанії – члени Європейської Бізнес Асоціації публічно повідомили про перешкодження їхній діяльності. Це пов'язано із посиленням позапланових перевірок, які проводить Держпродспоживслужба за дотриманням законодавства у сфері попередження, зменшення вживання тютюнових виробів та їхнього шкідливого впливу на здоров'я. Про це йдеться в повідомленні ЄБА. Такі дії зазвичай відбуваються на підставі звернень фізичних осіб і без належного обґрунтування.

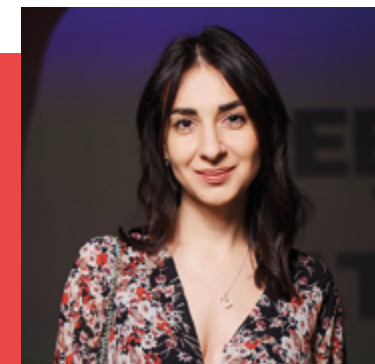
Ще у квітні 2023 року наказом Міністерства охорони здоров'я № 522 деякі позапланові перевірки було виведено з-під чинного на період воєнного стану державного мораторію. Відтоді 91% рішень Держпродспоживслужби були оскаржені в суді.

«Через відсутність належного обґрунтування у скаргах фізичних осіб суд не зміг встановити обставини порушень та шкоду, спричинену їхнім правом, законним інтересам, життю чи здоров'ю чи безпеці держави. Як наслідок, судом була встановлена протиправність таких заходів Держпродспоживслужби, а накладені штрафи на компанії були визнані протиправними та скасовані», – повідомили в Асоціації.

Сьогодні важливо вести чесний діалог із суспільством. Компанія Філіп Морріс відкрито обговорює ситуацію в бізнесі, виклики та способи їхнього розв'язання. Наше пріоритетне завдання — зосередитися на потребах українців та економіки держави у воєнний час. Фокусуємо свої зусилля лише на тих проектах, які дійсно мають першочергову значущість.

Від початку вторгнення наша материнська компанія виділила 10 мільйонів доларів США, які були спрямовані на закупівлю 22 карет швидкої допомоги й інші гуманітарні потреби. Також активно підтримуємо низку благодійних фондів, котрі допомагають українцям, що постраждали від бойових дій. Хоча наша фабрика в Харкові змушена була тимчасово зупинити роботу, продовжуємо допомагати місцевій громаді. Торік відкрили нову фабрику на Львівщині, де також активно сприяємо розвитку громади. Серед ініціатив – облаштування укриття на підприємстві, а цьогоріч інвестуємо мільйон доларів у будівництво великого бомбосховища для усіх місцевих жителів.

У періоди криз роль топменеджменту значно зростає. Вони стають обличчям і голосом бізнесу, адже їхні дії можуть суттєво впливати на репутацію компанії. У нашій практиці ми керуємося принципом лідерства через особистий приклад. Топменеджер не лише декларує цінності компанії, але й дотримується їх, формуючи корпоративну культуру. У Філіп Морріс ми вважаємо, що люди — не ресурс, а ключовий актив компанії. Тому підтримуємо співробітників на всіх етапах їхньої роботи, забезпечуючи залучення, мотивацію та утримання в команді.



**Вікторія Ілінська,**  
керівниця з комунікацій  
Філіп Морріс Україна





Експерти ЄБА посилаються на висновки, викладені в постанові Верховного Суду від 20 січня 2025 року. Там йдеться про те, що МОЗ, видавши наказ № 522, перевищило свої повноваження, як наслідок – перевірки Держпродспоживслужби та ухвалені постанови за їхніми результатами є незаконними. Бізнес просить зупинити позапланові перевірки та проводити їх лише у виняткових випадках (за наявності конкретних обставин, що становлять загрозу правам, законним інтересам, життю та здоров'ю людини тощо) та виключно за індивідуальними рішеннями Міністерства охорони здоров'я.

Кальяни в тіні

В Україні заборонено курити кальяни у кафе, барах і ресторанах із 2022 року. У січні цього року Верховний суд України підтвердив такі обмеження та зазначив, що приготування кальянів є стимулюванням продажів тютюнових виробів. Проте заборона не працює, покурити кальян можна без проблем у закладах, що функціонують у різних регіонах країни. Ця сфера перейшла у тінь, хоча її регулювання приносило б бюджету кошти.

В інших європейських країнах кальяни давно легалізовані, але за певних умов. Наприклад, в Німеччині доступ до кальянів заборонений особам до 18 років, а в Польщі створені спеціальні зони для куріння.

Деякі народні депутати нарешті усвідомили цю проблему. Два місяці тому вони зареєстрували законопроект № 12288 для легалізації кальянів у ресторанах закладах. Це шанс для держави збільшити податкові надходження через детінізацію бізнесу та створення нових підприємств. Прогнозується, що обсяг легальних продажів може зрости на понад 60%. До того ж може з'явитися близько 23 000 нових робочих місць.

Також у парламенті представлений альтернативний законопроект № 12288-1, який пропонує більш комплексне розв'язання питання. Він визначає зони обслуговування кальянів, вимоги до вентиляції,

вік відвідувачів та інші правила, що захистять некурців. Заклади повинні отримувати ліцензії на продаж тютюнових виробів і дозволу на обслуговування кальянів. Отже, проєкт передбачає додаткові надходження до бюджету у вигляді акцизів, ліцензій і дозволів. Не забуваймо про стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, що теж наповнює державну казну.

Аналогічна ситуація склалася з продажем рідин для електронних сигарет з ароматичними добавками. Минулого року їх заборонили, і через це держава втратила приблизно 800 млн грн акцизного податку. Чи зникла ця продукція? Ні. Її або окремі харчові добавки для приготування рідин можна без проблем придбати в магазинах чи на розкладках. Проблема полягає ще в тому, що ніхто не контролює якість цієї продукції.

Ризики для України

Останні кілька років в Україні йде жорстка боротьба із нелегальним ринком сигарет, який досяг апогею в 2023 році, коли кожна четверта пачка опинилась в тіні, а бюджет недорахувався величезної суми – більш ніж 23 млрд грн податків. Ці кошти могли б піти на допомогу ЗСУ чи соціальні виплати, але їх отримали нелегальні виробники. У травні 2024-го посли G7 звернулись до прем'єр-міністра Дениса Шмигала із закликом активніше боротись із нелегальним виробництвом і продажем тютюнових виробів. Донори не розуміють, чому вони мають надавати кошти Україні, яка втрачає сотні мільйонів доларів США через небажання боротись із чорним ринком. Врешті вирішення проблеми вдалось зрушити з мертвої точки, а частка



нелегальної продукції скоротилась до 12,6%.

Україна вже багато років – один із найбільших постачальників нелегальних сигарет до ЄС. Наприклад, торговельна марка № 1 на українському тіньовому ринку – Compliment – добре відома за межами країни, а особливо в Польщі, Словенії, Словаччині й Угорщині. Проблема полягає у тому, що нелегальні гравці намагаються вивезти за кордон ще й підробки сигарет відомих міжнародних брендів. Їхня якість низька, і це впливає на ставлення покупців до цієї продукції. Та сама проблема спостерігається і в Україні.

Нелегальний ринок сигарет створює проблеми для країни на міжнародному ринку. Україна є членом Світової організації торгівлі й учасницею низки міжнародних угод, зокрема ТРІПС (адмініструється Світовою організацією торгівлі та встановлює стандарти для визнання та захисту основних

об'єктів інтелектуальної власності. – Прим. ред.), про Асоціацію між Україною та ЄС. Серед вимог, які висуваються у цих документах, є дотримання високих стандартів захисту інтелектуальної власності. Невиконання цих зобов'язань може створити перешкоди на шляху до євроінтеграції нашої країни. Це питання особливо актуальне зараз, коли Україна потребує підтримки західних партнерів.

Ще один ризик – можлива втрата інтересу міжнародних компаній до українського ринку сигарет через високу частку тіньового ринку. Це одразу вплине на бюджетні надходження – тютюнові компанії є одними з найбільших в Україні платниками податків. Перед правоохоронцями стоїть важливе завдання – продовжити боротьбу із ринком нелегальної продукції, а від уряду виробники очікують зрозумілих правил гри.

Ольга Захарова, незалежний експерт

FMCG — TOBACCO

| № | Назва компанії           | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Філіп Морріс Україна     | 39,20                    | 35,80                 | 34,20           | 34,60               | 35,00          | 178,80 |
| 2 | JTI Ukraine              | 35,20                    | 32,00                 | 30,00           | 30,20               | 35,20          | 162,60 |
| 3 | British American Tobacco | 34,50                    | 28,25                 | 28,50           | 29,75               | 29,25          | 150,25 |
| 4 | Imperial Tobacco Ukraine | 23,67                    | 24,33                 | 21,67           | 21,67               | 23,00          | 114,34 |
| 5 | Тедіс Україна            | 15,00                    | 13,50                 | 16,50           | 17,00               | 13,50          | 75,50  |



# НА ДВА ФРОНТИ

У часи глобальних змін і викликів, які принесла повномасштабна війна, журналісти та волонтери стали важливими комунікаторами в Україні та на міжнародному рівні. Про зміну підходів до репутаційного менеджменту в медіа та про трансформацію довіри до журналістики в сучасних умовах розповів **військовий кореспондент, волонтер і співзасновник громадської організації «Стоп корупції» Роман Бочкала**.



## Як війна змінила підходи до репутаційного менеджменту журналістів і громадських діячів в Україні?

Люди почали споживати інформацію здебільшого з телеграм-каналів, тому потрібно якомога оперативніше надавати правдиву інформацію, без брехні та фейків. Я пригадую поїздки в Бучу, коли потрапив туди одним із перших. Тоді показати, що насправді трапилось у місті, які звірства скоїли російські військові, було дуже важливо не лише для українського суспільства, але й для всього світу. Згадайте: росіяни заявляли, що це все постановка, а вбиті та закатовані — це актори. Відбити інформаційну атаку пропаганди можливо було лише правдою! Правда — це і є основний інструмент репутаційного менеджменту.

## Чи є принципи відмінності в управлінні репутацією українських журналістів і волонтерів в Україні та за кордоном?

Вважаю, що є кілька принципових відмінностей, які пов'язані з різницею в медіасередовищі, аудиторії, рівні довіри й очікуваннях суспільства. Для прикладу: довіра до журналістів і волонтерів всередині України базується на їхній особистій репутації та тривалому перебуванні у професійному середовищі. Ніхто не буде читати невідомий канал чи довіряти підозрілим зборам для армії. За кордоном ми здебільшого намагаємося показати тему війни з емоційного боку. Це відеоролики про обстріли та наслідки російського терору. Так, це, з одного боку, правильно та дієво, однак з іншого — може сприйматися там, за кордоном, як пропаганда. Тому вважаю, що для міжнародної аудиторії важливо розуміння контексту та пояснення подій.

## Як інформаційна війна, що супроводжує бойові дії, вплинула на підходи до комунікацій і репутаційного менеджменту в медіа?

Оперативність і фактчекінг — певно, найважливіші на сьогодні. Крім того, в умовах інформаційної війни, аби випереджати дезінформацію та

пропаганду, створюються інформаційні наративи. Ефективно протидіяти маніпуляціям можна також залучивши експертів, проте вони повинні мати гарну репутацію та авторитет.

## Громадські організації часто самі стають мішенями дискредитаційних кампаній. Які антикризові стратегії комунікації працюють найкраще у таких випадках?

Громадські організації, особливо антикорупційні та волонтерські, нерідко стикаються з дискредитаційними кампаніями. Це можуть бути як організовані інформаційні атаки, так і спонтанні хвилі негативу, поширені через соцмережі чи ЗМІ, або так звані вкиди в анонімних телеграм-каналах. Звісно, головне в таких випадках не мовчати й дати офіційну відповідь, аби наратив опонентів не закріпився в інформполі та не спричинив репутаційних втрат. Але найголовніше — виконувати свій громадянський обов'язок, підтримувати Сили оборони України, виявляти корупцію під час війни.

## Як змінилися ризики для репутації журналістів-розслідувачів і громадських активістів у 2024 році?

Журналістам-розслідувачам було нелегко завжди. Погрози, залякування, кібератаки та юридичний тиск — це, так би мовити, «стандартний пакет» опцій. Існує навіть думка, що під час війни не потрібні ніякі розслідування. Однак вважаю, що тримати антикорупційний вектор просто необхідно. Це один із чинників успішного громадянського суспільства та нашої Перемоги.

## Чи став голос самих журналістів-розслідувачів і громадських активістів помітнішим та вагомішим у припиненні суспільно шкідливих і небезпечних явищ?

Так і є. Це певний мейнстрим, коли до одного такого голосу долучаються інші — так і формуються громадські організації та проекти журналістських

# ПРАВДА — ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

розслідувань. Це дає змогу впливати на певні процеси та притягувати до відповідальності осіб, котрі так чи інакше зловживають або вчиняють протиправні дії.

## Як трансформувалася довіра до журналістики в умовах повномасштабної війни? Чи є перенасичення аудиторії військовими темами та просто клікбейтом, надмірно гарячими новинами?

Українське суспільство виявило високу підтримку незалежних медіа. Водночас посилюлися й ризики: з одного боку, зросли вимоги до точності та відповідальності медіа, з іншого — збільшилася вразливість до маніпуляцій, фейків і ворожої пропаганди. Клікбейт — це насамперед хайп, який далеко не завжди позитивно впливає на репутацію. На жаль, дійсно є перенасичення подібними заголовками. Також можна зустрічати рекламу на основі таких заголовків. Ви напевно бачили: «Сьогодні на Україну летітиме 500 ракет» — і далі посилення. Такі дописи бачити огидно. І ті, хто публікує подібне, точно не покращать свою репутацію. Журналістика повинна мати деяку цензуру з точки зору моральних принципів в умовах війни.

## Що зараз є головними опорами репутаційного капіталу медіа, журналістів, громадських діячів і волонтерів?

Порядність, прозорість, відповідальність, розуміння часу, в якому живемо, та повага до Сил оборони України.

Війна активізувала нову хвилю волонтерства та громадської діяльності. Які виклики постають перед ними? Як ці люди можуть ефективно розвивати свою

## репутацію, зберігаючи довіру донорів і суспільства?

Насамперед треба сказати про шахрайство та клонування сторінок. Я сам із таким зіштовхнувся. Від мого імені шахраї незаконно отримували кошти. Зараз триває слідство. Думаю, що за таке під час війни вони мають бути суворо покарані. Також будь-якого волонтера можуть пофарбувати у той чи інший колір політичної сили. Ще один із викликів — звітність. Що би ти не робив чи купував, усе одно знайдеться той, хто скаже, що знає де дешевше або краще. А ти — волонтер — використав кошти нераціонально! Є проекти, які не під силу потягнути самотужки. Для цього ми робимо колаборації з іншими волонтерськими організаціями. Це водночас і розширює аудиторію, і зміцнює довіру.

## Як ви оцінюєте роль соціальних мереж у сучасному репутаційному менеджменті журналістів, активістів і громадських організацій?

Насамперед це прямий контакт з аудиторією. Журналісти й активісти можуть без посередників доносити свою позицію, оперативно реагувати на події та взаємодіяти з підписниками. Це допомагає

будувати персональний бренд і довіру: люди більше вірять особистим повідомленням, аніж анонімним заявам або навіть офіційним. У сучасному світі соцмережі є основним, але не єдиним інструментом репутаційного менеджменту. Публікації в авторитетних виданнях, інтерв'ю та коментарі допомагають закріпити репутацію.

## Які ключові репутаційні тренди та виклики для медіа і громадського сектору ви бачите на 2025 рік?

Інформаційна війна набиратиме обертів. Пропагандистська машина кремля з мільярдним фінансуванням просто так не зупиниться, тому очікується посилення інформаційних атак. Українським медіа та активістам слід зміцнювати довіру аудиторії та підвищувати власну безпеку. Важливо залишатися незалежними, оперативно реагувати на загрози та використовувати новітні технології для поширення правдивої інформації. Загалом 2025 рік вимагатиме від українських медіа та громадського сектору ще більшої адаптивності, інноваційності та стійкості. Головне — зберігати якість контенту, довіру аудиторії та шукати нові способи взаємодії із суспільством.





# НОВА РЕАЛЬНІСТЬ ЗАБУДОВНИКІВ



Українська будівельна галузь і сфера нерухомості переживають складні часи, пов'язані з війною, яка суттєво змінила їхній ландшафт. Аналізуючи динаміку взаємодії з аудиторією, репутаційне управління та нові бізнес-моделі, стає зрозуміло, як українські компанії пристосовуються до нових реалій та які тенденції можуть визначити їхнє майбутнє.

Під час війни галузь розвивається в умовах жорсткого дефіциту ресурсів, зниження внутрішнього попиту та збільшення частки проєктів, які реалізують за рахунок бюджетних або донорських коштів. Минулий рік став періодом перегрупування та перезбирання як бізнес-процесів, так і комунікаційних стратегій для багатьох гравців ринку.

## Залежить від термінів

Як і до початку повномасштабного вторгнення, управління репутацією в галузі базувалось на виконанні обіцяного, насамперед стосовно термінів та якості без суттєвої зміни кошторису проєктів. Саме такі компанії мають найбільшу довіру споживачів і високу професійну оцінку (KAN, Intergal, DIM, Alterra, «Piel», blago тощо).

Одним зі сценаріїв досягнення цієї мети в 2024-му став пошук фінансового плеча та партнерств з боку інших фінансових груп або сильніших гравців з інших регіонів. Серед прикладів – кейси Saga Development & BGV Group Management, Sensar & Ribas, DIM & TACкомбанк. Були озвучені й спроби міжнародного партнерства – DIM & BI Group і кілька інших колаборацій.

Трендом 2024-го також стала відкрита комунікація частини українських компаній про свої закордонні проєкти. У 2022–2023 роках це вважалося не завжди

прийнятним з огляду на критичну необхідність сконцентрувати зусилля на проєктах в Україні, передусім на тих, що стосувалися оборони та відновлення. У 2024-му – свідчило про професійність, стійкість і гнучкість команд, готовність не лише працювати за вимогами розвинених ринків, але й конкурувати за ресурси на них завдяки високотехнологічним послугам та якості проєктів. Наприклад, компанія Intergal Group повідомила про реалізацію інвестиційних проєктів в Угорщині та Німеччині, «Автоматістраль-Південь» – про втілені інфраструктурні проєкти та виграні тендери в ЄС.

У комунікаційних стратегіях компанії шукали нові підходи до формування меседжів з акцентом на реаліях часу та запиті щодо чесності, а також переглядали та змінювали кошики інструментів.

## Виклики зобов'язань

Найгострішим викликом стала неспроможність виконувати раніше взяті на себе зобов'язання в темпі, що потрібен для реальної будівельної динаміки. На відміну від 2023 року зростання рівня платоспроможного попиту не відбулося (на тлі атак на інфраструктуру в кінці весни – на початку літа).

Кризовою стала неготовність чесно, відкрито та по-дорослому комунікувати з аудиторією, розповідаючи про свої проблеми:

- мобілізацію та брак будівельних кадрів;

- суттєві затримки, зважаючи на обіцяні терміни введення в експлуатацію;
- неспроможність керівних компаній у повному обсязі надавати відповідні послуги;
- потреба в підвищенні тарифів через те, що інфляція змушує переглядати бюджети витрат.

За даними ЛУН, лише приблизно 6% об'єктів від початку повномасштабної війни введено в експлуатацію вчасно, середньозважені затримки станом на 2024 рік сягають 18–24 місяців. «Неготовність до межевої чесності, удавана нормальність, які особливо простежувалися у форматах повідомлень для власних каналів комунікації (соціальні мережі, власні ресурси), насправді в багатьох випадках ставали фактором роздратування з боку аудиторії, якщо вивчати дані якісно-кількісного аналізу офіційних сторінок девелоперів», – констатує Вікторія Берещак, радниця зі стратегічних комунікацій, PhD.

## Взаємодія з аудиторією

Загальний вектор в країні – соціальна відповідальність. Йдеться не лише про програми прямої допомоги, але й про включення в бізнес-моделі. Участь у державних пільгових програмах, орієнтованих на соціально вразливі категорії («Оселя, «Відновлення»), у деяких забудовників давала до 80% продажів. Збільшуються й власні програми

лояльності. Згідно з дослідженням Visionary Service, проведеним RED від ЛУН влітку 2024 року, більша частина таких програм орієнтована на військових і членів їхніх сімей, а також ВПО. Поки що набагато рідше забудовники називають інші категорії (наприклад, аграріїв або вчителів). Оразу декілька комунікаційних кампаній були присвячені спробам почати діалог з цими аудиторіями (група компаній DIM, Alliance Novobud, КУБ, Avalon тощо). Були акції «квартира за донат» («Piel», Royal House у Києві, «ArtХаус Груп» у Житомирі, blago в Івано-Франківську тощо).

Нове налаштування бізнес-процесів відчувалося і на рівні креативів, і на рівні інструментів.

«Було очевидно, що компаніям важко нащупати новий спосіб взаємодії з аудиторією, при цьому вже не працюють ті звичні креативи, формати та меседжі, що роками давали результати. Були досить кумедні, як на мене, спроби пошукати «допомоги» з боку покупця і разом привернути до себе увагу: грошова винагорода (200 000 грн) за найкращий неймінг, слоган і легенду ЖК», – наводить приклад Берещак.

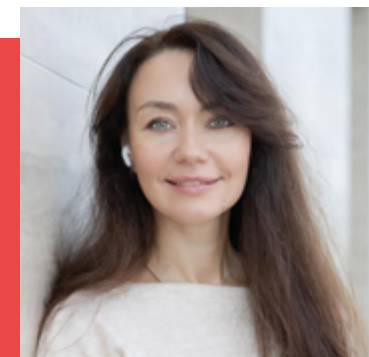
## Допомога ШІ

У 2024 році компанії активно експериментували з ШІ-інструментами, зокрема для розроблення варіантів рекламних стратегій, створення рендерів і візуалізацій. За словами бренд-

Минулий рік для компанії DIM у стратегічних комунікаціях можна назвати вдалим. Успішно залучили цільове фінансування від вітчизняних інвестиційних партнерів для розвитку наявних і перспективних об'єктів, що свідчить про високу довіру до компанії та впевненість у майбутньому України. Оразу після цього вийшли на ринок з комунікацією в мінімалістичному стилі «Будуємо за свої», в якій доносили головний меседж — будівництво об'єктів DIM не залежить від продажів. Згодом ми запустили меседж «Будуємо! Не імітуємо», завдяки якому намагалися вирізнитися серед інших гравців ринку та підкріпити слоган реальними цифрами — 100 000 м² введення в експлуатацію у 2025 році.

Одним із важливих репутаційних рішень стало проходження аудиту від найбільшої міжнародної компанії з інвестиційного консалтингу й управління нерухомістю CBRE Ukraine, яка представлена у 100 країнах світу. Завдяки незалежному аудиту нам вдалося виявити слабкі місця в системах управління та контролю й отримати потрібні рекомендації.

Важливими залишаються чесна комунікація про війну та допомога ЗСУ. Минулого року ми провели розіграш квартири в комплексі Lucky Land серед усіх, хто зробив донат від 500 гривень на допомогу ЗСУ. За 60 днів компанія DIM і благодійний фонд «Захист майбутнього» зібрали 20,2 млн грн на безпілотники й автомобілі для добровольчих підрозділів ЗСУ, НГУ, ГУР і батальйону «Свобода».



**Дарія Бедя,**  
директор з маркетингу  
групи компаній DIM

Дарія Бедя, директор з маркетингу групи компаній DIM

Дарія Бедя, директор з маркетингу групи компаній DIM

Дарія Бедя, директор з маркетингу групи компаній DIM





менеджера групи компаній DIM Олександра Полторака, в компанії чат GPT навчають на основі бази інформації про житлові комплекси девелопера, ШІ-інструменти використовують для цифрової аналітики в диджиталі.

На думку керівника проєктів Perfect Group Олексія Ковалю, навіть у разі обмеженого впровадження ШІ такі технології дають змогу підвищувати точність ухвалення рішень щодо маркетингових стратегій. А у разі розширеного використання ШІ це може допомогти з автоматизацією

процесів управління проєктами, прогнозуванням витрат і термінів, однак «навіть найкращі технології не зможуть розв’язати проблему нестачі рук безпосередньо на будівництві».

При цьому процес, в який також можна було долучити ШІ – репутаційний і комунікаційний аудит – у галузі загалом зараз на низькому рівні. Це видно з реакцій на потенційну комунікаційну загрозу чи навіть негатив у соцмережах: затримки із відповіддю, банальні відписки без конкретики,

пошуки винних деінде тощо. Наприклад, найгучнішими та й досі не вирішеними є протистояння громади та забудовників навколо знесення історичного будинку на вул. Рейтарській (компанія «Нест») або діяльності ЖК H2O в екопарку «Осокорки» («Столиця груп»). Протилежний приклад — Arricano звинувачували у роботі в окупованому Криму та заарештували ТРЦ, проте юристам компанії Arricano вдалося зняти всі звинувачення.

Підходи 2025 року

Серед трендів та інструментів на 2025 рік експерти рекомендують звернути увагу на підхід «контент як сервіс», за яким кожна одиниця змісту повинна мати цінність для споживача.

«У світі, де перевантаженість уваги аудиторії через інформаційний шум зростає зі швидкістю світла, виграють ті, хто зможе перелаштуватись зі споживацького підходу в комунікаціях до ціннісного. Перше та ключове завдання – знайти відповідь на запитання: «Що корисного та цінного мій контент дасть аудиторії?» Іншими словами сформулювати чіткий практичний запит споживача та дати вичерпну відповідь на нього», – рекомендує Берещак.

За її оцінкою, покрокові інструкції, збірники, освітні серіали та вебіари, калькулятори, інструменти на основі ШІ та тести, подкасти й аудіоконтент допоможуть формувати довгострокові відносини та лояльність, а також збільшуватимуть репутаційний актив.

Оксана Гришина,  
кореспондент  
Інтерфакс-Україна

БУДІВНИЦТВО ТА ДЕВЕЛОПМЕНТ

| № | Назва компанії       | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | К.А.Н. Девелопмент   | 44,00                    | 40,29                 | 43,86           | 43,00               | 43,00          | 214,15 |
| 2 | Royal House          | 40,17                    | 38,00                 | 39,33           | 34,50               | 38,67          | 190,67 |
| 3 | DIM                  | 37,00                    | 34,63                 | 40,38           | 39,13               | 38,50          | 189,64 |
| 4 | Arricano Real Estate | 37,20                    | 40,40                 | 36,40           | 34,00               | 41,60          | 189,60 |
| 5 | Інтергалбуд          | 38,00                    | 36,63                 | 41,38           | 34,13               | 36,88          | 187,02 |

17.04 | КВЦ Парковий

MIND  
wintech  
summit



Саміт про впровадження технологій від ділового видання Mind.UA на якому великий та середній український бізнес зустрічається з ключовими гравцями української tech-індустрії



FinTech

Розвиток криптоплатежів та їхній вплив на фінансову галузь



AgriTech/FoodTech

Які технології допомагають встояти під час війни та будуть драйвити індустрію в майбутньому



CyberTech

Кібербезпека та кіберзахист: регуляторне середовище, культура кібербезпеки, бренд України в світі



EnergyTech

Як технології змінюють енергетичний ринок та визначають його майбутнє

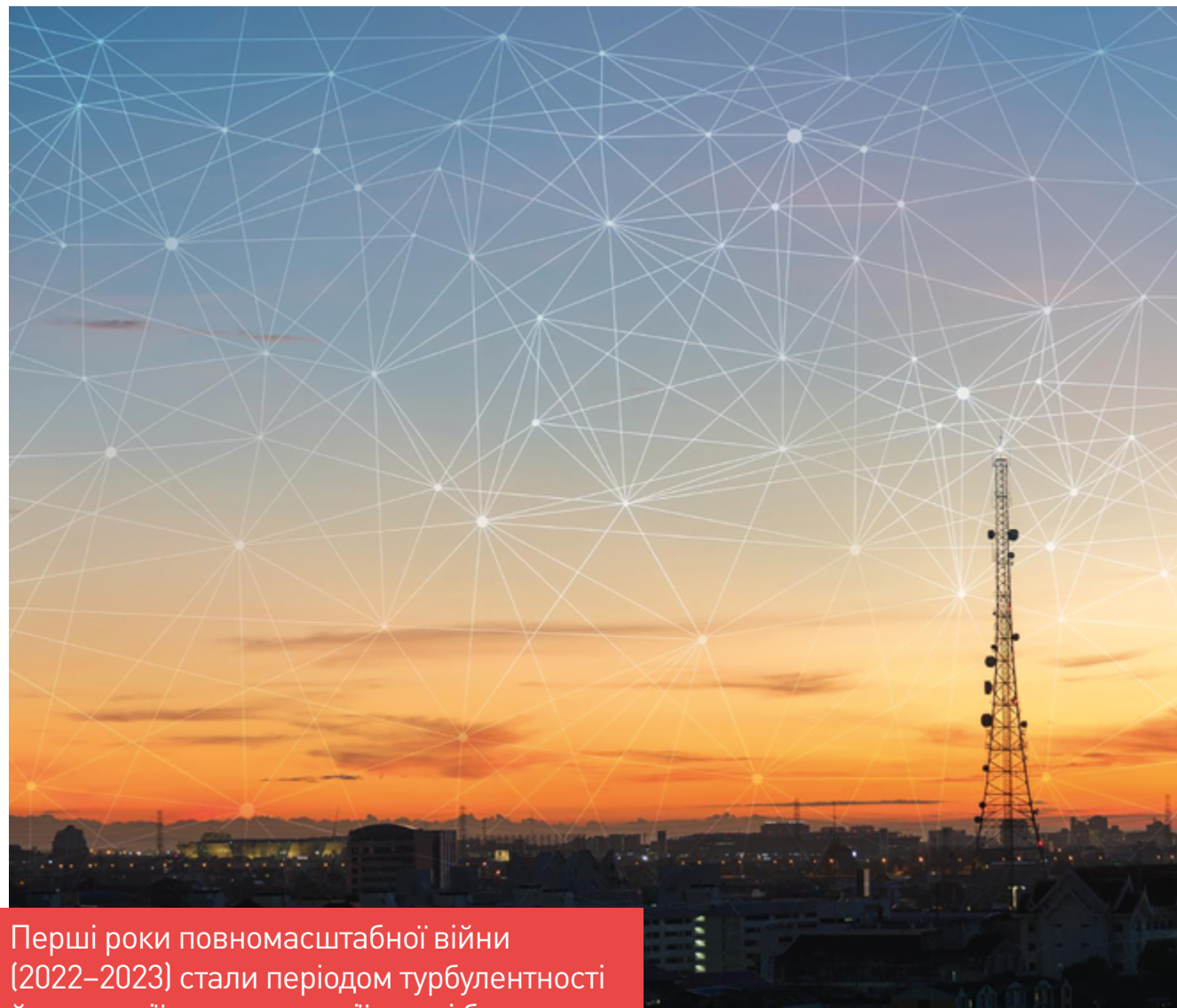


AI

Як штучний інтелект змінить бізнес-процеси в компаніях



# НОВА НОРМАЛЬНІСТЬ



Перші роки повномасштабної війни (2022–2023) стали періодом турбулентності й адаптації, коли компанії галузі були змушені швидко реагувати на нові виклики. Репутація почала вимірюватися не лише економічними показниками, але й внеском на нагальні потреби суспільства.

Воєнне вторгнення стало шоком для бізнесу, змусивши компанії терміново переглядати стратегії, включаючи комунікаційні. Репутаційний менеджмент у цей час був зосереджений на антикризовому реагуванні, підтримці співробітників і демонстрації стійкості. Війна актуалізувала питання соціальної відповідальності та патріотизму. Для компаній стало критично важливо підтримувати країну та ЗСУ.

## Переоцінка цінностей

Репутаційний менеджмент у цій галузі в Україні протягом 2024 року зазнав еволюційних, а не революційних змін. Зросла роль цифрових каналів, особливо соціальних мереж і месенджерів, для оперативного інформування та реагування на виклики. Офіційні сайти та традиційні медіа відійшли на другий план щодо швидкості реагування.

Отож 2024 рік став періодом стабілізації та стратегізації репутаційного менеджменту в нових реаліях. Згодом компанії перейшли від хаотичного реагування на кризові ситуації до розробки системних і проактивних стратегій управління

репутацією. Розуміння, що криза – це нова нормальність, спонукало до побудови більш стійких комунікаційних моделей.

Зараз спостерігається зростання ролі ESG (Environmental, Social, Governance). Глобальний тренд на ESG посилюється в Україні через війну, особливо це стосується соціальної складової (S). Компанії мають демонструвати соціальну відповідальність не на словах, а на ділі.

Споживачі та стейкхолдери вимагають чесності та відкритості, особливо в умовах війни та недовіри до інформації.

Глобальна тенденція до диджиталізації комунікацій в Україні також прискорилося через війну. Соціальні мережі стали ключовим майданчиком для репутаційного менеджменту. Глобальний тренд на персоналізацію комунікацій в Україні проявляється в посиленні важливості особистого бренду лідерів компаній. Водночас зростає довіра до особистих рекомендацій лідерів думок, відгуків інших споживачів. Споживачі стали ще більш

чутливими до емоційного забарвлення комунікацій. Вони очікують від компаній емпатії, розуміння їхніх проблем, підтримки. Будь-яка фальш або нещирість може викликати різко негативну реакцію.

Споживачі хочуть, аби компанії демонстрували конкретні дії. КСВ-ініціативи, допомога ЗСУ, підтримка громад – все це стає важливішим за рекламні обіцянки. Довіра до традиційної реклами втрачається. Споживачі скептично ставляться до гучних рекламних слоганів, особливо якщо вони не співвідносяться з реальними діями. Абоненти очікують від компаній активної присутності в цифровому просторі, особливо в соціальних мережах і месенджерах. Швидка відповідь на запитання й оперативне вирішення проблем онлайн стають стандартом.

Патріотизм залишається важливою цінністю для споживачів. Вони позитивно сприймають компанії, які відкрито демонструють свою проукраїнську позицію та підтримують національні інтереси.

## Непрості рішення

Ситуація з мобільним зв'язком в Україні у 2024 році характеризувалася природним прагненням мобільних операторів до розвитку та сталого зростання, що, безумовно, потребує додаткових інвестицій. Отож оператори були змушені перекласти частину своїх витрат на плечі пересічних користувачів, підвищивши низку тарифів. Абоненти, природно, зустріли цей крок без особливого ентузіазму та захвату. Тут якраз і знадобилося мистецтво репутаційного менеджменту. Треба було пояснити абонентам необхідність таких заходів із мінімальними втратами для репутації оператора. Ринок значною мірою сам регулював ситуацію, що склалася, змушуючи операторів коригувати ціни на особливо непопулярні тарифи. Після короткочасного зльоту операторам довелося злегка скинути ціни. Неплатоспроможні абоненти не «купилися» на щедрі обіцянки операторів про збільшення обсягів мобільного інтернету,

Репутація — стратегічний актив, що впливає на успіх у бізнесі та стійкість компанії.

Ми дотримуємося комплексного підходу до розвитку та захисту репутації. Основа — проактивність: діалог зі стейкхолдерами, інформування клієнтів, партнерів і суспільства. Чіткі алгоритми дозволяють ефективно реагувати на кризи, команда готова до оперативних дій для мінімізації репутаційних ризиків.

Ефективно керувати репутацією допомагають прозора корпоративна політика та системний підхід у КСВ-проектах. Для нас першочерговими є масштабні благодійні та волонтерські проекти на підтримку Сил оборони, медичних установ, освіти, сприяння розвитку цифрової інфраструктури тощо.

Воєнні реалії змінили український бізнес. Він став відкритішим для суспільства, в комунікаціях зосереджується на стійкості, сталому розвитку та цифровій безпеці. Суттєво зросла роль внутрішніх комунікацій: ефективна взаємодія всередині компанії — опора її репутаційного капіталу для зовнішніх стейкхолдерів.

Власники та топменеджмент як лідери бізнесу відіграють ключову роль у побудові та зміцненні репутації компанії. Вони своїм прикладом формують корпоративну культуру та є амбасадорами цінностей, транслуючи їх внутрішнім командам і широким аудиторіям назовні. Їхня залученість у комунікації забезпечує відкритий діалог з усіма зацікавленими сторонами, прозорість рішень, підтримку з боку команд. У репутаційному менеджменті продовжать закріплюватися та розвиватися такі тренди, як фокус на реалізації гуманітарних проєктів і впровадження ШІ-інструментів для аналізу суспільної думки. Ефективний напрям діяльності — формування довгострокових партнерств із громадськими організаціями, бізнес-спільнотами та державою для реалізації масштабних суспільно важливих ініціатив.

## Як розвивати репутаційний капітал

- **Чесність і прозорість:** довіра вибудовується на відкритості та відповідальності.
- **Інвестиції в реальні дії:** сильна репутація ґрунтується на конкретних результатах, а не на комунікаційних намірах.
- **Гнучка реакція на виклики:** ризики виникають миттєво, тому план дій завжди має бути наготові.
- **Розвиток корпоративної культури:** команда є найціннішою для будь-якого бізнесу і найкращим амбасадором бренду, тому в пріоритеті її залученість.



**Олеся Оленицька,**  
директорка з корпоративних зв'язків компанії «Київстар»





кількості хвилин для дзвінків на інші мережі тощо. Основним критерієм залишалася вартість тарифів. Треба зазначити, що мобільні оператори виявляли оптимально допустиму гнучкість і нерідко йшли назустріч споживачам.

Тут уже реально був простір для креативності репутаційного менеджменту, щоб згладити негативний ефект від цих вимушених заходів.

Одним із прийомів стала широка реклама переходу абонентів з інших мереж зі збереженням свого номера та ще й з пільгами щодо тарифікації. Таким чином мобільні оператори нарощували абонентську базу відносно малою кров'ю. Найбільше в цьому досяг успіху, на мою скромну думку, lifecell.

Компанія також була на слуху у зв'язку зі зміною власника. Французький мільярдер Ксав'є Ньєль висловив намір придбати lifecell за 525 мільйонів доларів США. Однак угода зіткнулася з перешкодами через наявність підсанкційних осіб у структурі власності компанії. У вересні 2024 року угоду було завершено, і lifecell продали французькій компанії NJJ Holding. Тепер lifecell і Датагруп-Volia об'єднують для створення конвергентної телекомунікаційної платформи. Час покаже, що з цього вийде. У компанії з'явилися цілком реальні перспективи відхопити шматок «мобільного пирога» більший за нинішні 14%.

**Київстар: роль лідера**

Після 24 лютого 2022 року компанії зіткнулися з необхідністю оперативно адаптувати свої стратегії до кризової ситуації, змін у поведінці споживачів і посиленої ролі соціальної відповідальності.

Одним із ключових викликів для всіх фахівців з репутаційного менеджменту стало управління корпоративною репутацією в умовах перманентної кризи. Київстар як лідер ринку електронних комунікацій забезпечив прозору, регулярну та чесну взаємодію з усіма ключовими стейкхолдерами, а також проактивне партнерство з органами влади, локальними

спільнотами та громадськими організаціями для реалізації проєктів, що впливають на реальні зміни у суспільстві та надають підтримку державі та людям.

Внутрішні комунікації набули стратегічного значення. Зокрема, Київстар активно заохочує та залучає співробітників до корпоративного волонтерства. Так, з лютого 2022-го корпоративні волонтери Київстар зібрали понад 2,7 млн грн допомоги на різні соціальні ініціативи.

Важливою частиною корпоративного волонтерства є місяці донорії крові. 595 співробітників здали кров у Київстар з 2019 року — це майже 270 літрів крові, яка рятує життя. За час повномасштабної війни 450 працівників Київстар стали донорами — це 200 літрів. CEO компанії регулярно здає кров у Національній дитячій лікарні «Охматдит». У лютому 2025-го вперше було проведено офлайн-акцію з донорства крові у Львівському офісі.

Київстар активно підтримує співробітників, котрі долучилися до лав ЗСУ, та ветеранів. У компанії діє програма «4.5.0. Нарешті вдома», яка передбачає підтримку демобілізованих співробітників. Компанія спирається на принцип: «Нічого для ветерана без ветерана». Для мобілізованих співробітників у КС зберігаються робочі місця; їм здійснюються щомісячні виплати, надається страхування; з мобілізованими співробітниками підтримується зв'язок; працює програма психоемоційної підтримки для їхніх родин. Від початку повномасштабної війни компанія виплатила співробітникам, які служать в ЗСУ, близько 216 млн грн.

Особистий бренд CEO та топменеджменту залишається

важливим у формуванні й управлінні репутацією компанії. Активна публічна присутність перших осіб дозволяє побудувати послідовні, прозорі комунікації, підкріплені їхнім авторитетом.

За три роки війни Київстар сплатив 32,7 млрд грн податків, а загальна сума інвестицій у цифрову інфраструктуру сягнула майже 24 млрд грн.

**Vodafone: внесок у майбутнє**

У 2024 році Vodafone значно змінив підхід до репутаційного менеджменту, зосередившись на прозорості та стійкості. Порівняно з попередніми роками компанія впровадила нові стратегії для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення довіри до бренду. Можна також сказати про швидку адаптацію компанії до роботи в екстремальних умовах.

Окрім допомоги армії, Vodafone реалізує численні КСВ-проєкти, спрямовані на покращення екологічної ситуації, підтримку освіти й охорони здоров'я. Ці проєкти допомагають зміцнити репутацію компанії та підвищити її соціальну відповідальність.

Vodafone особливо активно підтримує соціальні проєкти, що спрямовані на допомогу дітям, медичним закладам і внутрішньо переміщеним особам.

Програма розвитку талантів Vodafone Career Way 2024 спрямована на підтримку молодих фахівців, котрі потрібні для впровадження технологічних інновацій, серед яких проведення 5G-тестів. Це демонструє прагнення компанії до розвитку та впровадження сучасних технологій в Україні.

Компанія є лідером щодо швидкості мобільного інтернету в Україні згідно з результатами користувацьких тестів Speedtest.



Vodafone робить значні інвестиції в телекомунікаційну інфраструктуру України, навіть в умовах війни, що демонструє довгострокову відданість компанії розвитку країни.

**Майбутнє зараз**

Отже, серед тенденцій 2025 року: ESG-комунікації, використання ШІ, партнерство бізнесу та держави — спільні ініціативи для відновлення інфраструктури та підтримки економіки. Корпоративне волонтерство та підтримка ветеранів стануть обов'язковою нормою, а партнерства з державою, медіа та громадськими організаціями дозволять масштабувати бізнес і зміцнювати довіру суспільства.

Олександр Левшин,  
головний редактор  
HiTech.Expert

ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ — ОПЕРАТОРИ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Київстар       | 38,69                    | 37,15                 | 39,08           | 36,23               | 40,92          | 192,07 |
| 2 | Lifecell       | 36,91                    | 36,09                 | 37,36           | 34,91               | 37,45          | 182,72 |
| 3 | Vodafone       | 36,36                    | 35,55                 | 36,91           | 34,64               | 36,64          | 180,10 |
| 4 | Інтертелеком   | 20,60                    | 19,80                 | 18,40           | 16,40               | 18,00          | 93,20  |
| 5 | ТриМоб         | 17,33                    | 17,00                 | 15,67           | 15,00               | 15,33          | 80,33  |



# СВІТЛО ІНТЕРНЕТУ



Попри труднощі ринок фіксованого інтернету демонструє стійкість і динамічність. Українські провайдери адаптуються до нових викликів, покращують якість послуг і реалізують нетривіальні ініціативи з корпоративної соціальної відповідальності.

Війна й економічні виклики суттєво вплинули на телекомунікаційну інфраструктуру країни, спонукаючи провайдерів до активного впровадження інноваційних технологій. При цьому загострює ситуацію конкуренція — провайдери змушені не лише модернізувати свої мережі, але й активніше взаємодіяти з клієнтами.

### У відповідь на виклики

Минулий рік став знаковим для українського ринку фіксованого інтернету. Головною тенденцією, яка визначила його розвиток, став активний перехід багатьох провайдерів на технологію Gigabit Passive Optical Network (GPON). Вона дозволяє досягати швидкості до 1 Гбіт/с і стала відповіддю на побоювання щодо можливих довготривалих відключень електроенергії через ворожі обстріли енергетичної інфраструктури. Хоча в 2024 році не спостерігалось тривалих перебоїв з електрикою, провайдери вирішили перестрахуватися та модернізувати свої мережі для забезпечення безперебійного доступу до інтернету. Серед компаній, які впроваджують технологію GPON в Україні, можна виокремити таких

провайдерів, як LinkCom, Vega Telecom і «Гіптел». Завдяки цим нововведенням ринок фіксованого інтернету продовжує відновлюватись після скорочення абонентської бази, що спостерігалось у попередні роки. Згідно з останніми даними кількість користувачів зросла на 30% і досягла 11,1 млн осіб, з яких 27% мешкають у сільській місцевості. За даними НКЕК, доходи від фіксованого доступу до інтернету в Україні за перші дев'ять місяців 2024 року становили 18,2 млрд грн, що на 13,5% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року, а це свідчить про стабільне зростання галузі.

Крім технологічних нововведень, ринок фіксованого та широкосмугового інтернету зіткнувся зі змінами у сфері репутаційного менеджменту. Війна та глобальні економічні виклики суттєво вплинули на споживчі настрої, змусивши користувачів бути вимогливішими до якості послуг, прозорості й етики компаній. Ці нові реалії спонукали провайдерів сфокусуватися на корпоративних комунікаціях та активній взаємодії з клієнтами.

Важливим елементом діяльності провайдерів стали програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Компанії реалізують проекти, спрямовані на підтримку освіти, охорону здоров'я, екологію та соціальну допомогу. Наприклад, «Датагруп-Volia» активно бере участь у відновленні зв'язку на деокупованих територіях, забезпечуючи ним укриття та пункти незламності, а також надаючи безоплатний доступ до інтернету соціальним установам. Компанія

«Тріолан» активно працює над забезпеченням доступу до інтернету в бомбосховищах і надає безоплатний доступ соціально незахищеним верствам населення. Укртелеком оголосив акцію «Ціна не новина», яка гарантує фіксовану вартість інтернету протягом двох років. Серед яскравих благодійних ініціатив компанії — спільний з MEGOGO проєкт «Казки під ялинку», в межах якого співробітники контакт-центру озвучили для дітей 16 ексклюзивних казок.

### Репутація учасників ринку

В умовах війни репутація компаній набуває особливого значення. Споживачі тепер більше цінують прозорість, соціальну відповідальність і надійність. Компанії, які активно підтримують суспільство та надають якісні послуги, зміцнюють свою репутацію та завойовують довіру клієнтів.

**Vega (Vodafone)** — міжнародна телекомунікаційна компанія працює в Україні з 2005 року, надаючи широкий спектр послуг, включаючи інтернет і телефонію. Компанія відома своєю стабільною роботою та високою швидкістю інтернету, що забезпечує користувачам надійний зв'язок. Після того як Vega купив Vodafone, компанія отримала поштовх до розвитку та впровадження новітніх технологій, таких як GPON.

**«Ланет»** є одним із провідних українських провайдерів інтернету та телебачення. Компанія займає міцні позиції на ринку завдяки конкурентним тарифам і високій якості обслуговування. Має позитивну репутацію серед користувачів завдяки швидкості з'єднання, доступності технічної підтримки й участі в соціальних проєктах.

**«Датагруп-Volia»** надає послуги високошвидкісного інтернету та цифрового телебачення. Компанія відома новаторським підходом

до обслуговування клієнтів та інноваційними рішеннями у сфері телекомунікацій. Після придбання «Датагруп-Volia» та lifecell французькою компанією NJJ Holding очікується подальший розвиток і покращення послуг.

Таким чином, більшість учасників ринку мають позитивну репутацію завдяки високій якості обслуговування та інноваційним підходам до надання послуг. Активне впровадження технологій, таких як GPON, демонструє здатність ринку адаптуватися до нових викликів і забезпечувати безперебійний доступ до інтернету навіть у складних умовах. А програми КСВ показують, що українські провайдери активно підтримують соціальні, екологічні й освітні ініціативи. Кожен учасник ринку має свої унікальні переваги, що сприяють їхньому успіху в телекомунікаційній сфері.

