



РЕПУТАЦІЙНІ АКТИВІСТИ

04/24

РЕЗУЛЬТАТИ ІХ НАЦІОНАЛЬНОГО РЕЙТИНГУ ЯКОСТІ
УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ РЕПУТАЦІЄЮ



PRNext

ФОРУМ МАЙБУТНЬОГО PR-ІНДУСТРІЇ

РЕПУТАЦІЙНІ АКТИВІСТИ



ЗМІСТ

- 3 Репутація бізнесу // Стратегії протистояння довгостроковим викликам
- 4 Професійна розмова // Торуючи свій власний шлях
- 6 Лідери думок про розвиток репутаційного менеджменту
- 10 Співзасновник компанії «Атлон Авіа» Артем В'юнник // Про індустрію та репутацію українських виробників БПЛА
- 12 Руслан Капустін // Ситуація в країні очима бізнесу — страхи та очікування
- 14 Методологія, експерти та склад журі: як Рейтинг виявляє найкращих
- 20 Засновник і CEO YouControl Сергій Мільман // Життя у світі відкритих даних — прямий прояв демократії
- 24 Діалог бізнесу та влади // Лобізм в законі — що далі?
- 26 Директорка з комунікацій групи компаній FAVBET Ксенія Тюрікова // Робота з репутацією гравця бізнесу
- 28 Ольга Захарова // Коли потрібно обирати
- 33 Голова Наглядової ради компанії «Київський БКК» Юлія Ярмоленко // Робимо максимум для перемоги
- 34 Директорка з комунікацій IDS Ukraine Оксана Панкіна // Доносити правду крізь спротив
- 36 Ольга Захарова // Не «скурити» євромайбутнє України
- 38 Оксана Гришина // Будувати об'єкти та репутацію
- 42 Олександр Левшин // Репутаційні виклики зв'язку
- 44 Олександр Левшин // Інвестування в репутацію
- 48 Керівниця Центру «Розвиток КСВ» Марина Саприкіна // Нові стандарти відповідальності
- 50 Олег Каленський // Гнучкість і зростання
- 52 Олег Каленський // Гонитва за лідерством
- 54 Олег Каленський // Таксі змінює досвід
- 56 Олег Каленський // «Залізна» стала безбар'єрною
- 58 CEO та співзасновник AI-стартапу Elai.io Віталій Романченко // Коли репутація продає
- 60 Андрій Закревський // Уроки нафтогазового ринку
- 62 Сергій Куюн // Несекретні репутаційні поради
- 64 Станіслав Ігнат'єв // Наш енергетичний фронт
- 68 Руслан Капустін // Як гартувався банкінг
- 70 Руслан Капустін // Жодного року без нового виклику
- 74 Ольга Насонова // Нові обличчя ресторанів
- 76 Олександр Чорний // Гостинність часів війни
- 78 Тимур Ягофаров // В IT HARD намітилося пожвавлення
- 80 Тимур Ягофаров // Зі стриманим оптимізмом
- 82 Бренд- та бізнес-директор ЛУН Денис Суділковський // AI не вміє дружити
- 84 Наталія Родак // Війна змінила пріоритети
- 86 Наталія Родак // Заспокоїти аграрну Європу
- 88 PR-фахівчиня у сфері громадського здоров'я Оксана Пазинич // Як посилити PR неурядових організацій
- 90 Артем Ільїн // Треба діяти тихо
- 92 Начальник управління з корпоративних комунікацій корпорації «АТБ» Сергій Демченко // Тактичні зміни комунікацій
- 94 Ольга Захарова // Магазины, яким довіряють
- 96 Ольга Захарова // Репутація і продажі
- 100 Ганна Левченко // Приватні клініки: НСЗУ та ЕСОЗ
- 104 Ганна Левченко // Лабораторії у пошуку
- 106 Ганна Левченко // Менше ліків, більше грошей
- 108 Ганна Левченко // Аптеки йдуть в онлайн
- 112 Парадокси світової репутації



ОЛЕНА ДЕРЕВ'ЯНКО,

голова Оргкомітету
Національного рейтингу якості
управління корпоративною репутацією
«Репутаційні АКТИВІСТИ»,
co-founder і партнер
Агенції PR-Service,
віцепрезидент Української PR-Ліги,
д-р екон. наук і політекономії, проф.