Олександр Левшин,  
головний редактор  
HiTech.Expert

Під час війни ключовими пріоритетами для компанії стали: безпека працівників, підтримка ЗСУ, стабільність телеком-сервісів для критичної інфраструктури, державних органів, соціальних установ, а також масштабне відновлення та розвиток мережі. Навіть у складних умовах ми продовжуємо будувати оптичну інфраструктуру: в 2024 році прокладено понад 7 000 км волоконно-оптичного кабелю, зокрема в Сумській, Чернігівській, Запорізькій, Харківській, Миколаївській і Херсонській областях.

Ми не лише підтримуємо мережу, але й інвестуємо в її розвиток. Енергонезалежний інтернет стає критично важливим як для домашнього користування, так і для бізнесу. Ефективний репутаційний менеджмент неможливий без якісних комунікацій. Ми використовуємо різні канали для взаємодії з клієнтами та партнерами: телефонію, соціальні мережі, чатботи, медіаплатформи, заходи, пряме спілкування. При цьому адаптуємо контент відповідно до сучасних тенденцій: робимо його лаконічнішим, динамічнішим, доступнішим.

Сьогодні репутація формується не лише завдяки публічним заявам, а передусім завдяки реальним діям. Вона залежить від кожного співробітника компанії — від топменеджменту до операторів контакт-центру. І найголовніше: репутація — це не те, що ми говоримо про себе, а те, що про нас говорять інші. Тому ключовий принцип Укртелекому — діяти відповідно до своїх цінностей щодня.



Олена Шрамко,  
PR-директор Укртелеком

### ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ — ОПЕРАТОРИ ФІКСОВАНОГО ЗВ'ЯЗКУ

| № | Назва компанії               | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | VEGA (Vodafone)              | 35,60                    | 42,00                 | 39,80           | 38,20               | 39,20          | 194,80 |
| 2 | Ланет Нетворк                | 38,40                    | 36,20                 | 36,20           | 37,00               | 37,60          | 185,40 |
| 3 | Дата Воля Лайфсел            | 34,00                    | 34,38                 | 35,00           | 34,88               | 35,88          | 174,14 |
| 4 | Київстар «Домашній інтернет» | 32,75                    | 32,63                 | 34,00           | 30,75               | 30,63          | 160,76 |
| 5 | Укртелеком                   | 31,00                    | 31,78                 | 31,89           | 29,67               | 31,22          | 155,56 |



# ЛОГІСТИКА З РЕПУТАЦІЄЮ



Для логістичних компаній України 2024 рік з погляду репутаційного менеджменту виявився системно переломним. Якщо у перший рік повномасштабного російського вторгнення бізнеси масово здійснювали антикризові заходи, то згодом усі зрозуміли, що велика війна може затягнутися надовго. Продовжуючи адаптуватись до несприятливих умов воєнного стану, підприємства перейшли до середньострокових репутаційних стратегій.

Репутаційний менеджмент у 2024 році зазнав значних змін, адаптуючись до нових викликів. Ключовими напрямками стали цифровізація, використання штучного інтелекту, прозорість і соціальна відповідальність. Успішні компанії демонструють інтеграцію інновацій, адаптацію до потреб аудиторії та співпрацю із суспільством (громадами), що сприяє підвищенню довіри до їхніх брендів.

Цього року ми зосередилися на основних трендах ринку українських логістичних компаній. Також додали в рейтинг нову підкатегорію для оцінювання «Транспорт і логістика — Сервіси доставки», компанії з якої стрімко набирали обертів ще з часів пандемії коронавірусу та стали важливою складовою сучасного життя українців.

### Оновлення інструментів

Позаяк більшість бізнесів втратили можливість застосовувати цінові інструменти лояльності, враховуючи інфляцію та постійне здорожчання собівартості, основний акцент зроблено на побудові довіри та прозорості, вдосконаленні сервісу та забезпеченні більшої гнучкості для клієнтів. Власне, ці чинники стали вирішальними для виживання та розвитку провідних брендів у надскладних умовах нашого сьогодення.

Головною технологічною зміною активне впровадження цифрових інструментів моніторингу й аналізу репутації та громадської думки (зокрема, штучного інтелекту). ШІ також почали активно використовувати для виявлення дезінформації й управління кризами в реальному часі. Сьогодні

ШІ-алгоритми здатні за мить аналізувати тисячі відгуків і коментарів у соціальних медіа, сигналізуючи про негативні тренди. Це узгоджується з глобальними тенденціями щодо цифровізації та персоналізації комунікацій, що особливо актуально в умовах, коли клієнти очікують на гнучкий та індивідуальний підхід. Яскравим прикладом є новий мобільний застосунок «Нової пошти», оснащений

інтелектуальною цифровою помічницею Сенді. Вона працює в режимі 24/7, допомагаючи клієнтам не лише отримувати та переадресовувати посилки, але й оперативно розв'язувати питання з доставкою. Завдяки аналізу вподобань користувачів Сенді автоматично враховує їхні улюблені відділення та поштомати, пропонуючи найзручніші варіанти отримання відправлень. Важливим інструментом

управління репутацією став особистий бренд керівника, що ґрунтується на його справжньому лідерстві. Деякі CEO активно використовують соціальні мережі та свої публічні виступи для зміцнення довіри до компаній, які вони очолюють. «Нова пошта» (В'ячеслав Клімов, Володимир Поперешнюк) та Укрзалізниця (Олександр Перцовський) знову перші, хто спадає на думку. Ці лідери відкрито говорять про проблеми, активно просувають



**Артур Власов,**  
CEO  
транспортної компанії SAT

Компанія SAT вважає, що в умовах сучасних викликів репутація є одним із найважливіших активів. Основою нашого успіху є кілька ключових підходів, що дозволяють зберігати та зміцнювати довіру.

Прозорість діяльності та відкрита комунікація з клієнтами та партнерами є найважливішими принципами нашої роботи. Ми надаємо чітку інформацію про всі етапи процесу, оперативно реагуємо на запити та не цураємося визнавати помилки. Інформаційні канали, включно із сайтом, соціальними мережами та чатботом, сприяють налагодженню зворотного зв'язку.

Для нас дуже важлива лояльність клієнтів, тож відслідковуємо показник NPS. Аналізуючи його, ми можемо виявляти слабкі місця та впроваджувати необхідні зміни для покращення обслуговування.

Соціальна відповідальність є ще одним важливим аспектом діяльності. За час війни ми виконали сотні гуманітарних перевезень; допомагали постраждалим регіонам, таким як Херсон і область; впроваджували екологічні ініціативи, наприклад, переводили автопарк на електродвигуни та використовували пакування, виготовлене із вторинної сировини.

У контексті безпеки SAT зосереджується на захисті працівників і вантажів. Використання новітніх технологій і штучного інтелекту для оптимізації процесів допомагає нам надавати послуги високої якості навіть в умовах кризи.

Гнучкість та адаптивність топменеджменту SAT дозволили нам першими на ринку відновити роботу після початку війни. Керівництво координує план усунення недоліків і залучається до постійного моніторингу його виконання. Щоб системно вирішувати питання скарг і звернень, створено спеціалізовані відділи клієнтоорієнтованості та контролю якості. Завдяки такому управлінському фокусуванню репутаційний менеджмент не розчиняється серед інших завдань, а залишається у пріоритеті.

### ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ ТА КУР'ЄРСЬКІ СЛУЖБИ

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Нова пошта     | 45,67                    | 42,22                 | 42,44           | 43,33               | 43,67          | 217,33 |
| 2 | Укрпошта       | 39,57                    | 38,14                 | 39,57           | 37,71               | 38,14          | 193,13 |
| 3 | DHL            | 37,17                    | 35,50                 | 33,83           | 34,17               | 34,83          | 175,50 |
| 4 | Meest Express  | 32,20                    | 30,00                 | 30,40           | 33,60               | 34,20          | 160,40 |
| 5 | UPS            | 31,67                    | 25,33                 | 26,67           | 26,00               | 30,67          | 140,34 |

### ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ЛОГІСТИЧНІ КОМПАНІЇ

| № | Назва компанії  | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|-----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | SAT             | 41,67                    | 36,67                 | 36,67           | 37,67               | 38,67          | 191,35 |
| 2 | Zammler Ukraine | 37,00                    | 35,75                 | 35,75           | 34,75               | 34,75          | 178,00 |
| 3 | Лемтранс        | 35,50                    | 36,50                 | 35,50           | 34,50               | 35,00          | 177,00 |
| 4 | Raben           | 37,67                    | 31,67                 | 35,67           | 32,67               | 35,67          | 173,35 |
| 5 | Schenker        | 38,00                    | 33,00                 | 34,50           | 31,00               | 35,50          | 172,00 |





власні ідеї, сміливо діляться планами на найближче майбутнє. Проте слід знати межу, позаяк аж занадто активна публічність має і свої ризики: непродумані або випадкові спірні висловлювання можуть негативно позначитися на репутації бренда. Також новітні технології на базі ШІ здатні своєчасно виявляти неправдиві повідомлення та нейтралізувати їхній негативний вплив. Це було дуже важливо, адже поширення фейкових новин і дезінформації стало найбільшим

викликом для репутаційного менеджменту в 2024 році. Цей феномен підриває довіру до брендів, а також вимагає значних ресурсів для боротьби з ним. Не дивно, що ключовим відкриттям стали інноваційні ШІ-платформи, здатні виявляти репутаційні ризики в реальному часі. Використання таких рішень, як Microsoft Azure AI, Google Cloud AI, IBM Watson, Amazon Web Services (AWS) та Salesforce Einstein, значно підвищує ефективність

управління репутацією. Ці платформи автоматизують моніторинг громадської думки, оцінюють ризики та забезпечують масштабованість рішень, що скорочує витрати й оптимізує процеси. До прикладу, завдяки ШІ-системам DHL у режимі реального часу аналізує громадську думку та моніторить відгуки клієнтів, що дозволяє миттєво реагувати на негативні коментарі та покращувати якість сервісу. Критично важливою торік була роль внутрішніх комунікацій у логістичних компаніях. Всі організації розуміють, що співробітники є не лише виконавцями, але й амбасадорами бренда, котрі потребують сьгодні неабиякого піклування. Тому компанії переключились з активного залучення свого персоналу до зміцнення позитивного корпоративного іміджу на створення безпечних і гнучких умов праці та навіть ненав'язливого контролю над підтриманням safety compliance. Водночас бізнеси створюють



**Сабіна Абляєва,**  
директорка зі стратегічних і бренд-комунікацій  
АТ «Укрзалізниця»

До повномасштабного вторгнення Укрзалізниця мала неоднозначну репутацію. Це була бюрократична та неповоротка компанія з постійними репутаційними кризами, арештами та ін. Це точно була не та репутація, яку ми б хотіли мати. Укрзалізниця почала вибудовувати репутацію з нуля у 2020–2021 роках. Це були перші «залізні зміни». Саме хоробрість залізничників у перші дні війни та проактивні комунікації з пасажирами допомогли кардинально змінити ставлення до Укрзалізниці. Зараз ми продовжуємо трансформувати залізницю з повільного монстра в сучасну компанію, котра не лише про логістику, а й навіть про дещо більше. Наприклад, вокзали крок за кроком перетворюємо на сучасні простори, де пасажир або ж просто гість може корисно провести час, цікаво розважити дітей, провести необхідні фінансові операції, купити смачну каву, придбати квіти або книгу, послухати музику або ж продемонструвати свої творчі таланти, погравши на піаніно. На львівському залізничному вокзалі встановлено орган Жанни Кадирової, труби якого поєднано з фрагментами розірваних російських ракетних снарядів. Загалом наші вокзали стали площами для артоб'єктів і творчості. Для репутації важливо, щоб сказане відповідало діям. Приділяйте увагу дрібницям і не ігноруйте клієнтів. Зміни необхідні, і вони мають бути швидкими. Тому найкраще, якщо їхнім драйвером та ідейним натхненником є CEO компанії. Так, як це й працює в Укрзалізниці.

ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ТРАНСПОРТНІ КОМПАНІЇ

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Укрзалізниця   | 37,00                    | 35,00                 | 35,57           | 35,00               | 32,43          | 175,00 |
| 2 | Зелений слон 7 | 36,33                    | 31,00                 | 35,00           | 34,00               | 32,33          | 168,66 |
| 3 | FlixBus        | 33,67                    | 31,33                 | 31,33           | 35,67               | 33,67          | 165,67 |
| 4 | Гюнсел         | 31,75                    | 29,75                 | 30,25           | 33,00               | 32,50          | 157,25 |
| 5 | EuroClub       | 33,00                    | 30,00                 | 30,67           | 32,00               | 28,67          | 154,34 |

інтерактивні платформи для обміну актуальною інформацією та інноваційними ідеями серед команд, що дозволяє співробітникам відчувати себе залученими до спільноти та розуміти, що вони не лишаються на самоті. Наприклад, Uklop демонструє сучасний підхід до внутрішніх комунікацій, активно заохочуючи своїх співробітників брати участь у корпоративних ініціативах. Компанія створила інноваційну внутрішню платформу, яка не лише дозволяє водіям працювати за вільним графіком та вибирати замовлення на зручному маршруті, але й відкриває простір для обміну ідеями. Водії можуть пропонувати власні рішення для покращення робочих процесів, що підвищує мотивацію та формує атмосферу спільної мети.

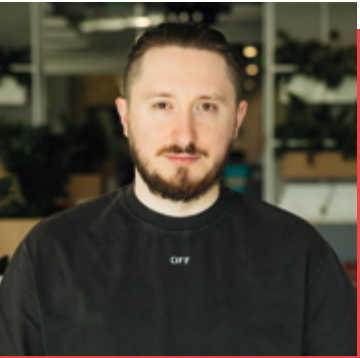
Зворотний зв'язок

Сучасні українські споживачі стали набагато вибагливішими щодо автентичності брендів. Вони вимагають чіткої позиції компаній з ключових соціальних і воєнно-політичних питань – на кшталт підтримки армії, екологічної

відповідальності, сталого розвитку. Бренди, які демонструють відкритість, патріотичність і прозорість, отримують відчутну перевагу в умовах конкуренції, що у багатьох сегментах ринку тільки загострилась під час великої війни. Це загальносвітовий тренд, адже згідно з дослідженнями Harvard Business Review 85% клієнтів у світі вважають важливою відкритість брендів у суспільно значущих питаннях. Прикладом ефективної комунікації з клієнтами через соціальні мережі є компанія Bolt Food. Вона активно використовує персоналізовані підходи, пропонуючи індивідуальні знижки та спеціальні пропозиції на основі вподобань та історії замовлень користувачів. Схожий підхід застосовує zakaz.ua, який значно розширив функціонал свого мобільного застосунку. Компанія активно взаємодіє з клієнтами в соціальних мережах, запроваджуючи інтерактивні акції, розіграші та спеціальні пропозиції. До гідних наслідування можна віднести проекти, котрі поєднують інновації та соціальну користь. Наприклад, «Нова пошта» активно впроваджує модульні мобільні відділення на деокупованих

територіях, що дозволяє швидко відновлювати сервіс там, де інфраструктура зруйнована. Відділення складаються з клієнтської зони із примірконою, невеличкого складського приміщення, поштомата на сонячній енергії та критої зони для логістичних операцій. Це, на мій погляд, є доволі вдалим рішенням з надання логістичних і суміжних послуг у найскладніших умовах широкомасштабної війни. Важливим місцем обміну інформацією залишаються соціальні мережі, включаючи телеграм-канали та месенджери. ШІ допомагає автоматизувати зріз думок цільових груп, швидко реагувати на негативні коментарі й аналізувати настрої аудиторії. Це дозволяє компаніям будувати ефективні стратегії комунікації. Наприклад, у телеграмі компанії створюють спеціалізовані канали для вузьких аудиторій, персоналізуючи взаємодію зі споживачами. Такі підходи довели свою ефективність у збереженні довіри до брендів. Компанії активно адаптують комунікаційні стратегії до особливостей різних регіонів України та нових міжнародних

Сьогодні репутацію бізнесу формує насамперед довіра клієнтів, партнерів і суспільства. Ми розуміємо, що якість сервісу необхідна, але не достатня частина успіху. Важливо бути надійними, прозорими, відповідальними та чути свою аудиторію. Працюючи з напрямком доставки їжі, ми активно підтримуємо локальні ресторани, створюємо зручні умови для кур'єрів і швидко реагуємо на зворотний зв'язок клієнтів. Звісно, не варто забувати про культурну складову комунікації, а саме креативність. Ми намагаємось бути доречними, а деколи навіть гострими (як приклад нагадаю рекламу з перевернутими текстами в метро). Репутація формується не завдяки офіційним заявам, а завдяки реальним діям. У час, коли бізнес повинен брати на себе більше соціальної відповідальності, ми інвестуємо в сталий розвиток, підтримуємо екологічні ініціативи та благодійні проекти. Люди очікують не лише зручності, але й декларування цінностей, які вони можуть розділяти з брендом. Головне правило успішної репутації – чесність, швидкість реакції та справжня турбота про клієнтів і партнерів. Бізнес, який не боїться діалогу та відповідальності, завжди матиме довготривалий успіх.



**Сергій Костя,**  
маркетинг-директор Bolt  
у країнах Східної Європи та Азії

ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — СЕРВІСИ ДОСТАВКИ

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Glovo          | 38,33                    | 33,67                 | 36,00           | 37,67               | 35,33          | 181,00 |
| 2 | Loko           | 37,67                    | 35,33                 | 33,67           | 35,50               | 35,67          | 177,84 |
| 3 | Bolt Food      | 36,67                    | 34,67                 | 34,67           | 35,67               | 35,33          | 177,01 |
| 4 | Uber Eats      | 36,00                    | 32,00                 | 32,67           | 35,00               | 34,67          | 170,34 |
| 5 | Zakaz.ua       | 34,75                    | 31,25                 | 28,25           | 30,50               | 31,25          | 156,00 |





**Сергій Вовк,**  
директор Центру транспортних стратегій

Війна — це головний фактор, котрий сьогодні впливає на репутацію будь-якого українського підприємства. Компанії транспортної галузі не є винятком. Щобільше, війна буде визначати репутацію й у довгостроковій перспективі – навіть після її закінчення. Адже всім будуть ставити запитання, що конкретно зробила компанія, аби наблизити перемогу. Сьогодні всі перебувають в одному човні й працюють насамперед у цьому напрямку.

Другий фактор пов’язаний із високою капіталомісткістю галузі. За останньою оцінкою Світового банку, на відновлення всієї транспортної інфраструктури знадобиться 70–80 млрд доларів США. Це колосальна сума та чергова надмета, адже зрозуміло, що українські компанії не зможуть сформувати такий фінансовий ресурс самотужки, потрібно буде його залучати. А залучення інвестицій залежатиме від репутації галузі та конкретних компаній.

Визначальним для галузі буде те, яка економіка будуватиметься в Україні після закінчення активної фази війни, оскільки транспорт — це все ж таки сервісна функція, що обслуговує потреби господарського комплексу. Другий важливий чинник — інтеграція в ЄС. У цьому процесі піонером завжди є транспортна галузь. З досвіду країн Східної Європи відомо, що першим індикатором майбутнього вступу до ЄС є активізація транспортних проєктів, бо нова логістика формує нові можливості для бізнесу.

Підходи до репутаційного менеджменту в транспортній галузі суттєво змінилися від початку війни. Фактично весь 2022 рік

транспортні компанії просили не згадувати про них у медіа, адже побоювалися стати мішенями для ракетних ударів. Але з часом прийшло розуміння, що бути в ролі жертви — це не найправильніша стратегія як з погляду бізнесу загалом, так і з огляду на репутацію. Тому важливою стала демонстрація стійкості: компанія повністю дієздатна, вона працює, на неї можна покладатися. Може, це й не конкурентна перевага бізнесу, але це те, що формує його вартість в очах клієнтів.

Ба більше, багато компаній за цей непростий час змогли пройти шлях від регіональних лідерів до гравців, які мають амбіції далеко за межами України. Це пов’язано з тим, що в перший рік війни істотно збільшилася інтеграція з транспортним європейським бізнесом. У багатьох українських компаній з’явилися європейські офіси, що змінило їхню філософію.

Мені дуже подобається, як працює «Нова пошта». Раніше компанія посідала лідерські позиції на ринку поштових послуг, а сьогодні вона поступово трансформується в глобального логістичного оператора.

Що стосується комунікації зі споживачами, то сьогодні на ринку транспортних послуг ми маємо спотворене конкурентне поле. Закриття авіасполучення — це дуже велика втрата для бізнесу та клієнтів. Зараз міжнародне сполучення вимагає більше часу та більших коштів. Компанії, безумовно, конкурують за споживача завдяки лояльності, рівню сервісу. Але чи залишаться цей споживач з ними у майбутньому? Сьогодні основний міжнародний перевізник — це Укрзалізниця. Чи ті люди, котрі сьогодні їздять потягами до різних європейських столиць, залишаться з Укрзалізницею після того, як відновлять авіасполучення?

Взагалі кейс Укрзалізниці вельми цікавий, тому що до 2022 року ми дивилися на неї, як на дуже неефективну компанію, осередок корупції з поганим сервісом. Однак, дякуючи насамперед простим залізничникам, компанія зробила величезну роботу як з перевезення пасажирів, так і з забезпечення мобілізаційних завдань, а саме —

постачання військових вантажів. З іншого боку, український бізнес, який завжди вважав, що в Європі стандарти вищі, переконався на практиці, що багато процесів в Україні працюють дуже ефективно навіть за європейськими мірками. І це дозволило Укрзалізниці змінити репутацію за досить короткий час.

За останній рік істотно зросло значення внутрішніх комунікацій через сильний кадровий голод, який відчувають компанії і щодо «білих комірців», і щодо людей робітничих спеціальностей. Тому роботодавці сьогодні намагаються активніше донести своїм працівникам цінність роботи, сформувати довгострокову лояльність персоналу. Не варто перейматися лише коштами, адже мало залучити інвестиції, потрібно, щоб хтось працював з ними. Демографічні виклики та дефіцит робочої сили є ще одним стратегічним викликом транспортної галузі. На жаль, це реалії, в яких працюємо останніми роками. Якщо раніше ми шукали проєкти, то тепер шукаємо робочі руки.

Для української транспортної галузі дуже важливо, як вона сприймається контрагентами за кордоном. Звідки вони беруть інформацію? З новинної стрічки. А в новинах пишуть переважно про постійні обстріли, наприклад, портової інфраструктури Одеської області. У партнерів виникає закономірне питання: а ви взагалі здатні в таких умовах доставити вантажі? Проте перевезення зростають щороку, і якщо подивитись на точки генерації вантажопотоку на контрольованих територіях, то показники вже дуже близькі до довоєнних. Слід це доносити – тоді підхід змінюється.

Коли український морський зерновий коридор лише створювали, великі завдання мали військові, але й підприємці зуміли показати його привабливість стосовно бізнесу. У підсумку величезні ставки страхування, які були на перших етапах роботи коридору, почали падати й сьогодні знаходяться на прийнятному рівні, хоча мілітарні загрози у Чорноморському регіоні не зникли. Тому формування позитивної адженди, відхід від ролі жертви — дуже важливе репутаційне завдання.

ринків. У західних регіонах України акцент робиться на підтримку локальних ініціатив, таких як відновлення інфраструктури чи екологічні проєкти, що сприяє зміцненню довіри до бренда серед місцевих громад. На міжнародних ринках компанії адаптують свої комунікації до культурних особливостей аудиторії. Використання локальних інфлюенсерів, створення контенту місцевою мовою та врахування локальних традицій дозволяють швидко інтегруватися й зміцнювати позиції на нових ринках.

**Бренди та суспільство**

Якщо раніше лідери індустрії надавали свою допомогу переважно точково та чим могли, то у 2024 році великі компанії стали на шлях довгострокової співпраці з обраними громадами або українським суспільством загалом. Соціальні проєкти на роки вперед, стала благодійність і ресурсна підтримка місцевих ініціатив є наразі важливими

пріоритетами для сучасних великих компаній. З іншого боку, це допомагає бізнесам поглиблювати їхні зв’язки з громадськістю та зміцнювати власні бренди.

У 2024 році деякі великі гравці, що володіють та управляють логістичними активами, активно розширили межі своєї корпоративної соціальної відповідальності, запропонувавши певні ініціативи (зокрема, у галузі екології, освіти, охорони здоров’я).

Водночас допоки маємо війну, робота на посилення обороноздатності ЗСУ залишається основним пріоритетом. Наприклад, благодійний фонд «Небо Перемоги» у співпраці з Uklon запустив збір коштів з назвою «Операція "Грім"» на 1 тис. FPV-дронів із метою зібрати 20 млн грн. Ще одним прикладом є ініціатива Благодійного фонду Сергія Притули у співпраці з Uklon і Холдингом емоцій !FEST. Цей проєкт має на меті зібрати 130 млн грн на 5 тис. FPV-дронів. Його особливістю є інноваційний підхід,

що поєднує різні типи дронів, зокрема для роботи у нічний час.

**Короткий прогноз – 2025**

У 2025 році ключовими трендами стануть розширення використання штучного інтелекту для моніторингу репутації в реальному часі та створення персоналізованого контенту. Зростатимуть інвестиції в соціальні ініціативи, спрямовані на безпекові, екологічні, освітні та культурні проєкти.

Також популярності набуде співпраця з мікроінфлюенсерами, які мають високу автентичність та залученість. Компанії інвестуватимуть у проактивне управління кризами, включаючи симуляції кризових ситуацій. Важливим трендом стане прозорість комунікацій, зокрема щодо етичності бізнесу та його сталого розвитку.

**Олег Каленський,**  
партнер Supply Chain Advisors (www.scadvisors.org),  
офіцер Національної гвардії України (www.ngu.gov.ua)



**Каріне Полянська,**  
PR&CSR lead  
в компанії Uklon

Компанія Uklon формує свою репутацію на основі принципів прозорості та відповідальності, активно впроваджуючи ініціативи, які мають значний соціальний вплив. Одним із таких проєктів є «Інклюзивний клас авто», що забезпечує зручний і доступний транспорт для людей з інвалідністю.

Задля моніторингу репутації ми систематично аналізуємо відгуки про бренд у медіа та соціальних мережах. Це дає змогу оперативно реагувати на фідбек, адаптуючи нашу діяльність. Важливо також отримувати оцінку від партнерів, з якими ми маємо спільні проєкти, таких як фонд «Повернись живим», Фонд Сергія Притули, «Госпітальєри» й українські та міжнародні бренди, адже їхня думка також впливає на формування нашої репутації.

Не менш важливу роль відіграють користувачі, котрі голосують за наші ініціативи через підписки на донати та підтримку зборів. Така довіра сприяє накопиченню значних внесків, які у поєднанні з корпоративними фінансами спрямовуються на забезпечення підтримки Сил оборони та реалізацію інших важливих соціальних проєктів.

Останніми роками репутаційний менеджмент зазнав суттєвих змін. Сучасні реалії вимагають від бізнесу високого рівня прозорості та відповідальності. Якщо раніше бренди могли приховувати недоліки, то сьогодні проблеми швидко стають відомими завдяки соціальним мережам. Також варто сказати про персоналізацію комунікацій, яка передбачає встановлення діалогу з різними сегментами аудиторії з огляду на їхні цінності, очікування та стиль спілкування.

**ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ТАКСІ**

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Uklon          | 41,00                    | 38,86                 | 38,71           | 39,00               | 37,00          | 194,57 |
| 2 | Uber           | 38,33                    | 33,17                 | 36,00           | 34,33               | 34,50          | 176,33 |
| 3 | Bolt           | 37,71                    | 35,43                 | 33,29           | 34,00               | 33,14          | 173,57 |
| 4 | Таксі 838      | 37,50                    | 29,00                 | 35,50           | 35,50               | 33,50          | 171,00 |
| 5 | Експрес Таксі  | 34,00                    | 25,00                 | 29,00           | 31,00               | 25,00          | 144,00 |



# ТЕАТР ДІАЛОГУ

У світі, де межі між жанрами стерті, а суспільство переживає складні трансформації, потрібен перегляд традиційних підходів у театральному мистецтві, вважає режисер-постановник Національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка Давид Петросян. Про важливість встановлення діалогу між різними людьми, об'єднаними спільною країною, про сучасний театр, його виклики та можливості — в інтерв'ю з одним із найбільш відомих режисерів-постановників України.



**У ваших роботах чимало символізму та підтекстів, які можуть спантеличити та бути незрозумілими широкому глядачеві. Чи важливо режисеру пояснювати свою виставу публіці через інтерв'ю, соцмережі, трейлери? Чи театр має працювати без додаткових коментарів?**

Світове мистецтво, яке ми можемо спостерігати в музеях, на книжкових полицях і навіть у сучасних перформативних акціях, спрямоване не на розвагу, а на аналіз та емоції, через які і відбувається контакт митця з глядачами. Будь-яка спроба додатково щось пояснити абсолютно нівелює сам творчий процес і переносить його в площину шкільного підручника. Було б легковажно спрощувати форми для більш поверхневого глядацького сприйняття, аби розширити аудиторію. Якщо на виставі, де повна зала, бодай 10 людей зрозуміють висловлювання — цього вже достатньо.

**Наскільки ваша постановка «Процесу» Кафки в Театрі на Подолі є відповіддю на сучасний політичний і суспільний процес в Україні?**

Вистава напряду говорить як про процеси в країні зокрема, так і про світові процеси, частиною яких ми є. Індивідуальність — ніщо, правила та закони — все. Життя людини сьогодні мало чого вартує. Людина — це лише гвинтик системи. Якщо ти цим гвинтиком бути не хочеш, то ти ніхто і звати тебе ніяк. І йдеться не про те, що людині треба давати волю робити все, що їй заманеться. Радше питання в тому, що сучасний світ будується не на емпатії одне до одного та бажанні створити всі умови для розвитку індивідуальності, а на тому, аби приборкати волю кожного та спрямувати її в групу колективної ідеї, користь від якої отримують окремі люди. Кафка неймовірно екзистенційний автор.

Що таке людська воля, коли свідомість бажає бути ширшою за власне обмежене тіло та суспільство? Це цікаве питання.

**Театр — це завжди діалог із глядачем. Чи можна сказати, що режисер — це ще й своєрідний комунікаційник, який формує не лише сенси, але й їхнє просування? Як ви працюєте із цим у своїх виставах?**

Коли глядач в залі, а актори на сцені — це вже діалог. Театр — це місце натхнення, конфлікту, емпатії. Я дуже обережно ставлюсь до масового бажання зробити театр модним, аби задовільнити глядацькі очікування. На виставу мають захотіти прийти не тому, що її добре й активно просувають, а тому що людина свідомо цікавиться темою дійства чи виказує бажання зануритись в представлені ідеї. Ці ідеї не мають на меті сподобатись. Є безліч провокативних нерозкручених вистав, які мають більше ваги та сенсу, ніж популярне мистецтво.

**Ви неодноразово зверталися до потужних історичних і літературних сюжетів. Чи відчуваєте, що певні теми мають особливо сильний резонанс у сучасній Україні? Чи є ризик, що театр може стати заручником трендів?**

Тренди в театрі — це про глядацькі очікування. Про те, що глядач іде на зрозумілу історію, від якої він наперед знає, що хоче отримати. Зокрема відпочити, поспіятись, ба навіть зняти на телефон — і цим вдовольнитись. Якщо творчу групу це влаштовує, тоді вона буде в тренді. Останнім часом я все більше замислююсь над тим, що глядач — це не орієнтир для постановки. Я хотів би робити театр так, як відчуваю, і якщо це вдасться, я не буду жалкувати, коли зали будуть не надто повні.

## Театр — це місце НАТХНЕННЯ, КОНФЛІКТУ, ЕМПАТІЇ

**Торік відбулася прем'єра постановки «Слуга двох панів». Якою була реакція суспільства? Чи отримували ви закиди щодо недоречності матеріалу? І загалом яке, на вашу думку, місце комедії в нашому сьогоденні? Чи не здається вам, що комедія, перервана сиреною тривоги, набуває геть іншого сенсу?**

Будь-що, перерване сиреною, набуває іншого сенсу. Чи годую мати немовля, чи п'єте ви в перерві на роботі каву, чи освідчуєтесь у коханні. Жанри в театрі впливають від настрою, який ти хочеш подарувати собі та людям. А якщо хтось з якихось міркувань говорить про недоречність, то хай зверне увагу на безліч людей, яким

бракує в житті простої людської усмішки. І коли мої друзі військові хочуть прийти в театр, з усього запропонованого вони вибирають піти з родиною на «Слугу». Я роблю те, що мені цікаво. А закидати будуть завжди, щоб ти не робив.

**Ви згадали про військових і ветеранів, які тягнуться до театру. Нині точиться чимало суспільних дискусій про інтеграцію ветеранів у цивільне життя. Як ви ставитеся до ветеранського театру та загалом теми війни на сцені?**

Театрам і суспільству треба повністю переглянути свої погляди. Звичайний драматичний театр, в якому ми формально

інтерпретуємо ті чи інші тексти частково має поступитися гострополітичному та мультижанровому мистецтву. Хоч і з запізненням, але театрам треба пускати в стіни замість завідувачів літературної частини сучасних драматургів, які на замовлення театру напишуть актуальний документальний або художній текст. Це тягне за собою пошук нових форм, а не формальних інтерпретацій. Залучати в театр сучасних художників, які гостріше відчувають нинішній світ, ніж консервативний театр. Нам, цивільним, треба пристосовуватись до військових, а не військовим до цивільних. Театр Драматургів створив чудову ініціативу Театр Ветеранів. Таких ініціатив має бути більше. Це складова діалогу між людьми, які хоч і знаходяться в одній країні, але мають кардинально різний досвід.

**Ваші постановки часто мають дуже виразний візуальний стиль. Наскільки візуальність є інструментом комунікації в театрі? Чи варто театр просувати як бренд через сильні образи, як це робить кінематограф?**

Для мене є три критерії, за якими я можу вважати, що вистава вдала.

Вистава має радувати око, тобто має бути знайдений візуальний малюнок, який підкреслює стиль автора. Вистава має радувати серце, тобто актор має бути на першому плані, нести сюжет та мати емоційне ставлення до того, що грає. Вистава має радувати мозок. Це повага до світу автора, особливостей символічного змісту твору та ідеї, яку несе автор твору. Кіно і театр бувають різні. Якщо ви робите блокбастер — це одна історія. Якщо ви робите вдумливе кіно чи театральну виставу, то розраховувати на такий самий результат, як від блокбастера, безглуздо.





**Давиде, ви підкреслено та послідовно не коментуєте на публіку вистави колег-режисерів. Чи не вважаєте, що ваша думка, сприяла б, скажімо так, просвіті та вихованню українського театрального глядача? Адже ви могли б підказувати та вчити.**

Зі своїми студентами, режисерським першим курсом, я можу обговорити ті чи інші вистави радше не для критики, а для глибшого аналізу твору. Основа аналізу будь-якої драматичної вистави полягає в розумінні авторської думки та мотивів. Інтерпретація виникає, коли ми розібрались з тим, що автор мав на увазі, а тільки після цього можемо вступити з ним в полеміку або змістити акценти. Ілюстрація тексту з формальною зміною візуальної складової не є інтерпретацією чи осучасненням, а радше бажанням привернути увагу та проявити себе, а не думки і дискусію, яку може спричинити діалог з автором. Це дуже складні процеси, які театральне суспільство в переважній більшості ігнорує, не зважає на них. Говорити публічно про вистави колег – неетично, бо я сам практикуючий режисер і до себе самого є безліч питань. Я готовий обговорити та критично висловитись лише про власні вистави. Про вистави колег

висловлююсь, лише якщо вони самі попросять моєї думки.

**У суспільному та культурному полі майже на будь-яку подію швидко являється критика. Ваші вистави – не виняток. Взагалі режисеру варто зважати на відгуки чи слід їти за власним баченням, незважаючи на реакцію?**

Критики, на жаль, у нас мало. Люди мають не боятись когось образити тим, що їм щось не сподобалось. Глядач купує квиток за власні гроші і має право висловитись досить критично щодо виступу – і це нормально! Якщо комусь сподобалось чи не сподобалось — це право глядача. Орієнтуватись на це немає сенсу, бо задовольнити чийсь очікування – марна справа. Орієнтуватись треба на велике мистецтво, яке пережило сотні років і має вплив на сучасне мистецтво зокрема.

**Чи вважаєте ви, що в нинішньому театрі є в тому чи іншому вигляді самоцензура? Чи є теми, які всі обходять з мовчазної згоди? Якщо є, скажіть вашу думку, які саме?**

У переважній більшості в нашому театрі немає взагалі ніяких тем. Український театр перебуває

в пострадянському синдромі, ключовим фактором якого було буржуазне мистецтво. Тобто формальний перенос тексту на сцену. І хотів би наголосити ще раз на тому, що візуальна зміна не робить класичний текст актуальнішим чи вносить новий погляд на тему. Зміна візуального аспекту – це лише одна зі складових буржуазного театру, мета якого полягає в розважанні публіки та створенні умов для відпочинку в театрі. Є не так багато театрів чи вистав, які пробують дещо інше, зокрема театр «Нафта» або окремо взяті вистави, такі як HAL\*Т\* Тамари Трунової або проєкти Іллі Розумейка та Романа Григоріва. Але, думаю, що ці тектонічні зміни в усіх напрямках нашої країни приведуть в театр нове розуміння і сміливий діалог, що набере з театру інфантильне розуміння мистецьких процесів.

**Що важливіше для сучасного театру: бути естетично витонченим чи резонувати із суспільством? Як знайти баланс між постановкою «для глядача» і постановкою «для культури»?**

Дивлячись хто ваш глядач. Якщо людина любить вистави «Чорного квадрату», проєкти «95 кварталу» чи будь-яке розважальне дійство, то для чого мені взагалі шукати баланс? Як я вже зазначив, треба орієнтуватись на вічні та високі мистецькі традиції. Якщо Леся Українка шукала б цей баланс, у нас би вийшла модна авторка свого часу, яку зараз мало б хто знав. Я не кажу, що це прагнення вписати себе у вічність, бо в театрі це неможливо. Коли виставу пишуть, про неї вже ніхто не дізнається наступного року. Це лише про орієнтири тут і зараз.

**Часто можна почути, що театр повинен виходити за межі сцени. Якою ви бачите роль театру поза стінами театральної зали – чи є способи донести театральні ідеї через інші медіа?**

Не бачу в цьому сенсу. Театр – це про тут і зараз. Актор – на сцені, глядач – в залі. Давайте картини митців малювати на батончиках та упаковках від макаронів, щоб більше людей про це дізналось! Це безглуздо. Ці упаковки опиняться так само в смітнику.

**Питання полягає радше у каналі комунікації: на вашу думку, чи можливий театр виключно в цифровому просторі, чи театр – завжди про живу присутність?**

Театр не кіно. Театр не живопис. Це не статична динаміка і не фіксація руху чи емоцій. Театр – це жива зустріч в просторі та часі, і лише в живій зустрічі виникає сценічний і глядацький ритм, що є основою театру. З метою просвітництва відео вистави можна розглядати в вишах чи у разі глядацького бажання познайомитись з іноземним театром, але сама сутність театру полягає в живих ритмах.

**Чи можна назвати український театр сучасним? Наскільки ми всі є заручниками радянського підходу до театру?**

Дивлячись, що викладаєте в слово «сучасний». Присутність телевізорів і суржика не робить театр сучасним. Ми всі існуємо в парадигмі радянського театру, подобається нам це чи ні. Сучасний театр мультижанровий і дуже гострий по своїй суті. Він апелює до сучасної політики і налаштований не на ілюстрацію та фіксацію проблем, як це було в радянському часі, а на конфлікт з рішеннями уряду, поглядами громадян.

**Як на вашу думку, наскільки пришвидшення темпу життя сучасної людини шкодить театру? Нині люди хочуть все більш швидких форматів і коротших повідомлень, це легко помітити і по театральних афішах, адже знайти постановку тривалістю три години практично неможливо.**

Це радше питання не до швидкості, а до суспільної культури та освіченості. Ритми стрімко почали змінюватись ще перед другою світовою війною, і цей процес активно наростає через інтернет, який став частиною нашого життя. Але це не є нормою. Люди продовжують читати книжки і дивитись якісне кіно. Вистави по три і чотири години користуються не меншим успіхом. Приклад того – «Паромник» у театрі ім. Лесі Українки в режисурі Кирила Кашлікова. Міністерству



культури потрібно уважніше ставитись до живої комунікації та створення умов для розвитку театру, перекладу літератури, виставок сучасного мистецтва, де складовою буде розвиток суспільного аналізу. Щодо самих вистав, то мушу зазначити, що тривалість не є перепорою: є вистави, які йдуть півтори години, але після половини вже хочеться на вихід. Ремесло та розуміння сутності людських почуттів дають можливість дивитись виставу і більше двох годин.

**Що б ви побажали українському театру та його глядачам у найближчі роки? Які зміни ви хотіли б побачити?**

Хотілось би більше бачити іноземних режисерів і п'єс сучасних на сцені і не боятись бачити щось інше та незвичне. Театр помалу вже робить такі кроки в ці непрості часи. Ми рухаємось, але дуже повільно. Але, як каже Франц Кафка, «рух краще за спокій, бо коли ти довго будеш стояти на місці, то опинишся на шальках терезів разом з усіма своїми гріхами».





# ГОСТРА МЕДІЙНА НЕДОСТАТНІСТЬ



Торік українські компанії нафтогазової галузі по-різному працювали зі своєю репутацією. Більшість державних компаній припустилися критичних помилок у комунікаціях, що й позначилося на підсумковому розподілі місць у рейтингу.

На першому місці завдяки своїй багаторічній системній роботі залишається ДТЕК Нафтогаз. Другу позицію заслужено посіла «Укрнафта». Третьою стала група компаній «Західнадрасервіс», яка запам'яталася обґрунтованими інноваціями в антикрихість, які обов'язково спрацюють у довгостроковій перспективі.

Якщо розглядати НАК «Нафтогаз України» та його дочірні компанії, то розвиток впізнаваності їхньої був пов'язаний із тодішнім головою правління та CEO НАК Олексієм Чернишовим, який відтягував на себе увагу та світився в усіх позитивних новинах. Коли у грудні 2024 року він перейшов працювати в уряд, це, на жаль, не пішло на користь медійності «Нафтогазу». Тому всі державні енергетичні добувні

компанії опинилися в другому ешелоні.

Аутсайдерами стали всі, хто не мав ані бажання, ані бюджетів для того, щоб себе просувати. Хоча про деякі з них говорили, адже суспільне значення галузі не викликає жодного сумніву (наприклад, йдеться про «Укрнафтобуріння»).

## Соцпрограми та робота жінок

Трійка лідерів демонструвала адекватні соціальні програми, зокрема розвивала ветеранський напрямок і соцзабезпечення. Вони практикували поважне ставлення до власних працівників в умовах того, що сьогодні заробітні плати, відверто кажучи, не вражають. Тому треба було не лише підтримувати робітників фінансами, але й дбати про життя, здоров'я та безпеку всіх співробітників: тих, хто залишився працювати, тих, хто пішов на фронт, і тих, хто повернувся звідти.

Якщо «Укрнафта» системно працює із соціальними програмами лише останні три роки після приходу

на керівну посаду Сергія Корецького, то ДТЕК має досвід десятиріч. Зрозуміло, що системна робота протягом багатьох років не може не дати результату.

Соціальна робота компаній-лідерів широко висвітлюється на рівні професійних конференцій, у роботі з університетами й іншими навчальними закладами, в різноманітних ЗМІ — від галузевих до загальнонаціональних ділових журналів на кшталт Forbes. Це гарний результат.

Ще у березні 2022 року засновник «Західнадрасервіс» Зіновій Козицький організував Благодійний фонд Козицького як механізм для допомоги армії в обороні України. Інноваційна робота цього фонду, зокрема й у соціальній і медичній сферах, поширює позитивне ставлення на всю групу компаній «Західнадрасервіс».

Варто відзначити роботу «Укрнафти» з жінками. Важко

переоцінити здоровий глузд керівників, які у ситуації, коли не вистачає працівників чоловічої статі, просували та широко висвітлювали роботу жінок компанії. Так, це вимушений крок, пов'язаний з тим, що хлопці воюють. Однак в нафтогазовій галузі завжди існував гендерний перекис, і виправити його навіть зараз неможливо без допомоги керівництва компанії та розвитку соціальних програм.

## Переміг побут

Медійна активність енергетики підтримувалася великим інтересом населення до теми, але багато компаній із розгромам рахунком програли — увага ЗМІ зосередилася на різних домашніх побутових пристроях автономного живлення. Можна сказати, що один EcoFlow обставив усю групу НАК «Нафтогаз України» і за впізнаваністю бренду, і за кількістю згадок у ЗМІ.

Усі програвали по-різному,



а вигравали лише завдяки тому, що зараз енергетика на слуху. Особливо під час блекаутів, коли люди починають цікавитися брендами інших енергетичних компаній, окрім тих, котрі їх обслуговували раніше.

На цьому підігрітому або навіть перегрітому інтересі треба було створити гарну стратегію. У НАК «Нафтогаз України», наприклад,

Робота в умовах війни суттєво вплинула на комунікації ДТЕК Нафтогаз. Передусім фокус майже повністю змістився в бік тем ESG, особливо соціальної складової. Практично зовсім зникли теми, що стосуються технологій і виробництва. Змінилися й цільові аудиторії: ми максимально сконцентрувалися на працівниках і взаємодії з громадами у регіонах діяльності. Такі зміни були обумовлені реаліями — необхідністю додаткової підтримки працівників у воєнний час, а також тіснішої взаємодії з місцевими жителями у наших видобувних регіонах. Іншими словами, основними векторами репутаційного менеджменту стали турбота і піклування. Важливо те, що не виникало жодних розбіжностей із керівництвом бізнесу при виборі підходу. Це дозволило минулого року зробити як для працівників, так і для громад набагато більше, ніж ми розповідали, та здобути нових прихильників, ба навіть амбасадорів компанії.

Гадаю, найближчим часом основними складовими побудови репутації стануть інклюзія та робота з ветеранами. У Групі ДТЕК, частиною якої ми є, ветераноцентричність є однією з ключових тем сьогодні. І вона тепер не омине нікого, жоден бізнес — будь то повернення працівників, які зараз боронять Україну, чи прийняття на роботу нових фахівців, багато з яких матимуть за плечима досвід війни. Якщо говорити про форму, то комунікації дедалі більше тяжітимуть до лаконічності. Сьогодні, згідно з опитуванням соціологічної групи «Рейтинг», опублікованим восени минулого року, основним джерелом інформації для майже половини українців є телеграм. Тобто перевагу віддають оперативності й лаконічності. Також все більшої популярності набирає відеоконтент — більше чверті респондентів того ж опитування беруть інформацію з YouTube. До того ж відеоконтент є більш популярним і в соціальних мережах, і в тому ж телеграмі. Надалі зростатиме вплив штучного інтелекту як важливого інструменту. Вже сьогодні він може драфтити тексти, опрацьовувати великі масиви інформації, генерувати зображення і відео. Звісно, в більшості випадків все ще можна розрізнити роботу ШІ, але алгоритми вдосконалюються, якість росте — він уже не малює по шість пальців і три ноги, як було на початку. Та слід пам'ятати, що ШІ здатен як полегшити роботу, так і ускладнити її — боротися з фейками стане складніше. А це дуже важлива складова репутаційного менеджменту.

Незалежно від обставин, найголовнішим, що можна порадити компаніям, які працюють над побудовою своєї репутації, є чесність: ніколи не обманюйте свою аудиторію, бо вона цього не пробачить. А щоб не втратити контакт, слідкуйте за трендами, будьте гнучкими й обирайте актуальні канали комунікації для спілкування з відповідними аудиторіями. Світ змінюється все швидше, і треба рухатися з ним в одному темпі, аби залишатися почутим і побаченим.



**Юрій Береза,**  
начальник відділу  
з комунікацій  
ДТЕК Нафтогаз





це була персоналізована історія Чернишова, через що у підсумку медійну увагу й було програно. Добре, коли твого лідера знають, але погано, коли компанія стоїть не на першому місці, особливо коли робота інших керівників підприємства недооцінювалася. Зараз про нового керівника компанії (фахівця, який має досвід роботи в галузі) практично немає інформації. Сподіваюся, що у 2025 році, враховуючи ситуацію, НАК «Нафтогаз України» все ж таки приділить увагу медіапідтримці, щоб показати, які висококласні галузеві фахівці тут працюють, зокрема у дочірніх компаніях «Укргаздобування», «Укртрансгаз» тощо. Цим можна скористатися, аби продемонструвати все добре, що зараз відбувається на підприємствах.

До того ж в основному експлуатувалася тема збільшення видобутку. Це добре. Але майже не висвітлювалася військова тематика. І це величезний пробіл. Хоча кожна з компаній зараз може похизуватися тим, що попри 15 ворожих масованих атак на підземні сховища та іншу інфраструктуру не було жодної втрати тиску для більшості українських споживачів — працювали газові конфорки, працювали газові котли. Подібні меседжі потрібно системно транслювати усіма можливими каналами. А коли такі поодинокі повідомлення перебиваються, наприклад, якимись популістськими заявами про високі ціни на послуги енергетичних компаній, то це є великою помилкою.

Скандал на користь аутсайдерів

Торік у галузі були скандали, пов'язані з ускладненням діяльності деяких компаній через тиск з боку держави, насамперед це стосувалося «Укрнафтобуріння». Неочікувана атака на Міністерство енергетики й особисто міністра Германа Глуценка кинула тінь на все, що відбувалося в цій сфері. Постраждали всі енергетичні компанії, але «Укрнафтобуріння» навпаки стали героями на шпальтах газет через те, що раніше вони піддавалися державному тиску. Ніхто не виправдовує фактичних бенефіціарів цих компаній — олігархів Ігоря Коломойського та Вадима Новинського, але ускладнення роботи газових компаній у воєнний час зауважили всі учасники ринку та численні ЗМІ.

Від невинного медійного тиску страждали лідери рейтингу. Наприклад, мерзотна атака «Бастіону» на групу «Західнадрасервіс» закономірно закінчилася тим, що «Бастіон» потрапив до переліку ЗМІ, які заблоковані на території України. Постійно атакують «Укрнафту» й особисто директора компанії Сергія Корецького. Звичайно, не обійшли увагою й ДТЕК, порушуючи тему «олігархи все скупили».

Загалом 2024 рік був досить цікавим з погляду медіатехнологій. Сподіваюся, що компанії вивчили досвід минулого року та врахують його у своїх медійних стратегіях і публічних проявах.

Андрій Закревський,  
голова Правління  
Асоціації «Нафта і газ України»

ПЕК — ВИДОБУТОК, ПЕРЕРОБКА НАФТИ, ГАЗУ ТА ВУГІЛЛЯ

| № | Назва компанії         | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | ДТЕК Нафтогаз          | 43,80                    | 42,90                 | 42,50           | 39,70               | 45,20          | 214,10 |
| 2 | Укрнафта               | 42,72                    | 41,61                 | 42,83           | 40,22               | 42,56          | 209,94 |
| 3 | Західнадрасервіс       | 34,75                    | 41,00                 | 40,75           | 33,13               | 34,75          | 184,38 |
| 4 | Smart Energy           | 33,88                    | 34,38                 | 35,00           | 33,63               | 36,63          | 173,52 |
| 5 | НАК «Нафтогаз України» | 35,82                    | 33,59                 | 34,18           | 30,71               | 34,82          | 169,12 |



ПЕРШИЙ  
БІЗНЕСОВИЙ ВІЗ  
ТВІЙ КЛЮЧ ДО СУТІ НОВИН

Пишіть у Телеграм та отримайте  
знижку 15% на публікацію



# БОЙОВИЙ LOVEMARK



Клієнти голосують ногами або колесами в паливному ритейлі. Якщо ринок падає, але в мережі продажі зростають – вітаємо, ви все робите правильно.

На завершення третього року повномасштабної війни гравці ринку паливного ритейлу поділились на дві групи:

- 1) ті, хто «включився бюджетами» та побудував системну підтримку Сил оборони;
- 2) ті, хто залишився в парадигмі проведення одноразових заходів та/або взагалі уникає прямої підтримки війська.

Клієнти це відчувають і поїдуть заправлятися до тих, хто замість модернізації АЗК інвестує у військо, бо проблем в Україні багато, а лінія бойового зіткнення одна. Репутація кується і міряється підтримкою війська – твердження-аксіома до перемоги.

## Базові цифри

За даними профільного видання «НафтоРинок», у 2024 році українські АЗС реалізували пального (бензин, дизельне пальне, автогаз) на суму 380,4 млрд грн. Реалізований обсяг становив 8,0 млрд літрів. Це на 2,4% менше ніж у 2023 році та на 23% менше ніж у «довоєнному» 2021-му.

Якщо реалізація на АЗС у 2023 році була стабілізована, то у 2024-му посилились ключові фактори зниження продажів, а саме:

- 1) продовження еміграції населення;
- 2) зменшення пересування чоловічого населення через посилення мобілізаційних заходів;

3) загальне зменшення купівельної спроможності – ті, котрі заправлялися на «лоукостах», або зменшили споживання, або почали заправлятися у «чорному» сегменті, а ті, котрі заправлялися на преміальних станціях, перейшли на заправку в середньому сегменті або «лоукостах». Проте крім суто соціальних і економічних факторів, все більших обертів набирає репутаційний. Суспільство мілітаризоване, тож хто більше інвестує у військо, той виграє. Сили оборони – це спільнота людей, що служать у всіх силових органах, а також їхні родичі, які переймають лояльність від своїх близьких, що перебувають у строю.

## Ключові кейси

Найяскравішим прикладом стала державна компанія «Укрнафта». Вона одна з небагатьох вибудувала комплексну підтримку війська, отримавши любов українців, що монетизувалась у збільшення проливів. Так, у 2022 році ринкова частка «Укрнафти» становила 2-3%, а зараз 7-8%. За два роки було інвестовано більш ніж 2 млрд грн у комплексні, а також експрес-програми підтримки війська. Загалом реалізація пального рік до року, враховуючи корпоративний сегмент, у 2024-му збільшилася на 47%.

Ринок падає – «Укрнафта» зростає. Важливо зауважити, що державна мережа АЗС була першою, котра вийшла зі своїми акціями підтримки в застосунку «Армія+», реалізувавши військовим з початку програми більш як 1,5 млн л пального. І так крок за кроком у 2025 році продовжується підтримка війська і, відповідно, завоювання сердець українців. Ще минулого року компанія поставила амбітну мету – стати не просто брендом, а так званим лавмарком. Lovemark на ринку пального – це коли у вас немає кращих АЗК, найдешевшого пального, неймовірних інновацій, але люди до вас їдуть, бо поважають. У випадку з «Укрнафтою» причин поваги/лояльності багато: це державні заправні станції, вони підтримують армію дуже солідними бюджетами, вони дешевші, до того ж тут пропонують військовослужбовцям вигідні персональні знижки. Клієнт заправляється і таким чином інвестує у військо та наближає перемогу. Що ще треба для фактору, що формує lovemark? Не менш цікавим ставитимемо впливу вже другий рік поспіль є приклад преміальної мережі АЗК ОККО. За останні три роки мережа підтримала військо на 2,44 млрд грн. Компанія реалізує складні проекти, наприклад, три збори коштів у межах «ОКО за ОКО», глобальні проекти із забезпечення комплексів

розвідки та знищення. Також вона отримала любов війська, забезпечуючи воїнів хотдогами та кавою. Показники вражають: за майже три роки компанія пригостила військо приблизно 8 млн порцій кави та чаю та 4,6 млн хотдогів.

Стабільно високими за якістю є проекти мереж АЗС WOG, які другими вийшли з пропозицією в «Армія+», «БРСМ-Нафта» та Amic Energy з постачанням дронів, а також гуманітарні акції UPG і SOCAR.

Варто виділити такі: WOG реалізує прямі збори на забезпечення екіпажів Сил оборони, а також проводить проєкт «Добропаливо» в кооперації з Visa, що акумулював понад 15 млн грн задля оплати пального для волонтерів і благодійних організацій. Загалом у WOG стабільно висока реалізація програм KCB.

«БРСМ-Нафта» й Amic Energy зайняли нішу постачання дронів. Перші діють самостійно і постачають FPV-дрони, другі допомагають дронами ситуаційної обізнаності поля бою типу Mavic у співпраці з БФ Dignitas.

UPG концентрується на допомозі лікарям з українсько-ізраїльської ініціативи Frida Ukraine. У 2024 році команда лікарів-волонтерів за підтримки мережі АЗК UPG відвідала 14 областей України. Було реалізовано 67 медичних місій і надано понад 57 000 послуг.

Сучасний автозаправний комплекс (АЗК) перестав бути просто заправною станцією. Сьогодні це унікальне поєднання різноманітних сервісів: від ресторанів і магазинів до кав'ярень і зон відпочинку. Досвід у ритейлі, логістиці та сфері FMCG суттєво допомагає мені у цій галузі, адже маю змогу комплексно підходити до вирішення завдань і глибше розуміти специфіку ринку.

У паливному бізнесі важливо швидко реагувати на зміни, тому горизонти тактичного планування тут дуже короткі. Хоча річна стратегія вже визначена, її доводиться коригувати залежно від зовнішніх умов, позиції конкурентів та інших чинників. Ми живемо у світі, де визначальним є ситуативний маркетинг, що робить роботу цікавою, але водночас вимагає зусиль.

Компанія UPG створює справжні заправно-відпочинкові комплекси. Це концепція, яка має на меті надати клієнтам широкий спектр послуг, що виходять за межі стандартного обслуговування. Моє основне завдання — донести до клієнтів, чим ми відрізняємося від інших гравців на ринку, презентуючи нашу унікальність.

У 2025 році UPG планує активно розвивати мережу, зводячи нові красені — заправно-відпочинкові комплекси. Продовжимо імпортувати в Україну пальне найвищої якості, вдосконалюючи сервіс для максимального комфорту відвідувачів.

Ключовим аспектом маркетингового підходу є будівництво лояльності до бренду, щоб UPG став справжнім lovemark. Ми ставимо за мету бути закоханими у своїх клієнтів, прагнучи надавати їм бездоганний сервіс і незабутні враження під час кожного візиту.



**Борис Цомая,**  
маркетинг-директор  
компанії UPG





Також суто гуманітарну стратегію обрала мережа SOCAR – фінансує Центри ментального здоров'я та годув медиків і працівників ДСНС.

Трансформація буде

У 2025 році стає надзвичайно актуальним питання сприяння ветеранській політиці: компанії будуть інвестувати в адаптацію, лікування, відновлення бійців. Наразі в компаніях вже діють комплексні програми для власних працівників, проте в 2025 році будуть більш масово запуснені програми КСВ з підтримки бійців незалежно від наявності відповідних трудових відносин. Це відбуватиметься на рівні створення та/або розширення реабілітаційних центрів, кабінетів, програм місцевого, регіонального та національного рівнів.

Крім того, підтримка війська буде розширена. Для маркетологів і піарників важливо тримати баланс у спрямуванні бюджетів підтримки. Крім публічних ударних частин, зокрема ДШВ, ССО, єгерських бригад, фінансування спрямовуватимуть на менш публічні новостворені піхотні бригади, на частини забезпечення, зокрема інженерні війська, частини протиповітряної оборони, безпілотних систем тощо. Таким чином, буде досягнутий компроміс між прагненням компанії допомагати війську з WOW-ефектом і не отримувати звинувачення з боку суспільства щодо ангажованої політики розподілення ресурсу допомоги.

Варто зазначити, що мережі АЗС активно сприяли розвитку економіки, беручи участь

у національних програмах підтримки національного виробника, зокрема програмі «Національний кешбек». За пів року функціонування до програми доєдналося 10 мереж АЗС, що становить сумарно 1887 заправних станцій. Зокрема, беруть участь такі мережі: Ukrnafta – 548 АЗС, ОККО – 412, WOG – 472, КЛО – 79, BVS – 81, VostokGas – 36, Autotrans – 24, MANGO – 21. До програми вже долучилося понад 600 виробників, які додали 38 тисяч товарів. Інакше кажучи, участь або неучасть у програмі «Національний кешбек» є свого роду водорозділом, що впливає на репутацію компанії. У 2025 році участь мереж очікувано зростатиме.

Quo vadis

Загалом до очікуваних трендів 2025 року варто віднести:

- 1) збереження та посилення підтримки Сил оборони;
- 2) реалізацію більшої кількості програм безбар'єрності, інклюзивності, реабілітації;
- 3) більш потужну синхронізацію ініціатив компанії з політикою держави з метою підтримки останньої.

Відповідно, хто буде корелювати з цими трьома пунктами – перебуватиме у репутаційно безпечній зоні. Інші ж мають ризик наражатись на суспільний осуд і додаткову увагу держави. Однак зараз – у часи турбулентності – варто бути готовим до будь-якого розвитку подій, а значить, необхідно розвивати гнучкість і швидкість ухвалення рішень.

Володимир Дольник,  
оглядач  
ПЕК «НафтоРинок» / ExPro

ПЕК – РИТЕЙЛ НАФТОПРОДУКТІВ

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | WOG            | 45,00                    | 44,86                 | 46,14           | 45,57               | 45,21          | 226,78 |
| 2 | Укрнафта       | 45,33                    | 43,58                 | 45,08           | 44,17               | 45,58          | 223,74 |
| 3 | ОККО           | 45,38                    | 42,00                 | 43,31           | 44,31               | 45,92          | 220,92 |
| 4 | SOCAR          | 42,10                    | 41,50                 | 36,80           | 37,90               | 42,10          | 200,40 |
| 5 | КЛО            | 37,50                    | 33,38                 | 37,63           | 36,00               | 41,38          | 185,89 |

ОПЕРАТИВНІ  
НОВИНИ  
ЩОХВИЛИНИ



Протягом 2024 року енергетичні

Протягом 2024 року енергетичні компанії були вимушені радикально підвищити рівень, якість та доступність своїх корпоративних медіа. Важливою зміною в комунікаціях стало зміщення фокуса медіакампаній від топменеджерів підприємств до звичайних енергетиків.

Для електроенергетики 2024 рік став роком випробування на міцність енергосистеми та на мужність енергетиків. Протягом року російські окупанти застосували більш як 1100 ракет для ударів по об'єктах української електроенергетики. Саме реакція на пошкодження та руйнування об'єктів електрогенерації, їхнє відновлення та перебудова вплинули на репутаційні ризики компаній та окремих особистостей.

## Систематичні руйнування

З початку повномасштабного вторгнення в Україні є зруйнованими й окупованими 42% генеруючих потужностей енергосистеми. Найбільшим окупованим об'єктом є Запорізька АЕС (6 ГВт), а найсуттєвіших втрат зазнала теплогенерація, в структурі якої 87% вугільних ТЕЦ є безповоротно втраченими. Руйнації та пошкодження зазнали

2,3 тисячі МВт потужностей гідрогенерації.

На превеликий жаль, ворог не обійшов й «зелену» генерацію, зруйнувавши й окупувавши 3,9 тисячі МВт вітряних і сонячних електростанцій. У розрізі ВДЕ вітропарки є менш пошкодженими: доступна інформація щодо пожеж на 3 вітрогенераторах у Донецькій і Запорізькій областях, пошкодження трансформаторної підстанції ВЕС у Херсонській області, а також попадання бойової частини дрона в лопаті вітрогенератора біля міста Очакова Миколаївської області. Натомість сонячні електростанції є більш вразливими до обстрілів стрілецькою зброєю та ракетами (через велику площу забудови та крихкість фотоелектричних модулів). Так, наприклад у Харківській області зруйновані всі наземні сонячні електростанції (28,4 МВт встановленої потужності) та більшість промислових дахових СЕС (6,3 МВт пошкоджено та зруйновано, а лише 1,0 продовжує працювати), до 1,2 ГВт СЕС знаходяться на ТОТ (тимчасово окупованих територіях).

Якщо територіально аналізувати зони пошкодження, то найбільших втрат зазнали генеруючі потужності регіонів, наближених до зони бойових дій, що до обстрілів енергосистеми були енергетично профіцитними, а наразі мають дефіцит

електричної енергії. Також є руйнування великих генеруючих об'єктів у глибокому тилу, зокрема на Закарпатті, Прикарпатті та Поділлі.

Більш детально із ситуацією можна ознайомитись на карті (увага! Карту створено на основі відкритих даних із заяв Міністерства енергетики України та керівництва обласних ЦБА) станом на 30.12.2024 р.

Саме така ситуація в українській електроенергетиці призвела до того, що у 2024-му в пошуковій системі Google найбільш популярними були запити «енергетика» та «графіки відключень світла». Безумовно, це спричинило певні репутаційні ризики і викликів для електроенергетичних компаній та їхніх топменеджерів.

## Зміна корпоративних комунікацій

Основними 2 факторами, які вплинули на зміну репутаційного менеджменту в компаніях, що працюють у галузі електроенергетики, стали:

- швидкість та ефективність відновлення зруйнованих обстрілами генеруючого обладнання й елементів електромереж;
- дотримання графіків обмежень електропостачання споживачів (відключення світла) та вчасне інформування абонентів.

Сьогодні компанії галузі зіткнулися з важкими репутаційними викликами. Але, на жаль, у них немає відповідей на багато питань енергетичної безпеки. Споживач усі негаразди: блеаути, вартість пального на заправках, суми в платіжках за газ та електроенергію — пов'язує із самими компаніями, хоча від них у ситуації, що склалася, мало що залежить. Ну, не можуть Нафтогаз або Укренерго зупинити російські обстріли інфраструктурних об'єктів, а українці очікують від компаній виконання зобов'язань за будь-яких умов.

Компанії енергетичного сектору активно комунікують із суспільством, показують, що працюють — лагодять пошкоджене, але це лише верхівка айсберга. Компанії все роблять правильно, коли здійснюють благодійну допомогу, наприклад, купують квартири ветерану або збирають кошти на ЗСУ, але всі ці, по суті, антикризові комунікації мало впливають на саму кризу.

Великі ритейлери нафтопродуктів пишуться тим, що платять податки, активно співпрацюють у цьому напрямку з державою. Це, звісно, позитивно впливає на їхню репутацію. Але коли держава підняла акцизи, ціни на паливе пішли вгору, то ринок стиснувся, адже скоротилося проживання. Отже, вони не змогли переконати звичайного автомобіліста, що умовна ціна 60 грн за 1 літр бензину – це те, що можна платити з чистою совістю та легкою рукою. Те саме стосується підвищення тарифів на електроенергію — можна просто подивитися, наскільки збільшилася сума боргів населення за цю послугу. Саме в цих моментах видно, де вони недопрацювали.



Серед громадян найбільшим питанням стало дотримання графіків обмежень споживачів, а також адаптація способу та режиму життя до цього. Тому співпраця із медіа і інформаційними ресурсами бізнесу з розподілу електроенергії (обленерго) відіграла важливу роль щодо формування репутації компанії серед абонентів. Зі всіх надавачів послуг із постачання електроенергії вигідно вирізняється YASNO (ДТЕК), що розробив мобільний застосунок із графіками відключень і користувався ресурсом «Київ цифровий». Більшість обленерго інформувало споживачів на своїх сторінках у соціальних медіа, що створювало дисконфорт для споживачів похилого віку, впливаючи на репутацію компанії. Саме це, з одного боку, зумовило увагу споживачів до інформаційних

джерел енергетичних компаній, а з іншого – змусило підвищувати рівень, якість і загальнодоступність зовнішніх корпоративних комунікацій.

Суттєво змінилась і структура корпоративних комунікацій: від публікації поздоровлень із державними, релігійними та професійними святами до якісних, майже щоденних звітів стосовно виконання робіт із відновлення та графіків відключень електропостачання. У цій царині слід відмітити ПрАТ «Одесаобленерго» та ПрАТ «Харківобленерго».

## Управління репутацією в умовах війни

Найсуттєвішим викликом  
в управлінні корпоративною  
репутацією електроенергетичних



**Юрій Корольчук,**  
голова Наглядової ради  
Інституту енергетичних  
стратегій



компаній стали нерівномірні графіки відключень у різних регіонах України. Це призвело до спеціальних перевірок регулятором (НКРЕКП) низки обленерго, зокрема ПрАТ «Житомиробленерго», з причини відсутності відключень у Житомирі. Такі факти репутаційно відбивались на тих операторах системи розподілу, в яких через причини, пов'язані з війною (руйнування генеруючих потужностей і підстанцій), графіки відключень були тривалішими. Найбільш характерною тезою, навіть на рівні експертного середовища, стала: «Чому в прифронтовому Харкові не вимикають світло, а Київ чи Львів годинами перебувають в темряві?»

Це змусило енергетичні компанії, дбаючи про свою репутацію, підвищувати рівень корпоративних медіа та випускати інформаційні повідомлення з роз'ясненням ситуації в межах кожної області. Лідерами тут стали група ДТЕК та ПрАТ «Харківобленерго», аутсайдерами – оператори в Івано-Франківській і Тернопільській областях.

Важливим є зміщення пріоритетності фокуса медіакомпаній із позиції топменеджера на звичайного виконавця (енергетика підстанції, начальника дільниці, електромонтера або машиніста екскаватора). Тут відобразився принцип: «пересічний громадянин більше довіряє рівному собі, ніж посадовцю у високому кабінеті». Успішною стала серія коротких відео ПрАТ «НЕК «Укренерго»», в яких співробітники робітничих професій підстанцій і ліній електропередач національного оператора мереж простою мовою

розповідали українцям про наслідки влучання, тривалість процесу відновлення, брак матеріальних і людських ресурсів.

Іноземний аспект

У 2024-му суттєво змінився рівень зацікавленості іноземних медіаресурсів та експертних майданчиків станом української енергосистеми. Під час повномасштабного вторгнення відмічаються хвилі зростання зацікавленості: перший гребінь був у липні – листопаді 2022 р. (тоді автор матеріалу робив півгодинну першу доповідь щодо руйнування «зеленої» генерації на конференції Bloomberg), наступний – червень – вересень 2024-го, що пов'язане із масованими обстрілами та руйнуваннями елементів енергосистеми.

Крім того, на міжнародних майданчиках найчастіше виступають представники компаній «зеленої» генерації із меседжами щодо негативного інвестиційного клімату, заборгованості держави перед бізнесом і проблем генерації на тимчасово окупованих територіях. Безумовно, це впливає на репутаційні й іміджеві ризики України, однак формує позитивний імідж приватного бізнесу.

Також негативні репутаційні меседжі на міжнародному рівні були пов'язані зі звільненням голови Правління НЕК «Укренерго» та членів Наглядової ради. Європейське енергетичне співтовариство навіть публічно направило відповідного листа до КМУ щодо потенційного впливу цих фактів на імпорт електричної енергії Україною.

Отже, можна зробити висновок, що у міжнародних комунікаціях

електроенергетика країна зазнала суттєвих іміджевих невдач як на рівні галузі, так і на рівні окремих державних підприємств.

КСВ і волонтерство

Минулого року суттєво скоротилися програми КСВ у електроенергетичних компаніях, як, до речі, й волонтерські проекти. Це пов'язано із суттєвою втратою прибутків компаній через заборгованість на ринку електричної енергії.

Волонтерство перейшло із формату корпоративного у формат особистих проєктів топменеджерів та окремих фінансово-політичних груп.

Тренди управління репутацією

Основними трендами в електроенергетиці у 2025 році стають:

- посилення присутності компаній у соціальних медіа та відкриття і розвиток власних ТГ-каналів;
- посилення корпоративізації державних підприємств (Укренерго, «Гарантований покупець», Центренерго, «Оператор ринку»);
- зміна структури ринку електричної енергії – вихід гравців «зеленої» генерації із балансуєчої групи ДП «Гарантований покупець» і перехід у приватні балансуєчі групи, що більш репутаційно чисті та прозорі.

Станіслав Ігнат'єв, доктор технічних наук, виконавчий директор Інституту сталого розвитку, голова Ради Української асоціації відновлюваної енергетики

ПЕК — ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНИЙ СЕКТОР

| № | Назва компанії             | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | ДТЕК                       | 43,33                    | 42,80                 | 43,67           | 42,87               | 44,80          | 217,47 |
| 2 | НЕК «Укренерго»            | 40,20                    | 39,80                 | 40,80           | 38,87               | 40,80          | 200,47 |
| 3 | ПАО «Укргідроенерго»       | 40,70                    | 41,40                 | 40,20           | 37,00               | 40,50          | 199,80 |
| 4 | ДП «Гарантований покупець» | 27,80                    | 33,80                 | 32,60           | 25,00               | 33,60          | 152,80 |
| 5 | НАЕК «Енергоатом»          | 29,36                    | 31,50                 | 29,29           | 25,36               | 27,93          | 143,44 |





# СТИХІЙНИЙ ГУМОР

**Неординарний комік, зірка «Ліги сміху» та «Пари на мільйон» Марк Куцевалов має унікальний стиль і почуття гумору, що припали до смаку багатьом українцям. З початку повномасштабного вторгнення він активно підтримує ЗСУ, зокрема організував походи різними куточками України, зібравши під час них майже 16 млн грн для тих, хто боронить нашу незалежність. Ми поговорили про його шлях, мотивацію та гумор у найскладніші часи.**



**Коли ви зрозуміли, що стали впізнаваним? Був якийсь переломний момент?**

Мабуть, «Ліга сміху» стала переломним моментом, коли наша команда в першому сезоні вилетіла з другої гри. Потім на вимогу глядачів нас повернули на одну гру. Можливо, це й був перший момент народної любові. Мені тоді виповнилося 20 років. А у другому сезоні «Прозорий гонщик» закріпив успіх.

Далі була друга хвиля популярності – з реаліті-шоу «Пара на мільйон». Пам'ятаю, що якось вийшов на вулицю за кавою, а до мене почали підходити незнайомі жінки.

**Який найбільший провал був у вашій кар'єрі? Як ви його вирішували?**

Можливо, він на мене чекає попереду. На зйомках талант-шоу «Мультипотяг» я дуже нудьгував за кулісами, тому попросив дівчину, що займалася гримованням, накласти мені на обличчя вельми помітний тональний крем, як у Трампа. Вона мені навіть зробила укладку, як у нього. Все це відзняли ще восени, до обрання президентом США Дональда Трампа. Цю серію скоро покажуть. Тоді це було смішно, а от зараз це матиме вкрай дивний вигляд після всіх заяв нового американського президента.

**Що найбільше дратує в сучасному медійному просторі? Чи доводилося підлаштовуватися під нього?**

Дратує багато блогерів в інстаграмі: якісь курси, реклама сумнівна – аж алергія на них! Дратують наші попсові фільми в кінотеатрах, комедії, які штампують заради заробітку. Я, до речі, ледь не знявся в одному фільмі, але вчасно відмовився. Хоча мене зацікавила пропозиція знятися в кіно. Я гадаю, що компроміс можна знайти. Це можна зробити заради грошей, які тебе задовільнять, щоб потім використати їх на свою творчість – власну,

автентичну. Це приймається. Однак загалом треба намагатися такого уникати.

**Чи можна сказати, що гумор — це найсильніший PR-інструмент? Наскільки добре він працює задля просування особистого бренду?**

Ні, вважаю, що є потужніші PR-інструменти, які можна використовувати. Як довго ти протягнеш на одному гуморі? Проте заявити про себе дуже гучно можна стовідсотково.

**А меми? Іноді бувають ситуації навіть дуже прикрі, а після них створюють меми, котрі трошки згладжують негативний присмак. Це гумор?**

Це гумор. Мені здається, що меми недобру справу роблять, адже через них відмивається репутація сумнівних персонажів, котрі стають народними мемами ходячими. Відбувається розмиття певної грані між хорошими та поганими. Зникає злість, хоча деякі персонажі заслуговують на найсерйозніше покарання.

**Чи варто брендам ризикувати та жартувати на гострі теми? Як знайти межу між смішним і недоречним?**

Думаю, що бізнес має залишатися бізнесом, а справу жартувати варто залишити людям, котрі це вміють робити. Вважаю, що немає жодної теми, про яку не можна було б жартувати. Просто не розумію: навіщо це брендам? Для бізнесу це може мати вкрай негативні наслідки.

**Чи відчуваєте ви себе публічною особистістю? Коміку потрібно будувати особистий бренд чи достатньо просто бути смішним?**

Вже відчуваю. А щодо особистого бренду... Якщо чесно, то у мене такий стиль, що я загалом живу інтуїтивно. Ніколи такого не було, щоб я сів за стіл

## Немає жодної теми, про яку не можна було б жартувати

і написав, наприклад, план на рік. Я б таке порівняння навів: в природі озеро з'являється саме по собі, а буває, що хтось копає ставок, заривлює його, робить це красиво, тобто будує бренд. В мене озеро саме з'являється, а іноді відбувається землетрус. Однак через природні катаклізми іноді також щось красиве виходить, наприклад каньйони. Ні, я не займаюся побудовою свого бренду.

**Ви створюєте чимало колаборацій з іншими коміками, особливо коли справа стосується фандрейзингу для допомоги ЗСУ. Як вам вдається позбутися думки про конкуренцію, аби працювати на спільну мету?**

Я азартна людина і дуже полюблюю конкуренцію. Вона штовхає вперед і заводить, тому що я вівір на «Лізі сміху». Мені подобається, коли є присмак змагання, який дає додаткову мотивацію. Хочеться зробити краще, ніж у когось. Вважаю, що мені це вдається.

Але я не забуваю, що у нас війна і ми всі разом робимо одну справу. Коли треба було підтримати збір, то я неодноразово звертався до своїх колег, а вони до мене. Звісно, мені хочеться зробити це креативніше, аніж інші роблять. Тож смак змагання не пропадає. Проте скільки хто зібрав – це вже інше питання. Ти зібрав більше — це круто і всі кошти будуть спрямовані на потреби армії.

**Яка найцікавіша або найбільш неочікувана співпраця у вашій кар'єрі? Чи була пропозиція від бізнесу або установ, що вас здивувала?**

Була дивна пропозиція від клініки хірургії. Мені пропонували заради експерименту та для її реклами зробити пересадку шкіри — вживити фрагмент на тон темніше чи світліше у будь-якому місці. Звісно, я на це не погодився.

Проте тримаю повідомлення в закладках, можливо, колись воно мені знадобиться.

**Чи можна зараз бути успішним коміком без соцмереж? Чи TikTok, Instagram і YouTube вирішують все?**

Ми можемо укласти парі. Все, що приносить прибуток (TikTok, Instagram, YouTube, Facebook), видаю на три місяці, і подивимось, чи стану я відомішим. Вважаю, що можна стати популярним навіть тоді, коли у всіх є такі інструменти, а в тебе нічого з цього немає. Це цікаво, ти вже не в тому становищі, ти вже виділяєшся, але головне – цим скористатися. Є вулиця, є люди зі смартфонами – стовідсотково можна стати легендою без власних сторінок у соцмережах. Головне – вміти правильно застосувати креатив, використовувати свій мозок. Так, на початку буде трішки складно. І це вийде не у всіх, може, лише в мене.

**Чи допомагає гумор працювати з негативом у соцмережах? Як реагуєте на хейт?**

З холодною головою. Треба спокійно контр атакувати, але з подвійною силою. У такий час ми живемо, що негативні коментарі можуть прилетіти будь за що — по ділу та без, і на це треба реагувати нормально. Публічна людина повинна прийняти це як даність, тому що сама виставила себе напоказ. Абсолютно нормально, що когось ти дратуєш, комусь щось не подобається. Я за свободу слова. Якщо, звісно, це не переростає у булінг, бо то дійсно погано. А взагалі гірше, коли нічого не пишуть.

**Зробіть передбачення на наступний рік для українських коміків і стендаперів.**

На тих, хто буде працювати,

чекає гарне майбутнє, на всіх інших — ні. Я вважаю, якщо порівнювати голос комедіантів та співаків і музикантів, то в останніх краще майбутнє. Ми все ж не Велика Британія, у нас співоча країна. Ми в цьому плані природно талановиті, а комедія це не наш національний жанр. Гумор у нас, безумовно, є, але він десь на четвертому або п'ятому місці. Періодично будуть сплески успіху комедійних зірок, але не більше того. Та й стан в країні не дає цілковито розкритися, увімкнути фантазію, розслабитися, бути великим клоуном. Отже, передбачення таке: середня нейтральна погода з періодичними спалахами талановитих коміків.





# ВІДНАЙДЕННЯ ЕЛІКСИРУ РЕПУТАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ



Ще один рік роботи в умовах війни та економічної нестабільності не став періодом гострих потрясінь для банківського сектору України. Це є важливим свідченням його фінансової, організаційної та репутаційної стійкості. Ліквідація невеликих банків відбулася непомітно, не створивши системних ризиків, а стовідсоткова державна гарантія вкладів на період дії воєнного стану продовжує виконувати свою заспокійливу роль.

Репутаційний вимір діяльності банків залишається сталим: довіра клієнтів, ефективність кризових комунікацій, стійкість до негативного інфополя — усе це прямо впливає на бізнес-показники.

## Репутаційний ландшафт банків

Покажовим є те, що другий рік поспіль п'ятірка лідерів рейтингу якості управління репутацією залишається незмінною. Її учасники лише

помінялись місцями. Це означає, що галузеві практики репутаційного менеджменту вже сформовані та доводять свою ефективність навіть у часи турбулентності. Банківська галузь пристосувалася до воєнних умов і працює на довгострокову перспективу.

Проте репутація не є статичним ресурсом. Банки, які прагнуть зміцнювати довіру клієнтів, мають не лише тримати удар, але й формувати порядок денний, задаючи тон галузевим комунікаціям. Складові еліксиру репутаційної стійкості лідерів — у їхніх показниках.

## Монобанк: утримати першість, коли всі йдуть за тобою

Монобанк знову очолює рейтинг. Експертне журі знизило його загальний бал з 229,71 до 206,52, втрати спостерігаються за всіма критеріями. Але головне — банк продовжує задавати темп ринку.

Моно — це не лише про банківські сервіси, але й про інформаційне домінування. Його співзасновник Олег Гороховський — не просто CEO, а медіаперсона-важковаговик, який тягне бренд-стратегію в реальному часі. Його комунікація виходить далеко за межі стандартного банківського PR і стала частиною загального інформаційного порядку денного.

Одна з ключових переваг Монобанк — гнучкість у комунікаціях. Бренд не обмежений стандартами традиційного банкінгу та може швидко реагувати на запити аудиторії та навіть ловити ситуативні хайпи. Прямий стиль Гороховського й інтерактивна взаємодія з клієнтами — це ефект живого діалогу, що підсилює репутацію.

Захват і високі очікування аудиторії — це і виклик як надмірна репутаційна чутливість. Через паузу або помилку все може розвернутися на 180 градусів. Однак поки що Монобанк успішно уникає неприємностей і залишається найбільш впізнаваним брендом на своєму ринку.



## ПУМБ: прорив року в репутаційному менеджменті

Якщо Монобанк — це інформаційний феномен, то ПУМБ — головний репутаційний прорив 2024 року. Експертне журі рейтингу підняло банк з 4 місця на 2-ге — це практична оцінка того, як системна робота з розвитку та зміцнення репутації дає результати.

У чому секрет банку, який ще декілька років тому мало хто й згадав би попри його масштаб? ПУМБ значно активізувався у взаємодії з бізнесом і медіа. Його комунікації стали більш відкритими та інтенсивними, а акцент на інноваційність допоміг залучити нові аудиторії та зміцнити довіру.

У 2024 році ПУМБ «виступав» на території підтримки українських

підприємців, кредитував малий бізнес і комунікував свою роль у фінансовій підтримці економіки. Банк також став учасником низки соціальних ініціатив, що позитивно вплинуло на його репутацію.

ПУМБ довів, що ефективний репутаційний менеджмент і стратегія можуть змінити баланс сил навіть у відносно стабільному секторі.

## Sense Bank: рівновага посеред турбулентності

Колишній № 2 рейтингу — Sense Bank — опустився на 4 місце, що є очікуваним наслідком після відносно спокійного проходження банком найскладнішого моменту у своїй історії — націоналізації. Опинившись в епіцентрі політичних і медійних дискусій, банк навіть не похитнувся — він не зазнав масового відтоку

Банківська галузь сьогодні стикається з одними з найвищих репутаційних вимог на ринку. Члени Правління, Наглядової ради, керівники з управління ризиками та фінансового моніторингу зобов'язані мати бездоганну ділову репутацію, що є визначальною умовою їхньої діяльності. Водночас важливим трендом останніх років стало розширення регуляторних вимог щодо ділової репутації й на небанківські фінансові компанії. Це позитивна тенденція, адже банківський сектор є стратегічно важливим сегментом економіки і його керівники повинні бути взірцем високих стандартів ділової репутації. Саме таким лідерам бізнесу і суспільство довіряють свої кошти та фінансове майбутнє.

Регуляторні органи відіграють значну роль у підвищенні стандартів репутаційного менеджменту. Однак ефективність забезпечується не лише через регуляцію, але й через саморегуляцію галузі (етичні кодекси, корпоративні стандарти тощо).

Топменеджери є ключовими фігурами у формуванні корпоративної культури та репутації, позаяк саме вони задають стандарти поведінки, демонструючи особистий приклад. Неможливо встановити високі вимоги до працівників, якщо їм не відповідає керівництво. Щодо власників бізнесу, то до них можуть бути застосовані дещо гнучкіші критерії, адже вони не завжди особисто беруть участь в оперативному управлінні. Втім, власники, які безпосередньо впливають на стратегію компанії, повинні усвідомлювати, що їхня репутація також проєктується на бізнес.



**Андрій Дубас,**  
президент Асоціації  
українських банків





клієнтів, а його послуги залишалися стабільними. Це стало можливим завдяки сильній антикризовій комунікації та ефективній роботі нового менеджменту. На відміну від колег у банківській репутаційній п'ятірці чемпіонів, які працюють на випередження, Sense Bank грає у захисну репутаційну стратегію.

**ПриватБанк та Ощадбанк — репутаційні фортеці державного банкінгу**  
ПриватБанк зберігає 3-тю позицію в рейтингу, що є свідченням його стабільності: тримає сталий темп без провалів

і не ловить зірок з неба, хоча працює надійно, покращує клієнтський сервіс і пропонує нові продукти. Ощадбанк, зберігаючи 5 місце другий рік поспіль, поступово покращує свої позиції. Журі підвищили його бали, оцінивши вдалу стратегічну комунікацію та цифрові трансформації. Обидва держбанки грають у довгу — роблять ставку на непохитну надійність і довіру, а не на гучні медіакампанії. В умовах війни така стратегія теж виправдана, адже консервативний підхід також знаходить свою аудиторію, яка бачить у цьому фактор стабільності в надто мінливому світі.

**Нові довгострокові виклики**

Результати рейтингу 2024 року підтверджують: банківський сектор України виробив міцний репутаційний імунітет для діяльності в умовах затяжної нестабільності. Найкращі практики репутаційного менеджменту українських банків уже сформували набір ефективних актуальних інструментів, які можуть бути корисними для всієї галузі. Швидка реакція на проблеми, відкритість у комунікаціях, визнання власних помилок та їхнє виправлення — основа довірливих стосунків із клієнтами.

Люди звикають до банків, які говорять з ними однією мовою. Тренд на персоналізацію комунікацій, котрий яскраво демонструє Monobank, лише посилюватиметься. Одночасно з цим технологічний розвиток створює нові виклики. Автоматизація сервісів, використання штучного інтелекту та підвищення безпеки даних відкривають нові можливості, проте будь-який збій або кіберзагроза можуть швидко перерости у нищівний репутаційний ураган.

Лідери рейтингу доводять: чітка репутаційна стратегія навіть у найскладніші часи дозволяє не лише підтримувати довіру, але й примножувати її.

Та коли закінчиться нинішній цикл випробувань, українським банкам спокійніше не стане. Банківський репутаційний менеджмент зіткнеться із необхідністю адаптуватися до відкриття ринків, відновлення інвестицій, інтеграції та конкуренції з фінансовою системою ЄС.

**Руслан Капустін,**  
оглядач альманаху  
«Репутаційні АКТИВісти»

WWW.PRINTSTORE.COM.UA  
#PSGUKRAINE

INFO@PRINTSTORE.COM.UA  
Україна, м. Київ, вул. Мрії, 19с



**PRINTSTORE GROUP**

CATALOGUE  
PRINTING  
FACTORY

**ФІНАНСИ — БАНКИ**

| № | Назва компанії            | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|---------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Універсал Банк / Monobank | 40,88                    | 41,38                 | 41,38           | 41,50               | 41,38          | 206,52 |
| 2 | ПУМБ                      | 40,25                    | 39,00                 | 38,50           | 38,50               | 38,75          | 195,00 |
| 3 | ПриватБанк                | 36,00                    | 35,00                 | 39,00           | 39,00               | 38,50          | 187,50 |
| 4 | Sense Bank                | 34,50                    | 40,00                 | 38,50           | 35,00               | 38,50          | 186,50 |
| 5 | Ощадбанк                  | 39,50                    | 37,00                 | 36,00           | 34,50               | 38,00          | 185,00 |

ДОНОСИМО ЦІННІСТЬ  
вашого продукту  
ЧЕРЕЗ ДРУК



# ДОВІРА ТА КОМУНІКАЦІЇ

У часи нестабільності банкам особливо важливо підтримувати довіру клієнтів, адже українці вже не один раз переживали непрості фінансові часи і пам'ять про такі виклики досить міцна. Про репутаційні ризики фінансових установ, проактивну комунікацію з клієнтами, адаптацію бізнесу до умов турбулентності, соціальну відповідальність, важливість своєчасної підтримки суспільства у критичних ситуаціях і внесок банків у забезпечення стабільності української економіки розповіла директорка з маркетингу ПУМБ Ксенія Сікорська.



**Репутація фінансових установ – один із найчутливіших активів. Як банк може залишатися репутаційно стабільним у періоди турбулентності, коли клієнти особливо чутливі до економічних і політичних змін, найменших інформаційних чи інших подразників?**

Звісно, саме фінансові установи мають чи не найбільші репутаційні ризики у періоди турбулентності, адже українці добре пам'ятають, як це – втрачати свої гроші через нестабільну політичну ситуацію в країні. Але найбільші ризики створює відсутність інформації та мовчання з боку банку. Коли клієнт не розуміє, що відбувається з його коштами, він починає панікувати. Ось цього ми намагаємось не допустити. Тому завжди вибираємо шлях проактивної комунікації з клієнтом. Створюємо нові продукти та сервіси, які відповідають викликам цієї нестабільної ситуації. У такому разі турбулентність навпаки стає драйвером змін і покращення сервісів.

Щоб підтримувати репутацію, ми повсякчас підтримуємо клієнта та заспокоюємо, транслюючи наші показники, що зростають, як у періоди стабільності, так і в періоди турбулентності. Відверта постійна комунікація – ось запорука збереження репутації банку.

**ПУМБ входить до переліку 2 лідерів ринку за рівнем лояльності клієнтів (NPS) і посідає 3 місце за рівнем довіри серед українських банків — це похідні від сильної репутації. Які фактори, на вашу думку, сприяли досягненню таких результатів?**

Насамперед це відображення наших стабільно високих фінансових показників. ПУМБ щороку

входить до переліку найстійкіших банків країни та посідає провідні позиції на банківському ринку за більшістю ключових фінансових показників. Також важливим фактором є безумовна клієнтоорієнтованість нашої бізнес-моделі. Для нас задоволеність клієнтів є найвищим пріоритетом, люди це відчувають і стають нашими амбасадорами. Постійно вдосконалюємо наші цифрові сервіси, щоби клієнт міг за кілька кліків здійснити будь-яку операцію. Багато інвестуємо у наш мобільний застосунок і кібербезпеку для захисту даних і коштів клієнтів.

**Як ви оцінюєте взаємозв'язок між репутацією конкретного банку та загальним іміджем банківської системи України? Чи може негативна подія в одному банку або серія викликів у системі вплинути на репутацію інших учасників ринку і як цьому запобігти?**

Навряд чи якась негативна подія в окремому банку може вплинути на імідж системи загалом. Однак є достатньо факторів, які негативно впливають на імідж банківської системи. Це, наприклад, посилення вимог фінансового моніторингу й інші заходи регулятора, які суттєво обмежують фінансову свободу громадян. Але й тут ми намагаємось зі свого боку знайти рішення для своєчасного повідомлення клієнта про зміни та його підтримки задля полегшення ситуації. Також негативно впливає на імідж банківської системи проблема шахрайства, яка стала глобальною бідом в нашій країні протягом останніх років, адже через це деякі люди вважають, що безпечніше тримати кошти вдома «під подушкою». Це негативно впливає на ліквідність банківської системи та

## ОСТАННІ РОКИ НАВЧИЛИ НАС ШВИДКОСТІ, БО ЧАС ВИРІШУЄ ВСЕ

валютний баланс, викликає інфляцію.

**Український банківський сектор пройшов безліч випробувань: економічні кризи, пандемія, війна. Чи можна говорити, що нині він набув нової репутаційної якості – більшої стійкості та довіри? Чи змінилися критерії довіри клієнтів?**

Дійсно, стільки криз, скільки припало на долю української банківської системи, напевно, не переживав жодний фінансовий сектор у світі за останні десятиріччя. Але те, як наша банківська система пройшла ці випробування, приємно здивувало не тільки українців, але й світових експертів. На сьогодні можна констатувати, що банківська система повністю відновилася та демонструє чудові результати. Так, у 2024 році банки заробили майже 104 мільярди чистого прибутку, що на 20 мільярдів більше, ніж у 2023 році. Банки сплачують рекордні податки, які другий рік поспіль перевищують 1% ВВП країни.

Що стосується ПУМБ, то серед українських банків наша антикризова історія є особливою, оскільки вторгнення почалося в 2014 році із захоплення Донецька й інших територій, на яких перебувала лівові частка наших відділень. Це загартувало нас. Ми створили свою формулу антикрихкості. Яка, напевно, допомогла нам у 2022 році. Ми заздалегідь сформували фінансову подушку, швидко організували дистанційну роботу та релокацію співробітників. Це дозволило нам не припиняти обслуговування клієнтів ні на мить, навіть у найскрутніші часи.

А якщо казати про довіру, то тут кращим показником є збільшення

кредитних і депозитних портфелів як серед роздрібного, так і серед корпоративного сегмента. Так, наприклад, за 2024 рік кредитний портфель ПУМБ у корпоративному сегменті зріс на 20%, а у роздроби – на вражаючі 65%.

**Як ви працюєте з інформаційним полем навколо банку? Чи можна на репутаційному рівні сформувати певний імунітет проти хвиль панічних настроїв і тиску на систему або інформаційних атак? Які інструменти та стратегії ви вважаєте найефективнішими?**

Звичайно, як один із найбільших банків країни ми системно працюємо з репутацією, генеруємо багато позитивних інфоприводів та ініціюємо проекти, які мають потужний соціальний вплив. Наприклад, наш проєкт «Ми однієї крові» вже допоміг врятувати понад 160 000 життів, за це його неодноразово відзначали як кращий КСВ-проєкт. Також уже декілька років ми системно працюємо із ветеранами. Це і допомога у фізичному відновленні, і підтримка щодо інтеграції в суспільне життя, і поради з фінансової грамотності та відкриття власної справи.

Все це дуже позитивно відображається на сприйнятті бренду ПУМБ, що підтверджується останніми дослідженнями Brand Health Tracking. Так, за даними BHT, за останні кілька років ми суттєво зросли за атрибутами «Банк з хорошою репутацією», «Банк, що підтримує армію, країну, наближає перемогу», «Банк, що бере участь у розвитку країни» та «Патріотичний банк».