Шановні друзі!

Третій рік війни український бізнес проживає в надзвичайно складних обставинах як з погляду загальних умов функціонування, так і з погляду інформаційного контексту. Компанії, котрі встигли побудувати ефективну систему управління репутацією, отримали зараз суттєві переваги. По-перше, вони мають експертизу в галузі антикризових комунікацій і є стійкішими до викликів сьогодення. По-друге, вони краще бачать можливості подальшого зміцнення корпоративної репутації через промоактивності, а також краще розуміються на тому, на які програми соціальної відповідальності охочіше відгукується суспільство.

Саме такі компанії наше експертне журі цього року визначило переможцями IX Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВІСТИ».

На жаль, ми ще не можемо повернутися до визначення абсолютних міжгалузевих чемпіонів за функціональними номінаціями «Репутаційна стабільність», «Медійна активність», «Іміджевий капітал КСВ», «Антикризова стійкість» та «Інноваційний підхід». Проте вже потроху починаємо повертати ті галузеві номінації, де оцінювання минулого року було поставлено на паузу. Так, серед «Репутаційних АКТИВІСТів» знов є металурги, і ми бачимо ще кілька ринків-кандидатів на повернення до ювілейного десятого рейтингу, який складатимемо у 2025 році.

Традиційно, окремо і гаряче дякуємо членам журі за героїчну працю зі складними анкетами та великими обсягами інформації щодо номінантів. А також всім, хто долучився до підготовки щорічного альманаху за результатами Рейтинг з своїми змістовними інтерв'ю і коментарями.

Сподіваємося, що читати буде цікаво і кожен знайде свої інсайти.

ТОРУЮЧИ СВІЙ ВЛАСНИЙ ШЛЯХ

ОЛЕНА ДЕРЕВ'ЯНКО

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

co-founder і партнер Агенції PR-Service, віцепрезидент Української PR-Ліги,

член Правління Асоціації професіоналів корпоративної безпеки України,

доктор економічних наук і політичної економії, професор



Йдучи через вогонь війни, український бізнес знаходить відповіді на вічні питання репутаційного менеджменту

Приховані таланти

Протягом усієї своєї кар'єри у PR-індустрії, відвідуючи міжнародні конференції чи спілкуючись у приватному режимі з іноземними колегами, я щиро дивувалася тому, як дуже очевидні для нашого професійного життя проєкти, технології чи інструменти подавалися наче унікальні досягнення та проривні інновації. Так, перед виборами у Франції, котрі закінчилися перемогою Макрона, один із членів його передвиборчого штабу із захватом розповідав мені, як вони внесли у передвиборчий буклет пряму мову свого кандидата з описом його ранніх років життя і яким свіжим рішенням це було. Так само і в бізнесі – звичайні за конфігурацією кейси соціальної відповідальності чи моноінструментальні промокампанії часто-густо сприймалися міжнародною аудиторією як оригінальні.

Тому зі свого боку я завжди акцентувала у своїх публічних виступах, що ми недооцінюємо безперечні переваги української PR-індустрії, що у сукупності виводять її на позицію інтелектуального лідерства в світі. З одного боку, це наслідок складних умов функціонування галузі – відсутності чітких стандартів і єдиного розуміння ринком природи піар-послуг, недостатньо розвинутої культури управління репутацією в клієнтських організаціях, кризи довірчих відносин

у суспільстві. А з іншого – результат нестримного бажання молоді індустрії заявити про себе, прискорено вивчити найкращі світові практики та почати творити на цьому фундаменті нові – свої, власні.

Бігти швидше, робити більше

До числа чеснот українських піар-профі колеги з інших країн – клієнти чи партнери – традиційно відносять:

- 1. Ініціативність**
У будь-якій безвихідній ситуації ми пропонуємо кілька виходів у різних напрямках.
- 2. Гнучкість**
Якщо івент дрейфує у часі та просторі, ми не лінуємося актуалізувати його бюджет й інші параметри.
- 3. Креативність**
Якщо постановник завдань просить одну нову ідею, ми про всяк випадок пропонуємо 3–5.
- 4. Оперативність**
Норми витрат часу на розробку стратегій, проєктів, презентацій менші, ніж можна очікувати для розробки документів відповідної глибини опрацювання.
- 5. Працьовитість**
Це не про трудоголізм і понаднормове вигоряння на роботі, а про трудову етику і таке рідкісне в наш час вміння всією душею вболівати за результати.