**Фінансовий сектор завжди був консервативним у комунікаціях. Чи можна говорити, що банки**

**стають емоційнішими та людянішими у своїх меседжах? Як трансформуються банківські комунікації, щоб відповідати очікуванням клієнтів і мати з ними спільний вайб?**

Саме це було однією з цілей нашого минулорічного ребрендингу. Стати ближчим до клієнта, відійти від іміджу занадто серйозного банку, і стати банком-другом. Наша нова айдентика – це більше, ніж просто зміна кольорів чи шрифтів. Це новий спосіб спілкування з аудиторією, нові емоції, які банк хоче викликати у своїх клієнтів. Айдентика, яка чітко відображає головні цінності: інноваційність, відкритість до змін, прагнення бути на крок попереду.

**Як цифровізація та нові платформи змінюють репутаційний менеджмент у фінансовому секторі? Чи можуть банки ефективно будувати репутацію без активної присутності в диджиталі?**

Наразі цифровізація всіх сервісів і продуктів – це для ПУМБ пріоритет № 1. Ми інвестуємо в це суттєві кошти. Тільки за останні три роки інвестували у власну IT-інфраструктуру, кібербезпеку, програмне забезпечення та вдосконалення застосунку ПУМБ понад 1,6 мільярда гривень, що дозволило впровадити понад 100 нових функцій і фіч у наш застосунок, багато з яких є унікальними для вітчизняного ринку. І це все дає свій результат, адже 75% клієнтів вже приходять до нас через диджитал, а наш застосунок є одним із найпопулярніших банкінгів країни. Ним користуються вже понад 1,9 мільйона клієнтів. Крім того, за даними дослідження компанії CBR, рівень задоволеності клієнтами нашим



застосунком сягнув 80%, що є найвищим показником серед мобільних банкінгів.

**Соціальні мережі часто є не лише каналом взаємодії, але й полем виникнення та розгортання криз. Як ПУМБ працює з негативом у соцмережах? Які тактики та інструменти використовуються для перетворення негативного досвіду клієнта на точку зростання?**

Безперечно, для нас SMM є дуже важливим каналом комунікації з клієнтами, який перебуває під нашим постійним моніторингом. Для цього ми використовуємо низку спеціальних інструментів, у тому числі платформу YouScan. Сприймаємо SMM не як місце для отримання негативу, а як майданчик, де ми можемо почути клієнта та вирішити його питання максимально швидко.

Проте якщо порівнювати з основними конкурентами, то маємо значно нижчий відсоток негативу в соцмережах. Це, безумовно, заслуга нашої SMM-команди, яка не тільки створює креативний контент для наших соцмереж, але й ефективно комунікує з клієнтами для зменшення негативу та швидкого вирішення усіх питань.

**Як змінюється сприйняття мови фінансових інститутів серед різних поколінь? Як ПУМБ адаптує комунікаційні стратегії для залучення нових поколінь клієнтів та утримання лояльності більш традиційної, консервативної аудиторії?**

Мова фінансових інститутів змінюється разом зі зміною аудиторії. Якщо раніше банківськими послугами користувались, скажімо так, дорослі люди, то зараз ми фіксуємо значне підвищення кількості молоді серед клієнтів. Для комунікації з ними ми, звісно, змінюємо свій Tone of Voice, щоби бути на одній хвилі. Активно залучаємо популярних блогерів як своїх амбасадорів, робимо колаборації та інтеграції.

Також іншою важливою зміною мови фінансових інститутів є тотальний перехід у диджитал. Якщо для дорослої аудиторії наявність фізичних відділень

усе ще є важливою, то молода аудиторія хоче отримувати всі послуги та сервіси дистанційно та швидко. Все має бути під рукою та за кілька кліків.

**Чи можна сьогодні назвати соціальну відповідальність обов'язковим елементом банківського репутаційного менеджменту? Наскільки важливо, щоби банк не просто надавав послуги, як годинник, але й брав участь у подоланні соціальних викликів?**

Це абсолютний must have для будь-якого бізнесу. Кожна компанія, яка бачить своє майбутнє в Україні, має допомогти державі подолати її надскладне сьогодення. Найбільшим прикладом і локомотивом має бути саме великий бізнес. Ми у ПУМБ із перших днів повномасштабного вторгнення робили все, щоб допомогти нашій країні та людям вистояти. З моменту повномасштабного вторгнення ПУМБ інвестував у підтримку різних підрозділів Сил безпеки і оборони та у соціальні ініціативи понад 829 млн грн, а наш проєкт «Ми однієї крові» через реалізацію креативного мерчу від топових дизайнерів допоміг організувати 93 доставки крові та закупити майже 7000 одиниць такмеду для порятунку тисяч життів.

Ще одним важливим моментом, який уже відбувається, є повернення додому наших захисників, багато із яких потребують підтримки в різних аспектах повернення до цивільного життя. Саме тому ПУМБ ще з початку минулого року активно працює в цьому напрямку. Команда ПУМБ розробляє великий проєкт із розбудови інклюзивного бізнесу, щоби кожен співробітник, клієнт і партнер відчував гідність і мав рівні можливості співпраці й обслуговування у всіх доступних каналах банку. У банку вже 96% відділень фізично доступні для людей з інвалідністю, банк працює над розбудовою внутрішнього інклюзивного простору. Понад 2000 співробітників пройшли навчання з комунікації під час обслуговування осіб із різними видами порушень у відділеннях. Крім того, у 2024 році банк

запустив партнерську платформу «Жити назустріч», спрямовану на якісну інтеграцію ветеранів і ветеранок у цивільне життя. Наші партнери – Superhumans, Veteran Hub, InvictusGames, Uklop, «Серце Азовсталі», ЦУМ Київ. Ця платформа – приклад єднання військових і цивільних задля розбудови країни рівних можливостей.

Також восени у межах платформи ми започаткували освітньо-грантову програму з розвитку ветеранського бізнесу, до якої було подано 297 заявок. 30 відібраних команд пройшли бізнес-навчання від викладачів KSE Business School і презентували свої бізнес-плани. Експертне журі обрало 15 переможців, які отримали фінансування від 500 тис. до 1 млн гривень. Ментори й експерти програми продовжують консультувати команди протягом 3 місяців, допомагаючи якісно запускати бізнес.

**ПУМБ активно впроваджує соціальні ініціативи, зокрема благодійні програми для військових, підтримку гуманітарних проєктів. Наскільки важливо робити це системно, а не ситуативно? Чи є вимірюваний ефект таких проєктів для репутації банку?**

ПУМБ демонструє системний підхід у вирішенні соціальних викликів у країні. Важливі соціальні ініціативи національного масштабу, розбудова партнерства, підтримка обороноздатності, розвиток інклюзивності та допомога ветеранам стали основними напрямками КСВ-політики банку. Наші проєкти «Ми однієї крові» та «Жити назустріч» отримали цілу низку нагород, у тому числі й міжнародних.

Так, це конвертується у репутацію. Згідно з даними CBR за жовтень – листопад 2024 року, за показником «Довіра до банку» серед аудиторії Affluent 2024 зафіксовано значне зростання довіри до ПУМБ – з 9% до 16%. За цим показником ПУМБ посідає 3 місце серед усіх банків України. За показником «Довіра до банку» серед аудиторії Mass Active за грудень 2024 року ПУМБ посідає 3 місце серед усіх банків із показником довіри 24%.

**Український бізнес поступово виходить на міжнародні ринки. Як банки можуть допомогти своїм клієнтам будувати довіру за кордоном? Чи є так званий репутаційний експорт новим вектором роботи фінансового сектора?**

Ми перш за все є українським банком, орієнтованим на внутрішній ринок, проте усвідомлюємо реалії сьогодення. За різними оцінками від 4 до 7 мільйонів українців були вимушені виїхати з країни через війну. І ми не можемо втрачати з ними зв'язок. Саме тому в 2024 році ПУМБ запустив цілу низку продуктів для мігрантів. Це і доставка пластикових карток за кордон, і онлайн-кредитування, реєстрація за іноземним номером і багато іншого.

**Чи може прихід іноземних банків на хвилі повоєнної відбудови України стати серйозним викликом для українських банків та всієї системи?**

По-перше, іноземні банки не є чимось новим для нас, адже серед десятків найбільших банків маємо таких чотири. По-друге, конкуренція – це завжди добре, особливо на українському фінансовому ринку, де сьогодні домінують державні банки. І найважливіше – ПУМБ впевнений у своїх силах і своїх продуктах. Крім того, деякі наші сервіси сьогодні є набагато сучаснішими, ніж, наприклад, в Європі – йдеться про застосунки, онлайн-кредитування тощо.

**Як змінюється роль маркетингу в банківському секторі? Чи можна сказати, що сьогодні маркетинг і репутаційний менеджмент у банках – це вже не про рекламу, а про довіру, цінності та взаємодію?**

Роль маркетингу, дійсно, змінилася за останні роки. Звичайно, ми й зараз провадимо маркетинг частково за правилами класичного FMCG, телекому або e-commerce. І тут є тренди, яких ми дотримуємось. Це mobile first, consumer centric first, орієнтація на клієнта, на його сенситивність і на його персоналізацію.

Однак під час повномасштабного вторгнення вийшов на перше місце інший тренд – головним

критерієм для вибору банку є довіра. Довіра завжди була дуже важливою, особливо для фінансового сектора, а після 2022 року стала фундаментом. Прокачка та постійне укріплення репутаційних м'язів є нашим фокусом із точки зору комунікації. І тут важливу роль якраз грають наші соціальні проєкти, наша допомога державі та наші стабільно високі фінансові показники.

**Які ключові репутаційні виклики можуть чекати на банківську систему в 2025 році? Чи буде змінюватися сприйняття традиційних банків на тлі розвитку необанків, фінтеху й альтернативних фінансових сервісів? У чому головна ключова непохитність традиційних банків?**

Щодо викликів 2025 року, то ми не очікуємо якихось раптових потрясінь, адже фінансова система достатньо капіталізована, щоби стабільно працювати. Якщо будуть якісь суттєві зміни, то вони припадуть уже на 2026 рік.

Щодо необанків, то це дуже застаріле порівняння. Це раніше були традиційні банки і «банки в телефоні». Зараз будь-який із великих гравців вітчизняного фінансового ринку – це по-своєму необанк. Адже, наприклад, у ПУМБ всі функції, які доступні у відділенні, доступні також у застосунку. У цьому питанні ми не відрізняємось від Monobank, наприклад, але у нас є суттєва перевага. На додаток до суперфункціонального мобільного банкінгу ми також маємо одну з найбільших мереж фізичних відділень у країні та мережу банкоматів із можливістю безвідсоткового зняття готівки. Для багатьох людей це дуже важливий фактор.

**Які головні уроки в управлінні репутацією ви винесли за останні роки? Чи змінилася ваша особиста стратегія як лідера, що не просто формує репутацію окремого бренда, але й є одним із амбасадорів банківської сфери загалом?**

Основний урок, який ми всі отримали, полягає у тому, що сьогодні дуже складно робити якісь прогнози на



**Ксенія Сікорська** — маркетинг-директорка з понад 24-річним досвідом у стратегічному маркетингу, рекламі та PR. У листопаді 2019 року приєдналася до команди ПУМБ. Під її керівництвом реалізовано низку успішних маркетингових кампаній і соціальних проєктів. У 2024-му Ксенія увійшла до рейтингу «Топ-50 найвпливовіших жінок фінтеху – 2024» та два роки поспіль отримувала срібло як «Найкращий керівник маркетингу» за версією «Мінфіну». Реалізовані нею маркетингові кампанії неодноразово відзначалися премією Effie.

майбутнє. Ми зараз не в змозі будувати статичні, ґрунтовні маркетингові конструкції, адже вони розвалюються під впливом зовнішніх факторів, які постійно змінюються. Основний спосіб досягти ефективності та пропонувати працюючі рішення – це бути антикрихкими.

Останні роки навчили нас швидкості, бо час вирішує все. Вони навчили нас певної ситуативності й імпульсивності, оскільки якщо ти втратив час, то ти втратив можливість. Зараз кожна компанія, яка хоче досягти успіху, має бути вельми гнучкою. Потрібно бути дуже швидким, ризикувати, мати певний дух авантюризму для того, щоби виживати. І ми в ПУМБ обираємо для себе саме таку стратегію.



# ДОВІРА ПІД СТРАХОВИМ ПОКРИТТЯМ



2024 рік став періодом суттєвих змін для українського страхового ринку. Після втрат, спричинених війною, сектор почав демонструвати відновлення фінансових показників, а ключові гравці суттєво зміцнили свої позиції. За підсумками трьох кварталів 2024 року валові страхові премії перевищили довоєнний рівень і становили 38,3 млрд грн. Це на 4,2 млрд грн більше, ніж за аналогічний період 2023 року.

Одним із основних трендів стало подальше скорочення кількості страхових компаній – ринок покинули ще 26 страховиків. Посилення регуляторного тиску виводить з ринку слабших гравців. Станом на кінець 2024 року в Україні працювали 75 компаній (64 у сегменті non-life і 11 у сегменті life). Фінансова стійкість залишається невід’ємною частиною довгострокової репутації та опорою довіри страхувальників.

Концентрація капіталу у великих гравців ринку дозволяє їм спрямувати більше ресурсів на швидку адаптацію до нових умов, нарощування частки ринку й інвестування у технологічну модернізацію.

Разом із цим така ситуація покладає на страховиків, які продовжують формувати ринок, підвищену відповідальність за розвиток якісних продуктів, сервісу та поліпшення клієнтського досвіду.

Цьогорічний галузевий рейтинг якості управління репутацією показує, що страховий ринок гідно прийняв цей виклик. А міжнародні партнерства галузевого характеру свідчать про підвищення прозорості ринку та його ролі в економіці країни, як-от програма перестрахування воєнних ризиків від ЄБРР на 110 млн євро, що допомагає створити додатковий захист для українського бізнесу та підтримати стабільність учасників страхового ринку.

### Зміна лідерів у life-страхуванні

Цей сегмент страхування, за оцінками експертів рейтингу, зазнав найпомітніших змін у репутаційному рейтингу. Лідером цього року стала UNIQA Життя, яка торік займала лише 4 позицію. Цей прорив вказує на ефективність її репутаційної стратегії, високу довіру клієнтів і повагу експертів.

ARX Life вперше увійшла до рейтингу life-страховиків і одразу злетіла на друге місце. Це стало закономірним результатом успішної репутаційної політики компанії в non-life сегменті, звідки група масштабувала напрацьовані практики репутаційного менеджменту.

Лайфова PZU Україна, яка торік була першою, опустилася на 4 позицію: минулого року 178,5 балів їй вистачило для титулу чемпіона, але цьогоріч її потіснили більш активні

конкуренти. МетЛайф хоч і наростила загальний бал, але тепер його вистачило лише для третьої позиції замість минулорічної другої.

### Зона ризиків та інновацій

У сегменті ризикового страхування золото другий рік поспіль забере ARX — вона залишається найбільш стійким брендом, що демонструє високу репутаційну стабільність та активну медіаприсутність.

Головною несподіванкою року став вихід на 2 місце компанії «Арсенал Страхування», яка торік взагалі не входила до першої п’ятірки. Її високий бал за антикризові комунікації свідчить про ефективну роботу з довірою клієнтів, що критично важливо в умовах швидких ринкових змін та економічної нестабільності. Експерти рейтингу віддали їй найвищий бал за інноваційний підхід — компанія впровадила ШІ в діагностику за програмами медстрахування, який визначає діагнози не гірше лікаря.

UNIQA другий рік поспіль зберігає 3 позицію, підтверджуючи загальну тенденцію зміцнення бренду у всіх сегментах страхування. Це приклад того, як єдина репутаційна політика бренду приносить плоди в різних нішах ринку. Ще одна зміна в рейтингу – поява ВУСО та ІНГО Україна у топ-п’ятірки. Це підтверджує, що non-life страхування стало доволі динамічним сегментом, де активна репутаційна стратегія дозволяє швидко потіснити конкурентні бренди із поля зору клієнтів та експертів.

Технологічний розвиток став ключовим драйвером для страхових компаній,

які прагнуть залишатися конкурентоспроможними — це демонструють оцінки експертів: найбільш помітний прорив у лайфовому сегменті, де найвищий бал за репутаційним атрибутом «Інноваційний підхід» злетів з максимальних 34 балів минулого року до 40,5 у новому рейтингу. Дещо менший прогрес у ризиковому, хоча там дистанційні технології стали звичними ще у період пандемії і вже не вражають експертів. Втім, проведена завчасно цифровізація процесів, автоматизація оформлення полісів і впровадження дистанційних сервісів дозволили більшості компаній підтримувати високий рівень сервісу навіть в умовах викликів воєнного часу.

Саме у кризові періоди від страхових компаній найбільше очікують надійного партнерства та безумовного страхового захисту. Тому довіра, яку страховики здобувають чи втрачають сьогодні, визначить їхню стратегічну життєздатність у найближчому майбутньому.



### ФІНАНСИ — СТРАХОВІ КОМПАНІЇ LIFE

| № | Назва компанії                  | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | UNIQA Життя                     | 49,00                    | 43,50                 | 41,00           | 40,50               | 47,50          | 221,50 |
| 2 | ARX LIFE                        | 43,00                    | 41,67                 | 38,00           | 36,67               | 39,33          | 198,67 |
| 3 | МетЛайф                         | 39,00                    | 39,00                 | 34,50           | 33,50               | 38,25          | 184,25 |
| 4 | PZU Україна Страхування життя   | 37,00                    | 33,33                 | 32,33           | 31,33               | 36,67          | 170,66 |
| 5 | Граве Україна Страхування життя | 22,00                    | 33,00                 | 21,00           | 15,00               | 19,00          | 110,00 |



### Синергія спільної репутаційної стратегії

Війна, безумовно, змінила поведінку й очікування споживачів, зробивши надійність і швидкість виплат надзвичайно цінними. Тому ті компанії, які дбають про свою фінансову стійкість, інвестують у технології та репутацію, закладають фундамент свого іміджу на роки наперед, здобуваючи суттєву конкурентну перевагу.

Дані рейтингів підтверджують: компанії, що працюють одразу

в life та non-life сегментах, отримують синергетичний ефект від єдиної репутаційної стратегії для обох напрямків. Узгоджена комунікаційна політика, прозорість виплат і довіра клієнтів є універсальними факторами успіху та впізнаності.

У страховому бізнесі репутація напряму впливає на бізнес-ефективність і ринкові позиції компаній. Це підтверджується тим, що лідери репутаційного рейтингу одночасно є лідерами за ключовими фінансовими показниками, вони утримують високий рівень довіри клієнтів,

демонструють зростання страхових премій, частки ринку та клієнтської бази. Досвід найбільш успішних компаній свідчить: інвестиції в репутацію – це інвестиції в майбутній бізнес-результат, фінансову стабільність і конкурентні переваги.

2025 рік продовжить випробовувати всіх учасників ринку на міцність, а переможуть ті, хто інвестує в репутаційне лідерство.

**Руслан Капустін,**  
оглядач альманаху  
«Репутаційні АКТИВісти»



**Олександр Мельничук,**  
страхова компанія ІНГО,  
керівник напрямку PR

Репутація будь-якої компанії – це не імідж, не набір вдалий PR-кампаній чи наявність відзнак і нагород. Це жива система, що формується щодня, завдяки комунікації, рішенням керівників, діям співробітників і навіть мовчанню в критичні моменти. Бренди більше не контролюють свою репутацію так, як це було десять років тому. Вони лише можуть керувати процесом її формування – та й то не завжди успішно.

Репутація страхової компанії міцно пов'язана із довірою: якщо клієнти сумніваються у виплатах або прозорості процесів, жодні рейтинги не допоможуть. Український страховий ринок довго боровся з проблемою недовіри, викликаною складними та непрозорими процедурами, але останні роки показують суттєвий прогрес. Страховики все частіше роблять ставку на швидкість виплат, чесну комунікацію та соціальну відповідальність, що стало критичним фактором під час війни. У кризові моменти бізнесу довелося не лише адаптувати страхові продукти, але й будувати новий рівень довіри.

За цей час відбулися фундаментальні зміни. Ми перейшли від традиційного піару з його пресрелізами й офіційними заявами до складного багатовекторного процесу управління репутацією. Люди більше не довіряють сухим офіційним заявам чи спробам відвернути увагу від кризи шаблонними фразами. Вони хочуть бачити компанію живою, з реальними обличчями, реальними історіями та прозорими рішеннями. Тому сьогодні бренди як ніколи змушені дотримуватися репутаційної відкритості: не лише демонструвати свої успіхи, але й говорити про складності. Чесність стала основним капіталом, тож якщо компанія не розповідає про свої помилки, хтось інший зробить це за неї.

Мені подобається, як деякі компанії адаптувалися до цієї реальності. Вони навчилися жити, комунікуючи з аудиторією, не бояться дискусій, а іноді навіть використовують кризи як можливості для зміцнення репутації. Якщо проаналізувати світовий досвід, то бренди, котрі не сховалися за юридичними формулюваннями, а прямо відповіли на запитання суспільства, змогли повернути довіру після скандалів. Для України це надзвичайно важливо, адже тут ще накладаються наші особливості – ми цінуємо чесність і чутливі до несправедливості. Кейси комунікаційних криз показують: хто швидко реагує та говорить правду – той виграє.

Також я вірю, що з часом репутаційний менеджмент стане більш персоналізованим і менш керованим. Згодом бренди не зможуть говорити «одним голосом» для всіх аудиторій. Ми вже бачимо, як провідні компанії адаптують свої меседжі для різних груп, враховуючи не лише регіональні, але й ціннісні відмінності.

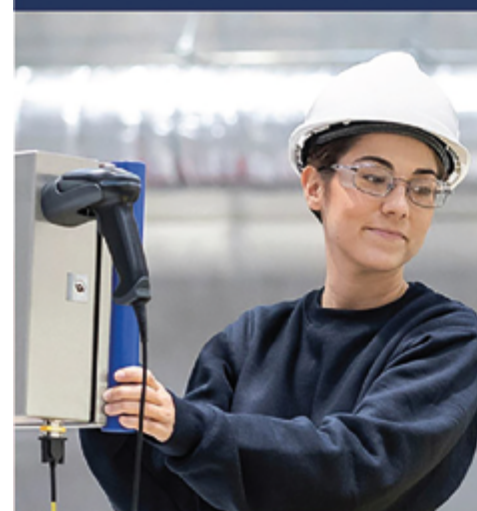
Однак головне не зміниться – і це справжність. У світі, де все більше контенту створюється алгоритмами, люди будуть тягнутися до того, що виглядає автентичним. Репутація майбутнього – це не просто стратегія, а здатність бути собою. Гармонійне поєднання технологій та автентичності. Жодні алгоритми не замінять щирості комунікацій і відповідальності бренду. Навіть найдосконаліші інструменти залишаться лише допоміжними засобами, якщо в основі не лежатиме справжня цінність, яку бренд створює для суспільства.

### ФІНАНСИ — СТРАХОВІ КОМПАНІЇ NON-LIFE

| № | Назва компанії      | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом         |
|---|---------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|---------------|
| 1 | ARX                 | 42,25                    | 39,75                 | 39,75           | 37,00               | 38,50          | <b>197,25</b> |
| 2 | Арсенал Страхування | 38,20                    | 38,00                 | 40,20           | 38,40               | 40,20          | <b>195,00</b> |
| 3 | UNIQA               | 38,00                    | 38,80                 | 35,80           | 35,80               | 36,80          | <b>185,20</b> |
| 4 | ВУСО                | 32,25                    | 34,50                 | 36,00           | 34,25               | 37,50          | <b>174,50</b> |
| 5 | Інго Україна        | 34,17                    | 34,67                 | 34,17           | 33,33               | 35,33          | <b>171,67</b> |



**ПРОДУКЦІЯ ТА БРЕНДИ «ХЕНКЕЛЬ»  
ЗАЙМАЮТЬ ПРОВІДНІ ПОЗИЦІЇ  
В СЕКТОРАХ СПОЖИВЧИХ  
ТОВАРІВ І ПРОДУКЦІЇ  
ДЛЯ ІНДУСТРІАЛЬНОГО  
ЗАСТОСУВАННЯ.**

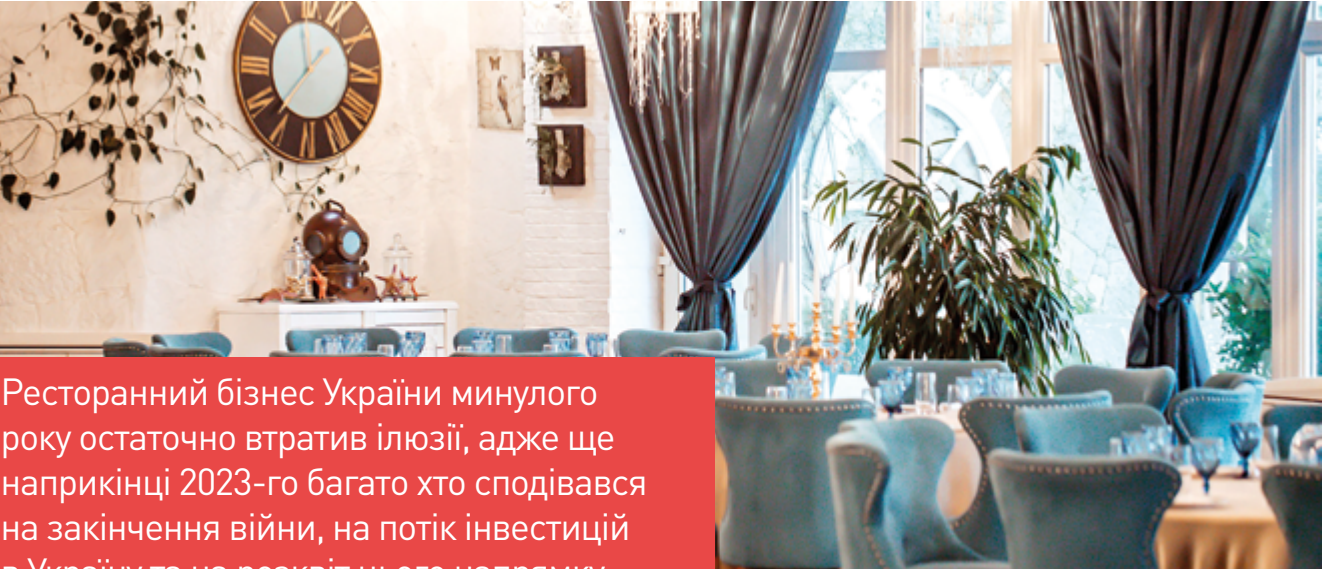


До портфолію брендів «Хенкель» входять добре знані споживачами засоби гігієни та догляду за волоссям, кондиціонери для білизни та засоби для прання, засоби для догляду за домівкою, а також клеї, герметики, будівельні суміші та функціональні покриття.

[www.henkel.ua](http://www.henkel.ua)



# РЕСТОРАНИ: БОРОТЬБА ТРИВАЄ



Ресторанный бизнес Украины минувшего року остаточно втратив ілюзії, адже ще наприкінці 2023-го багато хто сподівався на закінчення війни, на потік інвестицій в Україну та на розквіт цього напрямку. Реалії виявились іншими, тому власникам закладів довелося кардинально міняти принципи комунікаційної роботи з персоналом та взаємодії з клієнтами.

Репутація та імідж стали ще важливішими для ресторанного бізнесу. Люди перестали бути лояльними до репутаційних втрат: погіршення сервісу, помилок у меню чи ціновій політиці. Навіть невелика похибка могла призвести до скандалу з боку обурених споживачів. Боротьба за увагу та любов гостей триває.

### Відповіді на кризові виклики

Бізнес зіткнувся з гострою нестачею персоналу. Багато людей поїхало з України, хтось перейшов в іншу сферу або на віддалену роботу. Виникли проблеми з чоловічим персоналом ресторанів і кафе. Щоб приваблювати кращих спеціалістів, багато ресторанів (особливо мережеві) стали приділяти увагу бренду роботодавця. Виплата зарплати персоналу своєчасно та в повному розмірі, гідні умови роботи, чудова атмосфера в закладі, соціальна підтримка, навіть приємний характер і порядність власника – все тепер має значення. Заклади з поганою репутацією більше не можуть приваблювати професійний персонал. Вперше в історії українського ресторанного бізнесу власники та керівники намагаються сподобатись простим працівникам.

Блекаути в 2024-му не стали новиною. Ще в попередньому році бізнес закупив генератори та навчився ними користуватись, але їхня робота

підвищує витрати. До того ж з такими джерелами живлення важко забезпечувати належну якість страв. Багато закладів під час відключень були змушені скорочувати меню, вдвічі пильніше слідкувати за термінами зберігання продуктів. Навіть успішний заклад міг втратити репутацію через отруєння під час віялових відключень.

Тривоги й обстріли змушували деякі заклади переходити на скорочений режим роботи. Особливо складно було ресторанам та кафе в ТРЦ, які завжди зачинаються на час тривоги. Хоча доставка навіть трохи виросла, адже багато людей стали менше пересуватись, більше сидіти вдома і замовляти собі ресторанну їжу. А доставка різних страв (насамперед піци, суши, бургерів та української їжі) зростала в прямій пропорційності від обстрілів і тривог.

Нестача чоловічої аудиторії є зрозумілою та логічною під час війни. Для ресторанного бізнесу це означає втрати та навіть закриття закладів, у яких основна аудиторія – чоловіки (пивні паби, бари).

Комендантська година також мала негативний вплив на ресторанный бізнес (не тільки на барну індустрію). Кухні переставали готувати о 9 чи 10 годині вечора, аби персонал встигав добратись додому. Не всі гості з розумінням ставились до того факту, що треба йти з ресторану чи бару завчасно.

Але головний виклик 2024-го – загальне падіння платоспроможності населення в Україні, особливо виражене у другій половині року. Люди не стали відмовлятися від відвідувань ресторанів, бо це вже частина способу життя, але більшість скоротила свої відвідування, стала менше замовляти, стежити за знижками та акціями. Нині багато закладів,

що належать до середнього та дешевого сегментів, уже не можуть підіймати ціни, бо це відлякує аудиторію. І водночас потрібно готувати смачні страви з адекватною собівартістю. Попри всі виклики ресторанный бізнес вистояв. У 2024 році закрилось вже не так багато ресторанів, як в попередні роки, а в Києві та Львові кількість відкритих закладів трохи перевищила кількість закритих.

### Головні тренди бізнесу

У 2024 році розвивався дрібний ресторанный бізнес, насамперед кав'ярні та пекарні. Це стало привабливим завдяки відносно невеликим інвестиціям і маленькому середньому чеку – випити кави з випічкою може більшість українців. До речі, смачна випічка стає все більш популярною, бо люди частіше за все заїдають стрес солодким. Водночас продовжувався розвиток преміального

сегмента, ресторанів і готелів. Це протилежний попередньому тренду, і він говорить про розширення українського суспільства. Заклади для людей із великим доходом відкривались лише в деяких місцях: у Карпатах, у Києві, у Львові. Можу відмітити, що підтримувати високий рівень сервісу та кухні для преміальних закладів дуже важко, а репутація є надважливою. Для цього сегмента характерна максимальна увага до кожного гостя, індивідуальна комунікація. Кафе-бістро активно розвивались у центрах деяких міст. Це формати з легкою кухнею, сніданками, які пропонують протягом дня, з випічкою та кавою. Основна аудиторія таких міських бістро – молоді жінки. Продовжують бути популярними ресторани грузинської кухні. Грузинські ресторани зазвичай недорогі, а страви там ситні та зрозумілі українській аудиторії. Стало більше ресторанів з українською кухнею та

локальними продуктами. До війни українська кухня була затребувана або в банкетних закладах чи їдальнях, або в ресторанах для туристів. З початком війни ставлення українців до національної кухні змінилось, і все більше людей хотіли споживати українські страви в ресторанах. Це сприяло розвитку національної кулінарії, експериментам шеф-кухарів, збільшенню пропозицій від фермерів. До того ж українські локальні продукти та напої значно дешевші за імпортні, тож працювати з ними вигідніше. Таким чином, ресторанный бізнес в Україні знаходиться в постійній боротьбі: за клієнта, за професійний персонал, за прибутковість і за свою репутацію. Боротьба триває.

**Ольга Насонова,**  
ресторанный експерт,  
директор аналітичного центру  
«Ресторани України»,  
співзасновник Національної  
ресторанної асоціації України

### Нові тренди в ресторанный галузі

Реалії війни стали серйозним викликом для ресторанної галузі України. Проте варто зазначити, що галузь загалом демонструє репутаційну антикрихіть – і це не може не вражати. Іноземці дивуються: «Невже у вас під час війни працюють ресторани?» Так, працюють попри всі випробування та виклики, демонструючи високу планку якості. І я щиро захоплююсь нашими співвітчизниками, котрі залишаються професіоналами за таких складних обставин.

Зростає попит на ресторани, що пропонують екологічно чисту здорову їжу. Люди прагнуть дбати про своє здоров'я, і це важливий аргумент. На мою думку, цей тренд буде стрімко набирати обертів у майбутньому.

Ще один тренд – це зростання популярності автентичної української кухні. Він також має великі перспективи, зокрема у розрізі гастрономічного туризму. Українська кухня стає все популярнішою у наших співвітчизників та у світі. До речі, немало страв останнім часом внесено до Національного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України. Це, наприклад, сливовий леквар, “засипана капуста” та інші. Скуштувати таку смакоту – бажання багатьох гурманів.

Мрію про той час, коли ресторани в Україні відзначатимуть зірками Мішлен. Думаю, це вже не за горами.



**Ольга Сметанська (Лісничка),**  
перша українська  
тренд-редакторка

### HoReCa — КЕРІВНІ РЕСТОРАННІ КОМПАНІЇ

| № | Назва компанії                      | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Ресторани Алекса Купера             | 50,00                    | 49,00                 | 48,50           | 50,00               | 47,50          | 245,00 |
| 2 | Ресторани Кацуріних                 | 44,67                    | 45,67                 | 46,00           | 46,67               | 47,67          | 230,68 |
| 3 | RESTARON (Арзуманян Вардкес, Львів) | 46,50                    | 45,00                 | 47,00           | 43,00               | 46,50          | 228,00 |
| 4 | Холдинг емоцій «!FEST»              | 47,33                    | 43,67                 | 45,67           | 46,67               | 43,67          | 227,01 |
| 5 | Чорноморка                          | 47,17                    | 42,50                 | 45,50           | 44,17               | 43,33          | 222,67 |



# НОВИЙ СВІТ ФАСТФУДУ

Наприкінці лютого 2025 року співзасновник популярної мережі «Галі Балувана» Володимир Матвійчук вийшов з компанії та зосередився на розвитку власних торговельних марок: MultiCook, MultiBar і Gabar. Сьогодні він трансформує ідею магазинів напівфабрикатів у велику міжнародну мережу фастфудів. В інтерв'ю «Репутаційним АКТИВістам» Володимир розповів про глобальну зміну культури громадського харчування, яка не минула й Україну, про конкуренцію на ринку та близьке майбутнє ресторанів.



**«Галі Балувана» – це більше про бізнес чи про культуру? Чи можете ви сказати, що створили нову гастрономічну традицію в Україні?**

До виходу на ринок «Галі Балуваної» у 2018 році населення не мало довіри до напівфабрикатів. До того ж і великого вибору такої продукції не було. Нам вдалося відновити довіру за рахунок прозорості виробництва, адже наші кухарі працюють за склом безпосередньо в магазині, тому споживач на власні очі спостерігає за процесом. Також ми запропонували великий асортимент — у людей з'явився вибір.

Фактично почалося формування нової культури споживання. Подивімося на ринок у довгостроковій перспективі. Людство рухається до того, що кожен хоче бути професіоналом у своїй справі. Наприклад, ви журналіст, який розвиває свої професійні якості. Коли приходите додому, то бажаєте відпочити, набратися сил перед наступним робочим днем. Натомість змушені ставати до плити. Мало хто хоче бути вдома кухарем, але всі змушені готувати їжу. А ми дали альтернативу — весь спектр готової продукції, яку людині потрібно лише нагріти, зварити або запекти. І наша продукція «злетіла» в Україні.

**Чому ви вийшли з «Галі Балуваної»? Які бренди розвиваєте зараз?**

Мені стало складно розвиватися з партнером. Я зрозумів, що на цьому етапі мені краще вийти з мережі. Взагалі я можу порадити бізнесменам-початківцям: коли розпочинаєте проєкт у партнерстві, то одразу, на березі, домовляйтеся, як ви будете розділятися, бо практика показує, що це станеться досить скоро. Приходить момент, коли потрібно продавати бізнес або один одному, або третій особі. За кожен бізнес потрібно відповідати

особисто, в іншому разі багато чого залежить від спільного рішення.

Зараз я зосередився на своїх власних брендах: MultiCook, MultiBar і Gabar.

**У сучасному світі ресторани – це не лише про їжу, але й про емоції, атмосферу та історії. Яку історію ви розповідаєте своїм гостям через MultiCook, MultiBar і Gabar?**

MultiCook, MultiBar і Gabar — це продовження історії напівфабрикатів. Час показав, що потрібно рухатися саме гастрономічним напрямком. Формувати культуру швидкого харчування поза межами свого житла. Сьогодні у світі аналогів нашому фастфуду немає. Він відрізняється від інших смачними доступними ресторанными стравами, які готуються та подаються швидко — протягом 5-7 хвилин. Все це досягається за рахунок того, що у нас побудовані процеси виробництва, які відточені в «Галі Балуваній», тому собівартість 1 кг виготовленої кухарем продукції досить низька.

Ми вже вийшли на європейський, американський і канадський ринки, відкрилися в Туреччині та Грузії.

**Ви вірите, що гастрономія може бути одним з інструментів культурної дипломатії України? Як ваші проєкти просувають імідж української культури?**

Дуже подобається, що українська влада нам сприяє за кордоном. Наприклад, на відкриттях MultiCook у Канаді та Чехії були присутні наші послы в цих країнах. Фактично скрізь, де відкриваємося, ми запрошуємо представників посольства України. Дипломати нам всіляко сприяють, адже розуміють, що ми своїм брендом і продукцією популяризуємо Україну. Гастрономія — це національна традиція.

## СЬОГОДНІ ГРОМАДСЬКЕ ХАРЧУВАННЯ ЗМІЩУЄТЬСЯ У БІК ФАСТФУДІВ

Іноземцям подобається наша кухня. Розповім цікаву історію. Коли відкрили заклад у Португалії, наш партнер замовив буряк для борщу. А постачальник привіз не сам овоч, а його ботвиння — стебло та листя. Виявилось, що португальці буряком годують худобу й він там коштує копійки, а листя вживають у салатах. Постачальник не розумів, як може бути навпаки, проте коли спробував наш борщ, його думка різко змінилася.

**У сучасних реаліях, коли багато підприємств закривається, вам добре вдається залишатися гнучкими й адаптуватися до змін. Чи є у вас власні принципи антикризового менеджменту?**

Річ у тім, що зараз ресторанный бізнес якраз і адаптується до ринку через фастфуд — смачно, доступно, швидко. MultiCook, MultiBar, Gabar — використовуючи ці кейси, хочемо показати приклад в Україні, як можна рухатися в ресторанному

бізнесі. Однак ми не бачимо у класичному ресторані конкурента, адже ресторан — це про емоцію, музику, атмосферу.

**А як ви ставитеся до конкуренції? Чи є у вас підприємці, з якими відчуваєте здорове суперництво, або ж ті, ким щиро захоплюєтеся?**

Я взагалі не люблю вживати слово «конкуренція». Якщо ми говоримо про гастрономію, то у нас немає прямих конкурентів. Я аналізую діяльність учасників ринку, переваги та недоліки й адаптую свої проєкти, враховуючи цю інформацію. Скажу так: конкуренти для мене — це великі мережі. А окремі заклади — це учасники ринку. Я хочу конкурувати з великими мережами — вважаю, років за п'ять на ринку вже не залишиться закладів поза ними.

**Яким, на вашу думку, буде ресторанный бізнес в Україні за 5–10 років? Чи бачите ви певні тенденції, котрі змінять галузь?**

Я думаю, що ресторанів сильно поменшає, якщо взяти за приклад розвиток галузі в усіх розвинутих європейських країнах. Залишаться ресторани, які пропонуватимуть дуже цікаву концепцію. Це будуть дорогі заклади з особливою атмосферою. Також з кожним роком зростатимуть проблеми з висококваліфікованим персоналом, здатним надавати дуже якісний сервіс. Усі зіткнуться із цим.

Сьогодні дуже багато закладів, які називають себе ресторанами, проте насправді ними не є з огляду на їхній сервіс, якість страв, подачу тощо. Громадське харчування зміщується у бік фастфудів. Це світовий тренд. З кожним роком люди

зустрічаються все менше, всі сидять у своїх смартфонах. Люди мало спілкуються наживо, не часто хочуть бачити одне одного. Так розвивається цивілізація. Ми стаємо більш закритими, хочемо недорого, швидко та смачно поїсти та піти далі працювати.

**Чи погоджуєтесь ви з тим, що добрий PR може врятувати середній продукт, але справжня якість завжди перемає?**

Якість перемає. PR цікавий на старті, потрібний, щоб розповісти про себе, про свій продукт. Він може швидко залучити клієнтів, але якість завжди відіграватиме ключову роль у питаннях довгострокової лояльності.

**Як ви розумієте успіх? Чи змінилося ваше сприйняття успіху з того часу, як ви почали займатися бізнесом?**

Цікаве питання. Я займаюся бізнесом з 18 років. Завжди мав відчуття, що коли стану заможним, то буду щасливим. Але коли став заможним, не відчув щастя, на яке розраховував.

Сприйняття успіху не змінилось. Однак багато хто женеться за успіхом, а коли його досягає, то запитує себе: чи правильно я витратив свій дорогий час, чи воно того вартувало? Через це я, напевно, і вирішив, врахувавши й багато інших причин, вийти з торговельної марки «Галі Балувана». Це вже було не варте того, аби некомфортно почуватися.

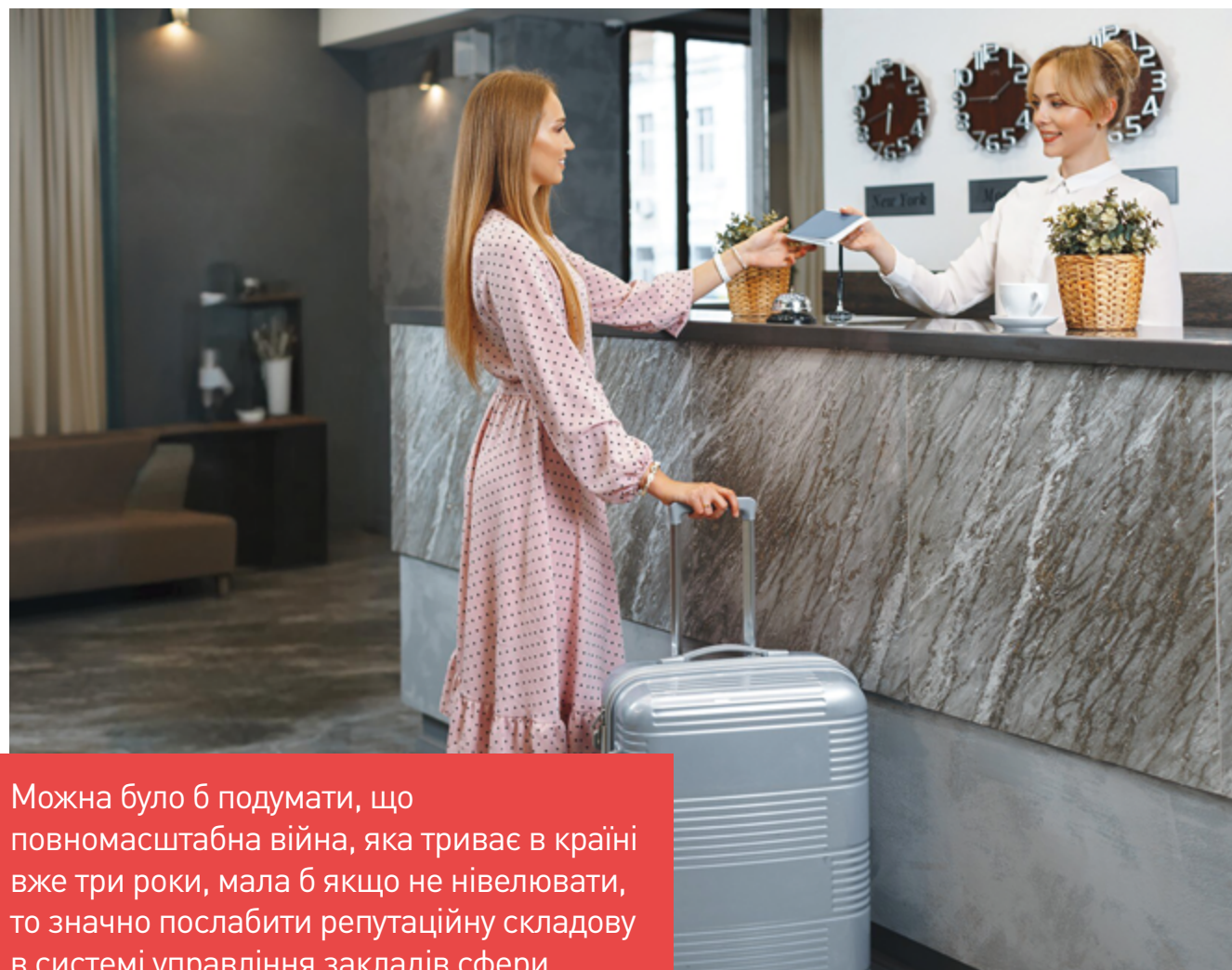
**Який найкращий комплімент ви отримували щодо своїх проєктів?**

Подяка від своїх партнерів за те, що створив бізнес, який зробив їх забезпеченими людьми. Це найбільше мене мотивувало і це найприємніше, що я чув від людей.





# СЕРВІС ФОРМУЄ РЕПУТАЦІЮ



Можна було б подумати, що повномасштабна війна, яка триває в країні вже три роки, мала б якщо не нівелювати, то значно послабити репутаційну складову в системі управління закладів сфери гостинності. Утім, певною мірою Україна в контексті готельно-ресторанного бізнесу виявилась унікальним кейсом: постійна робота в цьому напрямку охоче сприймається як менеджментом, так і споживачем.

Передусім слід зазначити продовження тренда, розпочатого десь за пів року після повномасштабного вторгнення: попри всі обставини клієнт вирішив голосувати гаманцем лише за ті заклади, що надають гарний, якісний сервіс і дбають про репутацію свого бізнесу. І йдеться не лише про відсутність у кінцевих бенефіціарах громадян країни-агресора. На додачу – прозора публічна політика КСВ, ставлення до військових, участь у житті громади.

## Комплексні стратегії

Отже, у 2024 році компанії туристичної галузі (найбільше – готельні мережі) продовжують еволюціонувати від реактивних кризових комунікацій до комплексних стратегій репутаційного менеджменту. Порівняно з періодом активних воєнних дій попередніх років акценти змістилися з короткострокових антикризових заходів на довгострокове відновлення довіри та формування позитивного іміджу, прозорості процесів. Зокрема, варто виділити таке:

- **Проактивність:** зростає увага до попередження криз, а не лише до ліквідації наслідків того, що сталося.
- **Цифровізація:** інтеграція інноваційних інструментів (наприклад, ШІ, Big Data) дозволяє моніторити онлайн-репутацію в режимі реального часу та прогнозувати потенційні негативні сценарії.

- **Прозорість:** збільшується увага до відкритості корпоративних комунікацій і підкріплення довіри через прозорість у всіх аспектах діяльності.

Загалом зміни відповідають глобальним тенденціям: цифрова трансформація, підвищення вимог до етичності бізнесу та посилення значення соціальної відповідальності стають рушійними силами в оновленні репутаційних стратегій.

Ще один тренд, про який слід сказати, – консолідація галузі й об'єднання зусиль задля подолання наслідків бойових дій. Шкода, що глобальне посилення міжкорпоративних зв'язків відбувається за таких умов.

Утім, саме зараз закладається фундамент майбутньої міцної структури сфери гостинності, яка зможе лобювати свої інтереси в майбутньому й, очевидно, вибудовувати глобальну репутаційну складову України туристичної.

Одним із найяскравіших прикладів такого процесу можна назвати миттєве об'єднання гравців ринку задля допомоги тим його учасникам, що постраждали через російські обстріли та ракетні атаки. Саме так, як це було неодноразово в Києві, Харкові, а нещодавно – в Одесі. Загалом же від початку війни пошкоджено понад 100 готелів лише на контрольованій території.

## Поведінка споживача

Хоча загалом у кошику споживацьких цінностей гостя пріоритет лишається за якістю сервісу, за останній рік спостерігається кілька ключових змін:

- **Підвищена вимогливість:** гість і корпоративний клієнт не лише шукають якісний сервіс, але й очікують відкритості та чесності у комунікаціях. Репутація нарешті починає бути складовою нематеріального активу бізнесу.
- **Цифрова активність:** споживачі все частіше користуються онлайн-платформами, відгуками та соціальними мережами для оцінки брендів, що змушує

компанії працювати над створенням і підтримкою позитивного диджитал-іміджу. Зокрема, понад 80% всіх бронювань номерів здійснюється саме через мобільні платформи, а 70+ відсотків гостей, вирішуючи зупинитись у тому чи іншому готелі, заздалегідь читають відгуки про нього.

- **Критичне ставлення:** попри бажання підтримувати національних виробників, гості ретельно аналізують корпоративні повідомлення, шукаючи сфальшовані або недостовірні факти, що робить прозорість у комунікаціях критичною.

## Виклики управління корпоративною репутацією

Глобальна цифровізація, з одного боку, дозволяє бізнесу активно керувати інформаційним полем, аналізувати загрози та вживати заходів задля їхньої мінімізації. З іншого – прозорість і публічність мають свою критичну сторону. Варто виділити 3 основні тренди минулого року на профільному ринку:

- **Інформаційний хаос:** швидке розповсюдження інформації (і дезінформації також) у соціальних мережах

створює складнощі щодо контролю над брендом. Споживач, перевантажений потоком новин, не завжди встигає розібратись чи критично оцінити деякі факти, новини або події. Це, відповідно, створює додаткові ризики репутаційної стійкості навіть абсолютно прозорого бізнесу. Особливо великий ризик спричиняють численні телеграм-канали, де часто заради хайпу та кількості підписників публікують недостовірні (можливо, замовні) «сенсаційні» новини.

- **Відновлення довіри:** після тривалого періоду криз споживачі очікують стабільності, а компаніям доводиться відновлювати втрачену довіру через послідовну та чесну комунікацію. Напівміри вже не діють, як і тимчасові стратегії управління репутацією.
- **Кризові ситуації:** сценарії, пов'язані з непередбачуваними подіями, вимагають оперативних і професійних заходів з кризового менеджменту. Якщо на початку війни ми всі разом тільки вчилися хоч якось





реагувати на подібні виклики, наразі чимало компаній впроваджують системне управління реакцією на зміни.

Утім, сказане вище не означає, що галузь працює в штатному режимі. Треба все ж мати на увазі, що вплив війни ніхто не відміняв. Як би ефективно компанія не керувала репутацією, надаючи сервіс найвищого рівня, є перемінні, вплинути на які фактично неможливо. Йдеться про продовження обстрілів та атак на енергетичну інфраструктуру з усіма наслідками для закладів гостинності, тотальне здоров'я енергоносіїв, підвищення заробітних плат співробітникам, мобілізацію і, як наслідок, скорочення кількості споживачів. Окремо треба врахувати зниження купівельної спроможності населення. Це важлива ремарка в контексті того, що є ризики, з якими не впоратись жодним інструментом кризового реагування.



### Роль внутрішніх комунікацій і важливе значення співробітників

У цьому контексті 2024-й цілком можна назвати роком змін. Певно, саме минулого року найгостріше стала проблема дефіциту персоналу, не лише рівня топменеджерів, але й лінійного. Відтак корпоративна культура, внутрішні бізнес-процеси перейшли до сфери управління репутацією. Гідна зарплата, офіційне працевлаштування та відпустка – цього стало замало для хантингу якісних професійних кадрів. Для персоналу стали важливими під час вибору роботодавця комфорт робочого місця, ставлення керівництва та відгуки співробітників або колишніх працівників.

І на все це наклалась ще й зміна поколінь. Новачки у трудових відносинах, яким зараз 20–28 років, мають кардинально інші цінності та набагато більше уваги приділяють екологічності

роботодавця і щодо комунікації, і щодо репутації. Якщо систематизувати, то вийде два важливих оновлених тренди:

- **Внутрішні комунікації стали стратегічним інструментом:** компанії створюють платформи для обміну інформацією, проводять регулярні тренінги та внутрішні навчання, що допомагають співробітникам краще розуміти корпоративні цінності та стратегію.
- **Співробітники як амбасадори бренду:** у сучасних умовах кожен працівник виступає представником компанії, а його досвід безпосередньо впливає на зовнішній імідж. Інвестування у внутрішню культуру та навчання допомагає формувати позитивний імідж не лише всередині, але й за межами організації.

### Особистий бренд CEO та бенефіціарів

Якщо уніфікувати зміни стосовно впливу на репутацію особистого бренду перших осіб компаній і власників – це публічність і доступність. На 2024 рік майже всі компанії профільного ринку або «видалили» з бенефіціарів осіб, що спричиняють репутаційні ризики, або взагалі перереєстрували компанії, умовно кажучи, під 100% український домен. До слова, це стосується і компаній, що обслуговують готельно-ресторанний ринок. Неекологічні зв'язки породжують системні репутаційні ризики.

#### Позитивні аспекти:

- **Лідерство та людський фактор:** активне промо перших осіб може зміцнити довіру клієнтів, адже CEO та бенефіціари стають символом стабільності, етики та професіоналізму, особливо якщо і бізнес, і вони працюють в Україні.
- Створення історії бренду: персональні історії успіху та лідерські рішення надихають як співробітників, так і клієнтів.

#### Ризики:

- **Залежність від особистості:** надмірне зосередження на одній особі може

призвести до ризику, якщо відбудеться скандал або непередбачена подія, що вплине на особистий імідж керівника й автоматично асоціюватиметься з проблемами всього бренду.

- **Персоналізація кризи:** у разі негативних подій з компанією труднощі можуть бути сприйняті не як корпоративні, а як особисті проблеми лідера, що ускладнює їхнє розв'язання.

### КСВ і суспільний діалог

Певно, минулий рік став часом, коли діалог бізнесу і суспільства досяг свого максимуму за всі часи незалежності України. Причина зрозуміла – війна, що всіх об'єднує проти ворога та глобальних загроз. Якісна комунікація, політика колективної соціальної відповідальності стали обов'язковою складовою корпоративної культури будь-якого якісного бізнесу. Волонтерство, допомога армії, ВПО, безпритульним тваринам, дітям, інклюзивні рішення – це все невід'ємна частина корпоративної культури. Компанії активно шукають можливості для співпраці з місцевими громадами, організовують спільні соціальні проекти та підтримують ініціативи, котрі сприяють розвитку регіонів. Ще один напрямок – підтримка місцевих традицій, мистецтва, організація культурних заходів, що стимулюють туризм і популяризацію регіональних особливостей.

Раніше КСВ-проекти здебільшого мали характер короткострокової допомоги, а от зараз зросла орієнтація на довгострокову співпрацю з місцевими громадами, що сприяє формуванню сталого позитивного іміджу бізнесу.

### Інформаційний простір

На жаль, маємо констатувати, що інформаційний інтерес до готельно-ресторанної галузі знизився. Якщо в перший рік війни зарубіжні ЗМІ достатньо часто приділяли увагу нашому ринку HoReCa, дивуючись (у гарному сенсі) його стійкості, консолідації, допомозі ВПО



тощо, то зараз такі публікації – скоріше винятки. У фокусі уваги – війна, політика та економіка. Шкода, що такий приклад наслідує й українська журналістика, здебільшого висвітлюючи поодинокі події успіху (наприклад, відкриття в Каннах «Львівського круасана» чи взяття в управління в Польщі апарт-готелю українською мережею Ribas Hotels Group) або ж резонансні скандали, до яких дотичні заклади ринку (як-то два недавніх прикрих випадки, коли заклади гостинності некоректно поводилися з військовими). З іншого боку – треба все ж зважати на реалії сьогодення. Відпочинок і туризм – важливі складові життя країни, однак, якщо говорити чесно, то є питання куди гостріші та нагальніші. І поза всяким сумнівом – після настання миру наш ринок гостинності ще не раз буде на перших шпальтах світових ЗМІ.

### Приклади для наслідування vs негативний досвід

Мабуть, враховуючи роботу на третьому році повномасштабної війни, абсолютна більшість

закладів профільного ринку гідна наслідування, адже ще ніхто у світі не мав такого досвіду – продовжити функціонування (зазначу – повноцінне, з усім спектром послуг) закладів, зміцнювати репутаційну складову, вести активні КСВ-практики тощо. Жодна країна у світі, на яку напав ворог і яка стільки часу б'ється за свою незалежність, не мала працюючої сфери гостинності.

Якщо ж говорити про компанії чи мережі готелів, ресторанів, що стали лідерами в процесах публічної комунікації, роботи з репутаційними кейсами, то можна відмітити мережу Ribas Hotels Group, «Фавор Парк Готель», «Братиславу», як бренд – курорт Буковель, мережу Optima Hotels & Resorts, SPA-комплекс «Осокорі», Best Western Plus Market Square Lviv. Також стійкість до репутаційних викликів, якісну зовнішню комунікацію та відкритий діалог проявили Edem Resort Medical & SPA, заодно вступивши у гру мережових операторів люксових готелів, Citadel Gastro Boutique Hotel, NEMO Hotel Resort & SPA, Mercure Kyiv Congress. Зрештою, закладів, вартих наслідування і проактивних, зі стратегією



сталого розвитку – десятки. І це дуже гарний початок позитивної тенденції, яка саме зараз закладає підвалини динамічного розвитку сфери гостинності після війни.

Однак варто все ж уточнити, що йдеться лише про початок оцінювання бізнесом репутації як нематеріального активу компанії. Можливо, процес сталого розвитку бізнесу та репутаційної стійкості не надто швидко розвивається саме на нашому локальному ринку з причини, що попит споживача на оцінювання Goodwil наразі замалий. По суті, попит на репутацію також лише формується. А випадки навіть жорстких репутаційних провалів як самого бізнесу, так і асоційованих із ним власників чи менеджерів, майже не впливають на комерційний результат.

Щодо негативних прикладів – про два випадки було згадано вище. Впевнений, і ці заклади, й інші, що мали деякі помилки та репутаційні поразки, зроблять правильні висновки на майбутнє. Найчастіше це:

- невдала комунікація зі споживачем;
- непослідовність дій у кризових ситуаціях;
- відсутність стратегії протидії репутаційним ризикам;
- втручання власника в операційну діяльність, що мало негативні наслідки;
- задовга реакція на інформаційні виклики;
- слабка корпоративна культура;

- відсутність КСВ і практик взаємодії з громадянським суспільством.

Інновації в репутації

Серед численних інноваційних рішень особливої уваги заслуговує інтеграція штучного інтелекту для моніторингу соціальних мереж і аналізу настроїв споживачів. Завдяки ШІ компанії отримують можливість:

- швидко виявляти негативні тренди;
- передбачати кризові ситуації;
- розробляти персоналізовані повідомлення для аудиторії.

Це дозволяє не лише оперативно реагувати на виклики, але й формувати стратегічний підхід до побудови іміджу відкритого бізнесу, готового в будь-який час комунікувати з аудиторією та реагувати на її запити.

SMM + ШІ

Соціальні мережі й інформаційні канали (телеграм, вайбер) давно стали невід’ємною складовою роботи бізнесу. Варто зазначити, що їхній вплив поглиблюється і стає дедалі якіснішим. Як приклад – інстаграм для ресторанів і частково для готелів став не просто майданчиком із красивими фото та відео, а повноцінним каналом продажу. Це змушує бізнес докладати зусиль та використовувати технології для аналітики й ефективного управління новими

екосистемами спілкування зі споживачем. Ще один тренд 2024 року – активне залучення в процес взаємодії зі споживачем ШІ, особливо активно – після виходу GPT Chat. Це не просто автоматизація процесу, але й інструмент мінімізації комунікаційних (отже, репутаційних) ризиків. Як це не прикро для людей, програми помиляються набагато рідше. Основні стратегії та інструменти, що стали трендами минулого року:

- Активна присутність у соцмережах: компанії використовують мережі Facebook, Instagram, LinkedIn, а також месенджери та телеграм-канали для публікації новин, інтерактивного спілкування з аудиторією, проведення опитувань та отримання зворотного зв’язку.
- Застосування ШІ й аналітики: інструменти штучного інтелекту допомагають аналізувати великі обсяги даних, відслідковувати зміну настроїв, прогнозувати потенційні кризи й оптимізувати контент під потреби різних аудиторій.
- Інтегровані платформи: використання комплексних систем дозволяє синхронізувати внутрішню та зовнішню комунікацію, забезпечуючи єдиний інформаційний простір для бренда.

Варто виділити формування попиту на особистий бренд

у соціальних мережах. Особливо це стосується CEO компаній і людей, з якими у споживача асоціюється цей бізнес.

Що нового в управлінні репутацією

- Проактивний кризовий менеджмент: використання сучасних сценаріїв реагування на кризові ситуації, що включають як внутрішні, так і зовнішні канали комунікації. Особливо важливо швидко реагувати на сценарії протидії воєнним загрозам, соціальну складову бізнесу, кадрову екосистему та питання інклюзивності. Останнє, на жаль, буде актуальним найближчі 30–40 років.
- Прозорість і відкритість: регулярна публікація звітів про соціальні та екологічні ініціативи, КСВ, інтеграцію в життя громад, міст і регіонів, що підтверджує відповідальність бізнесу.
- Інтеграція інновацій: впровадження ШІ, Big Data й аналітичних інструментів для моніторингу репутації дозволяє оперативно коригувати стратегію.
- Партнерство з медіа та громадськістю: створення діалогових майданчиків із представниками ЗМІ та громадським сектором сприяє побудові довгострокових довірчих відносин. Тут у пригоді якраз і стануть інструменти соціальних мереж, особистого бренда керівника чи власника.

Компаніям варто адаптувати найкращі світові практики, зокрема впроваджувати інтегровані цифрові платформи для управління репутацією, а також розвивати партнерські відносини із впливовими медіа та громадськими організаціями.



Total

Репутаційний менеджмент на готельному ринку України зазнав значних змін під впливом кризових подій останніх років. 2024 рік ознаменував перехід до проактивних, цифрових та інтегрованих стратегій, що дозволяють будувати довгострокову довіру споживачів і відновлювати імідж брендів. У 2025-му, з огляду на зростаючу роль технологій і локалізацію комунікацій,

галузь може очікувати ще більш персоналізований і адаптивний підхід до управління репутацією, котрий враховуватиме як глобальні тенденції, так і специфіку регіональних ринків. Цей комплексний підхід дозволить українським готельним компаніям не лише вижити в умовах нестабільності, але й закласти міцну основу для сталого розвитку в майбутньому.

Олександр Чорний,  
CEO  
Smart Education Hotel School

Запорука нашої гарної репутації — якісне виконання послуг. Дотримуємося міжнародних стандартів Ассог у сферах захисту інформації, охорони довкілля, зменшення викидів і популяризації екологічного ведення бізнесу. Позиція власників і членів команди дозволила реалізувати понад 30 благодійних івентів за останні три роки. Практикували це до вторгнення, продовжимо й після нього.

Серед актуальних інструментів використовуємо моніторинг репутації в реальному часі, активно співпрацюємо з лідерами думок, розвиваємо storytelling. Останні роки вся комунікація здебільшого перейшла в цифрову площину. У нашому випадку це спонукало до змін, хоча комунікація old school, як-от телефонні дзвінки, залишається актуальною. Репутація для готельного бізнесу прямо впливає на його економічні показники. До прикладу, кожна десята частина бала на Booking.com впливає на показники RevPAR, змінюючи їх до 1,7% відповідно до сегмента ринку, що використовує такі платформи.

У майбутньому репутаційний менеджмент усе більше залежатиме від технологій, глибокого аналізу даних і ШІ. Наразі вже є закордонні інструменти для аналізу впливу інфлюенсерів, які в Україні поки що не показали своєї ефективності.



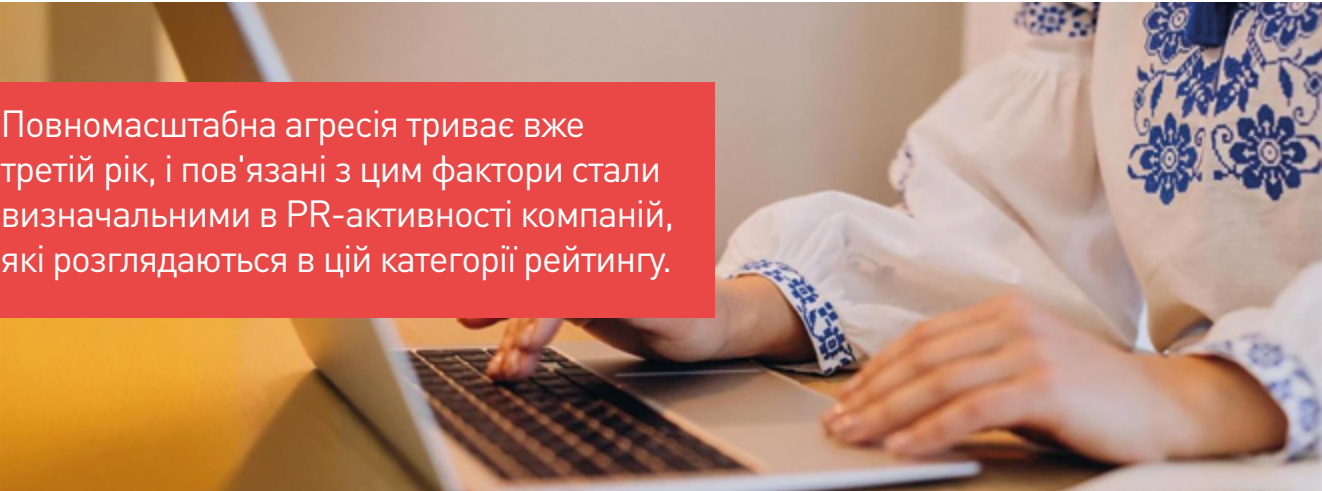
Микола Устименко,  
генеральний директор  
Fairmont Grand Hotel

HoReCa — ГОТЕЛІ ТА КЕРІВНІ ГОТЕЛЬНІ ОПЕРАТОРИ

| № | Назва компанії     | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|--------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Емілі Резорт       | 47,50                    | 44,50                 | 45,50           | 45,00               | 45,50          | 228,00 |
| 2 | Ribas Hotels Group | 45,50                    | 46,25                 | 46,75           | 44,00               | 42,25          | 224,75 |
| 3 | Fairmont           | 44,75                    | 43,75                 | 41,75           | 40,00               | 39,25          | 209,50 |
| 4 | InterContinental   | 44,17                    | 41,50                 | 41,17           | 38,83               | 43,17          | 208,84 |
| 5 | 11 Mirrors         | 42,75                    | 38,00                 | 39,25           | 41,75               | 39,00          | 200,75 |



# ВСУПЕРЕЧ ЗАГРОЗАМ БЕЗПЕЦІ



Повномасштабна агресія триває вже третій рік, і пов'язані з цим фактори стали визначальними в PR-активності компаній, які розглядаються в цій категорії рейтингу.

Якщо попереднього року ще були спроби проведення масштабних живих заходів, серед котрих можна згадати iForum-2023 з кількома тисячами учасників, то у 2024 році міркування безпеки вийшли на передній план. Тож нечисленні конференції та презентації обмежувалися аудиторією в кілька сотень людей і проходили в приміщеннях із гарантованим захистом від раптових ракетних атак. Варто зазначити, що такі події викликали незмінний інтерес учасників. Однією з таких подій стала серія конференцій BIT&BIS-2024, яка відбулася в кількох українських містах. Здається, що головною причиною такого успіху є фокус на аудиторію IT-професіоналів, котрі активно прагнуть знайомитися як з новими рішеннями, так і з партнерами, що їх пропонують.

### Активності виробників

Що стосується індивідуальної активності виробників апаратних платформ, то вона проходила або в онлайн-овому, або в гібридному форматі. Повністю перейшла на останній тип взаємодії на локальному ринку компанія ASUS. Компанію вирізняє системний підхід стосовно організації PR-активностей, що включає як роботу з широким колом споживачів, так і з пресою із використанням передових інформаційних каналів. Особливий акцент варто зробити саме на системному характері та впевненому володінні сучасними інструментами, включно із соціальними мережами та привабливими для своєї аудиторії форматами подачі, такими як відео. Продовжила протягом 2024 року працювати наживо з невеликими аудиторіями учасників і Samsung Electronics, що дало їй змогу підтримувати діалог з актуальних питань, пов'язаних із виведенням на ринок своїх продуктів. Серед небагатьох живих презентацій, які зібрали

повну аудиторію, варто зазначити й організований Huawei захід, присвячений проблемі забезпечення стабільності енергопостачання бізнесу. Його учасники активно обговорювали цю проблему як під час сесій, так і в кулуарах. За спостереженнями, існує велика потреба в подібних майданчиках із можливістю живих дискусій з експертами.

### Освітні програми

І на третьому році повномасштабного вторгнення не знижується благодійна активність учасників цього сегмента IT-ринку. Особливо активно спрямовувала свої зусилля на сферу освіти компанія Huawei. Протягом 2024 року вона оснастила на базі Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» дві навчально-наукові лабораторії. У Digital Power Lab розміщено повноцінну сонячну станцію, яка постачатиме резервне живлення для аудиторій і генеруватиме електроенергію. А в Huawei Microvawe встановлено обладнання, яке забезпечуватиме бездротову передачу сигналу операторського класу. Крім того, Huawei надала лабораторії кібербезпеки в Державному університеті інформаційно-комунікаційних технологій (ДУІКТ) інноваційне обладнання власного виробництва. А продовжуючи співпрацю з Державним університетом «Київський авіаційний інститут» (ДУ КАІ), Huawei передала цьому вишу фірмове мережеве обладнання.

Активність Lenovo у форматі навчально-грантової програми з підтримки малого бізнесу ThinkON. Ukraine продовжилася і 2024 року. І хоча її умови дещо змінилися, вона отримала ще більший відгук представників малого та мікробізнесу. Якщо на грантову програму в сезоні 2023-2024 рр. було зареєстровано 126 заявок, то тепер своє бажання

пройти навчання висловили близько 1500 підприємців з усієї України. Причиною тому, на думку організаторів, стала наявність у цій програмі освітньої компоненти – безоплатного курсу навчання, який охоплює широкий спектр бізнес-тем, включно з плануванням, залученням інвестицій і пошуком нових ринків.

### Головні тренди року

Технологічний тренд 2024 року в цьому сегменті продовжив рік попередній, коли на перший план вийшла технологія штучного інтелекту. Вибуховий інтерес до неї породив безліч рішень, для яких заявлено підтримку функціональності штучного інтелекту. Усі провідні гравці вели свої комунікації, активно використовуючи термін «штучний інтелект». На жаль, часто це було недоречно, через що кліше ШІ,

яке привертає увагу, поступово втрачає вплив на споживачів. Однак є всі підстави очікувати, що ШІ стане провідним трендом найближчим часом. Поки що ця технологія підтримується переважно високорівневими пристроями, а надалі вона має вийти в суміжну категорію. Якщо говорити про канали комунікації з кінцевими споживачами глобальних брендів, які увійшли до цього розділу рейтингу, то варто зазначити, що вони практично не змінилися за останній час. Це і різноманітні виставки, і онлайн-презентації, і робота в соціальних мережах. Підбиваючи підсумки 2024 року, можна сказати, що невелике зростання IT-ринку України дало змогу підтримати щонайменше на тому самому рівні активність гравців, які працюють на ньому. Покладені торік надії на розширення спектра активності не виправдалися. І головним

чином це відбулося через те, що вимоги забезпечення безпеки стали ще актуальнішими. Патріотична спрямованість – ще одна активність, котра не втрачає актуальності – була доповнена у 2024 році помітним акцентом на підтримку сфери освіти. Можна тільки вітати тих учасників ринку, які докладають зусиль щодо підтримки всебічного розвитку молоді. Оскільки ситуація в країні вельми складна, залишається лише сподіватися на те, що PR-активність і наступного року не знижуватиметься. Оскільки однією з ключових вимог стала безпека, живе спілкування передбачається у вельми обмежених рамках, доповнюючись при цьому онлайн-овою інтерактивністю.

Тимур Ягофаров,  
редактор сайту  
«Комп'ютерний огляд»

2024 рік став для ASUS в Україні роком змін, що загострили значення репутації бренду. В умовах економічної та безпекової турбулентності компанія не лише фокусується на ринковому лідерстві, але й підтверджує статус технологічного лідера, котрий підтримує локальних користувачів і розвиток ринку та залишається надійним партнером для споживачів і бізнесу.

Репутація ASUS будується на довготривалих принципах: інженерна експертиза, впровадження новітніх технологій і відповідальне партнерство. Компанія завжди серед перших дотична в Україні до технологічних проривів, підтримуючи її інноваційний розвиток. Однією з таких подій став запуск ноутбуків зі штучним інтелектом і двоєкраних Zenbook DUO, що відкривають новий рівень продуктивності та багатозадачності. Це не просто розширення лінійки — це формування майбутнього «розумних» персональних пристроїв.

Проте репутація бренду не обмежується тільки продуктами. Довіра та репутація проходять випробування кризовими викликами, і 2024 рік продемонстрував, що ASUS залишається надійним партнером як для користувачів, так і для локального ринку. Забезпечення сталості поставок, високий рівень сервісу й оперативна адаптація до викликів стали основою репутаційної стратегії компанії.

Водночас відповідальний бізнес – це не лише технології, але й соціальна роль компанії. ASUS впроваджує сталий підхід до виробництва, мінімізує вплив на довкілля та інвестує в підтримку інноваційної екосистеми. У сучасному світі репутація бренду визначається його здатністю драйвити розширення можливостей не тільки окремих користувачів, а й спільнот та екосистем.

Сьогодні довіра до технологічних компаній формується через якість продуктів, вплив на екосистему, роль у суспільстві та сталість цінностей. ASUS продовжує рух вперед, об'єднуючи інновації, надійність і відповідальність, які стають ключовими репутаційними активами компанії.



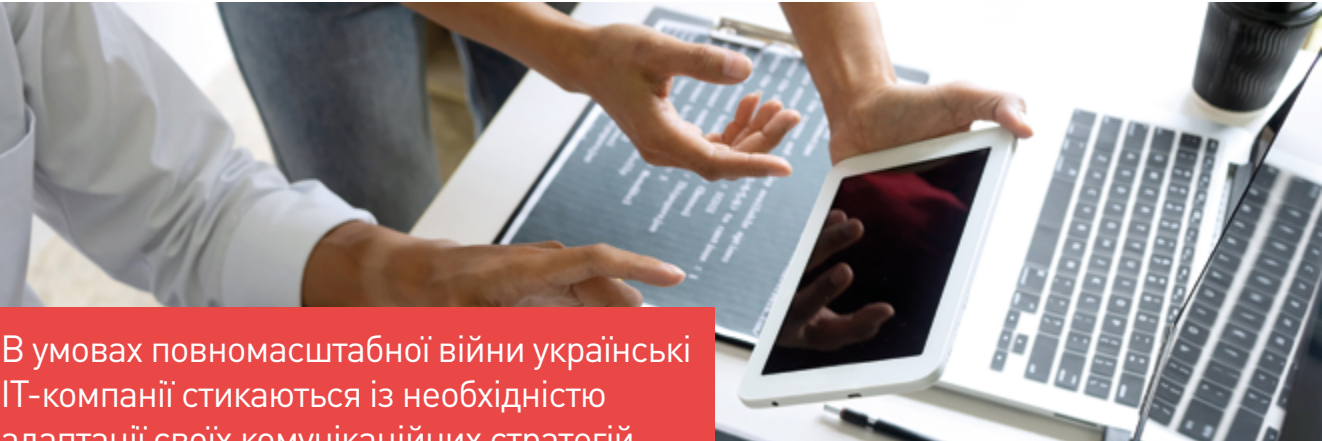
Валерій Базиленко,  
директор ASUS Україна

### IT — HARD

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Asus           | 44,83                    | 40,33                 | 40,50           | 39,67               | 42,33          | 207,66 |
| 2 | Apple          | 43,71                    | 34,43                 | 41,71           | 41,29               | 42,86          | 204,00 |
| 3 | Samsung        | 42,50                    | 35,60                 | 39,20           | 38,20               | 39,60          | 195,10 |
| 4 | Sony           | 40,83                    | 35,83                 | 36,67           | 36,17               | 35,17          | 184,67 |
| 5 | Oracle         | 39,60                    | 35,00                 | 34,60           | 34,20               | 37,00          | 180,40 |



# IT SOFT: БЕЗПЕКА Й ОСВІТА



В умовах повномасштабної війни українські ІТ-компанії стикаються із необхідністю адаптації своїх комунікаційних стратегій. Продуктові та сервісні постачальники програмного забезпечення по-різному реагують на виклики, намагаючись зміцнити свої позиції на ринку.

У категорії виробників програмного забезпечення об'єднано компанії двох типів: ті, що створюють власні закінчені рішення, і ті, що надають послуги з розробки для сторонніх виробників. Перші, котрі отримали також назву «продуктові», прагнуть зміцнити свої зв'язки з якомога ширшим колом споживачів, тоді як другі, звані «сервісними», націлюються на залучення до своїх лав кваліфікованих фахівців. Тому має сенс розглянути дві зазначені категорії окремо.

### Проекти глобальних гравців

Варто зазначити, що останнім часом категорія продуктових виробників ПЗ активно поповнюється українськими компаніями. Проте з погляду масштабності проектів зі зміцнення репутації доволі складно змагатися із глобальними гравцями, такими як, наприклад, Google та Microsoft. Так, остання у 2023 році надала Україні технологічну допомогу на суму понад 500 млн дол. США, у 2024 р. – ще на 100 млн дол. Очікується, що у 2025 р. допомога надходитиме в такому самому обсязі. А програма Microsoft for Ukraine Relief дозволила забезпечити хмарними сервісами Microsoft українські державні установи, освітні заклади та центральні й регіональні органи влади. З початку повномасштабного вторгнення Microsoft постійно підтримує Україну. Компанія допомогла перенести цифрову інфраструктуру до безпечних європейських дата-центрів, також допомагає нейтралізувати ворожі кібератаки та долучається до розслідування воєнних злочинів проти населення в

Україні та фінансування гуманітарних організацій. Від початку повномасштабного вторгнення Google виділила понад 45 млн дол. готівкою та 7 млн дол. у негрошовій формі для підтримки гуманітарних зусиль на користь людей в Україні та тих, хто виїхав з країни, рятуючись від війни.

Благодійні програми Google у 2024 році охоплювали сфери безпеки й освіти. Серед них насамперед варто зазначити ініціативу з надання 5000 ключів безпеки державним службовцям. Такі пристрої замінюють традиційні паролі фізичною перевіркою, що значно посилює безпеку облікових записів. Це зроблено задля захисту критичних операцій і зміцнення довіри та безпеки громадян. Проект також передбачав освітню компоненту, яка охоплювала програми навчання та тренінги, щоб допомогти українським урядовцям зрозуміти, як використати весь потенціал цих пристроїв.

Фонд підтримки Google для стартапів в Україні (Google for Startups Ukraine Support Fund) було засновано в березні 2022 року. У 2024 році він продовжив свою роботу з фінансуванням розміром 10 млн дол. Відібрані до програми українські стартапи отримали до 200 тис. дол. у безчастковому фінансуванні, а також менторську підтримку Google, підтримку продуктів і 300 тис. дол. у вигляді кредитів Google Cloud. Ця практична допомога спрямована на те, щоб українські підприємці мали змогу підтримувати та розвивати свій бізнес, зміцнювати свою спільноту та створювати основу для економічного відновлення після війни.

### Українські освітні програми

Серед проектів зі зміцнення репутації, реалізованих українськими продуктовими компаніями, варто зазначити освітню програму Ajax Next від Ajax Systems. Вона націлена на підтримку та розвиток інженерної освіти в Україні. Проект направлений

на створення можливостей для обміну досвідом між експертами індустрії, викладачами та майбутніми спеціалістами в галузі індустріально-промислової інженерії.

Запуск ініціативи Ajax Next було присвячено випуску студентів з інтернатури за спеціальністю Mechanical Engineering. Компанія обладнала приладобудівний факультет на базі КПІ ім. Ігоря Сікорського необхідними інструментами та обладнанням. Впродовж програми студенти вивчали принципи проектування конструкцій, матеріалознавство, технології обробки матеріалів, методи прототипування тощо. Ментори допомагали з роботою над власними проектами та вдосконаленням практичних навичок.

Компанія Genesis – український розробник, що займає специфічну нішу, є багаторічним учасником рейтингу в розділі IT Soft. І цього року експерти гідно оцінили високу PR-активність Genesis, яка охопила її велику цільову

аудиторію. При цьому компанія долучила оригінальні сучасні інструменти, привертаючи увагу своїх потенційних співробітників.

Переходячи до категорії сервісних компаній у сегменті українських виробників програмного забезпечення, слід зазначити, що в ньому продовжує спостерігатися негативна динаміка. Так, за даними НБУ, за 9 місяців 2024 року сукупний експортний виторг IT-послуг становив 4,77 млрд дол. Це на 4,9% менше ніж за аналогічний період минулого року. У цих умовах активність гравців із залучення кваліфікованих кадрів також скоротилася, проте провідні компанії продовжили зміцнення своєї репутації за допомогою освітніх програм.

Серед найбільш помітних подібних ініціатив – безоплатний навчальний курс «Основи DevOps-технологій» для ветеранів і ветеранок, військових і членів їхніх сімей. Він був запущений у межах глобальної програми EmpowerU від ІТ-компанії SoftServe у співпраці з двома

партнерами – рекрутинговою платформою Lobby X та Українським ветеранським фондом Міністерства у справах ветеранів. Курс був створений з урахуванням багаторічного досвіду SoftServe Academy та передбачав доступ до додаткових навчальних ресурсів, спільноту однодумців, розвиток гнучких навичок і підтримку від менторів.

Підсумовуючи огляд цієї категорії учасників рейтингу, зазначимо, що непрості умови ведення бізнесу українськими компаніями – виробниками програмного забезпечення під невблаганним тиском повномасштабного вторгнення все ж таки дозволили виділяти ресурси на PR-активність.

Основними каналами взаємодії виробників ПЗ із широким колом кінцевих споживачів нашої країни залишалися електронні комунікації. І здається, що ситуація не зміниться найближчим часом.

**Тимур Ягофаров,**  
редактор сайту  
«Комп'ютерний огляд»

За понад 30 років роботи на ринку SoftServe сформував стійку репутацію стабільної, інноваційної, етичної та соціально відповідальної компанії, яка дбає про своїх працівників і спільноти, в яких працює. Ми впроваджуємо численні програми сталого розвитку, освітні та благодійні ініціативи не заради якоїсь прагматичної цілі, а тому що не можемо цього не робити. Тож великий органічний PR і гарний вплив на репутацію є похідними.

Серед найвагоміших проектів 2024 року, які вплинули на зміцнення репутації компанії, варто назвати такі:

- Корпоративна ветеранська програма та безоплатні ІТ-курси EmpowerU для ветеранів і ветеранок.
- Інвестиції в розвиток ІТ-освіти – спільні з університетами програми, події та навчання для студентів і викладачів.
- Технологічне волонтерство в межах програми OpenTech, де наші фахівці застосовують експертизу на користь суспільства.
- Благодійний проект Drive for Life від корпоративного фонду «Відкриті очі» – завдяки співпраці з «Океаном Ельзи» ми змогли значно посилити допомогу військовим медикам і закупити ще більше машин швидкої допомоги для фронту.

Наші ініціативи є системними та довгостроковими, адже ми прагнемо справжнього впливу та позитивних змін. Вони мають важливе значення в межах нашої глобальної стратегії сталого розвитку, допомагаючи співробітникам і клієнтам розуміти наш бізнес і цінності. Комунікація як внутрішня, так і зовнішня є ключовим аспектом цих проектів, що формує репутацію компанії.



**Марія Кучеренко,**  
керівниця/директорка  
напрямку корпоративної  
репутації та соціальної  
відповідальності SoftServe

### IT — SOFT

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Genesis        | 44,60                    | 39,80                 | 40,60           | 41,80               | 43,40          | 210,20 |
| 2 | Google         | 44,86                    | 39,43                 | 40,86           | 38,00               | 42,14          | 205,29 |
| 3 | EVO            | 39,33                    | 41,67                 | 39,33           | 40,33               | 42,67          | 203,33 |
| 4 | MacPaw         | 41,00                    | 41,00                 | 39,80           | 39,40               | 40,40          | 201,60 |
| 5 | Microsoft      | 41,80                    | 39,70                 | 39,40           | 37,50               | 41,20          | 199,60 |



# РОЗКВІТ AGROTECH

Що роблять українські виробники агрохімії, щоб продовжувати нарощувати свої позиції на ринку в умовах загального скорочення рекламних витрат. Читайте про інноваційні підходи та стратегії, які визначають їхній успіх.



Низькі ціни на зернові й олійні культури в сезоні 2023/2024 змусили аграріїв економити на добривах, а в категорії засобів захисту рослин переходити на генеричні препарати. Сюди додайте зміну клімату (степ дістався вже Черкащини), збільшений попит на КАС і РКД, відтік кваліфікованих кадрів, традиційне блокування імпорту добрив у грудні – січні митницею (котра шукала «російський слід» у їхньому виготовленні) – й отримуєте ті реалії, в яких довелося працювати в 2024 році виробникам агрохімії та посівного матеріалу.

### Нові рішення та практики

Аграрії продовжують оптимізувати свої системи живлення. Переходять на практики регенеративного землеробства, зокрема мінімальний обробіток ґрунту, раціональні сівозміни, органічні добрива та компостування, якщо мають в активі ще й тваринництво. Відновилося минулого року і споживання біологічних рішень, оскільки агрокомпанії вже зараз починають готуватися до майбутнього вступу в ЄС. Водночас зберігається стабільний попит на якісне насіння, адже в умовах війни і кліматичних викликів ніхто не хоче ризикувати врожаєм.

Хоча в сезоні 2024 року ринок насіння і добрив залишався стабільним і прогноз на 2025-й є таким самим, однак вищезазначені тенденції посилюють конкуренцію між постачальниками агрохімії та насіння. Їм треба підлаштовуватися під ринок, пропонувати продукти, адаптовані до кліматичних умов і ґрунтів. А нове на ринку ще треба донести до споживача. Отож як в цьому напрямку працюють українські та мультинаціональні компанії?

### Повальна цифровізація

Бути з клієнтом 24/7 – це вже не примха, а даність часу. Чат-боти, власні мобільні застосунки та софти – це тільки частина того, що розвивають зараз компанії. Наприклад, Вауер запропонувала аграріям приєднатися до диджитал-програми, в межах якої вони отримують безоплатно спеціальне обладнання та доступ до платформи цифрового землеробства і можливість створювати карти врожайності.

Syngenta пропонує онлайн-рішення для вибору

гібридів соняшнику та кукурудзи. А Corteva Agriscience – програму з цифрової агрономії, за допомогою якої можна контролювати посіви, моніторити стан розвитку рослин, коригувати внесення добрив і ЗЗР, спілкуватися з консультантом Corteva. Не відстають від мультинаціональних компаній і українські. Комплексний сервіс передпосівної підготовки насіння пропонують в ALFA Smart Agro. В Ukravit допоможуть дослідити і залишкові кількості пестицидів, і ґрунт, і добрива, і воду тощо. Ринок досить конкурентний, тож щоб утримувати на ньому свої позиції, треба крокувати в ногу з часом.

Свої послуги і продукти компанії активно просувають через ЗМІ та соцмережі. Найчастіше для цього використовують свої офіційні сторінки у Facebook, Instagram і канали YouTube. Деякі компанії, розуміючи, що треба посилювати свою впізнаваність серед молоді, завели сторінки в TikTok. Найчастіше знімають відеовідгуки аграріїв з господарств, показують свої демополя та врожайність на них, проводять розіграші, а агрономи буквально по полицях розкладають «хімічну кухню» того чи іншого препарату.

Тренд, який намітився ще у 2023-му, продовжився і в минулому році – більший акцент на Shorts (коротких відео) та подкастах. Як завжди, одні з найцікавіших подкастів у «КВС-Україна» й «Агросем», а Shorts – у BASF.

### Рекламна активність

Загалом, на наш погляд, мультинаціональні компанії дещо скоротили свої бюджети на рекламу минулого року. Чого не можемо не сказати про українських виробників агрохімії. Бачимо, що компанії продовжують нарощувати свої позиції на ринку. Ukravit, до прикладу, в межах святкування свого 25-річчя увесь рік активно про себе розповідав, згадував приємні та малоприємні (рейдерський захват) сторінки своєї історії. Віталій Ільченко був бажаним доповідачем на багатьох агроконференціях.

В ALFA Smart Agro оновили візуальний образ свого бренду. А декілька українських компаній наважилися навіть на ребрендинг. Це «Хімагромаркетинг», що тепер працює під брендом Himaagro M, та «БТУ-Центр», що відсвяткував 25-річчя та вирішив об'єднати під

одним брендом – BTU – всі свої напрямки.

BTU – досить впізнаваний бренд за кордоном. Компанія експортує біологічні рішення до 18 країн. А ось Ukravit тільки починає виходити на ринки ЄС, і в компанії говорять, що це поки що досить важкий процес. На вибір продуктів в ЄС впливає багато факторів, серед яких кліматичні умови, земельні банки й економічний розвиток агросектору. Крім того, в європейських фермерів інший менталітет. Вони звикли працювати з одними й тими самими постачальниками, з якими склалися дружні стосунки. Тому для виходу на такий конкурентний ринок грає роль не тільки правильний підбір продуктів, але й позиціонування компанії, яке напряму пов'язане з лояльністю клієнтів і їхнім бажанням купувати у неї.

Загалом 2024-й характеризувався відсутністю в медіа гучних іміджевих скандалів серед постачальників агрохімії та насіння. Традиційно на ринку викликає жваве обговорення будь-яка новина про зміни в роботі Ostchem, який об'єднує

азотний бізнес Group DF Дмитра Фірташа. Навесні минулого року пресслужбі холдингу довелося спростовувати інформацію про зупинку «Рівнеазоту», а в кінці року роз'яснювати, що збанкрутувала не українська, а австрійська OSTCHEM Holding GmbH.

### Соціальна відповідальність

Упродовж минулого року постачальники агрохімії та насіння також впроваджували нові та продовжували вже відомі ринку соціальні практики. Багато в цьому напрямку робить компанія Corteva Agriscience. Зазначимо її освітньо-грантову програму для жінок-фермерок TalentA-2024, яку вже вп'яте вона проводить за підтримки Мінагрополітики. А також проєкт Syngenta зі створення мікрозаповідника для диких комах-запилювачів, за котрий вона отримала срібну нагороду в межах кампанії «Партнерство заради сталого розвитку» від Глобального договору ООН в Україні.

ADAMA виступила меценатом маркетингового дослідження

Top Lead про вплив війни на довкілля України. Команду FMC Україна відзначено нагородою FMC Sustainability Excellence Award за впровадження проєкту «Культивуємо свободу». В межах проєкту компанія надає фінансування The HALO Trust, що займається розмінуванням регіонів, постраждалих від війни.

### Нові умови

До яких викликів готуватися наступного року? Знов-таки кадри й утримання ключових спеціалістів у командах, а також майбутній вступ до ЄС. Для мультинаціональних компаній він може пройти менш стресово, а от українським виробникам і постачальникам агрохімії доведеться змінювати свій портфель. В ЄС до 2030 року передбачається зменшення застосування пестицидів на 50%, а добрив на 20% за умови збереження родючості ґрунтів на тому ж рівні. Додамо тільки, що до цього компанії вже готуються.

Наталія Родак,  
журналіст Latifundist



Анастасія Патрійчук,  
HR-бізнес-партнер BASF  
Agricultural Solutions

Для BASF репутаційний менеджмент є важливим інтегрованим підходом, який значно впливає на вибір партнерів, довіру споживачів, а також на здатність залучати й утримувати таланти в компанії.

Наша стратегія управління репутацією ґрунтується на трьох основних принципах. По-перше, відкритість і прозорість комунікацій формують довіру не лише між співробітниками, але й у суспільстві загалом. По-друге, ми постійно взаємодіємо з партнерами, науковцями, аграріями та профільними асоціаціями. Це дозволяє нам бути в центрі галузевих подій, зміцнювати свою експертизу та ділитися нею з професійним середовищем. По-третє, розвиваємо бренд роботодавця. Маємо здорову корпоративну культуру, де окремим напрямом стала реінтеграція ветеранів. Наші співробітники є справжніми амбасадорами компанії.

Раніше репутація формувалася через традиційні медіа, однак завдяки цифровій трансформації бізнес тепер активно спілкується зі споживачами через соціальні мережі та блоги, роблячи комунікацію людянішою. В умовах повномасштабного вторгнення компанія ще більше зосередилася на співробітниках, впроваджуючи вдосконалені внутрішні комунікації для підвищення залученості та лояльності.

У BASF топменеджмент вважає управління репутацією багатограним процесом, що включає відкритість лідерства, культуру зворотного зв'язку та готовність до адаптації бізнес-стратегії в умовах сучасних викликів. Цей підхід забезпечує не лише успіх компанії, але й зміцнення її позицій на ринку.

### АГРОСЕКТОР — ПОСТАЧАЛЬНИКИ АГРОХІМІЇ ТА ПОСІВНОГО МАТЕРІАЛУ

| № | Назва компанії               | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Corteva Agriscience / DuPont | 42,13                    | 44,00                 | 42,25           | 41,63               | 42,00          | 212,01 |
| 2 | Ukravit                      | 41,50                    | 39,17                 | 41,50           | 42,50               | 41,50          | 206,17 |
| 3 | BASF                         | 39,43                    | 38,71                 | 39,43           | 36,29               | 40,14          | 194,00 |
| 4 | Syngenta                     | 39,60                    | 40,10                 | 37,60           | 35,60               | 34,10          | 187,00 |
| 5 | Adama                        | 36,00                    | 37,67                 | 37,67           | 37,67               | 37,33          | 186,34 |



# КОМУНІКАЦІЇ З СЕНСОМ

Міжнародна компанія МХП має унікальний досвід побудови комунікаційних стратегій, адаптованих під різні бізнеси та країни присутності. Про гнучкість та інноваційний підхід, про створення команди PR бізнес-партнерів, які очолюють комунікації в різних напрямках діяльності компанії, про «кадровий апетит» і його гамування розповіла директорка департаменту комунікацій МХП Анастасія Зражевська.



**Компанія МХП активно працює на міжнародних ринках. Як ви будете комунікації та адаптуєте меседжі для різних ринків? Чи доводиться враховувати репутаційні особливості кожної країни?**

Дійсно, МХП – міжнародна компанія, у нас є виробничі потужності в Україні та Південно-Східній Європі (група Pirutnina Ptuj), ми працюємо в Нідерландах, у Великій Британії, в ОАЕ та Саудівській Аравії. Всі міжнародні комунікації ведемо з Києва. По кожній країні є свої бізнесові, а отже, і комунікаційні завдання. У міжнародних комунікаціях є правила і підходи, які працюють так само, як в Україні. Зокрема: спочатку бізнес-завдання — потім відповідна комунікація; системна робота та стратегічне бачення — ніколи не one time shot; важливо вибудовувати стосунки з медіа; комплексний підхід і залучення різних інструментів та форматів комунікації відповідно до аудиторії. Але при цьому кожна країна має свою специфіку, свої звичні правила взаємодії з журналістами, своє медіаполе та контекст. Наприклад, в Україні Forbes — топове бізнесове медіа, в Хорватії він не користується популярністю, а в Іспанії це скоріше «хіпстерське» медіа. Тому важливо або мати достатньо часу для вивчення специфіки, або вибрати надійного локального партнера, який буде твоїм провідником у цій країні. Ми шукаємо надійних партнерів серед локальних агенцій й спільно з ними вибудовуємо комунікації. Ми на стратегічному рівні формуємо сенси про компанію, а партнери вписують їх у контекст окремих країн.