Звісно, не всі, не всюди і не завжди дають привід для білих заздощів колег з-за кордону. Є різниця між поколіннями, між корпоративним і агентським секторами, і просто між людьми. Але загалом ми мали чим пишатися у мирні часи. А зараз, долаючи безпрецедентні виклики воєнного часу, українська PR-індустрія показує світу як можна працювати у нелюдських умовах, підтримуючи стійкість бізнесу та допомагаючи водночас країні.

Уроки для світу

Серед найгостріших вічних питань репутаційного менеджменту завжди виділялися три:

- як інтегрувати PR-функцію в систему бізнес-процесів так, щоб вона працювала на досягнення поставлених бізнес-цілей;
- як домогтися органічного медіаохоплення;
- як правильно вибудувати програми соціальної відповідальності (CSR/ESG), щоб вони були не декоративними, а ефективними.

За час війни стали зрозумілі відповіді на них для ситуації суцільно кризового контексту.

У компаніях з якісним репутаційним менеджментом PR-команди з першого дня війни перейшли на режим антикризових комунікацій. Причому не тільки в аспекті роботи з медіа, а насамперед з точки зору залучення до всього, що відбувається в компанії. Хтось буквально власноруч допомагав релокувати бізнес, хтось регулярно їздить «на нуль» з допомогою від компанії, хтось майже цілодобово проводить наради з іншими функціональними та регіональними підрозділами.

Органічне медіаохоплення одномоментно звелось до двох категорій інформаційних приводів. Перша – пряма мова бізнесу щодо перебоїв у роботі через «прильоти» чи інші трагічні події. Чим більша соціальна значущість відповідної галузі та конкретної компанії, тим більше уваги до неї. Друга – знов-таки пряма мова бізнесу, але вже про допомогу країні та її захисникам.

Чим більший обсяг допомоги та небанальніший напрям її надання, тим більший інтерес медіа. Але при цьому кожна нова одиниця інформації живе набагато менше, ніж у мирний час. Фрустрована суспільна свідомість не здатна фокусуватися на чомусь, люди в пошуках відповідей і острівців стабільності перескакують з новини на новину, з одного каналу комунікації чи інформаційного майданчика на інший. І при цьому втрачають здатність відрізнити дані, гідні довіри, від істеричних фантазій чи ворожих фейків.

З точки зору ESG все, що компанія віддає країні, має першочергове значення. Соціальна відповідальність воєнного часу – це насамперед те, що саме зараз або допомагає військовим виборювати перемогу, або рятує життя та душі в тилу. Це те, що чує суспільство і на що воно схвально реагує. Особливо, якщо розмір допомоги співставний із масштабом бізнесу.

Не дай Боже іншим країнам шукати ці відповіді на власному досвіді, але з урахуванням геополітичних тенденцій нікому в світі не зайве занотувати це, дивлячись на Україну.

Правда для себе

Крім уроків для світу, ще є правда, яку треба знати для себе.

По-перше, інформаційний простір воєнного часу характеризує не тільки надзвичайно висока швидкість обігу інформації, про яку йшлося вище. Друга важлива характеристика – пористість корпоративних інформаційних систем і велика кількість витоків непублічної інформації про внутрішні процеси компаній. Коли люди не знають, чи прокинуться вони вранці, мотивація зберігати корпоративні секрети є набагато нижчою, ніж до війни. Саме тому, якщо хтось захоче в деталях дізнатися про особисте життя бенефіціара того чи іншого бізнесу, про фінансові потоки, про будь-які скелети у корпоративних шафах, йому це вдасться швидше та дешевше, ніж раніше.

По-друге, на тлі загальнонаціональної трагедії та реорганізації багатьох бізнесів фактично стартувала чергова

хвиля позаекономічного переділу власності. З залученням чи без залучення адміністративного ресурсу, з гучною медійною кампанією звинувачень чи без неї, але з однозначною метою змінити власника ласого шматка активів. Жодна жива українська компанія не застрахована від того, що завтра вона не стане «таргетом» такої атаки. Тому навіть ті, хто покладався суто на роботу через профільні лобістські організації, замислюються над розвитком власних GR-компетенцій.