**Як організована структура команди комунікацій, що працює в такому диверсифікованому бізнесі? У вас і є агро, і виробництво продуктів, і ритейл, і навіть біогаз.**

Думаю, у нас унікальна структура департаменту, принаймні я не зустрічала такої в інших компаніях.

Ми працюємо в парадигмі бізнес-партнерства, яке базується на філософії: комунікації — це стратегічна функція для розв'язання важливих бізнес-завдань, а не написання постів чи тренування спікерів. З кожним великим напрямком бізнесу (агро, food, логістика та інші) чи сферою діяльності компанії (КСВ) у нас працює PR-бізнес-партнер. Завдання бізнес-партнера та його команди – глибоко розуміти свій напрямок бізнесу, його потреби і знати, як завдяки комунікаціям допомогти досягати цілей. PR-бізнес-партнер відповідає за весь комплекс комунікації свого напрямку: внутрішні, зовнішні, проекти, івенти, соціальні мережі.

При цьому у нас є кілька окремо виділених Центрів експертизи — SMM, внутрішні комунікації, проєктний менеджмент, які допомагають бізнес-партнерам та їхнім командам у реалізації завдань. Команда комунікацій МХП — це майже 40 суперпрофі, що працюють як в нашому HQ у Києві, так і на підприємствах. Це люди, для котрих знати відповідь на питання «навіщо?» non-negotiable, які вміють робити дієві комунікації, основані на сенсах, і які люблять атмосферу драйву та справжньої командної підтримки.

**У 2024 році МХП опинився в центрі скандалу, пов'язаного зі звинуваченнями у неправомірному використанні креативної ідеї в тендері. Як компанія владнала цей конфлікт і які практичні висновки були зроблені для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому?**

В цій ситуації ми насамперед побачили для себе можливість впровадити зміни як у себе, так й ширше на ринку. Перше, що ми зробили – дуже прискіпливо проаналізували ситуацію, зрозуміли, де були неправі, й публічно визнали свої помилки. Друге – ухвалили рішення відмовитися від безоплатних тендерів і будемо оплачувати креативні ідеї агенцій незалежно від того, чи

## ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС МАЄ БУТИ ЛІДЕРОМ ЗМІН У СУСПІЛЬСТВІ

візьмемо ми ідею у реалізацію. Третє, ця ситуація підсвітила, наскільки болючою для ринку є тема тендерів, тому ми об'єдналися з ВРК та Іриною Метньою з агенції Vandog і почали спільно працювати над розвитком культури проведення тендерів. Розробили рекомендації, які забезпечують і партнерську взаємодію, і досягнення результату для обох сторін. МХП вже працює відповідно до цих рекомендацій. Ми представили їх колегам по ринку та запросили всіх охочих продовжити разом з нами реформувати процес проведення тендерів на ринку. Зараз ми спільно з ВРК, Іриною Метньою та представниками креативних і продакшн-агенцій працюємо в трьох робочих групах – Проведення креативних тендерів, Проведення продакшн-тендерів і Юридичні питання, пов'язані з тендерами. Так, на мою думку, має працювати відповідальний бізнес. Не лише змінюватися самому, але й ставати лідером з впровадження змін, потрібних ринку, суспільству, країні.

**Всі бізнеси стикаються з проблемою кадрового голоду, і бренд роботодавця став чи не найгарячішою темою сьогодні. Як ви будете та розвиваєте бренд роботодавця?**

Ми для себе домовились не оперувати словом «голод» чи, як кажуть іноді, «кадровий голодомор», оскільки у нашої країни своя історія, пов'язана з цими поняттями, і використання їх в контексті браку кадрів мені здається недоречним. Ми кажемо «кадровий апетит». Як і більшість українських бізнесів, ми відчуваємо його і працюємо з ним, в тому числі за допомогою комунікацій. Для мене тут важливе розуміння, що «кадровий апетит» — це не те, що розв'язується

виключно комунікаціями, EVP чи промокампаніями, хоча вони відіграють важливу роль. Спершу бізнес має стати привабливим місцем роботи (зокрема, й за допомогою чесних і прозорих комунікацій), а вже потім комунікації мають про це розказати. Ніколи не навпаки. Тому тут потрібна комплексна робота: формування корпоративної культури, можливості для навчання та розвитку, кар'єрні перспективи, робота з умовами праці, вибудовування системи винагород тощо. Комунікації об'єднують це в EVP компанії й доносять його до правильної аудиторії за допомогою релевантних інструментів. В МХП ми розробляємо EVP для різних напрямків бізнесу, позаяк розуміємо, що елементи EVP для HQ, агро, логістики чи IT будуть різними. Але при цьому ми працюємо над елементами EVP, які будуть об'єднувати всю компанію і котрі будуть вирізняти нас серед інших, втілювати унікальність МХП. Наші EVP ми формували за методологією сервіс-дизайну. Нам в цьому допомагали кращі спеціалісти в цій сфері з компанії Lanka. Ми робили глибоке якісне дослідження, проводили глибинні інтерв'ю з різними аудиторіями, зокрема з колегами, які нещодавно приєдналися до команди, з тими, хто відмовився від нашого оферу, з тими, хто продовжив кар'єру в іншій компанії. Для нас було важливо зрозуміти, що об'єднує «людей МХП», що приваблює їх у компанії-роботодавці, що для них принципово важливо, а що nice to have. Зокрема ми виявили, що наших людей цікавить можливість навчатися і мати різні сценарії кар'єрного зростання більше, ніж традиційні «плюшки». Що для них принципово важливо, хто є їхнім керівником — вони шукають надихаючого лідера, в якого

можна вчитися. Їх приваблює культура експериментів, яку ми розвиваємо в МХП, а також можливості отримувати повноваження на реалізацію таких проєктів, яких ще ніхто не робив. Для них швидкість — це те, що драйвить, а не те, що фруструє. Тепер ми знаємо, хто такі «люди МХП», як і де вони отримують інформацію про різні компанії, які меседжі і на якому етапі спілкування з компанією їм варто доносити. І вже маючи всю цю інформацію на руках, ми розробили комплексну комунікацію, яка включала, зокрема, медійні прояви, виступи на бізнес-подіях, програму Бренд амбасадорів, інтеграцію у внутрішні комунікації, те, як ми описуємо вакансії, спілкування рекрутерів тощо. Як результат, Offer Acceptance Rate зріс до 96%.

**Амбасадори бренду — наскільки цей інструмент ефективний для МХП? Як ви вибудовуєте роботу з амбасадорами та які цілі ставите перед цією програмою?**

Під час формування EVP ми побачили, що «наші люди» насамперед дивляться на керівника — який він, чому в нього можна вчитися, яку культуру він формує в команді. Тому минулого року стартував проєкт «Бренд Амбасадорів», в межах якого керівники різних рівнів розказували про свою роботу в МХП. У кожного Амбасадора був PR Bro, який пояснював алгоритми роботи різних соцмереж, допомагав з вибором теми, підказував, як краще проілюструвати пост. Але чим далі, тим більше ми бачили, що колеги «втягуються» й стають самостійними та активними Амбасадорами. За вісім місяців 2024 року ми мали більш як 100 постів від керівників-амбасадорів в різних соціальних мережах. І ми бачили результат не тільки в HR-метриках, але й у відгуках



кандидатів (і вже наших нових колег). Люди приходили на співбесіди і казали: «Я послухав цю директорку на конференції і зрозумів, що хочу працювати з нею» чи «Я прочитав про вас статтю і пішов гуглити вакансії». Наші керівники-амбасадори регулярно отримують класні резюме в дірект у LinkedIn. А вакансія директора з розвитку ШІ, яку запостив наш CIO, отримала 83+ тис. показів у LinkedIn та була передрукована топовими IT-медіа.

**Як компанія використовує внутрішні комунікації для збереження сильної команди? Які інструменти та методи найкраще працюють у вашій корпоративній культурі?**

Внутрішні комунікації часто недооцінюють, хоча, за моїми спостереженнями, цей тренд починає змінюватися. Моя філософія – внутрішні комунікації, особливо під час війни чи в часи кризи, важливіші за зовнішні. Наша екосистема внутрішніх комунікацій охоплює онлайн-

та офлайн-спілкування. Основою онлайн-комунікацій є система телеграм-каналів – зараз їх 16 і вони об'єднують 15 тис. співробітників. Це закриті корпоративні канали, кожен підписник проходить автоматизовану верифікацію. Ми маємо один канал для всієї компанії, який називається «Разом ми сила», і окремі канали під різні аудиторії (наприклад, логістика, агро, ритейл, Head Quarter). Також у нас є окремий канал для ветеранів та їхніх родин. Чому стільки каналів? Тому що у кожної з цих аудиторій свої комунікаційні завдання, своя специфіка, свій контент. Весь контент ми готуємо інхаус, у нас немає нудних постів для галочки, які не хочеться читати, все в форматі соцмереж, легка мова, плюс фокус на відеоконтенті. Є окремі проекти, котрі не пов'язані безпосередньо з бізнесом, але вони відповідають цінностям нашої компанії. Наприклад, проект, яким я особисто пишаюсь — «Знай українське». Його завдання — зацікавити працівників українською культурою, розповідати більше про неї й спонукати читати, слухати, дивитися українське. У цьому проекті є все — від постів, після яких не можна не захотіти прочитати книгу, яку рекомендуємо, до крутого мерча й лекцій, про які хочеться потім розповісти вдома. Важливе питання – вимірювання ефективності внутрішніх комунікацій. Ми додаємо релевантні питання у щорічне опитування задоволеності й залученості працівників. Торік в ньому взяло участь понад 23 тис. працівників, і 98% погодились із твердженням «інформація про діяльність компанії є зрозумілою і корисною для мене». Також ми просимо у колег фідбек про наші телеграм-канали: наш NPS — 60+. До того ж ми дивимося на реакції та коментарі колег, які є важливим джерелом зворотного зв'язку. Також ми проводимо опитування серед наших внутрішніх стейкхолдерів, щоб розуміти наскільки ефективною і партнерською є наша співпраця з ними.



«ЮРИДИЧНОЇ ПРАКТИКИ»

# 2025

ЮРИДИЧНА  
ПРАКТИКА  
САМОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЮРИСТІ

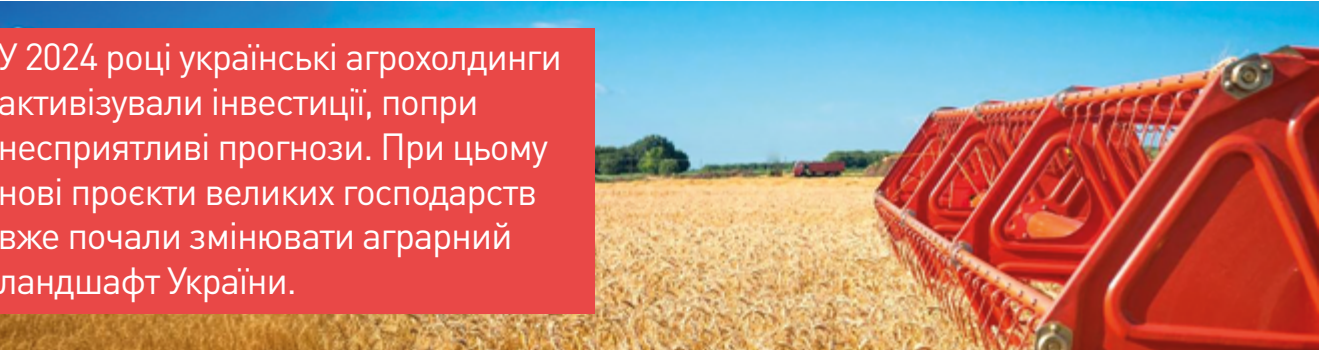


КАЛЕНДАР ЗАХОДІВ

**PRAVO**<sup>UA</sup>



# РІК РЕПУТАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ



У 2024 році українські агрохолдинги активізували інвестиції, попри несприятливі прогнози. При цьому нові проекти великих господарств вже почали змінювати аграрний ландшафт України.

У 2024 році агрохолдинги спрямовували у переробку, логістику, енергонезалежність, а дехто навіть у портову інфраструктуру. Хоча багато хто прогнозував рік важким, і в підсумку аграрії отримали менший урожай через посуху, але високі закупівельні ціни на основні експортні культури та більш-менш стабільна логістика з портів Великої Одеси врятували ситуацію. Виробництво зернових, яке було збитковим у попередні роки, в 2024-му стало мінімально прибутковим, що, звісно, позитивно вплине на операційну діяльність компаній у сезоні 2025 року.

### Кейси МХП

Це ми широкими мазками описали ситуацію, в якій довелося працювати агрохолдингам і трейдерам минулого року. Що ж відбувалося в галузі репутаційного менеджменту? Передусім згадаймо кейс, що трапився з МХП у жовтні минулого року.

Тоді засновниця креативної агенції Vandog Agency публічно звинуватила компанію в крадіжці ідеї для реклами гомілок бренда «Наша Ряба». У МХП звинувачення відкинули та звернулися до Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК), аби прояснити ситуацію – хто ж правий. Там відповіли, що не можна стверджувати, що компанія створила ролик виключно на основі ідеї Vandog Agency, але зауважили, що публічний тендер на створення креативної ідеї МХП провела з порушеннями.

Одразу після цієї ситуації МХП відмовилася від безоплатних тендерів і вирішили оплачувати креативні ідеї агенцій, незалежно від того, чи візьмуть їх у реалізацію. Так само компанія ініціювала повне оновлення процедури проведення тендерів на креативні ідеї – не тільки для себе, а й для ринку. Робоча група з участю експертів МХП, ВРК і Vandog Agency напрацювала свої рекомендації та презентувала їх представникам маркетингової та креативної індустрії та бізнесам на зустрічі-дискусії у грудні 2024 року.

За результатами цієї зустрічі учасники виокремили низку питань, щодо яких не було спільного рішення, тож вони потребували подальших обговорень та доопрацювань. Зараз робота триває, і кілька робочих груп – по креативних тендерах, по тендерах із залученням продакшнів та по юридичних питаннях – напрацьовують рекомендації для ринку.

Експерти ВРК, оприлюднюючи своє рішення, додали, що

цей конфлікт підняв на поверхню актуальну проблему українського рекламного ринку – захист креативних ідей, адже предметом подібних тендерів є ідеї, які в Україні не охороняються авторським правом.

І ще одна історія від МХП. Восени 2024 року компанія оголосила, що хоче придбати UVESA Group – одного з найбільших виробників м'яса птиці та свинини в Іспанії. Для іспанського ринку пропозиція МХП стала несподіваною, адже про МХП в Іспанії не знали майже нічого.

Яким шляхом пішла компанія, акції котрої котируються на міжнародній біржі? Вийшла з великим пресрелізом в іспаномовних ЗМІ, де пояснила, зокрема, які вигоди іспанському ринку принесе купівля UVESA: стабільність робочих місць, нові можливості для місцевих фермерів і більш міцний ланцюжок поставок м'яса. Потім була планомірна кампанія в іспанських медіа на регіональному та національному рівнях з метою побудувати awaгенness про МХП – інтерв'ю та публікації в медіа, радіо та на телебаченні.

### Міжнародна експансія

Загалом українські агрохолдинги в останні два роки посилюють свій голос на міжнародній арені. Тут можна згадати «Кернел», який представляв свій павільйон на 29-й Конференції ООН зі зміни клімату – COP29. Це фактично вперше український агросектор повноцінно представили на кліматичних переговорах.

Чому це важливо? По-перше, таким чином ми руйнуємо поширений у світі стереотип, що українське агро виробляє багато продукції, при цьому не турбуючись про здоров'я ґрунтів, а сталий розвиток для нього – це щось зі сфери фантастики. По-друге, через присутність росії. Як пояснили в «Кернел», сьогодні країна-агресорка використовує всі можливі міжнародні майданчики, щоб захищати свої інтереси та відбілювати імідж. Цього року на COP29 свій стенд вона прикрасила інсталяцією з колосків, а один із заходів присвятила тому, який внесок робить у забезпечення глобальної продовольчої безпеки.

Потужно українські агрохолдинги, трейдингові та логістичні компанії представили Україну на 64-й Європейській товарній біржі в Парижі. Стенди компаній «Кернел» і «Нібулон» зацікавили відвідувачів, які були вражені тим, як українське агро досягає високих результатів в умовах

повномасштабної війни. Участь у таких міжнародних заходах дозволяє і себе показати, і краще зрозуміти тренди на світових ринках, і адаптувати своє виробництво та торгівлю під міжнародні стандарти.

### Імідж в Україні

Однак повернімося до України. Як всередині країни агрохолдинги та трейдери підсилюють свій імідж? Продовжують промотувати перших осіб компанії. Традиційно хоча б раз на рік Віктор Іванчик ділиться із Forbes Ukraine надбаннями та планами «Астарті» за останній рік. Найбільш цікаві тези потім ще не один тиждень ЗМІ поширюють як новини.

Не відмовляє в розмові українським та іноземним ЗМІ і Андрій Вадатурський, бо є багато чого розповісти. Компанія «Нібулон» у кінці 2024-го створила Раду директорів, закінчила об'єднання 14 незалежних філій у 4 кластери, а 22 елеваторів – у 6 груп. З нуля створила відділ розмінування, вкладає кошти в штучний інтелект і розробку софтів. Андрій Вадатурський також ділиться новинами компанії на своїх сторінках у соцмережах: викладає фото

з нового будівництва, коментує гострі теми, розповідає про свої спортивні досягнення (Андрій Олексійович займається бігом і регулярно бере участь у міжнародних та українських марафонах).

Зауважимо ще одну тенденцію, яка намітилася 3-4 роки тому, – компанії почали працювати над побудовою персонального іміджу своїх співробітників. Акцент робиться на топменеджерах, які зараз часто виступають на конференціях в Україні та за кордоном, коментують різні теми журналістам. Вітаються компаніями і групи в соцмережах, які ведуть співробітники. Показовими в цьому плані є групи «Наша Астарта» або «Ми – це Кернел» у Facebook, де співробітники діляться новинами про свою компанію.

Агрокомпанії продовжують підтримувати ментальне здоров'я членів громад у регіонах своєї присутності. «Астарті» запровадила пілотний проєкт із створення Центрів життєстійкості, де будь-який мешканець громади може отримати психосоціальну підтримку. «Контінентал Фармерз Груп» продовжує піклуватися озелененням територій громад і надає гранти на соціальні проєкти.

ІМК разом із Pöttinger регулярно постачає автотранспорт у прикордонні та прифронтові регіони. МХП за допомогою свого БФ «МХП – Громаді» разом із Kozak System взимку 2024-го реалізувала тур військовими госпіталями «Люди-Титани», а влітку проїхали з благодійним туром українськими містечками та селами.

Багато ініціатив агрохолдинги втілюють за допомогою власних благодійних фондів. Окрім МХП, їх мають «Кернел», «Астарті», KSG Agro, «ТАС Агро» (у співпраці з БФ Сергія Тігіпка) тощо.

Щодо викликів 2025 року – гостро стоїть кадрова проблема. Завдання компаній – утримати найкращих спеціалістів і шукати нових. І в цьому разі HR-бренд відіграє надзвичайно важливу роль. Як зараз працюють компанії в цьому напрямку? Комунікують зі студентами, перекваліфіковують жінок на «чоловічі» професії, залучають трудових мігрантів. І, звісно, займаються реінтеграцією ветеранів. У цьому плані показовими є практики МХП, «Кернел», «Агро-Region», HarvEast, Cargill, «Контінентал Фармерз Груп» тощо.

Наталія Родак,  
журналіст Latifundist



Анна Пригода,  
керівник відділу комунікацій  
компанії «Нібулон»

Підхід до репутації компанії «Нібулон» базується на принципі «бути, а не здаватися» — ми виконуємо обіцянки та чесно говоримо про свої дії. Щоб зміцнити репутацію, підтримуємо постійний діалог із партнерами, працівниками та громадами. Регулярні опитування, фокус-групи та неформальні зустрічі допомагають нам відстежувати сприйняття й оперативно реагувати на питання. Складні моменти не стають для нас перешкодою — ми відкрито комунікуємо про ситуацію і здійснюємо соціальні проєкти, підтримуючи громади, в яких працюємо.

Останні роки показали, що люди цінують чесність і відкритість більше, ніж ідеальні презентації. Тому ми змінили підхід: від монологу перейшли до діалогу, що включає неформальні зустрічі, дні поля, різні свята та відкриті онлайн-сесії. Ми активно використовуємо цифрові інструменти для зворотного зв'язку. Створюємо емоційний зв'язок через культурні ініціативи, пов'язані з нашим засновником Олексієм Вадатурським. Ми прагнемо, щоб кожен відчув нашу відкритість і готовність діяти разом.

У «Нібулон» лідерство визначається готовністю бути поруч із командою та суспільством, особливо у важкі часи. Топменеджери регулярно спілкуються з ключовими аудиторіями, включаючи працівників, що дозволяє отримати чесні відповіді на запитання. Під час повномасштабного вторгнення керівництво підтримувало команду не з офісу, а на місцях. Постать Олексія Вадатурського надихає нас служити людям і країні, і це є основою нашої філософії. Наша репутація – це спільна справа, побудована на чесності, повазі та відкритості.

### АГРОСЕКТОР — АГРОХОЛДИНГИ ВИРОБНИКИ ТА ТРЕЙДЕРИ

| № | Назва компанії                 | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|--------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | МХП                            | 44,90                    | 41,90                 | 42,70           | 41,60               | 44,30          | 215,40 |
| 2 | Нібулон                        | 44,44                    | 42,00                 | 44,78           | 40,33               | 43,22          | 214,77 |
| 3 | Кернел                         | 43,50                    | 41,67                 | 41,67           | 40,75               | 42,50          | 210,09 |
| 4 | Астарті                        | 40,27                    | 39,36                 | 39,45           | 37,36               | 40,00          | 196,44 |
| 5 | Індустріальна молочна компанія | 38,70                    | 38,20                 | 39,90           | 38,10               | 39,60          | 194,50 |



# СТАЛЕВА РЕПУТАЦІЯ



Повномасштабна війна та її наслідки є основними факторами, що впливають на всі сфери діяльності українського гірничо-металургійного комплексу. Репутація учасників ринку не виняток.

Усі заяви, дії та навіть наміри персоналу, менеджменту та власників компаній розглядаються через призму війни. Сьогодні немає жодної можливості помилитися, адже є ризик негайно отримати негатив: від суспільного осуду до санкцій.

**Проблема Покровська**

На третій рік війни гірничо-металургійний комплекс України опинився у черговому кризовому колі. Попри неймовірні зусилля Сил оборони російські окупаційні війська впритул підійшли до Покровська. Це не просто одна з найбільших міських агломерацій тієї частини Донеччини, що залишається під контролем уряду. Це основний центр видобутку коксівного вугілля, яке використовують металурги. Група «Метінвест» була змушена зупинити видобуток на шахтоуправлінні «Покровське». І це вже впливає на всю галузь.

Ледь не з кінця 2023 року такий сценарій хвилював багатьох в Україні та за кордоном, але про потенційну зупинку вуглевидобутку в Покровську практично не говорили саме з урахуванням можливих репутаційних втрат. Паніка могла б негативно вплинути на трудові колективи та потенційних споживачів української металургійної продукції.

Загалом з огляду на щоденні обстріли ракетами та «шахедами», складнощі з енергоживленням та інші чинники великої війни металурги зменшили зовнішні комунікації. Їхньою метою став точковий вплив на конкретні аудиторії: місцеві громади, авторитетних столичних політиків, іноземних партнерів.

**Брак кадрів і ветерани**

Одночасно збільшилася роль внутрішніх комунікацій, бо від них залежить привабливість роботодавця в умовах дефіциту кадрового ресурсу. Великі компанії, чий потужності неможливо релокувати, прагнуть до останньої можливості зберегти свою виробничу діяльність, але без кваліфікованого персоналу – це нездійсненна місія.

Усе більшу роль у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях відіграють програми адаптації ветеранів, які повертаються до цивільного життя. Часто це люди, котрі пройшли крізь пекло війни, тому вони потребують особливого ставлення та розуміння. За три роки тисячі металургів стали до лав Сил оборони України. Сотні з них повертаються на підприємства. Через це компанії ГМК знаходяться серед лідерів за впровадженням ветеранських політик.

Серед інших завдань у сфері корпоративної соціальної відповідальності варто приділити увагу професійній освіті. Так, Група «Метінвест» створила приватний гірничо-металургійний університет «Метінвест Політехніка». «Інтерпайп» системно інвестує в профорієнтацію та технічну освіту в Дніпрі, щоб подолати кадровий голод на сучасних виробництвах. Компанія модернізує матеріально-технічну базу навчальних закладів, адаптує програми тощо.

**Імідж власників**

До повномасштабного вторгнення я брав участь у кількох дослідженнях з вивчення питання впливу репутації власника на репутацію бізнесу.

Однак тоді здавалося, що прямої залежності не було. З часом все змінилося. Арешти, міжнародні та національні санкції, суди посипалися на голови бізнесменів. Це Новинський, Жеваго, Коломойський, Боголюбов та ін. І тепер їхні компанії мають доводити, що вони – окремо, а бенефіціари – окремо, але це вдається не всім.

Найскладніше компаніям, акції яких котируються на західних фондових біржах (наприклад, Ferrgexro). Кожна гучна подія з участю мажоритарного акціонера або українських керівників має суттєвий вплив на капіталізацію компанії. Щоб зменшити коливання, західні топменеджери Ferrgexro почали частіше з'являтися в Україні, аби завдяки зустрічам з політиками, інтерв'ю провідним медіа та участі в конференціях донести позицію: Жеваго не дорівнює Ferrgexro.

Здається, серед промисловців-металургів, які дивом залишилися за межами гучних

скандалів, є лише власник «Метінвесту» Рінат Ахметов і бенефіціар «Інтерпайпу» Віктор Пінчук. Вони першими почали системно вибудовувати корпоративне управління за західними стандартами не лише в окремих компаніях, а й загалом у своїх бізнес-групах. Звісно, залишаються питання про те, що і як вони робили в період початкового накопичення капіталу. Проте за останні 20–25 років обидва збудували максимально білий бізнес і вчасно відійшли від великої політики, тому вони та їхні бізнеси мають найкращу репутацію в галузі.

**Бізнес виснажений**

Найімовірніше, 2025 рік стане ще складнішим для всіх, хто переймається репутацією. Потрібно буде балансувати між виживанням держави та розвитком бізнесу. Діяти з урахуванням ризику втрати виробничого об'єкту, що

знаходиться на відстані кількох десятків кілометрів від лінії бойового зіткнення, або очікувати прильоту крилатої ракети чи БПЛА, які легко долають відстань у сотні кілометрів.

Україна вступила у четвертий рік великої війни на виснаження, тому в металургії багато чого залежатиме від можливості та готовності бенефіціарів, топменеджерів і трудових колективів протриматися ще хоча б рік у цих надскладних умовах.

Якщо галузь хоче вижити, потрібно швидко вибудовувати нові ланцюги постачання, долати складнощі з електроенергією та логістикою, розв'язувати питання нестачі сировини та кадрів. На цьому тлі репутаційні й іміджеві проекти можуть продовжувати залишатися в тіні.

**Артем Ільїн,**  
спеціальний кореспондент  
«NV Бізнес»,  
військовослужбовець ЗСУ



**Людмила Новак,**  
директорка з комунікацій  
компанії «Інтерпайп»

Компанія «Інтерпайп» використовує проактивні комунікації, виступаючи в ролі ньюсмейкера. Наші стратегічні меседжі адаптуються до актуальних викликів часу, таких як пандемія COVID-19 і війна в Україні. Кожен меседж має свою частоту, канал комунікації та призначеного спікера. Цей процес узгоджений на всіх етапах.

Репутаційний менеджмент є пріоритетом для керівництва компанії. Засновник «Інтерпайп», бізнесмен і філантроп Віктор Пінчук особисто бере участь в значущих подіях, таких як відкриття реабілітаційних центрів мережі RECOVERY для поранених військових, котрі було засновано разом з Оленою Пінчук у 2022 році. Кількість таких центрів уже досягла 16.

Команда менеджменту активно залучена в процес інтеграції ветеранів до цивільного життя. У нашій компанії 1200 осіб проходять або проходили службу в армії. З початку війни ми заснували Патронатну Службу компанії, що надає широкий спектр послуг — від юридичних консультацій до комплексного супроводу для поранених.

Крім того, ми працюємо над популяризацією робітничих професій. Багато молоді не знає про можливість, які пропонує промисловість. Тому ми відкрили наші виробництва для екскурсій, де щотижня до 50 дітей можуть ознайомитися з робочими процесами. Також облаштовуємо кабінети праці та мехатроніки у школах, забезпечуючи їх маленькими верстатами та навчальним обладнанням. Це дає можливість учням з п'ятого до дев'ятого класу практично створювати вироби з металу, дерева або пластику. Таким чином, шляхом прямого спілкування з аудиторією ми формуємо у молоді інтерес до промисловості, заохочуючи нове покоління професіоналів.

**МЕТАЛУРГІЯ**

| № | Назва компанії           | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Метінвест                | 43,69                    | 44,31                 | 44,00           | 40,00               | 42,77          | 214,77 |
| 2 | Інтерпайп                | 41,82                    | 41,45                 | 42,00           | 39,09               | 40,64          | 205,00 |
| 3 | CENTRAVIS                | 41,00                    | 37,50                 | 41,00           | 34,00               | 39,33          | 192,83 |
| 4 | АрселорМіттал Кривий Ріг | 37,00                    | 39,60                 | 39,00           | 34,70               | 36,40          | 186,70 |
| 5 | Metipol + ModuleUA       | 32,75                    | 26,75                 | 30,75           | 28,00               | 32,25          | 150,50 |



# ЯК ЦЕ - БУТИ СТАЛЕВОЮ ОПОРОЮ УКРАЇНИ?

Головні виклики для великого українського бізнесу у воєнний час полягають у складності стратегічного планування, реалізації довгострокових репутаційних проєктів і підготовці до повоєнного відновлення країни. Про те, як попри втрату величезної кількості активів на окупованих територіях група «Метінвест» робить ставку на майбутнє України та наближає перемогу, розповів директор департаменту корпоративних комунікацій компанії Олег Давиденко.



**Чи зазнавав змін репутаційний менеджмент компанії протягом 2024 року? Можливо, у вашій практиці з'явилися нові підходи у цій сфері?**

Управління репутацією – це системна та математично точна діяльність, що охоплює великий набір елементів, які в динаміці можуть змінювати свою значущість та інтенсивність. Це дуже модельована річ. Вона містить в собі що, як і для кого ти говориш. Звісно, через повномасштабне російське вторгнення в Україну комунікації «Метінвесту» змінилися. Але це не кардинальні зміни, а радше фокусування на практичних речах, які потрібно робити, щоб донести зміст аудиторіям.

**Що б ви назвали найгострішими актуальними репутаційними викликами та які інструменти стратегії компанія має для їхнього подолання?**

В умовах війни будь-яке стратегічне планування є надзвичайно складним. Бізнесу важко інвестувати в Україну без гарантій безпеки. Також складно реалізовувати великі довгострокові репутаційні проєкти. Тому, мабуть, головний виклик для нас – це невизначеність і дуже високий рівень інформаційного шуму. Кожна друга людина – це «експерт» з певними меседжами, багато з яких містять значну кількість маніпуляцій. Додайте до цього потік контенту, створеного за допомогою штучного інтелекту. І «перекричати» його стає вкрай складно. Тому це репутаційний виклик майбутнього для багатьох бізнесів.

Ще один виклик — період відновлення після війни. Ми не можемо розраховувати на стрімкий і потужний злет без кваліфікованих інженерів — фахівців, здатних відновлювати та розвивати промисловість. Це масштабний репутаційний виклик, що визначає наше майбутнє. Треба змінити ставлення до технічної освіти та зробити Україну

високорозвиненою технологічною країною.

Тому у 2022 році ми відкрили перший недержавний гірничо-металургійний університет «Метінвест Політехніка». Виш дає вищу інженерно-технічну освіту європейського рівня на бакалавраті, магістратурі й аспірантурі, а також пропонує курси підвищення кваліфікації та тренінги. У 2024-му університет випустив перших магістрів, а загалом за час його роботи навчання за всіма програмами вже пройшло понад 5000 слухачів. У створення матеріальної бази та розвитку університету компанія інвестувала 513 млн грн.

**У 2024 році «Метінвест» збільшив сплату податків до бюджету України на 36%, досягнувши суми майже 20 млрд грн. Як це впливає на репутацію компанії в умовах воєнного часу?**

Компанія сплатила 19,8 млрд грн податків і зборів, що становить 61% від загального обсягу відрахувань металургійних підприємств у 2024 році. Тож торік «Метінвест» став найбільшим платником податків у ГМК України.

Сплачуючи значні суми до бюджету, ми підтримуємо економіку країни та прифронтових регіонів, забезпечуємо додаткові ресурси для допомоги армії та відновлення інфраструктури. Це зміцнює довіру з боку уряду, партнерів і громадськості, показуючи, що на компанію можна покластися в будь-які часи.

**Компанія розробила комплексну систему підтримки ветеранів для їхньої реінтеграції в суспільство. Які конкретні програми та ініціативи були впроваджені? Як вони вплинули на корпоративну культуру та сприйняття «Метінвесту» суспільством?**

«Метінвест» – лідер серед компаній, що працевлаштовують ветеранів. За даними Cogn

## Бізнесу важко інвестувати в Україну без гарантій безпеки

Ferry, на групу припадає майже третина ветеранів, що повернулися до роботи на підприємства великого бізнесу. За понад десятиліття війни мобілізовано 10 тисяч співробітників «Метінвесту», а зараз у ЗСУ служать близько 8 тисяч працівників. На підприємства Групи вже повернулося близько 1 тисячі ветеранів.

Шлях ветерана в «Метінвесті» починається з моменту його мобілізації: компанія підтримує зв'язок із військовим, пропонує йому та його родині підтримку. За всіма мобілізованими працівниками ми зберігаємо робочі місця та допомагаємо їм з амуніцією. Важкопораненим оплачуємо лікування, допомагаємо з протезуванням. Наприклад, за програмою з протезування, реабілітації та хірургії допомогу отримали 136 захисників і цивільних українців, зокрема й мобілізованих співробітників.

У компанії діють програми перекваліфікації та професійної адаптації, які проходять і ветерани, що за станом здоров'я не можуть повернутися на свої робочі місця. Зараз на промислових підприємствах «Метінвесту» відкрито близько 3,5 тис. вакансій. Ми готові брати на роботу всіх охочих, особливо ветеранів.

Крім того, для кращої адаптації колишніх військових створюємо ветеранські спільноти та простори і навіть запровадили окрему посаду фахівців із супроводу ветеранів на підприємствах. Відкрили новий хаб для ветеранів Кам'янського, створили платформу для відкритого діалогу між ветеранами та фахівцями з різних сфер «Спілкуй. Ветеран» у Кривому Розі та Запоріжжі, а також програму з плавання «Вільні хвилі».

**Наскільки важливою є корпоративна соціальна відповідальність для формування репутації вашої компанії?**

Ми робимо ставку на майбутнє країни та подаємо сигнал, що робитимемо все для перемоги України. Все це вкладається у проєкти, які ми реалізуємо. Популярне поняття корпоративної соціальної відповідальності кардинально трансформувалося. Зараз найбільше ресурсів спрямовуємо на допомогу ЗСУ та гуманітарну ініціативу «Рятуємо життя», яка вже допомогла приблизно пів мільйону українців.

Водночас ми потроху відновлюємо й підтримку традиційних проєктів із розвитку інфраструктури та медицини в наших регіонах присутності. Наприклад, у Кривому Розі разом із благодійниками компанія допомогла капітально відремонтувати й облаштувати укріття в ліцеї та дитсадку Інгулецького району, а в Кам'янському «Метінвест» оновив амбулаторію Центру первинної медико-санітарної допомоги.

**Як компанія адаптувала свою стратегію репутаційного менеджменту в умовах війни й економічних викликів 2024 року?**

З 2022 року стратегія Групи не змінилася. Ми продовжуємо бути провідним бізнесом країни, який підтримує економіку. Також ми продовжуємо реалізацію стратегії вертикально інтегрованого виробника сталі в Європі.

«Метінвест» у майбутньому — виробник високоякісної «зеленої» сталі, що охоплює весь ланцюг виробництва в Україні та Європі.

Комунікаційна стратегія також не змінюється. Ми лише дуже практично підійшли до використання наявних ресурсів і адаптували канали комунікації до змін у ландшафті масмедіа

в Україні. Це обмеження ТБ-мовлення, що призвело до зростання споживання інформації через месенджери, розширення каналів у соціальних мережах і збільшення відеоформатів на YouTube.

**Які канали комунікації ви вважаєте найефективнішими для підтримки репутації компанії?**

Зміни на медіаринку спонукали нас переглянути підхід до комунікації та більш системно вибирати інструменти для максимально ефективного донесення наших меседжів до цільових аудиторій. Ми поєднуємо традиційні медіа, соціальні мережі, корпоративні платформи та міжнародні інформаційні ресурси, щоб охопити як мешканців регіонів присутності компанії, так і глобальну аудиторію. Важливо не лише враховувати власну комунікаційну стратегію, але й синхронізувати її з підходами інших компаній в Україні та за кордоном. Це створює єдиний потужний інформаційний фронт.

Слід показувати, що роблять країна та бізнес, щоб меседж про захист Європи та демократичного суспільства звучав у світі потужно й узгоджено — разом із державою та компаніями, які тут працюють. Це не просто іміджевий контент і не комунікація в нікуди — це відображення реальних дій і внеску компанії у спільну боротьбу.

**Скільки нових видів продукції випустив «Метінвест» під час війни, адаптуючись до змін на ринку та потреб клієнтів?**

«Метінвест» втратив величезну кількість своїх активів у Маріуполі й Авдіївці, призупинено діяльність шахт у Покровську. Це колосальна втрата. Підприємства «Метінвесту»,





що залишилися, фактично працюють на лінії фронту в умовах підвищеної небезпеки. Попри це у 2024 році металургійні підприємства компанії випустили 20 нових видів продукції. За три роки повномасштабної війни «Метінвест» налагодив виробництво близько 70 нових видів продукції, а за десятиліття війни — 422 видів.

**«Метінвест» активно підтримує обороноздатність країни через різні ініціативи та проекти. Як ці дії вплинули на сприйняття компанії на міжнародній арені та інтерес іноземних медіа до так званих воєнних проектів «Метінвесту»?**

Сьогодні пріоритет для «Метінвесту» — це підтримка армії. За три роки повномасштабного вторгнення Група спрямувала на допомогу Україні та її громадянам 8,4 млрд грн, з яких 4,4 млрд грн — на потреби армії в межах мілітарної ініціативи «Сталевий Фронт Ріната Ахметова». А отже, стала одним із найбільших донорів Сил оборони серед приватних компаній України.

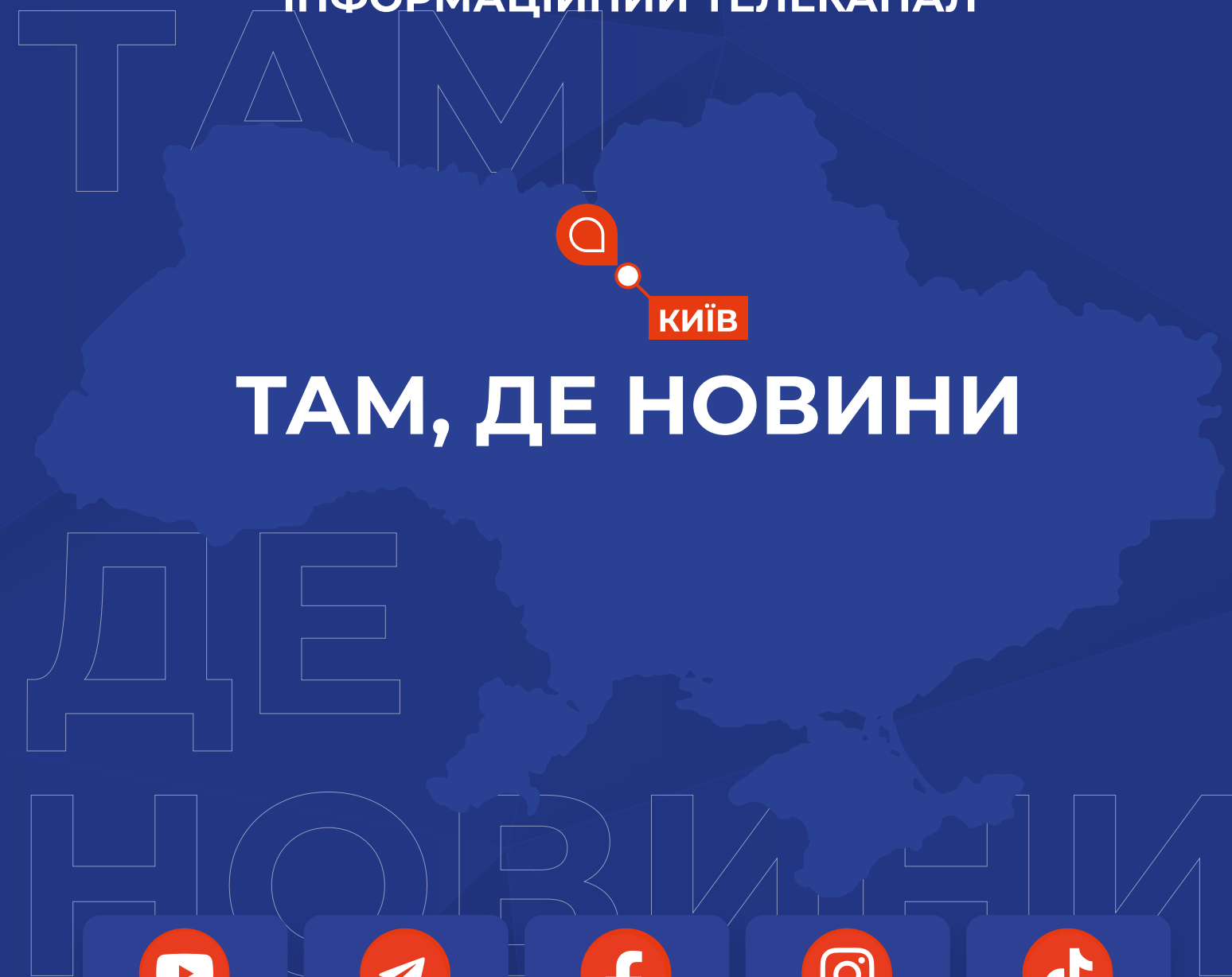
Ми маємо два основні напрями — закупівля обладнання, амуніції й техніки для фронту, а також виготовлення захисних виробів для армії. Крім цього, залучаємо фахівців, надаємо матеріали та спецтехніку для будівництва оборонних укріплень. На Донецькому та Запорізькому напрямках уже побудовано понад 200 км фортифікацій.

Випускаємо пластини для бронезилетів, сталеві «криївки», підземні командні пункти, антидроновий захист і броню для військової техніки, а також протимінні трали. Загалом виробляємо десятки видів продукції, що допомагають обороні країни, багато з яких — власні розробки компанії.

Звісно, цими розробками цікавилися іноземні медіа з усіх куточків світу. Їхні статті та репортажі з підприємств демонструють міжнародній спільноті, що Україна докладає чимало зусиль для боротьби з агресором, а «Метінвест» допомагає посилювати обороноздатність країни.

# АПОСТРОФ TV

## ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ НЕЗАЛЕЖНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ТЕЛЕКАНАЛ



YOUTUBE



TELEGRAM



FACEBOOK



INSTAGRAM



TIKTOK



## СКАНУЙ!

ОТРИМАЙ ПРОПОЗИЦІЮ  
ДЛЯ СВОГО БІЗНЕСУ



# ЧАС НАПОВНЮВАТИ КОШИК



На третій рік повномасштабної війни програми підтримки ЗСУ остаточно інтегрувались у маркетингові стратегії FMCG-ритейлерів. Новими трендами в комунікаціях є формування іміджу енергонезалежних компаній, які адаптують жінок до «чоловічих» професій, участь у програмі підтримки українських виробників «Національний кешбек» і посилення електронної комерції.

У 2024 році благодійні активності продуктових ритейлерів все більше нагадували довоєнні зразки: Novus проводив масштабний забіг, «Файно маркет» готував рекордну кількість борщу, а Vagus випікав пряники. Головна відмінність цих іміджевих кампаній була у тому, що їх проводили на підтримку ЗСУ.

АТБ, окрім сотень тонн провіанту, передала українським захисникам більш як тисячу автівок різного призначення (пікапи, вантажівки, всюдиходи, піротехнічні та штабні машини тощо) і понад тисячу дронів Mavic 3. Також компанія започаткувала новий тренд у бізнес-середовищі – конвертувати подарунки у донат для ЗСУ.

Креатив із закликами підтримки та донати трансформувались в нові формати взаємодії з військовими. У вересні в мережі гіпермаркетів «Ашан» почали продавати ветеранську продукцію під брендом Мінветеранів «Створено захисниками». Аналогічний проєкт працює в «Сільпо».

Колаборації з підрозділами ЗСУ стали обов'язковою складовою репутації соціально відповідального ритейлу.

## Надійність бренда

Якщо на початку 2022 року головним пріоритетом для фахівців сфери маркетингу була присутність в інфополі, то у 2024-му 57% респондентів на перше місце поставили свої зусилля з розбудови репутації компанії. Про це йдеться в дослідженні Європейської Бізнес Асоціації.

Це підштовхує компанії галузі приділяти суттєву увагу внутрішнім комунікаціям, в яких публічна підтримка співробітників на фронті стала ознакою надійності бренда.

Водночас шукати кваліфікованих працівників стає дедалі важче – про це повідомили 55,1% підприємців, опитаних Інститутом економічних досліджень і політичних консультацій (ІЕД). Щоб втримати персонал, продуктові ритейлери шукають рішення, які стануть додатковим бонусом для репутації бренда серед співробітників. Наприклад, мережа гіпермаркетів «Metro Україна» пропонує їм різні типи страхування та психологічну підтримку.

АТБ пропонує конкурентну заробітну плату, соцпакет, безоплатне навчання у власних центрах у Києві, Дніпрі, Одесі та Львові, а також реальну можливість швидкого кар'єрного зростання.

## Гендерний баланс

Жінки почали опановувати нові спеціальності, такі як водій вантажівки, охоронець або обвалювальник м'яса. За інформацією robota.ua, у 2024 році частка чоловіків серед претендентів на роботу становила 51%, а жінок – 49%. Для порівняння: у 2021 році цей показник для жінок був на 7% нижчим.

У мережі Novus серед 7000 співробітників компанії – близько 5000 жінок. Вони працюють у логістиці, управлінні складськими процесами, контролі поставання, безпеці магазинів і навіть на технічних позиціях. Стало більше жінок на таких посадах, як контролер-ревизор з вивезення вантажів і фахівець

із контролю складських операцій.

В АТБ у 2024-му на посади охоронців, які раніше займали переважно чоловіки, влаштувалися 1000 жінок. Загальна кількість працівників АТБ сягнула позначки 59 тисяч осіб, 67% з яких – жінки.

## Підтримка українського

Важливу роль у побудові репутації бренду почала відігравати державна програма «Національний кешбек». Купуючи товари українських виробників, зокрема продукти харчування, покупець отримує 10% їхньої вартості у вигляді безготівкового кешбеку. Програма охопила понад 330 000 товарів і стала репутаційним приводом для посилення образу ритейлера, який підтримує українське.

До «Національного кешбеку» приєдналися АТБ, «Сільпо», «Коло», «Рукавичка», «Auchan Україна», Spar і безліч інших мереж супермаркетів. За даними Асоціації ритейлерів України та компанії Num8ergz, програма підсилила позиції товарів у низькому ціновому сегменті – вже за перші два місяці після запуску продажі збільшилися на 9,5%.