По-третє, модні минулого року спроби хайпу на темі післявоєнної відбудови (івенти, стратегії, прогнози, будівельні проєкти у регіонах, близьких до лінії розмежування) зараз не викликають захоплення. Суспільні настрої часів наступальних операцій на фронті та менш вдалих часів суттєво відрізняються. Сьогодні так само, як і на початку війни, утопія й анестезія не затребувані, на їхнє місце знов стає чесність, яка для піару означає мінімальний розрив між словами та практичними діями.

День прийдешній

Бізнес не може жити політичними слоганами та заколихувати себе заспокійливими мантрами. Це найбільш прагматична й утилітарно орієнтована підсистема суспільного життя. Саме тому на початку третього року війни більшість компаній зробила свій вибір – де і як вони розвиватимуть свій бізнес, на які матеріальні ресурси та людські таланти спиратимуться, як будуть взаємодіяти зі своїми стейкхолдерами.

Зазираючи у майбутнє, український бізнес бачить там не гіпотетичні фінансові потоки зі, скажімо, структурних фондів ЄС, а важку працю заради продовження власного існування та необхідність докладати зусиль для відновлення інфраструктури, екології. І завдання, які постануть перед PR-командами компаній, будуть саме такими.

Але до всього цього ще треба дійти, зберігши все, що можливо, та закладаючи фундамент майбутнього природження збереженого.

Слава Україні!



Володимир Фесенко,
голова правління Центру
прикладних політичних
досліджень «Пента»

Відкрита перспектива членства України в ЄС вимагає від держави підтримувати на належному рівні репутацію країни.

Що гальмувало європейську інтеграцію України до російського повномасштабного вторгнення? Відверто скажемо, не дуже гарна репутація нашої країни через корупцію та недостатню боротьбу з цим ганебним явищем. Для більшості європейських політиків це

був один із головних аргументів. Хоча насправді було багато інших причин, зокрема великі масштаби країни, економічні інтереси тощо. Однак саме питання корупції було основним аргументом, чому Україну не можна прийняти до ЄС.

І раптом ситуація кардинально змінилася у 2022 році. Спочатку нам надали статус кандидата в члени Євросоюзу, а наприкінці минулого року ухвалено рішення про початок переговорів. Проблема корупції зникла? Ні.

А річ у тому, що змінився репутаційний образ України в Європі. Вони побачили, як героїчно й ефективно Україна може боротися з російською загрозою, що у нашої країни є великий потенціал спроможності: моральної, організаційної, адміністративної, політичної. Якщо ми можемо так вдало захищати себе, то й на інше Україна здатна.

Справді, ми набагато швидше й ефективніше виконуємо завдання, пов'язані зі статусом кандидата в члени ЄС, наприклад, якщо порівнювати з країнами Західних Балкан. І це відзначила Єврокомісія, тобто Україну визнали як спроможну державу, не як Failed state.

Захід кілька разів уже зачаровувався Україною, а потім розчаровувався. Спочатку після Помаранчевої революції, потім після Революції Гідності. Сьогодні ми вже не можемо повторювати подібні ситуації, щоб не з'явилася нова хвиля розчарування. Тому ми маємо постійно підтверджувати нову репутацію держави, проводити модернізацію країни навіть під час війни.

Від ефективності нашої політики всередині країни та в стосунках із західними партнерами залежатиме репутація України і, власне, це й буде нашим репутаційним менеджментом.



Ганна Лічман,
народний депутат України
IX скликання

Кожна компанія має зрозуміти потребу репутаційного менеджменту, адже вона не завжди існує для всіх підприємств. В Україні усвідомлено займаються репутаційним менеджментом насамперед великі компанії чи ті, що мають іноземний капітал, або фактор репутації є важливим для стратегії розвитку підприємства.

Сьогодні стратегія розвитку кожного підприємства пов'язана передусім із широкомасштабною війною

в Україні. Мені здається, що під час реалізації репутаційних кейсів компанії не надто переймаються власне репутацією — це обумовлено насамперед ставленням підприємства до України, до українців й до себе як до компанії, яка має взяти участь у загальній справі захисту країни та її громадян. Тому це більш нативні речі, ніж продумані репутаційні кейси.