Це дозволило привернути додаткову увагу чутливих до ціни споживачів до купівлі товарів і посилити імідж компаній, які турбуються про покупців, аби ті могли економити. Це важливо, адже за даними Gradus Research для 63% опитаних бренд мав значення під час вибору товару, що є зростанням порівняно з 54% у грудні 2022 року. Крім того,



57% респондентів зазначили, що вибирають нові бренди через бажання підтримати українських виробників.

## Енергетична безпека

Ще одним репутаційним викликом для FMCG-ритейлерів стала незалежність від централізованого електроживлення. Наявність світла в супермаркетах після чергового ракетного обстрілу росіянами української інфраструктури і під час блекаутів стала важливою іміджевою складовою магазинів.

Мережа «Auchan Україна» розпочала імпорту електроенергії для власних гіпермаркетів. Novus реалізував пілотний проєкт зі встановлення сонячних панелей на даху одного із супермаркетів, в які інвестовано 130 млн грн. Експеримент виявився вдалим: у літні місяці станція забезпечила 95% енергоспоживання супермаркету, а в поєднанні з дизель-генераторами це гарантувало повну автономність.

Український ритейл проходить випробування, які формують не лише бізнес-моделі, але й корпоративну репутацію. Виклики очевидні: економічна нестабільність, брак людського капіталу, трансформація споживчих звичок, цифровізація та соціальна відповідальність. У цій реальності брендам важливо зберігати довіру клієнтів, партнерів і співробітників. Репутація бізнесу – це віддзеркалення цінностей топменеджменту, а отже, сильні лідери стають її головними амбасадорами.

Найуспішніші компанії вибудовують репутаційний менеджмент на трьох ключових принципах: прозорість, відповідальність, адаптивність. Вони активно комунікують із суспільством, підтримують своїх працівників, інвестують у сталі ініціативи. Яскравий приклад – мережі, які продовжували працювати в найскладніших умовах, забезпечуючи людей товарами першої необхідності, або ті, що створюють робочі місця для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб.

У перспективі головними інструментами репутаційного менеджменту залишатимуться відкрита комунікація, ESG-стратегії та соціальні ініціативи. Компанії, які здатні не лише продавати, але й відповідати на суспільні запити, формують майбутнє ритейлу.



**Оксана Приходько,**  
CEO Retail Association  
of Ukraine





Ці заходи не лише знижують витрати на енергію та роблять її незалежною від наявності світла, але й демонструють екологічну відповідальність компанії, що позитивно впливає на її репутацію. Наразі ритейлер розробляє проєкт з оснащення 30 магазинів альтернативними джерелами живлення загальною потужністю 4 МВт. Встановлення дахових СЕС тепер є обов'язковою умовою для будівництва нових магазинів Novus.

Зараз майже усі 1259 магазинів АТБ забезпечено власними дизельними потужними генераторами із запасом палива до 500 л. Додатково встановлюються сонячні електростанції, які покривають близько 15% споживання магазинів. Протягом року такими альтернативними джерелами енергії було обладнано сорок магазинів мережі. У планах на найближче майбутнє монтаж таких сонячних панелей ще у 187 супермаркетах АТБ.

Їжа онлайн

Ключовими споживчими особливостями поведінки стали фіксація на промоактивностях продуктових ритейлерів і зростання попиту на купівлю продуктів харчування через інтернет-ресурси мереж і в мобільних застосунках. Онлайн-продажі в цій категорії в другому півріччі 2024 року піднялися на 53% у гривнях і на 41% у доларах США. Про це свідчать дані Promodo. Це сталося завдяки збільшенню трафіка, що було викликано активними рекламними кампаніями та високим рівнем інфляції.

Якщо у 2023-му стрімко зростав сегмент алкоголю, то в 2024-му його місце зайняли продовольчі товари. Лідерами галузі стали АТБ (асортимент онлайн-магазину повного циклу перевищує 3,5 тис. найменувань), «Сільпо», проєкт Fozzy Group – MauDau, а серед сервісів доставки їжі – Glovo

і Zakaz.ua.

Це стимулює FMCG-ритейлерів активніше використовувати диджитальні інструменти, ніж це було до повномасштабного вторгнення, та позиціонувати бренд як простий і швидкий спосіб доставки продуктів харчування.

На що очікувати у четвертий рік повномасштабної війни

У 2025 році підтримка ЗСУ та соціальні ініціативи стануть невід'ємною частиною маркетингових стратегій ритейлерів. Тренд на енергонезалежність розшириться – компанії вкладатимуть більше коштів у власні генератори, сонячні панелі й альтернативні джерела енергії. Збережеться тенденція інтеграції жінок у нетипові професії, а також посиляться підтримка ветеранського бізнесу через спеціалізовані проєкти.

Програма «Національний кешбек» отримає новий імпульс – можливе збільшення відсотка повернення коштів або розширення категорій товарів. Це стимулюватиме українських виробників, а також збільшить лояльність покупців до ритейлерів, які беруть у ній участь. Очікується подальше зростання продажів товарів економ-сегмента.

FMCG-ритейлери будуть інвестувати в технології персоналізованих пропозицій, штучного інтелекту для аналізу поведінки споживачів і вдосконалення логістичних процесів.

Микола Маранчак,  
редактор відділу  
«Споживчі ринки»  
Forbes Ukraine

РИТЕЙЛ — FMCG

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | АТБ-Маркет     | 42,88                    | 40,25                 | 42,50           | 37,75               | 42,88          | 206,26 |
| 2 | Fozzy Group    | 43,27                    | 40,91                 | 40,18           | 38,64               | 42,36          | 205,36 |
| 3 | Novus          | 42,13                    | 39,88                 | 38,50           | 36,00               | 39,25          | 195,76 |
| 4 | Varus          | 41,40                    | 37,60                 | 39,20           | 35,20               | 38,00          | 191,40 |
| 5 | КОЛО           | 39,50                    | 37,00                 | 37,50           | 39,00               | 37,50          | 190,50 |



# Новий погляд на улюблений десерт



**Тістечка Napoleonky БКК**  
Ніжне, хрумке листкове тісто з медом, наповнене ароматним кремом

kyivbkk





# МЕРЕЖА ІННОВАЦІЙ

Про безпрецедентні репутаційні виклики сьогодення, адаптацію до нових реалій, цифровізацію, вплив на покращення ділового середовища, боротьбу з дискредитаційними кампаніями та фейками ми дізнавалися у **генеральній директорки «АТБ-Маркет» Наталії Шаповалової**. CEO найбільшої роздрібної мережі країни працює в АТБ буквально з перших днів заснування, вважається одним з найбільш ефективних керівників у вітчизняному бізнесі та має вражаючий досвід у непростих питаннях репутаційного менеджменту.



**АТБ є не просто лідером українського ритейлу, а й одним із наймасштабніших приватних роботодавців і платників податків. Чи відчуваєте ви відповідальність компанії як флагманського підприємства корпорації за загальну економічну стабільність країни та бізнес-спільноти? Як цей фактор впливає на репутаційну стратегію компанії?**

АТБ — найбільший галузевий роботодавець і входить до переліку 10 найбільших платників податків країни, стабільно наповнює бюджети усіх рівнів. У 2024 році компанія АТБ сплатила рекордні 28,61 млрд грн податків і зборів. З них 21,78 млрд грн було спрямовано до бюджетів усіх рівнів флагманським підприємством корпорації — «АТБ-Маркет». Це на 2,33 млрд грн перевищило показники попереднього року та стало одним із найбільших показників серед приватних компаній. На підприємствах корпорації працевлаштовано понад 59 тисяч українців. Переважна більшість із них є співробітниками флагманського підприємства — ТОВ «АТБ-Маркет». Впродовж останніх років, незважаючи на воєнну ситуацію, компанія відкрила понад п'ятдесят нових магазинів у різних куточках України, не тільки забезпечуючи зростання надходжень до бюджетів, але й створюючи тисячі нових робочих місць. Минулого року було працевлаштовано понад дві тисячі громадян. Звісно ж, це має безпосередній позитивний вплив на економічні, соціальні та бізнес-процеси як локальні, так і загальнонаціональні. Окрім цього, компанія безперебійно забезпечує мільйони українських громадян широким асортиментом свіжих продуктів та якісних товарів першої необхідності за чесними цінами.

АТБ підтвердила багаторічну репутацію патріотичного і відповідального бізнесу, стала одним із символів української незламності.

**Український ритейл наразі демонструє стрімку адаптацію до нових реалій: цифровізація, автоматизація, розвиток e-commerce, інтеграція з банківськими та платіжними сервісами. Які головні тренди ви спостерігаєте у сфері ритейлу та репутаційного менеджменту бізнесу в цьому сегменті?**

Як багаторічний лідер вітчизняного ритейлу АТБ є драйвером усієї галузі. Більшість з того, що наразі є нормою для будь-якого супермаркету країни, свого часу було випробувано, протестовано, перевірено, а подекуди навіть винайдено саме у магазинах нашої торговельної мережі. АТБ системно підтримує загальносвітову тенденцію стосовно екологічності й енергоефективності. У мережі за європейським прикладом відмовились від шкідливого пластику, замінивши його «зеленими» пакетами, виготовленими з додаванням запатентованого біорозкладного елемента, зручними багаторазовими торбинками та екопакетами з кукурудзяного крохмалю. Наразі вже є доступним для встановлення оновлений мобільний застосунок АТБ 2.0, який фактично створив власну екосистему — об'єднав у собі програми лояльності, еПідтримку, особистий кабінет покупця, кобрендові партнерські проекти, благодійні ініціативи, інтернет-магазин повного циклу тощо. Сміливим і безпрецедентним для вітчизняної галузі ритейлу проектом АТБ став випуск кобрендових платіжних банківських карток. Сьогодні платіжну картку АТБ (системи Visa) випускають шість

## Співпраця з АТБ додає репутаційної ваги нашим партнерам

топових банків країни — «Райффайзен Банк», Monobank, «А-Банк», «Ощадбанк», Sense bank, «Укргазбанк». Окрім звичайних переваг банківської картки Visa Gold, зазначений банківський продукт надає право отримати додаткову знижку та значно зменшити вартість чека у разі купівлі товарів у магазинах мережі «АТБ-Маркет». Демонструє стабільне зростання інтернет-магазин АТБ повного циклу, який розпочав роботу ще під час коронавірусного карантину, ставши у пригоді мільйонам громадян. Його асортимент сьогодні дорівнює асортиментному ряду звичайного АТБ (більш як 3,5 тис. найменувань). З перших днів свого заснування (вже понад три десятиріччя) АТБ дотримується стратегії динамічного розвитку. Це зумовлює стрімку адаптацію до потреб ринку, освоєння нових технологій і рішень, а також швидку реакцію на суспільний запит. Враховуючи це, будуються і стратегії репутаційного менеджменту.

**АТБ активно співпрацює з національними виробниками, підключившись до програми «Національний кешбек», розширює асортимент продукції власних торговельних марок. Як компанія працює над створенням репутаційної доданої вартості для українських виробників? Чи бачите ви себе репутаційним «локомотивом» для національного продовольчого бізнесу?**

У бізнес-середовищі АТБ має багаторічну репутацію надійного партнера, котрий за будь-яких обставин у повному обсязі виконує взяті на себе зобов'язання. Співпраця з нами

додає репутаційної ваги нашим партнерам, адже базується на принципах прозорості, порядності й ефективності. Компанія АТБ однією з перших долучилася до проєкту державної допомоги покупцям товарів і продуктів українського виробництва «Національний кешбек». Окрім фінансової підтримки суспільства, цей проєкт також виконує ще одну, не менш важливу місію — формує додатковий попит на українські товари. Наприкінці минулого року до чергової річниці з дня заснування компанії відбулася історична подія в історії АТБ — на ринок було випущено нову власну торговельну марку «День у День». У ціновій лінійці вона розміститься між найбільш економним сегментом (ТМ «Розумний вибір») і середнім (ТМ «Своя лінія»). Ця подія стала не тільки новим кроком у розвитку компанії, а й справжнім подарунком для десятків мільйонів покупців АТБ. Наразі маємо чотири власні торговельні марки АТБ в усіх цінових сегментах: ТМ «De Luxe Foods & Goods Selected», «Своя лінія», «День у День» і «Розумний вибір». Випуск продукції під цими ТМ є великим досягненням і потужним репутаційним здобутком для будь-якого вітчизняного виробника. До якості таких товарів висуваються особливі вимоги, адже вони є ексклюзивним асортиментом АТБ.

**На вашу думку, як українські економічні та бізнес-флагмени, до яких належить і АТБ, можуть впливати на покращення ділового середовища в Україні та розвиток репутації нашої країни?** Зважаючи на спричинені війною труднощі та виклики, 30-річний

ювілей АТБ було вирішено не святкувати традиційно, а присвятити підтримці українських захисників. Було влаштовано безпрецедентний за масштабом благодійний марафон, спеціально розроблено та випущено ексклюзивну «Колекцію єдності АТБ». Це дало можливість зібрати чималу суму – 68 млн гривень, до яких АТБ додала ще сто мільйонів власних коштів, збільшивши розмір «ювілейного» донату до 168 млн грн. Ці кошти невдовзі спрямували на потреби оборони — військовим підрозділам придбано та передано багато функціональних пікапів Mitsubishi L200 та сучасних дронів Mavic3 Pro. Військовим медикам доправлено спецавтівки. А відома Дніпровська лікарня ім. Мечникова отримала сучасне медичне обладнання, яке значно розширило можливості порятунку життя важкопораненим воїнам. Як визнані лідери, які формують нові тренди не тільки для ритейлу, але й для багатьох інших галузей, ми започаткували важливу традицію у бізнес-середовищі — конвертувати подарунки у донати для ЗСУ.

**З огляду на масштаби компанії, репутаційні ризики можуть мати не лише локальне значення, а й впливати на всю галузь ритейлу.** Щодо масштабу, то у різних куточках країни зараз працюють 1265 магазинів «АТБ-Маркет». Кількість постійних клієнтів вже давно рахується мільйонами, а згідно з соціологічними дослідженнями понад 95% громадян України мають позитивний досвід покупок в АТБ. З огляду на це одразу зрозуміло, що будь-які репутаційні ризики можуть мати неабиякий вплив на усю галузь. Отже, реакція на такі виклики повинна бути



максимально оперативною, виваженою та ефективною. Ритейл – це динамічна галузь, яка вимагає максимальної самовіддачі, гнучкості, вміння тримати удар та у тислі терміни знаходити компромісні рішення.

**Часто великі бізнеси у кризові періоди стикаються із репутаційним тиском – чи то з боку конкурентів, чи з боку інтернет-спільноти або суспільства загалом. Чи доводилося АТБ стикатися із відверто дискредитаційними кампаніями, фейками або невинуватим тиском? Як у таких випадках працює антикризова комунікаційна стратегія?**

Антикризова комунікаційна стратегія націлена перш за все на дипломатичне вирішення питання та мінімізацію потенційних ризиків. Як лідер галузі, найбільший роботодавець, платник податків і головний постачальник якісних продуктів до мільйонів українських осель ми завжди адекватно та дипломатично реагуємо на свідомі чи випадкові спроби нашкодити репутації. Будь-яке нагальне питання, яке виникає у ЗМІ, представників блогосфери, суспільства, отримує вичерпну реакцію у вигляді заяви корпорації на офіційному інтернет-ресурсі та надання необхідних даних.

**Розкажіть, будь ласка, що робить компанія для збереження репутаційного рівня під час війни? Чи змінилися виклики порівняно із ситуацією у перші місяці війни?**

Залежно від обставин інструменти антикризової комунікації можуть бути різними, а іноді виходити за межі традиційного арсеналу. Наприклад, реакцією на штучно створену ситуацію з гуманітарною допомогою у 2022 році стала не тільки офіційна заява корпорації, але й запит стосовно роз'яснень до НАБУ. Офіційна відповідь Бюро підтвердила, що фейкові повідомлення розповсюджувала не менш фейкова особа, а також, що в них містилася лише недостовірні та заснована на неправдивих судженнях інформація. Скандал швидко влігся, потенційну репутаційну загрозу було локалізовано та ліквідовано.

Протягом першого року війни ми набули народного звання «мережі незламності», наші магазини одними з перших відновили роботу на деокупованих територіях, мінімізувавши ризик гуманітарної катастрофи. А під час спричинених масованими ворожими ракетними ударами тривалих блекаутів наші магазини стали прихистком. Там була можливість зігрітися запашною кавою, смачним чаєм, зняти на касі готівкові кошти з банківської картки, а також безоплатно зарядити мобільні телефони, ліхтарі та інші гаджети. Цього року горе-тітокери у гонитві за хайпом створили фейк про нібито небезпечну сіль у продажу. Окрім змістовної заяви з цього приводу, АТБ надала вичерпний перелік даних і документації для журналістського розслідування, ініційованого впливовим інтернет-ресурсом. У результаті було безпеліційно доведено, що сіль, як і будь-який товар на полицях АТБ, цілковито безпечна та відповідає найвищим європейським стандартам якості. Довготривалий репутаційний успіх може бути можливим лише за умови дотримання політики абсолютної прозорості комунікаційних стратегій.

**Що ви особисто визначили б як «три кити репутаційного менеджменту» у секторі роздрібного ритейлу та бізнесу загалом?**

Репутаційний менеджмент АТБ ґрунтується на відкритості, чесності та прозорості. Ми постійно перебуваємо на зв'язку із суспільством і у разі потреби надаємо вичерпні відповіді на усі питання.

**Багато компаній, зокрема міжнародних, сьогодні запроваджують довготривалі ESG-стратегії (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). Як цей глобальний тренд впливає на підходи АТБ до комунікацій та репутаційного менеджменту? Адже не є секретом, що попри виклики війни компанія не полишає екологічних ініціатив, а щодо енергетичної незалежності є гарним прикладом.**

Підтримка українських захисників, медичних закладів, рятувальників тощо сьогодні є

пріоритетною частиною загальної стратегії розвитку й основою для корпоративних комунікацій АТБ. Навколо вирішення цих питань компанія об'єднує колег, покупців, партнерів по бізнесу й українське суспільство загалом. Щорічно реалізується кілька десятків благодійних ініціатив. Окрім цього, компанія не полишає соціально значущих проєктів з допомоги онкохворим дітям і екологічних ініціатив. Щодо останнього, то покажемо є приклад спільного екопроєкту АТБ, Duracell та SAV-ORBICO «Утилізуй сьогодні для чистого завтра» зі збору та переробки використаних елементів живлення. Спеціальні бокси для збору виготовлені у формі впізнаваної батарейки Duracell і є в кожному магазині мережі. За обсягом зібраних і доставлених на переробку до профільних європейських підприємств батарейок АТБ сьогодні майже з двократною перевагою випереджає усіх вітчизняних ритейлерів. Протягом дії проєкту закордонні підприємства переробили вже понад 28 мільйонів використаних батарейок – і цей показник постійно зростає. Про поточні результати (півріччя, рік) повідомляється у комунікаціях. Щодо енергетичної незалежності, то вже майже усі діючі магазини «АТБ-Маркет» забезпечено власними потужними дизельними електростанціями. Вони мають запас палива до 500 літрів і здатні автономно працювати протягом тривалого часу. Також ми повідомляли, що вже у 83 магазинах мережі встановлено сонячні електростанції. В планах на найближче майбутнє монтаж такого обладнання у 187 магазинах. Загалом можна стверджувати, що на комунікативні стратегії впливають не тільки глобальні тренди, а й реалії та поточні виклики часу.

**Як і переважна більшість бізнесів, АТБ сьогодні певною мірою відчуває спричинений негативними чинниками воєнного часу кадровий голод. Проте це не вплинуло на ефективність роботи – товарообіг, обсяг сплати податків тощо планово зростають.**

**Чи може ваш досвід інтеграції великої кількості персоналу та підтримки корпоративної культури слугувати бенчмарком для інших українських компаній? Які HR-підходи стали ключовими у цьому процесі?**

Станом на початок 2025 року загальна кількість працівників групи компаній АТБ сягнула позначки 59 тисяч осіб, з них 48 тисяч є робітниками «АТБ-Маркет». Це трохи нижче за показники довоєнного часу, коли ще велика кількість громадян не виїхала за кордон, вимушено не змінила професію тощо. Проте кадрова політика радикальних змін не зазнала, в компанії традиційно вважають своїх співробітників найціннішим капіталом. Ми забезпечуємо максимально комфортні умови роботи, соцпакет, заробітну плату конкурентного рівня, можливість безоплатного навчання та підвищення кваліфікації у власних навчальних центрах (у Києві, Дніпрі, Львові й Одесі), а головне, що у кожного співробітника є реальні шанси збудувати успішну кар'єру в команді лідера галузі. Компанія чітко виконує усі вимоги українського законодавства, офіційно приймає на роботу, сплачує всі податки та збори тощо.

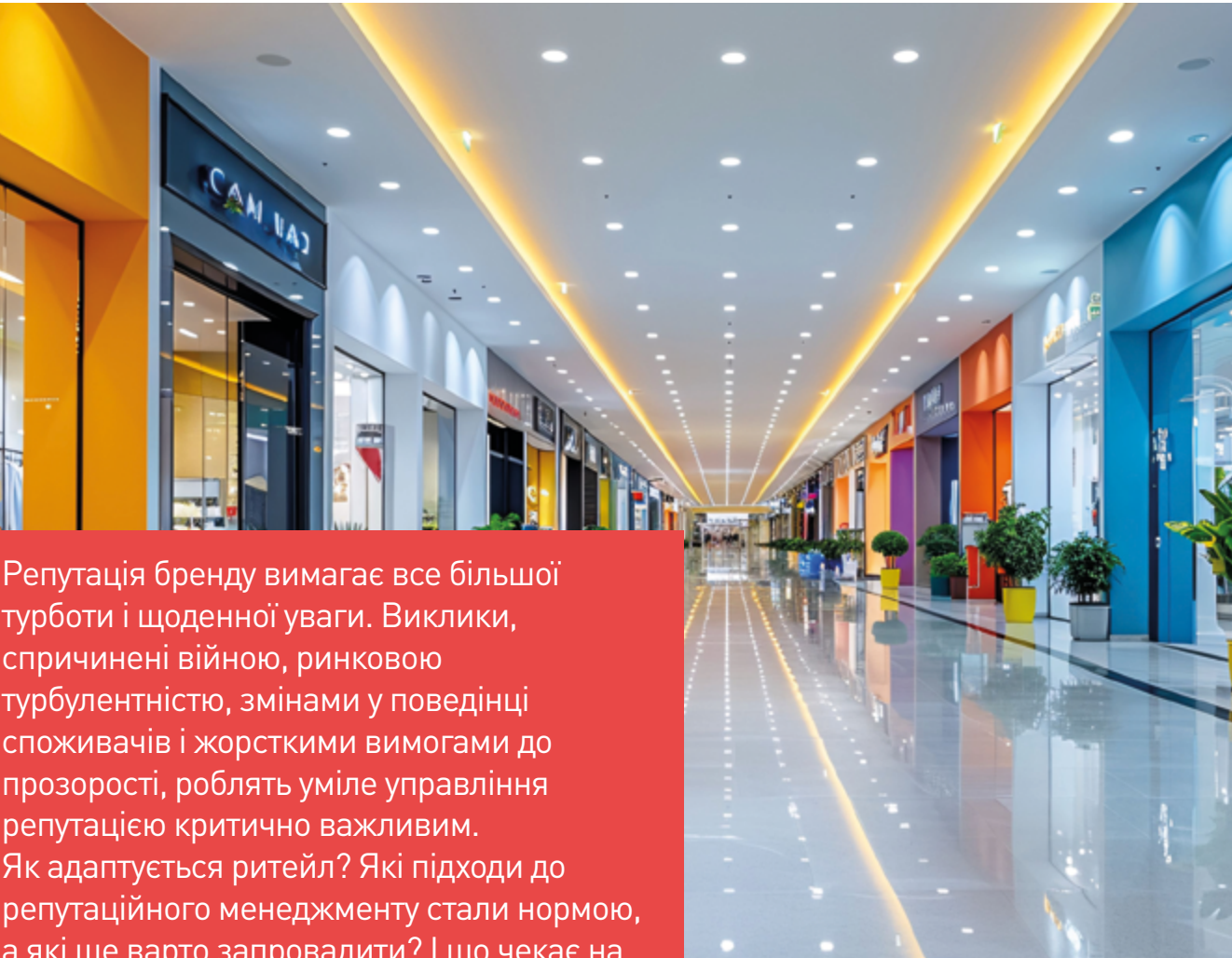
**Які репутаційні тренди та виклики очікують ритейл та економіку України у 2025 році? Чи можна говорити про нові або навіть унікальні стандарти відповідальності бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення.**

Протягом війни ми стали справжнім народним брендом, об'єднуючим фактором для кожного українця. Сьогодні ми всі долаємо безпрецедентний складний шлях, який створює нові тренди, нові стандарти соціальної відповідальності бізнесу тощо. Якщо перший рік війни можна порівняти зі спринтом, то поточний 2025-й скоріш за все буде подібним до минулого року та стане черговим етапом виснажливого марафону. І сектор репутаційної стратегії у цьому плані не є винятком. Та головне – тримати стрій, не втрачати надії та оптимізму, бо і спринт, і марафон закінчуються на фінішній лінії. І треба мати сили її з гідністю перетнути.





# РЕПУТАЦІЯ ПІД ТИСКОМ



Репутація бренду вимагає все більшої турботи і щоденної уваги. Виклики, спричинені війною, ринковою турбулентністю, змінами у поведінці споживачів і жорсткими вимогами до прозорості, роблять уміле управління репутацією критично важливим. Як адаптується ритейл? Які підходи до репутаційного менеджменту стали нормою, а які ще варто запровадити? І що чекає на галузь у 2025 році?

За останні три роки український ритейл адаптувався до нової реальності та вийшов на рівень: репутація = довіра = гроші. Якщо у 2022–2023 роках головний акцент був на допомозі армії та відновленні роботи в умовах постійних загроз, то у 2024-му на перший план вийшла відкритість комунікацій, антикризові протоколи та соціальна відповідальність у контексті економічної стійкості країни. Один із ключових викликів для корпоративної репутації у 2024 році – втрата довіри через кризу якості сервісу. У перші роки повномасштабного вторгнення ритейлерам пробачали труднощі з логістикою та нестачу товару, але у 2024-му споживачі стали менш терплячими. У відповідь на ці та інші виклики EVA, «Фокстрот» і «Аврора» інвестували в розширення власної складської нерухомості.

**Нові обличчя, знайомі імена**  
Ринок перестав боятися обстрілів. Ритейлери не просто відбудовують магазини, але й ризикують інвестувати в оновлення брендів. Навіть в умовах війни актуальне позиціонування та залучення нової аудиторії ніхто не скасовував. «Алло» у 2024 році оновила позиціонування, комунікаційну платформу та бренд загалом. Нове бачення: «Алло» – не просто маркетплейс, а маркетплейс із фокусом на інноваціях, доступних українському покупцю. Це виглядає амбітно та створює відчуття, що компанія мислить стратегічно. Водночас важливо, щоб за змінами в комунікації стояли реальні зміни в сервісі та товарах. «Епіцентр» одночасно розвивав формат невеликих магазинів «Епіцентр Express» та поштоматів і відкрив у Чабанах Київської області власний торговельний центр на 96 000 кв. м, куди запрошує орендарів. Балансування «Епіцентру»

між форматами демонструє гнучкість і фінансову стійкість компанії. Відкриття масштабного торговельного центру – сигнал про довгострокову впевненість у ринку. Загалом усі ці зміни демонструють споживачеві те, що ритейлери вже не просто виживають і відновлюються, але й трансформуються відповідно до нових реалій. Оновлення та розширення форматів посилюють лояльність і довіру, але важливо, щоб за красивими змінами стояв реальний сенс – доступність, якість і відповідність очікуванням споживачів у кризовий період.

**Погляд всередину**  
Готовність оновлюватись і бути кращими роботодавцями стала ключовою частиною внутрішніх комунікацій ритейлерів. За рік бренд роботодавця відзначали щонайменше три видання – Forbes Ukraine, NV і Delo.ua. До їхніх списків потрапили Novus, JYSK, «Файно маркет», Puma, EVA, «METRO Україна», Comfy, «Сільпо», «Фокстрот», АТБ, Brosard та «Епіцентр» – тобто чимало ритейл-компаній із різних сегментів. Це свідчить про фокус компаній на внутрішній репутації. Більше того, це сигнал, що кожна з них не лише веде бізнес, але й дбає про свою команду навіть в умовах війни. В таких складних умовах утримання талановитих співробітників стає стратегічним завданням, адже мотивовані співробітники = кращий сервіс для клієнтів = вищі продажі. Важливу медійну роль у багатьох цих компаніях відіграють CEO та власники, проте інші воліють уникати публічності перших осіб брендів. Причиною може бути страх репутаційних ризиків. Якщо

керівник займає контроверсійну позицію, це може викликати бойкот і втрату клієнтів. Водночас більшість цих компаній мають запас міцності завдяки активній підтримці ЗСУ, що визначає їхнє позиціонування навіть попри окремі скарги на сервіс. У 2025 році ритейл вже не може бути просто бізнесом – споживачі очікують активної соціальної позиції.

**Кращі стають сильнішими**  
Які проекти у сфері репутаційного менеджменту стали найкращими у 2024 році? Безперечно, ті, що зосереджувалися на допомозі ЗСУ. Кожна така ініціатива – незалежно від масштабу – заслуговує особливого визнання та є мірилом соціальної відповідальності. Окремої уваги заслуговують

INTERTOP Ukraine будує репутацію, використовуючи кілька ключових стратегій. Омніканальна клієнтоорієнтованість забезпечує безшовний клієнтський досвід для комфортного шопінгу онлайн та офлайн, поєднуючи технології, персоналізацію та якісний сервіс. За два роки у співпраці з UNITED24 було створено декілька благодійних колекцій одягу й аксесуарів, 100% прибутку з яких — 4,5 млн грн — INTERTOP перерахував на потреби ЗСУ. Реалізовували благодійні проекти разом із фондом «Повернись живим». На підтримку нашої співпраці з Superhumans Center американський бренд Skechers випустив лінійку кросівок, 100% прибутку з продажу яких перераховується до Центру для реабілітації постраждалих від війни. Відбулися успішні колаборації з українськими брендами — CHER'17, One by One, анімаційним фільмом «Мавка. Лісова пісня», гуртом Kalush Orchestra, лідеркою думок Дашею Квітковою. Усі ці проекти створили резонанс у соцмережах і медійному просторі. Компанія долучилася до платформи «Національний кешбек». Разом з Ukrainian Fashion Week запустила проєкт підтримки молодих дизайнерів — The Culture of Design. Переможниця отримала премію розміром 150 000 грн на розвиток свого бренду та реалізацію колекції, яка буде представлена в нашій мережі магазинів. Продовжуємо масштабувати власний маркетплейс, залучаючи все більше українських виробників. Топменеджмент INTERTOP формує довіру до компанії через відкриту комунікацію з медіа, прозорість під час ухвалення рішень і стратегічні ініціативи, а всі співробітники компанії є відданими амбасадорами бренду.



**Антон Бокий,**  
директор з маркетингу  
INTERTOP

РИТЕЙЛ — FASHION

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | INTERTOP       | 43,57                    | 41,29                 | 40,14           | 39,71               | 42,14          | 206,85 |
| 2 | LPP Group      | 41,00                    | 44,50                 | 40,00           | 39,00               | 41,00          | 205,50 |
| 3 | MustHave       | 40,50                    | 41,00                 | 42,00           | 38,50               | 40,00          | 202,00 |
| 4 | ULTRAGROUP     | 47,00                    | 36,00                 | 40,00           | 34,00               | 42,50          | 199,50 |
| 5 | H&M            | 42,67                    | 34,33                 | 36,00           | 36,00               | 40,67          | 189,67 |



компанії, які експериментували з комунікаційними технологіями, зокрема зі штучним інтелектом. Наприклад, Comfy створила унікальні музичні треки для кожної товарної категорії за допомогою ШІ, що підкреслило її технологічність.

EVA після відкриття 1000+ магазинів і 22 років розвитку змогла показати себе у форматі EVA Beauty та отримала нову аудиторію завдяки компанії «Все для кожної краси».

Ювелірний ритейлер SOVA створив протягом року

вражаючу кількість колаборацій з артистами, блогерами, благодійними фондами та ЗСУ.

У червні SOVA запустила спільну кампанію зі стилісткою Маргаритою Мурадовою, у серпні – благодійну колаборацію з гуртом The Hardkiss задля підтримки Superhumans.

Протягом року також реалізували соціальний проєкт разом із застосунком Дія: дарували 100 пар обручок парам військових, які першими запланували одруження онлайн у цьому застосунку.

2025 рік розпочали з чуттєвої

колаби зі співачкою Kola. Частина коштів з продажу прикрас, які беруть участь у проєкті, спрямують до ГО «Військова школа “Боривітер”» на забезпечення навчання українських військових.

Стратегія маркетингових колаборацій дозволяє SOVA досягати одразу кількох репутаційних цілей: створювати відчуття причетності покупців до соціально важливих справ, формувати емоційну прив’язаність до бренда, поглиблювати впізнаваність та органічне охоплення в медіа та соцмережах



Катерина Жук, голова моніторингової організації «Черіті Тюнер», асоційований член Charity Monitoring Worldwide

Корпоративна соціальна відповідальність компанії завжди балансує на межі між піаром, маркетингом і реальними добрими справами. Це створює водночас і репутаційні бонуси, і ризики. За останні роки український бізнес пройшов шлях, на який у стабільних умовах потрібні десятиліття. Однак навіть у ці непрості часи є аспекти, котрі потребують уваги.

По-перше, прозорість. Дивно бачити, як медіа висвітлюють КСВ-ініціативи, коли на офіційних ресурсах компаній відсутня актуальна інформація про добрі справи або останні новини датовані 2022 роком. Регулярні звіти та можливість приєднатися до ініціатив допомагають будувати довіру.

По-друге, стратегічність. Вибір партнерів і напрямків допомоги має бути продуманим і пов’язаним з філософією бренда, а не лише слідувати трендам.

По-третє, чутливість до контексту. В умовах війни деякі звичні маркетингові акції потребують особливої делікатності. Наприклад, вираз «Чорна п’ятниця» зараз може асоціюватися аж ніяк не зі знижками.

Особливу роль відіграє внутрішня соціальна відповідальність: підтримка співробітників, працевлаштування людей з особливими потребами, відкритість у комунікаціях. Це те, що формує довіру та демонструє фундаментальність бренда.

Виміряти ефективність добрих справ складно, проте кожен крок назустріч людям — безцінний вклад у наше майбутнє.

РИТЕЙЛ — ЮВЕЛІРИ

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | SOVA           | 44,50                    | 44,75                 | 43,25           | 46,00               | 42,25          | 220,75 |
| 2 | Пандора        | 43,50                    | 41,50                 | 42,00           | 42,00               | 43,00          | 212,00 |
| 3 | Золота країна  | 38,50                    | 40,00                 | 38,00           | 40,50               | 39,50          | 196,50 |
| 4 | Укрзолото      | 40,00                    | 34,00                 | 36,00           | 34,75               | 38,50          | 183,25 |
| 5 | Золотий вік    | 34,50                    | 35,75                 | 34,50           | 35,25               | 37,50          | 177,50 |

РИТЕЙЛ — ПАРФУМЕРІЯ

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Eva            | 40,33                    | 38,11                 | 39,11           | 35,78               | 37,78          | 191,11 |
| 2 | Yves Rocher    | 37,00                    | 42,00                 | 41,00           | 35,00               | 36,00          | 191,00 |
| 3 | Brocard        | 39,20                    | 35,40                 | 39,40           | 35,40               | 40,00          | 189,40 |
| 4 | Watsons        | 35,40                    | 29,80                 | 30,00           | 26,00               | 30,40          | 151,60 |
| 5 | Makeup         | 22,50                    | 12,50                 | 20,00           | 15,00               | 20,50          | 90,50  |



Олександра Гнатик, керівниця PR-напрямку мережі магазинів EVA та EVA.UA

EVA вибудовує репутацію системно, інтегруючи комунікаційні, сервісні та соціальні аспекти, які формують лояльність до бренда. Одну з ключових ролей у репутаційному менеджменті відіграє корпоративна соціальна відповідальність, орієнтована на напрями, актуальні для суспільства, та пов’язана зі специфікою діяльності компанії.

Наприклад, в стратегії EVA на 2025 рік зафіксовані гуманітарний напрям, допомога Силам оборони, допомога дітям і підтримка тварин.

ПОБУДОВА КОМУНІКАЦІЙ І РЕПУТАЦІЯ БІЗНЕСУ

PR-напрямок фокусується на моніторингу й аналізі інфополя, прозорих медіакомунікаціях з аудиторією, а також на активній експертній позиції компанії у професійному середовищі.

Ми працюємо з широким інструментарієм: традиційні медіа (пресрелізи, новини, інтерв’ю), пресури та галузеві події, експертні матеріали, участь у рейтингах і конкурсах. Особливий акцент робимо на простоті, креативності та доречності подання інформації, що дозволяє залучати ширшу аудиторію й ефективніше доносити ключові меседжі компанії.

Репутаційний менеджмент трансформується під впливом воєнного часу та суспільного запиту на прозорість, відповідальність і стабільність бізнесу. Ми базуємо PR-стратегію EVA на дослідженнях та аналізі аудиторії. Крім того, послуговуємось принципами RepTrak, що оцінює компанії за ключовими параметрами: продукти/послуги, інновації, робоче середовище, управління, соціальна відповідальність, лідерство та фінансові показники. В Україні цей підхід потребує адаптації, бо споживач сприймає бренд не як набір окремих характеристик, а як цілісний організм,

що поєднує кілька взаємопов’язаних аспектів. Інформація більше не розділяється на окремі тематичні блоки — вона сприймається синкретично. При цьому репутація бізнесу формується на трьох ключових рівнях:

- **Продукт і сервіс** — сприйняття компанії через якість, доступність, клієнтський досвід і зручність взаємодії.
- **Людяність** — інтеграція корпоративної соціальної відповідальності, HR-бренда та етичної поведінки на ринку. Передбачає, що компанія демонструватиме турботу про всіх внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.
- **Чесність** — відповідальне ведення бізнесу, виконання зобов’язань перед стейкхолдерами.

РОЛЬ СЕО ТА ВЛАСНИКІВ БІЗНЕСУ

Фактично бренд сприймається як особистість, яка має власні цінності, принципи та відповідальність перед суспільством. Це вимагає гнучкої, послідовної та багатовимірної комунікації, що не просто демонструє сильні сторони бізнесу, але й формує довіру в довгостроковій перспективі. Саме тому ефективніше працюють персоналізовані комунікації — люди довіряють людям, а не корпораціям.

Для нас ключовими публічними фігурами є співзасновник Руслан Шостак і CEO Ольга Шевченко. Крім того, у компанії є вузькопрофільні спікери, які виступають експертами у своїх галузях, підтримуючи професійний імідж EVA.

З початку повномасштабного вторгнення роль лідерів бізнесу в комунікаціях лише посилилася, зокрема тому співзасновник EVA активно розвиває свій персональний бренд, демонструючи не тільки ефективність управління бізнесом, а й соціальну відповідальність. Такі дії, крім іншого, формують обличчя компанії. Успішний репутаційний менеджмент передбачає роботу не лише з іміджем компанії, а й з особистими брендами її лідерів. Це дає бізнесу додаткову довіру й авторитетність.

ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ

Основними елементами репутаційного менеджменту є аналіз інфополя та управління ризиками, яке передбачає насамперед формування іміджу, що є стійким до потенційних криз. У цьому контексті особливу роль відіграють якісний моніторинг, дослідження аудиторії, контент і корпоративна

соціальна відповідальність. Взаємодія з аудиторією через якісний PR-контент у класичних ЗМІ та на релевантних заходах, у соціальних мережах, через інфлюенсерів, корпоративні медіа тощо дозволяє формувати потрібні асоціації. А залучення до суспільно значущих проєктів зміцнює лояльність і демонструє справжні цінності компанії.

Велику перспективу для репутаційного менеджменту мають інтерактивні формати комунікації AR та VR, що дають можливість створювати унікальний досвід і посилювати емоційний зв’язок із брендом. Якісно новий рівень можливостей відкриває використання штучного інтелекту. Навіть на елементарному користувацькому рівні інструменти ШІ спрощують пошук та обробку необхідної інформації, прискорюють створення контенту. Також їх можна використовувати для аналізу й управління репутаційними ризиками, прогнозування тенденцій, оптимізації PR-стратегії, створення таргетованих PR-стратегій тощо. Головне – не забувати, що репутаційний менеджмент вимагає системного підходу, а без якісного сервісу й етичної бізнес-поведінки жоден PR-інструмент не забезпечить тривалого ефекту.

РЕПУТАЦІЙНІ ПОРАДИ

Компаніям, які прагнуть довготривалого репутаційного успіху, може порадити таке:

- Пам’ятайте, що довготривалий репутаційний успіх базується на довірі, прозорості та постійній взаємодії з аудиторією. Репутація — це актив, який вимагає системної роботи та довгострокового бачення.
- Формуйте цінності та дотримуйтесь їх — репутація починається з корпоративної культури та відповідальності перед стейкхолдерами і суспільством.
- Будьте активними у комунікації — відкрита позиція у медіа та соцмережах зміцнює зв’язок із аудиторією.
- Слід моніторити інфополе — вчасно реагуйте на згадки, працюйте з відгуками та коригуйте стратегію за потреби.
- Інвестуйте в КСВ — соціальна відповідальність формує лояльність та довіру до бренда.
- Готуйтеся до криз — проактивний підхід і чітка стратегія допоможуть уникнути репутаційних втрат.





за рахунок аудиторії селебритіс. А головне – закріплювати за брендом образ компанії, яка не просто продає, а робить внесок на потреби суспільства. Це стимулює покупців підтримувати її не тільки завдяки дизайну прикрас, але й завдяки цінностям.

Під тиском війни такі рішення демонструють стратегічне мислення та готовність до змін. Ритейлери розуміють: у 2025 році їхня репутація залежатиме не лише від сервісу й асортименту, але й від соціальної відповідальності, технологічних інновацій і рівня довіри споживачів.

Торік для українського ритейлу ключовими стали комунікаційна відкритість, соціальна відповідальність і фокус на якості сервісу, де втрата довіри могла загрожувати бізнесу. При цьому інвестиції ритейлерів у нові формати та бренди свідчать про впевненість власників бізнесів у майбутньому ринку. Важливість внутрішньої культури й утримання співробітників також зросла, адже задоволені працівники забезпечують кращий сервіс. А успіх брендів тепер багато в чому визначається їхньою активною соціальною позицією.

**Микола Маранчак,**  
редактор відділу  
«Споживчі ринки»  
Forbes Ukraine

РИТЕЙЛ — ТОВАРИ ДЛЯ ДОМУ

| № | Назва компанії                  | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Епіцентр К (в т. ч. Нова лінія) | 41,89                    | 42,67                 | 42,22           | 39,00               | 42,78          | 208,56 |
| 2 | Аврора                          | 41,20                    | 39,80                 | 43,80           | 38,60               | 40,20          | 203,60 |
| 3 | Jysk                            | 44,11                    | 40,56                 | 38,89           | 37,56               | 42,22          | 203,34 |
| 4 | Агромат                         | 36,50                    | 34,00                 | 36,00           | 38,50               | 39,00          | 184,00 |
| 5 | IKEA                            | 31,00                    | 32,50                 | 32,50           | 33,50               | 32,00          | 161,50 |

РИТЕЙЛ — ЕЛЕКТРОНІКА

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Comfy          | 40,85                    | 39,85                 | 40,15           | 39,92               | 39,69          | 200,46 |
| 2 | Розетка        | 42,71                    | 33,00                 | 40,71           | 39,00               | 40,86          | 196,28 |
| 3 | Фокстрот       | 40,00                    | 38,88                 | 39,63           | 35,13               | 38,75          | 192,39 |
| 4 | Алло           | 40,40                    | 35,00                 | 36,20           | 34,00               | 37,00          | 182,60 |
| 5 | Цитрус         | 38,00                    | 25,33                 | 31,67           | 31,00               | 32,33          | 158,33 |



**«Саміт Книга»**  
ПРОВІДНЕ УКРАЇНСЬКЕ ВИДАВНИЦТВО  
З ПОЧАТКУ 1990-х РОКІВ  
Публікаційний сертифікат DK 5335 від 20 квітня 2017 р.

✉ вул. Обсерваторна, 25, Київ, Україна  
☎ +38 (050) 352-25-25  
🌐 sbook.com.ua  
@ sinbook@ukr.net  
📘 www.facebook.com/stepurin.ivan



# ЛІКАРСЬКА ВИТРИМКА



В умовах повномасштабної російсько-української війни репутаційний менеджмент в медичних закладах України набув особливого змісту. Протягом 2024 року заклади охорони здоров'я усіх форм власності пристосовувалися до умов нової реальності, активно впроваджуючи нові стратегії, тактики та техніки комунікацій.

Більшість клінік активно використовували свої сайти, медичні інформаційні системи, платформи для онлайн-консультацій і телемедицини, що зменшило навантаження на поліклінічні та стаціонарні відділення. Це дало змогу підтримати пацієнтів в умовах кризових ситуацій і стало одним з основних елементів розвитку репутаційного менеджменту, корелюючи із загальними трендами галузі, які вимагають високої ефективності, якості, оперативності, доступності та стійкості до криз. Багато лікарень було релоковано. Значних змін набув персональний склад закладів. Але попри те, що багато лікарів виїхало за межі України, критичного дефіциту кадрів вдалося уникнути.

## Стійкість системи

Протягом останнього року поведінка та запити споживачів на медичному ринку значно змінилися. В умовах війни українці стали більш прагматично ставитись до вибору медичних установ, орієнтуючись не тільки на якість медичних послуг, а й насамперед на практичну доступність медичної допомоги загалом. Комунікація закладів із пацієнтами стала більш прозорою та діловою.

Попри перехід на воєнні рейки та завантаженість державних і муніципальних закладів пораненими, система охорони здоров'я витримала. Наприклад Інститут серця МОЗ України зробив найбільшу кількість трансплантацій, побивши рекорди довоєнних часів. Державні установи Національної академії медичних наук України надали високоспеціалізовану медичну допомогу цивільним пацієнтам і військовим під час лікування надскладних захворювань і поранень, не зменшуючи кількість і якість наукових розробок. І все це було

правильно комуніковано. Потреба в персоналізованому підході зростає, тому більшість клінік стали активніше використовувати все різнобарв'я соціальних медіа.

Найбільшим викликом для компаній галузі стала необхідність забезпечити стабільність надання медичних послуг в умовах війни. Відповідь на цей виклик була подвійною: з одного боку, залишилася необхідність збереження високих стандартів медичних послуг, з іншого — відбулося збільшення кількості складних пацієнтів і посилилася важливість включення в гуманітарні ініціативи та соціальну підтримку населення.

Значущим став інструмент залучення міжнародної фінансової та гуманітарної допомоги. Активно розвивались фандрайзингові та благодійні проекти. Лідерами у цих напрямках стали: заклади у підпорядкуванні командування Медичних сил, лікарня «Охматдит» у Києві, Перше медичне об'єднання у Львові, реабілітаційний центр Unbroken, Дніпровська обласна клінічна лікарня, заклади НАМНУ.

## Обличчя медицини

Внутрішні комунікації в медичних компаніях стали надзвичайно важливими в умовах війни. Під час критичних ситуацій, таких як евакуація пацієнтів чи перебої з постачанням медикаментів та електроенергії, основною складовою репутаційного менеджменту стало взаєморозуміння між працівниками й адміністрацією.

Медичний і адміністративний персонал почав відігравати більшу роль у формуванні іміджу закладу, адже кожен співробітник — це безцінний носій репутації лікарні. Яскравими прикладами такої ролі стали головний лікар Київської міської лікарні № 6 «Медмістечко» Микола Знаєвський і директор ДУ «Всеукраїнський центр материнства та дитинства Національної академії медичних наук України» Юрій Антипкін.