Усі компанії — великі, середні та малі — використовують схожий інструментарій, тобто допомагають з огляду на свою сферу діяльності. Наприклад, «Нова пошта» доставляє, «АТБ» годує. Менші підприємства також надають допомогу тим ресурсом, яким володіють. Звісно всі вони передають багато ресурсів на різноманітні потреби ЗСУ.

Хтось може сказати, що зараз великий бізнес у ставленні до збереження країни більш яскравий,

аніж середній або малий, але це не так. Зараз всі в настроях, бажанні, намірах дуже рівні. Вважаю, що не можна нині відділити історію захисту України й українців від репутаційної складової. Це вона і є більшою мірою.

Сьогодні дуже складні репутаційні кейси в українських філіях міжнародних компаній, головні офіси яких вирішили продовжувати бізнес в країні-агресорі. Це приклад того, що ви можете мати надзвичайно ефективний бізнесовий профіль, але репутаційні історії все одно відобразяться на вас. У цих компаніях працюють українці, користуються послугами цих підприємств українці, самі співробітники надають допомогу ЗСУ. Однак як бути з тим, що головні офіси мають інше бачення? Це вибір між мораллю та профітом. І я не можу сказати, що ці підприємства якісно відпрацьовують таку проблематику.



Вікторія Ілінська,
Head of Communications
Philip Morris Україна

За даними компаній Lloyd's і KPMG, 75% вартості компанії формується за рахунок нематеріальних активів, до яких належить репутація. Ще кілька років тому було чимало скепсису стосовно існування інституту репутації в Україні. Проте з початком великої війни роль і значення репутації стали поступово зміцнюватися. Переконана, що цей процес триватиме й надалі. Незважаючи на всю трагічність, війна стала причиною появи свідомішого попиту на демократичні цінності, що вплинуло й на управління репутацією зокрема.

Повномасштабна війна

змінила підходи до комунікації та наголосила на нагальній потребі низки нових комунікаційних напрямків, які стали пріоритетними. Деякі з них раніше не були настільки значущими, а деяких взагалі не існувало в інформаційному просторі. Зокрема теми, що прямо чи опосередковано стосуються війни — пов'язані з безпекою та обороною, соціальною відповідальністю бізнесу, що надає значний внесок у допомогу. В українському житті, а отже, й інформаційному просторі, з'явився напрям, котрому в Європі вже давно приділяють належну увагу — інклюзивність. Через війну в країні з'явилось багато людей з особливими потребами. Наша місія полягає в уважному та дбайливому ставленні до них. Звісно, це відобразиться і на комунікаціях, і в управлінні репутаційними ризиками взагалі.

Виправдано зросла важливість цифрових медіа та посилюється їхній вплив (в Україні це особливо Telegram). Це надало можливість у реальному часі відслідковувати важливі події та негайно реагувати, що часто може врятувати життя.

Проте разом із користю постали і нові ризики. Інформуючи про важливі події, іноді нові цифрові медіа стають джерелами розповсюдження неправдивих інструментами в інформаційних війнах. Останнім часом доволі часто можна почути заклики про закриття такого засобу комунікації. Якщо цього не станеться, то необхідно застосувати належне регулювання.

Одним із останніх трендів минулих років не лише в Україні, але й у світі став розвиток штучного інтелекту. Прогнозовано він починає займати все більше місця в комунікаціях, при цьому стає, з одного боку, активом, а з іншого — прокляттям, адже підіймає розвиток дезінформації на новий рівень. Наприклад, дипфейки зараз іноді складно відрізнити від реальності.

Комунікація стала ще більш людиноцентричною. Компанії звертаються до людей і разом з ними переживають події. Відкритий діалог і прозорість допомагають формувати довіру та будувати чесну комунікацію. А це і є запорукою ефективного управління репутацією.



Віра Тарасенко,
директор зі стратегічних
комунікацій Банку Кредит
Дніпро

Впродовж 2023-го в репутаційному менеджменті посилюється тенденція *Esse quam videri* — слова обов'язково повинні бути підтверджені справами. Популізм і демагогія дуже швидко зчитуються стейкхолдерами, і їхня реакція є миттєвою, емоційною та пролонгованою. Історія, коли

треба почекати і новина потоне в інформаційній безодні, спрацьовує все рідше — соціальні медіа та digital-канали роблять свою справу.

Нині українці чекають від компаній, а особливо від великого чи, скажімо, медіапомітного бізнесу високої активності стосовно напрямку КСВ. Бізнес розуміє це і більшість комунікацій посилює саме в такому напрямку. За даними дослідження European Business Association, 65% компаній і підприємств України планують інвестувати в соціальні ініціативи в середньому від 6% свого доходу в 2024 році. Це стосується не лише благодійної допомоги, адже вона лише частина комплексу соціальних ініціатив, що спрямовані на розвиток та підтримку України та українців. У 2023 та 2022 роках

ці показники склали 8% та 3% відповідно.

Паралельно до українського бізнесу висувуються умови з боку Євросоюзу щодо відповідальності та чесної країни. Наприклад, впроваджувати стандарти ESG (environmental, social, governance — довкілля, суспільство, управління) — підхід, при якому під час ухвалення рішень до уваги береться структура корпоративного управління компанії з оцінкою впливу її діяльності на екологію та суспільство. Це вже не порожні слова. До компаній ставлять вимоги комплексного підходу, коли екологічні, соціальні й управлінські показники мають бути включені в операційну діяльність, процеси ухвалення рішень і загальну стратегію. І це все стає невід'ємною складовою репутації.



Михайло Шуранов,
PR-директор NEQSOL
HOLDING UKRAINE, експерт
і тренер з комунікацій, CIPR,
CIM qualified

Героїчний спротив України повномасштабній російській агресії принципово змінив очікування суспільства від бізнесу. Тепер на першому місці питання, якими громадянами є бізнес та його менеджмент/власники, а вже на другому — атрибути бренда. Якщо раніше червоні лінії в комунікаціях пролягали в зонах інклюзивності,

толерантності, прозорості, якості продукції тощо, то зараз через весь світ проходить одна головна лінія. Саме те, з якого боку, як вважає аудиторія, знаходиться об'єкт визначення репутації, і завдає імпульс до визначення інших його репутаційних характеристик.

Сам процес управління репутацією все більше зазнає впливу цифровізації комунікацій та штучного інтелекту. Тому зростає використання моделей на кшталт PESO та AMEC, котрі дозволяють доволі точно вимірювати як перебіг процесу, так і досягнення запланованого результату. Проте для власників і CEO думка людей, які є лідерами думок, важливіша за метрики.

Повномасштабна війна примусила багато українських компаній, особливо національного та транснаціонального масштабу, поєднати бренд-комунікацію з пропагандою на користь України. Відомі бренди створюють рекламні, інформаційні кампанії, які спільно

з промоцією характеристик бренда стають частиною інформаційного фронту країни. Думаю, зараз комунікаційна індустрія України є світовим лідером у гібридних комунікаціях такого типу. Це дуже потужний інструмент, використання якого буде збільшуватись.

Однією з важливих умов інтеграції українського бізнесу в європейський є впровадження прозорого й ефективного корпоративного управління як в державних, так і приватних бізнесах України. Це питання управлінців, а нам — комунікаційникам — потрібно розбудувати нову інформаційну систему підприємств, яка враховуватиме в активних регулярних комунікаціях не тільки оперативний менеджмент, але й наглядову функцію. Отже, якщо вибирати один важливий напрямок, де нам потрібно покращити наші комунікаційні практики, я б назвав комунікацію для наглядових рад, від наглядових рад та з наглядовими радами.



Михайло Непран,
перший віцепрезидент
ТПП України

Після початку повномасштабної війни відбулися значні зміни в сфері репутаційного менеджменту українських компаній. Якість товарів і послуг опинилася на другому місці, а на перше висунилось ставлення до країни агресора.

Фінансово-промислові групи та великі виробники набагато частіше, ніж раніше, говорили

про патріотичність, людяність, готовність допомогти ЗСУ, вимушеним переселенцям та іншим постраждалим. Підтримка ЗСУ, участь у соціальних і гуманітарних проєктах, наявність зв'язку з країною-агресором стали вирішальними чинниками, які вплинули на репутацію багатьох виробників і торгових марок.