Особистий бренд CEO та бенефіціарів приватних медичних закладів, таких як «Добробут», «Лелека», «Одрекс», «Аксмед»,

«Оберіг», став ключовим аспектом репутаційного менеджменту. Керівники, котрі активно залучаються до комунікацій і соціальних ініціатив, здатні значно підвищити довіру до бренда.

## Соціальна взаємодія

Приватні медичні заклади в Україні активно будують взаємодію з громадянським суспільством через різноманітні ініціативи у сфері здоров'я, благодійності, підтримки військових і внутрішньо переміщених осіб. Ці заклади залучають свої ресурси для організації допомоги тим, хто постраждав від війни, демонструючи свою соціальну відповідальність і готовність підтримувати громаду в складні часи.

Окрім підтримки армії, багато клінік переймають на себе роль соціальних партнерів, впроваджуючи різноманітні проекти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Це можуть бути програми безоплатної

Війна в Україні підсилила роль управління репутацією. Нині цікаво спостерігати за еволюцією цього бізнес-процесу. Зростає градус дискусій щодо розмежування функцій між репутаційним менеджментом, PR і маркетингом, кордони між ними зміщуються. Однак сьогодні часто управління репутацією та PR перестають виконувати обслуговуючі функції, стаючи стратегічною функцією в бізнесі. І це хороша тенденція. Чути навіть радикальні думки про те, що маркетинг нині помирає, поступаючись корпоративним комунікаціям і репутаційному менеджменту.

Управління репутацією у медичній галузі під час війни — особливий виклик. Наші клієнти за замовчуванням набагато більш чутливі, ніж в будь-якому іншому бізнесі, адже за медичною допомогою люди звертаються, коли їм боляче, страшно, коли з ними чи з їхніми рідними щось не гаразд. Тож і комунікація з такою аудиторією вимагає великої гнучкості, емпатії, щирості та винахідливості. І лицемірство тут зчитується одразу, а отже, не працює.

Кризові ситуації стаються ледь не щодня, і війна спричинила зростання їхньої кількості, оскільки на тривожність клієнтів нашаровуються хронічні стрес і втома, як наслідок — спалахують комунікаційні пожежі. І тут варто також зауважити, що у медичного закладу в зовнішній комунікації часто зв'язані руки — неможливо повною мірою захистити себе, оскільки багато фахових деталей, необхідних у публічній комунікації на спірну медичну тему, не можна розкривати через дотримання лікарської таємниці.

Управляти такими кризами допомагає людиноцентричний (у нашому випадку — пацієнтоцентричний) підхід, коли ми насамперед намагаємось розібратися у проблемі та розв'язати її з урахуванням справжніх потреб клієнта. Тут також важлива спільна робота зі службою клієнтського досвіду.

Проте найкраща криза — та, якої не сталося. Головний інструмент управління репутацією — активна співпраця з усіма структурами, що відповідають у компанії за надання якісних послуг, і покращення всіх процесів. Жодна комунікація не допоможе, якщо ви не працюєте над удосконаленням якості ваших послуг. І саме це у перспективі допомагає запобігти кризам і завойовувати більшу довіру, бо найкращі амбасадори бренда — це задоволені клієнти, котрі діляться позитивним досвідом.

І, звісно, важливий інструмент управління репутацією — системний і щирий підхід до КСВ. Український бізнес, який не зважає на політичні реалії та соціальний контекст, не враховує настрої суспільства, завжди програє тим, хто залучений у життя суспільства та дихає одним повітрям із ним. Тож тут принцип «бути, а не здаватися» — найкращий орієнтир. Робіть справді ціннісні та потрібні проекти, а не для краси і «щоб було».



**Ірина Навольнєва,**  
керівниця відділу зовнішніх  
комунікацій медичної  
мережі «Добробут»





допомагає їхньому відновленню та стабільній роботі. Важливим моментом у галузі репутаційного менеджменту стало ефективне впровадження електронних медичних систем, чатботів для онлайн-консультацій і використання штучного інтелекту для оптимізації комунікацій із пацієнтами. Ці інноваційні підходи суттєво покращують взаємодію пацієнтів із медичними закладами. У 2025 році можна очікувати сталого розвитку репутаційного менеджменту у сфері охорони здоров'я України. Підвищення уваги до етичних стандартів і соціальної відповідальності медичних закладів стане важливим напрямом їхньої діяльності, що допоможе зміцнити довіру населення до медичних установ і підвищити загальний рівень якості медичних послуг.

**Іван Сорока,**  
президент Українського  
медичного клубу,  
Генеральний секретар  
Світової федерації  
українських лікарських товариств

медичної допомоги, знижки для військових і ВПО, а також навчальні програми для медичних працівників і пацієнтів, що сприяють підвищенню обізнаності про здоров'я та покращенню медичного обслуговування. Національні й іноземні медіа

виявляють неабиякий інтерес до діяльності українських медичних компаній в умовах війни. Після жаклих атак на медичні заклади українські клініки стали предметом уваги та підтримки міжнародних ЗМІ, що не тільки привертає до них увагу, а й



**Олена Єщенко,**  
голова Асоціації приватних  
медичних закладів України

Минулого року українська приватна медицина зіткнулася з двома основними викликами. Перший пов'язаний зі складною економічною ситуацією в країні, коли ціни на послуги приватних медичних закладів здавалися досить неприйнятними для великої кількості українців. Щоб подолати цей негатив, заклади активно співпрацювали зі страховими компаніями, брали участь у програмі медичних гарантій НСЗУ, залучали інші механізми зниження виплат, зокрема банківські. А головний акцент був зроблений на чесному ціноутворенні. Часто пацієнт, відмовившись від послуг приватної клініки, йшов до державної лікарні. Після того, як він дізнавався, скільки там доведеться платити неформально, то повертався назад до приватного закладу. Другий виклик — дефіцит медичного персоналу через мобілізацію та від'їзд великої кількості лікарів за кордон. Сьогодні конкуренція між роботодавцями колосальна! Державні та комунальні заклади можуть запропонувати стовідсоткове бронювання від мобілізації, а також різні програми, зокрема еОселя — кредит на житло під 3% річних. Плюс, звісно, доступ до неформальних гонорарів від пацієнтів. У приватних медичних закладів на перший план виходила репутація роботодавця. Наскільки забезпечені в закладі комфортні умови праці, гідна зарплата, адекватний колектив, матеріально-технічна база, можливість професійної реалізації. Без цього витримати конкуренцію в умовах кадрового голоду неможливо.

# ЛАБОРАТОРНА РОБОТА



Діяльність медичних лабораторій в останні три роки зазнала значних змін, що відображає складні умови повномасштабної російсько-української війни, соціально-економічні виклики та технологічні трансформації. При цьому практика репутаційного менеджменту адаптувалася до надскладних умов роботи та потреб ринку.

Особливо важливою стала здатність галузі до швидкої реакції на зміни, що стосуються як внутрішніх процесів, так і взаємодії з громадянським суспільством, лікарями, закладами охорони здоров'я, медичними інформаційними системами, контролюючими органами та виконавчою владою. Загалом галузь показала високу антикрихіть. Попри серйозні втрати мережі лабораторних пунктів заклади охорони здоров'я України та пацієнти зберегли широкий доступ до якісних лабораторних послуг. А наші співгромадяни, котрі опинилися за кордоном, визнають доступність та якість лабораторних послуг і охорони здоров'я в Україні загалом.

Довірі до результатів та ефективності, то в умовах війни зросла важливість прозорості, стабільності роботи та допомоги у критичних ситуаціях, таких як надання медичних послуг для військових і постраждалих цивільних осіб. Якість безперечно залишилася високою, а такі компанії, як МедЛаб і CSD, оновили свої лабораторні потужності, запустивши в роботу низку надсучасних аналізаторів і технологій, що безперечно позначилося на їхній репутації. Одним з лідерів щодо комунікації та навчання лікарів є компанія ДІЛА, що дає їй вагомні переваги у збереженні активних клієнтів і формує постійний пул замовлень. Компанії стали більше орієнтуватися на потреби місцевих спільнот та на соціальну відповідальність, реалізуючи численні ініціативи для підтримки постраждалих. До речі, лабораторії допомагають одна одній, беручи на себе виконання того чи іншого пулу досліджень, якщо хтось із них у цей час не може це виконати. Зміни в репутаційному менеджменті корелюють із загальними трендами галузі, де зростає роль надійності, доступності й інновацій у медичних технологіях.

## Екстрена допомога

Репутаційний менеджмент медичних лабораторій у 2024-му значно відрізняється від ситуації в попередні три роки. Спочатку епідемія Covid-19, а потім повномасштабна війна вплинули на багатогранність корпоративних комунікацій, спричинивши необхідність адаптувати стратегії. Якщо раніше фокус був на високій якості послуг,

## ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — МЕДКЛІНІКИ

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Медіком        | 45,00                    | 45,00                 | 34,50           | 37,00               | 45,00          | 206,50 |
| 2 | Добробут       | 40,67                    | 38,33                 | 40,50           | 38,83               | 40,50          | 198,83 |
| 3 | Лелека         | 36,00                    | 40,00                 | 36,00           | 35,67               | 36,33          | 184,00 |
| 4 | Оберіг         | 33,40                    | 33,00                 | 32,00           | 30,40               | 33,20          | 162,00 |
| 5 | Охматдит       | 38,33                    | 35,00                 | 32,33           | 27,33               | 25,67          | 158,66 |





Пацієнти на зв'язку

Поведінка споживачів на ринку медичних послуг в Україні також змінилася за останній рік. Пацієнти стали більше звертати увагу на швидкість реагування, доступність знижок, сервісів, а також на те, як компанії публічно ставляться до поточної ситуації, зокрема, чи підтримують військових, чи надають благодійну допомогу або чи займаються іншими соціально важливими проєктами.

Компанія Synevo зосередилася на розбудові системи франчайзингу та взаємодії з пацієнтами, надаючи їм різноманітні дисконти при електронних замовленнях, в цей же час порівняно з іншими компаніями традиційні знижки для лікарів були скасовані.

Ставлення споживачів до корпоративних комунікацій також змінилося: на першому плані тепер не тільки точність і достовірність медичних результатів, але й здатність компаній бути на зв'язку, надати консультаційну підтримку в складні часи, зберігати медичні записи.

Найбільшим викликом для управління репутацією в медичних лабораторіях є забезпечення стабільності роботи в умовах війни та зміни настроїв серед населення. Нестабільна ситуація, нестача ресурсів,

релокації, на жаль, дуже часті перевірки контролюючих органів і необхідність швидкої адаптації до нових умов викликають труднощі у формуванні репутації та її підтримці. На цей виклик компанії відповідають підвищенням рівня внутрішньої комунікації, посиленням етичних стандартів і зростаючим рівнем соціальної відповідальності.

Амбасадори лабораторій

У 2024 році медичні лабораторії все більше зосереджуються на внутрішніх комунікаціях. Співробітники стають важливими амбасадорами репутації компанії, оскільки їхнє ставлення до роботи, професіоналізм і моральні принципи відображаються на взаємодії з пацієнтами та партнерами.

Компанії активно інвестують у підтримку командної роботи, відкритість у спілкуванні та створення атмосфери довіри всередині колективу.

Особистий бренд CEO і власників відіграє значну роль у формуванні репутації медичних лабораторій, особливо в кризових умовах. Лідери компаній, котрі активно комунікують із громадськістю, демонструють стійкість і етичність у своїх діях, мають велику вагу серед споживачів і партнерів.

Безперечними лідерами думок і флагманами змін в галузі є Олександр Дудін (CSD),

Лариса Донцова (МедЛаб), Олексій Бабиц (ДІЛА), Микола Скавронський (Synevo). До їхніх думок дослухаються, управлінські рішення наслідують, лідерськими якостями захоплюються. Однак важливо пам'ятати, що ризики можуть бути пов'язані з надмірною експозицією перших осіб, позаяк будь-які їхні невдалі дії можуть призвести до значних репутаційних втрат.

Через внутрішньо-корпоративний конфлікт одна з відомих компаній втратила для бізнесу цілий регіон і загалом значно знизила активність. Ринок швидко відреагував, і пацієнт не помітив дефіциту послуг, а продуктивних менеджерів дуже швидко працевлаштували партнери по ринку.

Соціальні тренди

Приватні медичні лабораторії активно будують відносини з громадянським суспільством, що включає благодійні ініціативи, підтримку важливих соціальних проєктів, участь у відновленні постраждалих територій та інше. Громадянське суспільство оцінює такі кроки, і це позитивно впливає на репутацію лабораторних компаній. Своїми волонтерськими проєктами відома компанія МедЛаб.

У 2024 році медичні лабораторії продовжують активну благодійну діяльність, але ці ініціативи стали різноманітнішими. Окрім допомоги армії, багато компаній впроваджують проєкти, спрямовані на підтримку біженців, відновлення інфраструктури, допомогу медичним закладам на місцях і підтримку психологічного здоров'я постраждалих.

Іноземні медіа почали звертати більше уваги на компанії медичної сфери з України, зокрема



в контексті їхніх соціальних ініціатив та адаптації до умов війни. Це дає можливість лабораторіям підвищити свою репутацію на міжнародній арені та залучити нові інвестиції. Іноземні партнери щиро захоплюються тим, як в умовах війни наші медичні лабораторії не тільки виживають, але й можуть навіть забезпечити супровід міжнародних клінічних досліджень.

**Лідери ринку**

Проєкти, які показали ефективність у репутаційному менеджменті, відзначаються комплексним підходом до управління кризами, використанням сучасних технологій для аналізу репутації, активною комунікацією з усіма заінтересованими сторонами. Водночас є компанії, які недооцінили важливість стратегічних комунікацій, і їхня репутація постраждала.

Медичні лабораторії активно використовують соціальні мережі для підтримки репутації. Телеграм-канали й інші месенджери стали важливими інструментами для взаємодії з клієнтами. Штучний інтелект

і загалом цифровізація допомагають в аналізі комунікацій та автоматизації взаємодії з пацієнтами та лікарями.

ДІЛА, CSD, Synevo, МедЛаб в Україні активно переймають найкращі світові практики в управлінні репутацією, зокрема в кризовому менеджменті, технологічних інноваціях і цифрових комунікаціях. Вони продовжують впроваджувати сучасні інструменти для моніторингу репутації та взаємодії з клієнтами.

У 2025 році можна очікувати на ще більший акцент на соціальну відповідальність, цифровізацію та застосування штучного інтелекту для управління репутацією. Тренди будуть включати автоматизацію комунікацій, активну взаємодію з медичними інформаційними системами та найбільшою з них – компанією HELSI, пацієнтськими організаціями, лікарськими асоціаціями, громадянським суспільством, медіа та продовження інтеграції сталого розвитку в стратегії компаній.

**Іван Сорока,**  
президент Українського медичного клубу,  
Генеральний секретар  
Світової федерації українських лікарських товариств

Існує багато думок щодо побудови довгострокових репутаційних стратегій у турбулентні часи, проте формування репутації — це завжди довгий процес, який триває не один день і навіть не один рік. Під час створення комунікаційної та репутаційної стратегії компанії ми спираємось на довгострокові плани з подальшим щорічним коригуванням.

У разі перегляду стратегій використовуємо багато аналітики й інструментів: Brand Health Tracking, SWOT/TOWS, PESTLE-аналіз, VRIO, аналіз п'яти сил Портера тощо. Пропускаємо інформацію через різні інструменти, щоб в кінцевому підсумку відсіяти другорядне та зосередитись на основному, що закладаємо в операційну діяльність.

У такому чутливому бізнесі, як медичний, класичні інструменти працюють, однак для побудови репутації потрібно бути дуже пильним до контексту подій і потреб клієнта. Наразі свідомому українському бізнесу слід не лише робити точкові проєкти, які впливають на репутацію, але й вибудовувати нову культуру в операційній діяльності. Це особливо стосується таких напрямків, як КСВ, інклюзивність тощо. Сьогодні ми пильно слідуємо за трендами, настроями українців, вимірюємо рівень задоволеності, довіри до компанії, а також спостерігаємо за реакцією на важливі соціальні ініціативи.

Компанії ДІЛА цього року виповниться 27 років. Весь цей час ми були послідовними, а цінності та місія, які були окреслені майже з самого початку діяльності компанії, є актуальними й досі. Важливо розуміти роль компанії, вірити в неї та будувати процеси, спираючись на своє бачення.



**Марина Левченко,**  
директорка з управління  
брендом і репутацією ДІЛА

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — МЕДЛАБОРАТОРІЇ

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | ДІЛА           | 39,00                    | 41,60                 | 44,20           | 41,20               | 43,60          | 209,60 |
| 2 | Synevo         | 41,33                    | 40,33                 | 41,67           | 40,00               | 40,67          | 204,00 |
| 3 | МедЛаб         | 44,50                    | 43,50                 | 42,50           | 35,50               | 36,50          | 202,50 |
| 4 | CSD            | 37,67                    | 36,33                 | 37,00           | 37,00               | 37,00          | 185,00 |
| 5 | SmartLab       | 29,00                    | 27,50                 | 28,00           | 26,50               | 27,50          | 138,50 |



# ФАРМА ПІДКОРЮЄ СВІТ



Минулий рік був не найкращим для українських виробників лікарських препаратів, дієтичних добавок і медичних виробів. Українські фармкомпанії повільно оговтуються від наслідків повномасштабної війни, але намагаються інтегруватися у світовий ринок, розвивають проекти корпоративної соціальної відповідальності та практикують незвичну PR-активність.

Другий рік поспіль в аптечному кошику українців зменшується частка вітчизняної продукції. Так, у 2022-му вона становила 59,6% у натуральному вираженні, а у 2024-му — 57,5%. Роздрібні продажі становлять 87% фармринку в Україні, решта — це госпітальний сегмент.

Водночас п'ятірка найбільших маркетуючих організацій української фарми майже повністю складається з українських компаній. Це Farmak, «Дарниця», Київський вітамінний завод та «Артеріум». На п'ятому місці — швейцарська Asino, яка в 2015 році купила завод у Києві. У 2023-му в п'ятірку входила ізраїльська Teva та не було корпорації «Артеріум». Проте у 2024-му українська компанія змогла майже на 21% наростити свої продажі.

## Вихід за кордон

У 2024 році українські фармкомпанії підтримували репутацію вітчизняних виробників на домашньому ринку. Хай там як, але більшість проданих упаковок препаратів в аптеках і досі українського виробництва, навіть попри те, що багато лікарів і пацієнтів раніше вважали імпортні ліки якіснішими.

Стабільний попит вдома надихнув українські фармацевтичні компанії розширити діяльність на західні ринки. Особливо системно до цього підійшла компанія Farmak, яка в травні 2024 року провела масштабний ребрендинг у межах стратегії розвитку «Farmak 2.0: від локального до глобального успіху».

Виробник змінив фірмові кольори логотипа: основним став сірий, а додатковим — блакитний. А графічне коло, яке раніше було частиною лого, перетворилося на дужки. Вони символізують турботу. Крім цього, компанія відмовилася від використання кирилических літер у назві, залишивши латинку. Новий

слоган Farmak: «Якісні ліки для світу».

Ребрендинг став виробничою необхідністю, адже Farmak з 2021 року перетворюється на транснаціонального гравця. У 2024-му виробник добував фармзавод в іспанській Барселоні, інвестувавши в нього 35 млн євро. Також він купив



## Анна Захараш, директорка зі стратегічного маркетингу фармацевтичної компанії «Дарниця»

Роль бізнесу в Україні за останні роки зазнала фундаментальної трансформації. Війна змінила традиційні підходи до корпоративного управління, і сьогодні відповідальний бізнес має дбати не лише про економічний розвиток, але й про стабільність, соціальну підтримку та безпеку країни.

## Нові функції репутаційного менеджменту під час війни

У кризові часи довіра до бізнесу формується не тільки через якість продукту чи послуг, але й через активну соціальну позицію компанії. Відповідальний бізнес сьогодні — це компанії, які:

- підтримують співробітників та їхні родини, забезпечують робочі місця та психологічну стабільність;
- допомагають військовим і громадам, виділяючи ресурси на ключові проекти, які не може повністю покрити держава (розмінування, енергопостачання, медична підтримка тощо);
- стають точками стабільності для суспільства, формуючи осередки безпеки, гуманітарної допомоги та відновлення.

З початку повномасштабного вторгнення «Дарниця» передала як благодійність медикаментів на суму приблизно 300 млн грн, а близько 100 млн грн допомоги надано коштами. У 2024 році «Дарниця» долучилася до збору коштів для купівлі морських дронів Sea Baby.

## Трансформація комунікації бізнесу із суспільством

Якщо до 2022 року корпоративний піар здебільшого будувався на цінностях брэнда та комерційних ініціативах, то сьогодні основним фокусом стало:

- репутація через дію — суспільство очікує від компаній конкретних кроків на підтримку країни, а не лише комунікаційних кампаній;
- підзвітність і прозорість — відкритість у тому, як компанія сприяє суспільству та які ресурси інвестує у відновлення країни;
- зміцнення довіри через локальні ініціативи — підтримка спільнот, регіональні гуманітарні проекти та партнерства з волонтерськими організаціями.

На жаль, трагедії, що відбуваються в нашій країні під час війни, є страшною новою реальністю. Фокусом уваги «Дарниці» стало негайне реагування на них та допомога.

«Дарниця» одразу долучилася до допомоги в ліквідації наслідків катастрофи на Каховській ГЕС. Підтримка здійснювалася на усіх рівнях — коштами, ліками та предметами першої необхідності. Компанія, не зволікаючи, реагувала після обстрілу лікарні «Охматдит» у Києві, трагедії в Полтаві й інших містах, передаючи ліки та допомагаючи коштами, а також після інших трагедій, яких, на превеликий жаль, нині багато.

## Роль топменеджерів в управлінні репутацією

Топменеджмент і власники компаній сьогодні є лідерами, на яких орієнтується велика частина активного суспільства. Керівники бізнесів, котрі підтримують державу, працівників і громади, отримують довгострокову репутаційну довіру не лише всередині країни, а й серед міжнародних партнерів.

В умовах війни та майбутнього відновлення ключовими інструментами управління репутацією буде таке:

1. Робити реальні справи, а не тільки комунікувати про наміри — аудиторія цінує дії більше за слова.
2. Інвестувати в соціальну відповідальність як частину бізнес-моделі — це не тимчасовий тренд, а новий стандарт.
3. Підтримувати людей, бо вони є основним активом компанії. Відчуття безпеки та турботи формує лояльність як усередині, так і зовні.
4. Виходити за межі короткострокових PR-кампаній — стало лідерство вимагає довгострокових репутаційних стратегій.
5. Зміцнювати репутацію не тільки в Україні, але й на міжнародному рівні — компанії, що підтримують державу сьогодні, отримають визнання та перспективи розвитку на глобальному ринку.

Репутація бізнесу сьогодні — це не просто імідж, а відповідальність за людей, суспільство та майбутнє країни. Ті компанії, які змогли стати опорою для співробітників і громад під час війни, отримають не лише репутаційний капітал, але й довіру, що залишиться з ними надовго.



кілька маркетуючих компаній (польську Symphaг, британську A&S Group) і фірми в Чехії та Словаччині.

Виходять на зовнішні ринки й інші гравці. Так, «Дарниця» у 2024 році зареєструвала за межами України 10 нових лікарських засобів і вийшла на ринки шести країн.

Реклама та PR-проекти

Фармвиробники традиційно залишаються найбільшими рекламодавцями українського телебачення. За оцінками сейлз хаусу Ocean Media Plus, який здійснює продажі для холдингів StarLightMedia та 1+1 media, обсяги інвестицій таких рекламодавців за три квартали минулого року становили 45,4% ринку ТБ (дані: газета «Аптека»).

Перша причина такої рекламної активності — високий рівень конкуренції в галузі. Друга — випуск нових препаратів, адже лідери Farмаk і «Дарниця» щороку виводять на ринок 10–20 нових торговельних марок генеричних лікарських засобів.

За три квартали 2024 року найбільші рекламні інвестиції в телебачення зробили Farмаk, Delta Medical і Naturwaren. Найбільш рекламованими препаратами стали: «Долгіт», «Магне В6» і «Зест» (вибірка по містах 50+, джерело: газета «Аптека»).

Щоб стати ближчими до споживачів, українські виробники ліків використовують нетрадиційні PR-інструменти, які не просто представляють бренди, а ще й дають суспільну користь.

Наприклад, «Інтерхім» підтримує однойменну жіночу баскетбольну команду, яка грає в українській



Суперлізі — у 2024 році команда посіла за підсумками змагань четверте місце. «Дарниця» торік профінансувала випуск збірки поезій «Сива райдуга» лауреата Національної премії України ім. Тараса Шевченка Дмитра Кременія. А «Артеріум» з 2012 року реалізує проєкт «Маршрути здоров'я» для велосипедистів. Усього їх облаштовано дев'ять: у Києві, Львові, Рівному та Житомирі. Компанія встановлює на маршрутах інформаційні стенди та маркування, а також регулярно оновлює їх.

Соціальна відповідальність

Програми КСВ у фармгалузі в 2024 році переважно стосувалися допомоги Силам оборони та постраждалим від війни. Компанії «Кусум Фарм», «Інтерхім», «Здоров'я», «Дарниця», Farмаk передавали медикаменти, автомобілі, дрони та бронезилети.

Окремий напрямок пов'язаний із допомогою дитячій лікарні «Охматдит», яка постраждала від удару російської ракети. Біорhагma виділила 5 млн грн, Farмаk — 1 млн грн, а корпорація «Артеріум» придбала УЗД-апарат і педіатричне ліжко з підігрівом,

які були втрачені внаслідок обстрілу.

Також торік лідери ринку почали розвиток нового напрямку КСВ — це інтеграція ветеранів. «Дарниця» і Farмаk приєдналися до ініціативи «Принципи бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок». Вона передбачає створення недискримінаційних умов для рекрутингу та повернення на роботу ветеранів і ветеранок, розробку корпоративних програм для них, створення можливостей для їхньої освіти та перекваліфікації тощо. «Артеріум» впровадив програму «З турботою про вас», за втілення якої отримав нагороду «Дружні до ветеранів» від Veteran Hub.

Короткий прогноз – 2025

У 2025 році в Proxima Research передбачають зростання аптечних продажів на 16,1%, що менше ніж у 2024 році, коли роздрібний сегмент фармацевтичного ринку збільшився на 19%. Це може спричинити посилення конкуренції між виробниками та нові PR- і рекламні кампанії.

Катерина Шаповал,  
редактор спецпроектів  
Forbes Ukraine

У матеріалі використана інформація Proxima Research і газети «Аптека».

ПОЛІКУВАТИ ПОПРИ ВСЕ



На аптечному ринку України спостерігалася активна консолідація під впливом посилення конкуренції. Також на індустрію тиснули ініціативи уряду по обмеженню торгових націнок. При цьому аптеки активно опановували нестандартні промоакції та яскраві колаборації, а найбільша мережа навіть засвітилася на телебаченні з рекламою для молодіжної аудиторії.

Торік аптечні мережі зіткнулися із серйозними викликами через нові урядові ініціативи щодо регулювання цін на ліки. Міністерство охорони здоров'я впровадило заборону на націнки для найбільш популярних препаратів, визначивши ліміт – 35%. Додатково з 1 березня 2025 року аптекам заборонили отримувати маркетингові платежі від фармвиробників за кожен продану упаковку ліків. Зазначимо, що такі виплати на ринку можуть сягати 17–25% від вартості упаковки.

Ці зміни можуть суттєво вплинути на інвестиційні можливості аптечних мереж, затримуючи осучаснення обладнання та розвиток закладів. Як повідомляє Аптечна професійна асоціація України, це також може призвести до закриття аптек у малих населених пунктах.

Концентрація та поглинання

Останніми роками конкуренція на аптечному ринку України значно посилювалася. З 2021-го до 2024-го кількість проданих упаковок ліків зменшилася на 26%, а число аптек скоротилося на 13%. Причини такого спаду очевидні: скорочення населення внаслідок міграції та окупації частини території росією, девальвація гривні та зниження доходів українців.

У 2024 році на ринку роздрібних аптечних продажів продовжилася тенденція до концентрації. Тепер п'ять найбільших аптечних мереж контролюють 65% роздрібного ринку в грошовому вираженні та 40% — за кількістю аптек. На кінець 2024-го до списку найбільших мереж увійшли:

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — ВИРОБНИКИ Й ІМПОРТЕРИ

| № | Назва компанії | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|----------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Фармаk         | 45,38                    | 44,13                 | 43,88           | 39,38               | 38,63          | 211,40 |
| 2 | Acino          | 40,00                    | 40,00                 | 40,00           | 40,00               | 40,00          | 200,00 |
| 3 | Sanofi         | 35,00                    | 35,00                 | 35,00           | 35,00               | 35,00          | 175,00 |
| 4 | Юрія-Фарм      | 31,43                    | 33,29                 | 31,57           | 30,86               | 31,71          | 158,86 |
| 5 | ІнтерХім       | 31,50                    | 30,50                 | 32,75           | 30,50               | 32,50          | 157,75 |





львівська «Подорожник» (2120 торговельних точок), харківська «Аптека 9-1-1» (1713), запорізька АНЦ (1379), київські «Бажаємо здоров'я» (1217) та «Доброго дня» (738).

Великі мережі активно поглинають менших конкурентів. Наприклад, західноукраїнські D.S. і «Здорова родина» приєдналися до більших гравців ринку згідно з інформацією учасників галузі. Як зазначив Тарас Коляда, CEO мережі «Подорожник», компанія наразі веде переговори про придбання середніх аптек

мереж, що свідчить про подальшу тенденцію до концентрації ринку.

ТБ і нестандартні промо

Зазвичай аптеки нечасто інвестують у телевізійну рекламу, проте минулого року ситуація змінилася: найбільша мережа «Подорожник» розмістила свою рекламу в ефірі під час фіналу «Євробачення». У роликах компанії основними героями стали молоді клієнти, що свідчить про спробу залучити молодшу аудиторію.

Більш поширеною є промоційна активність в онлайн-середовищі, зокрема на прайс-агрегаторах, таких як Liky24.ua та Tabletki.ua. Згідно з даними Аптечної професійної асоціації України, витрати на рекламу та комісії компаніям-агрегаторам у середньому становлять 1,2% доходу до оподаткування для кожної аптечної точки. У 2024 році цей показник залишився незмінним, а частка ліків, проданих через онлайн-канали, продовжує зростати. Наприкінці минулого року майже кожна четверта упаковка лікарських засобів реалізовувалася за допомогою e-commerce, що є найвищим показником за всю історію.

Аптечні мережі активно освоюють соціальні мережі, такі як Instagram, TikTok і Viber. Наприклад, у грудні 2024 року мережа АНЦ презентувала зимовий стікерпак «Святковий вайб» для Viber, спрямований на посилення емоційного зв'язку з клієнтами та формування сильного бренду. Хоча у запропонованих зображеннях аптечний ритейлер не рекламує свій бренд безпосередньо, завантажуючи стікерпак, клієнти автоматично підписуються на бота АНЦ у Viber.

Серед нестандартних

проморішень варто згадати про акцію мережі «Аптека 9-1-1» у співпраці зі стримінг-сервісом Megogo. Покупці, які витратили понад 400 гривень, одержали безоплатний промокод на місяць перегляду контенту на Megogo. Також цікавою стала колаборація «Подорожника» з АТБ: клієнти супермаркету, які мають картку лояльності, могли отримувати знижки в аптечній мережі протягом майже пів року.

Благодійність і мобільні аптеки

У 2024-му корпоративна соціальна відповідальність аптечних мереж була зосереджена на підтримці військових, лікарень і громадян, які мешкають на деокупованих територіях.

Компанія АНЦ з початку повномасштабного вторгнення перерахувала на благодійність 120 мільйонів гривень, з яких понад 44 мільйони були внесені у 2024 році. АНЦ співпрацює як з благодійними фондами, так і з колегами по індустрії, серед партнерів – великі організації, такі як «Повернись живим», Фонд Сергія Притули, United24 та RAZOM. Мережа «Подорожник» також активно долучилася до благодійних ініціатив, передавши більш як 60 мільйонів гривень і закупивши 110 автомобілів, у тому числі карети швидкої допомоги. Аптечні компанії успішно залучали своїх споживачів до участі в соціальних проєктах. Наприклад, «Подорожник» реалізовував благодійні магніти, Anri-Pharm – календарі, а АНЦ пропонувала кешбек за донати.



«Аптека 9-1-1» також зробила значний внесок, обладнавши три мобільних аптечних пункти та почавши постачати медикаменти до віддалених сіл у Харківській, Херсонській та Сумській областях. У 2024 році компанія запустила чотири такі автомобілі, оснащені спеціальним обладнанням для зберігання ліків. Асортимент мобільних пунктів відповідає тому, що пропонує звичайна аптека, причому особливу увагу приділено препаратам у межах програми реімбурсації «Доступні ліки». У 2025 році «Аптека 9-1-1» планує розширити цю ініціативу, запустивши мобільні аптеки у Кіровоградській і Полтавській

областях. За даними Міністерства охорони здоров'я, потреба в таких послугах є значною, адже лише 11% сіл в Україні мають аптечні заклади.

У 2025 році аптечні мережі можуть зіткнутися із ще більшим посиленням конкуренції на українському ринку. Лідери ринку – АНЦ і «Подорожник» – уже оголосили про плани відкривати нові торговельні точки. Отже, продуманого креативу та нестандартних рішень має стати більше.

Катерина Шаповал, редактор спецпроектів Forbes Ukraine

В умовах сучасних викликів репутаційний менеджмент став фундаментом довгострокового розвитку фармацевтичної галузі. У нашій компанії впроваджено інтегровану систему репутаційного менеджменту, що включає проактивну комунікацію, соціальну відповідальність і кризовий менеджмент. «Аптека 9-1-1» є учасником програм «Доступні ліки» та «єПідтримка», що дозволяє тисячам українців отримувати необхідні препарати безоплатно або з мінімальною доплатою.

Ми першими в Україні запустили соціальний проєкт мобільних аптечних пунктів, до якого доєдналися інші компанії. Сьогодні наші 4 МАПи у Харківській (2), Херсонській і Сумській областях забезпечують доступ до ліків жителям регіонів, де немає стаціонарних аптек.

Основна трансформація репутаційного менеджменту – перехід від односторонньої комунікації до відкритого діалогу зі споживачами.

Сучасні компанії мають бути там, де їхня допомога необхідна, демонструючи не лише якість послуг, але й відданість суспільним цінностям.

Роль топменеджменту в репутаційному менеджменті є визначальною. У нашій компанії це втілює ініціатива «Агенти Змін 9-1-1» – спільнота активних співробітників усіх рівнів, включаючи керівництво, які разом удосконалюють сервіси. Така залученість забезпечує послідовність між заявами та діями бізнесу, оптимізуючи процеси, що впливають на клієнтський досвід.

У майбутньому найефективнішими стануть рішення, що поєднують ESG-стратегії, персоналізовану взаємодію з клієнтами та прозору комунікацію через цифрові канали.

Компаніям, що прагнуть репутаційного успіху, радимо: будуйте репутацію на реальних справах, визнавайте помилки, реагуйте на зворотний зв'язок і залучайте клієнтів до розвитку бренду.

Репутація – не просто імідж, а відображення щоденної діяльності та турботи про потреби суспільства.



Валентина Йовенко, керівниця відділу корпоративних комунікацій мережі «Аптек 9-1-1»

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — АПТЕКИ

| № | Назва компанії                                                                                         | Репутаційна стабільність | Іміджевий капітал КСВ | Медіаактивність | Інноваційний підхід | Антикриза року | Разом  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| 1 | Фармастор (Аптека Доброго Дня, Перша соціальна аптека)                                                 | 36,50                    | 39,33                 | 33,33           | 37,50               | 35,83          | 182,49 |
| 2 | Мережа аптек «Подорожник» (Подорожник, БАМ)                                                            | 35,63                    | 34,00                 | 34,38           | 35,00               | 34,75          | 173,76 |
| 3 | ООО «Аптека-Магнолія» (Аптека АНЦ, Благодія, Копійка, Шарб, Медпрепарати, Фармакопійка, Будь здоровий) | 33,00                    | 32,33                 | 33,67           | 33,00               | 33,67          | 165,67 |
| 4 | Сіріус-95 (Бажаємо здоров'я)                                                                           | 35,50                    | 35,00                 | 27,00           | 30,00               | 37,00          | 164,50 |
| 5 | Гамма-55 (Аптека 911, Аптека оптових цін)                                                              | 30,33                    | 37,00                 | 30,00           | 33,33               | 28,67          | 159,33 |



# ГЛОБАЛЬНА КОРОЗІЯ РЕПУТАЦІЙ



Що спільного між Nvidia, Meta, Disney та Tesla? На перший погляд, нічого, але у 2024 році ці компанії стали частиною одного великого феномена – турбулентності репутації. Одні бренди, які десятиліттями будували довіру, раптово почали втрачати позиції. Інші, котрі нещодавно були синонімами токсичності, отримали неочікуваний шанс на реабілітацію.

Світові репутаційні рейтинги ще ніколи не демонстрували таких синхронних змін: середній бал топових компаній коливається, а відрив між лідерами й аутсайдерами скорочується. Бути чемпіоном репутації тепер складніше, ніж будь-коли, проте вилізти з дна часом навіть легше, ніж утримати довіру.

**Вершина перетворюється на прірву**  
2024 рік став холодним душем для компаній, які звикли до репутаційної недоторканності. Patagonia, що у 2023 році очолювала рейтинг Axios Harris

Poll 100 із 83,5 бала, у 2024-му опустилася аж на 8 місце, маючи 79,1. Її місце зайняла Nvidia, але вже з 81,2, що все одно нижче, ніж у торішнього лідера. Це перша яскрава ознака «танення» репутації, яка проявилась навіть у лідерів. У Global RepTrak 100 ситуація неоднозначна. LEGO Group не лише зберегла перше місце, але й покращила свій показник – з 76,8 до 78,3 бала. Однак інші компанії не були такими стабільними. The Bosch Group, яка у 2023 році посідала друге місце, втратила позиції та вибула з п'ятірки лідерів. На її місце піднявся Mercedes-Benz (77,4), тоді як Rolex посів третє місце з 77,3 бала. Sony зробила стрибок на 4 місце, випередивши Harley-Davidson, яка вибула з переліку 5 найуспішніших. Canon залишилася на 5 позиції, але покращила результат – з 76,2 до 76,5.

Якщо говорити про глобальні тенденції, то репутаційні чемпіони все ще зіштовхуються з феноменом корозії – чим вищі очікування, тим більше ризиків розчарування. Tesla втрачає лояльність споживачів та акціонерів через непередбачувану поведінку Маска та його захоплення політикою, Apple критикують за відсутність революційних інновацій, Starbucks – за невдоволення працівників і страйки.

## Динаміка корпоративної репутації від Axios Harris Poll 100

| 2023 рік |                      |      |
|----------|----------------------|------|
| 1        | Patagonia            | 83,5 |
| 2        | Costco               | 82,1 |
| 3        | John Deere           | 82   |
| 4        | Trader Joe's         | 81,7 |
| 5        | Chick-fil-A          | 81,4 |
| 6        | Toyota               | 81   |
| 7        | Samsung              | 81   |
| 8        | Amazon               | 80,7 |
| 9        | USAA                 | 80,6 |
| 10       | Apple                | 80,6 |
| 2024 рік |                      |      |
| 1        | Nvidia               | 81,2 |
| 2        | 3M                   | 81   |
| 3        | Fidelity Investments | 79,9 |
| 4        | Sony                 | 79,8 |
| 5        | Adidas               | 79,4 |
| 6        | USAA                 | 79,3 |
| 7        | Honda Motor          | 79,3 |
| 8        | Patagonia            | 79,1 |
| 9        | Apple                | 79   |
| 10       | Samsung              | 78,8 |

## Другий шанс аутсайдерів

А тепер – найцікавіше. Поки репутаційні гіганти втрачають бали, компанії, які ще вчора були «вигнанцями», починають зростати. Meta (Facebook) та Twitter (X), які у 2023 році були серед найбільш токсичних брендів, піднялися на кілька сходинок у 2024-му. Їхні оцінки зросли з 59,1 до 62,3 для Meta та з 60 до 61,7 для Twitter. Причина? Менше скандалів – більше змін. TikTok попри тривалі регуляторні баталії зміцнив

позиції завдяки впровадженню нових механізмів контролю контенту. Навіть FTX, яка була уособленням корпоративного хаосу, починає вибиратися з антирейтингів, демонструючи спроби врегулювання фінансових проблем. Звідки цей ефект? Компанії-аутсайдери не мають що втрачати. Від них не очікують досконалості, бо всі звикли до їхньої неідеальності. Тому навіть мінімальні покращення працюють їм на користь. Якщо токсичний TikTok оголошує про співпрацю з регуляторами – це репутаційний прогрес. Якщо фаворит споживачів Tesla допускає найменшу помилку – це стає скандалом глобального масштабу. Політичні витівки Маска буквально топлять компанію в бойкотах, її акцій позбуваються інвестори через стрімке падіння капіталізації.

## Злети та падіння

Якщо говорити про конкретні зміни, то Fidelity Investments став головним переможцем 2024 року, піднявшись на 26 позицій у Axios Harris Poll 100, зайнявши 3 місце з 79,9 бала. Причина – стабільність, прозорість та ефективне управління інвестиціями у період кризи. Starbucks зазнав катастрофічного репутаційного падіння, втративши 29 позицій. Масові страйки працівників, корпоративні зміни, які відобразились на сервісі – і результат не змусив себе чекати. Також до переліку 10 найкращих уперше увійшла Honda Motor – японському автогіганту вдалося шаленими зусиллями відновити довіру у США.

## Як уникнути корозії репутації?

Лише якщо репутаційний капітал перестати розглядати як щось, що можна заробити раз і назавжди. Лідери повинні постійно оновлювати свої підходи до комунікації, реагувати на зміни суспільних очікувань і не втрачати зв'язок зі споживачами та з реальністю. Starbucks, який ще вчора був репутаційною іконою, тепер змушений шукати шляхи повернення довіри.

Аутсайдери мають шанс використати свою «низьку базу» – почавши з мінімальних покращень, вони можуть вириватися вгору, якщо діятимуть послідовно. Репутаційні рейтинги 2024 року довели: довіра не вічна. Раніше компанія могла вибудовувати імідж десятиліттями і вважати його своєю непохитною перевагою. Але тепер навіть найкращі бренди не мають гарантій стабільності. Споживачі стають більш примхливими, а будь-яка репутація може бути знищена миттєво. Десятиліттями репутація сприймалася як твердиня, котру можна вибудувати – і більше не хвилюватися. Однак 2024 рік довів: репутація – це не титул, а марафон. Непохитні тепер змушені боротися за довіру. Хто побував внизу, знаходять можливість піднятися. Репутація стала більш волатильним активом, ніж будь-коли. І якщо хтось ще сподівається, що можна утримати довіру без постійних зусиль – їм варто готуватися до «твердої посадки». Як показали мінливі рейтинги, зараз питання не в тому, хто опинився на вершині, а в тому, хто зможе там утриматись.

## Динаміка корпоративної репутації від Global RepTrak 100

| 2023 рік |                 |      |
|----------|-----------------|------|
| 1        | LEGO Group      | 76,8 |
| 2        | The Bosch Group | 76,8 |
| 3        | Rolls-Royce     | 76,7 |
| 4        | Harley-Davidson | 76,5 |
| 5        | Canon           | 76,2 |
| 2024 рік |                 |      |
| 1        | LEGO Group      | 78,3 |
| 2        | Mercedes-Benz   | 77,4 |
| 3        | Rolex           | 77,3 |
| 4        | Sony            | 76,9 |
| 5        | Canon           | 76,5 |

## Репутація та ESG

У сучасному світі репутація компанії більше не вимірюється лише фінансовими показниками та якістю продукції. Відповідальність перед суспільством, екологічна політика





та корпоративне управління – нові критерії, які визначають, чи отримає бренд довіру стейкхолдерів.

Згідно з ESG Council Report 2025 від Ipsos 98% керівників глобальних компаній вважають, що інтеграція ESG-принципів у всі аспекти бізнесу є життєво необхідною. Проте реальність значно складніша: 38% респондентів зазначають, що супротив лише одного департаменту може заблокувати впровадження ESG-ініціатив. Це доводить, що сталий розвиток – не просто модний тренд, а складний виклик для компаній, які прагнуть зберегти довіру суспільства.

Регулятори й інвестори звертають увагу на екологічну та соціальну політику компаній більше, ніж будь-коли. Це зазначає ESG Council Report 2025. Відповідно, бренди з чіткими ESG-стратегіями мають кращі умови фінансування та менше регуляторного тиску.

Клієнти більше довіряють компаніям, які беруть на себе відповідальність. Дослідження Ipsos доводить, що споживачі, котрі довіряють компанії, на 94% частіше вірять її рекламі та продукції, а от серед людей із низьким рівнем довіри цей показник становить лише 32%.

Проте в 2025 році ESG перетворюється на політичну зброю. За даними Ipsos, 44% керівників вважають, що ESG використовується як політичний інструмент, а не як реальна

бізнес-необхідність. Це створює додаткові виклики: компаніям доводиться шукати баланс між реальними діями та необхідністю не потрапити в ідеологічні пастки.

### Україна: репутаційний прорив і нові виклики

Світова увага до України продовжує залишатися на високому рівні, що підтверджують рейтинги Global Soft Power Index 2024. Однак на відміну від попереднього року, коли Україна зробила історичний прорив, у 2024 році її позиція стабілізувалася, а в деяких категоріях навіть зафіксовано незначний відкат.

За оновленими даними Україна посідає 39 місце серед 193 країн, що є невеликим відступом від 37 місця у 2023 році. Проте головне – це утримання високих позицій після рекордного зростання.

Найбільші зміни спостерігаються у ключових показниках. За параметром «Впливовість» Україна опустилася з 19 місця на 21-ше, що може бути пов'язано з тим, що увага міжнародної спільноти стала розподілятися між іншими геополітичними кризами та хаосом, посилим новою адміністрацією США, а також з економічними викликами та втомою від війни у певних політичних колах. Впізнаність залишилася стабільною – 14 місце, що свідчить про стійкий інтерес міжнародної спільноти

до України. Показник «Репутація» зріс, піднявшись із 68 на 66 місце, що є позитивним сигналом, але все ще демонструє обережне ставлення частини світової спільноти до довгострокової перспективи та стратегії України як її власної, так і «великих сил».

Однак Україна залишається у топі країн, які найбільше наросили так звану м'яку силу за останні роки. Високий інтерес до нашої країни є безпрецедентним, але ефект репутаційного прориву поступово змінюється більш прагматичною оцінкою. Геополітичні події, економічні реформи й ефективність комунікації зі світом визначатимуть, чи зможе Україна закріпитися в еліті глобального рейтингу м'якої сили.

Як показує досвід компаній із репутаційних рейтингів, утримати довіру складніше, ніж її здобути. Україна продовжує боротьбу, і вона точиться не лише на полі бою, але й на дипломатичному й інформаційному фронтах.

Глобальний ландшафт м'якої сили також зазнає змін. США та Велика Британія утримали лідерство, займаючи перше та друге місця відповідно. Але головний сюрприз — Китай, який піднявся на третє місце, залишивши позаду Німеччину та Японію. Це демонструє посилення впливу Пекіна через економічні та дипломатичні ініціативи.

#### За матеріалами

Global RepTrak 100, Axios Harris Poll 100, Global Reputation Monitor Ipsos Group і Global Soft Power Index

# 8,4 млрд грн

спрямувала Група «Метінвест»  
за три роки повномасштабного вторгнення  
на допомогу Україні та її громадянам



ОПОРА  
УКРАЇНИ  
metinvest





НОВЕ YOUTUBE ШОУ З МАРКОМ КУЦЕВАЛОВИМ

# ПОСОЛ ПОСЛА



МАЛЕНЬКИЙ МІСТОК МІЖ ВАМИ ТА НІМЕЧЧИНОЮ

СКАНУЙ КОД І ДИВИСЬ СЕРІЮ

ДИВИСЬ ТІЛЬКИ НА YOUTUBE КАНАЛІ  
**YOUTUBE.COM/@POSOLPOSLA**