Перспективи членства України в ЄС вимагають великої роботи з точки зору репутації. Вже зараз українські компанії, котрі хочуть укласти контракти з країнами ЄС, особливо з прифронтових областей, повинні мати бездоганну репутацію з точки зору невідсанкційності, неможливості зв'язків із країною-агресором. Останнім часом збільшилася кількість таких звернень від закордонних контрагентів до Торгово-промислової палати. Я також давав такі рекомендації, що така і така структура дійсно є резидентом України, працює на контрольованій урядом території Донецької, Запорізької

чи Херсонської областей, що вона не пов'язана з російською федерацією, що вона має гарну репутацію. Цей репутаційний новий нюанс, який вже виник під час проведення АТО у 2014–2015 роках, через 10 років знову актуальний.

Є репутаційні проблеми, які маємо розв'язати на державному рівні. Це наші традиційні питання щодо справедливого судочинства та верховенства права.

На превеликий жаль, в умовах української дійсності кримінальні провадження порушуються, тривають роками, не закриваються та висять на бізнесі важким тягарем. Для нас це абсолютно нормально, не викликає якихось запитань і проблем стосовно репутації. А от для країн ЄС відкрита кримінальна справа – це великий червоний стоп. І навіть спроба пояснити, що це справа незаконна, що вона тягнеться уже 3-4 роки, ніяк не впливає. Репутація є одним із основних капіталів, який дає можливість успішно працювати в Європі.

General Theory of Reputation



Perspectives matter: Rules and Lessons of Reputation Nurturing

Olena Derevianko

НАЙБІЛЬШ ПЕРСПЕКТИВНА ГАЛУЗЬ

Значення безпілотників у протистоянні російським окупантам важко переоцінити. Сьогодні українські війська багато у чому компенсують нестачу снарядів на фронті безпілотними системами. А у лютому 2024 року президент України підписав указ про створення нового окремого роду військ — Сил безпілотних систем ЗСУ. Про індустрію БПЛА, репутацію українських виробників під час війни та про потенціал галузі у повоєнні часи розповів **співзасновник компанії «Атлон Авіа» Артем В'юнник**.

Уже 10 років «Атлон Авіа» розробляє безпілотну авіаційну військову техніку для радіорозвідки, артилерійського супроводу, наведення стрільби й ураження техніки та живої сили ворога. Насамперед йдеться про артилерійський коректувальник А1-СМ «Фурія» та дрон-камікадзе ST-35 «Грім».



Як компанія прийшла до виготовлення БПЛА? Яким ви бачите розвиток цієї індустрії зараз і в перспективі? Яке місце в ній займає ваша компанія?

Компанія була створена як відповідь на російську агресію 2014 року і до сьогодні виготовляє безпілотні авіаційні комплекси й інші рішення для Сил оборони України. Нині галузь розвивається досить інтенсивно. Ми виробляємо комплекси тактичного рівня, а також у перспективі, можливо, й оперативного.

Як ви прийшли до виготовлення БПЛА?

Ми запропонували готовий уже працюючий зразок розвідувального комплексу та коригування вогню артилерії військовим. Після того як ми отримали від них сигнал, що комплекс підходить, створили компанію та почали виробляти БПЛА системно.

Що стало основою для формування репутації вашої компанії? Як би ви визначили її зараз?

Репутація — це найбільший актив, який може мати компанія, звісно, після талановитих людей, котрі в ній працюють. Репутація — це виконання своїх зобов'язань і розуміння потреб замовників. Також дуже велику роль у формуванні репутації компанії відіграє правильна пропозиція цінності для замовника, що дозволяє практично вибудувати міцні партнерські взаємини.

Очевидно, що Україна стала ключовим полігоном для випробувань новітніх технологій у сфері БПЛА. Чи допомагає це репутації українських виробників і чи зможуть вони отримати імпульс для довгострокового розвитку?

Ми вже 10 років виконуємо державні контракти. Тому цей імпульс був наданий ще тоді. Просто умови, в яких були виробники подібних рішень у 2014–2016 роках, були значно жорсткіші, складніші. Тоді вижило дуже мало компаній, які змогли побороти бюрократію.

Міністерство оборони не могло закуповувати виріб, якщо він не був прийнятий на озброєння. А прийнятий на озброєння означає, що виріб пройшов весь стандартизований процес від ухвалення спільного рішення до виконання програми державних випробувань. А це досить складний процес, тому що вимагає від компанії певної трансформації, створення конструкторської документації, яка відповідає вимогам і ДСТУ, і всіх нормативних документів.

Як на мене, інститут прийняття на озброєння трошки забутий сьогодні, на жаль. Зараз умови значно лояльніші. Компанії мають велику підтримку від держави. Інколи це добре, інколи — не дуже. Однак можливість вижити для нових компаній нині просто радикально більша. Звісно, це є наслідком повномасштабного вторгнення і відповіддю на велику потребу в будь-яких засобах, навіть часом попри їхню невідповідність військовим стандартам.

“Протестовано в Україні — це суттєва конкурентна перевага”

Але часи такі, що поштовх, який отримує галузь, дійсно потужний. З іншого боку, слід розуміти, що латання дірок будь-якими засобами — це не є перспектива. Перспектива — це серйозні розробки та технічні рішення з дотриманням вимог (зокрема, вимог НАТО). А це вже трохи інша історія. Це не про квадрокоптери, які збирають усі, хто завгодно. Я вважаю, що в довгостроковій перспективі галузь має повернутись до серйозного підходу щодо виготовлення безпілотних систем, якщо хочемо мати експортний потенціал.

Що можна вважати беззаперечно сильними сторонами українських виробників на міжнародному ринку?

Насамперед все, що загартоване в боях, має більшу цінність, тому що це не просто теоретичні розробки, а вже відпрацьовані рішення. Тому саме практика застосування є найбільшою конкурентною перевагою українських виробів. Tested in Ukraine (протестовано в Україні) — сьогодні це суттєва конкурентна перевага.

У сегмент виробництва БПЛА зараз намагається зайти багато нових компаній, зростає конкуренція. Яке місце у ній займають репутація виробника та його практичний досвід?

Величезна кількість компаній створюється ледь не щодня. І, чесно кажучи, репутація виробника трохи відійшла на другий план. Фактично зараз держава купує все, що може запропонувати їй промисловість. Є контракти, які просто не виконуються через те, що певні компанії апriori неспроможні були їх виконати. На жаль, така практика існує.

Чи буде індустрія з виробництва БПЛА України мати той самий драйв, який є нині, і що стане головним рушієм його розвитку після війни?

Драйв залишиться через те, що зараз розкачані виробничі потужності. Проте після війни всі підприємства не зможуть бути завантажені державними замовленнями. І це фактично поставить перед підприємцями дуже просту дилему: або згортати виробництво, або зменшувати його відповідно до запиту держави. Я в цьому сенсі песиміст. Не вірю в те, що держава вивчить урок. Є війна чи її немає, але формувати потужні сили оборони потрібно. Однак у мене немає таких ілюзій, тому що маємо досвід після 2014 року. Як тільки ситуація трохи покращилась, одразу всі забули про те, що нам потрібна потужна армія. Можу уявити собі, що буде, коли війна закінчиться. Сьогодні величезна кількість виробників мають значні потужності, але вони працюють виключно на Україну. Якщо ми не встигнемо підготуватись до цього моменту, не встигнемо розкачати зовнішні

ринки та почати укладати контракти, буде дуже складно.

А експортний потенціал галузі високий?

Потенціал є, але у зовнішніх ринків немає потреби на виробі з гаража, є запит на серйозні рішення з інженерної точки зору, які мають досвід застосування в реальних бойових умовах. Тому компанії, які це розуміють і в цьому напрямку рухаються, які думають про систему менеджменту якості, про правильні процедури, про конструкторську, технологічну документацію, фактично створюють підґрунтя для подальшого руху на зовнішні ринки.

Такі приклади є. Компанії, котрі стали лідерами галузі, мали експортні контракти до початку повномасштабного вторгнення. Я думаю, що коли питання з дозволом на експорт буде розв'язане (сьогодні експорт заборонено), то ці компанії повернуться на зовнішні ринки. Решта підприємств, що з'явилися нещодавно, сподіваюсь, це зрозуміють і також підтягнуть свої експортні можливості.



НАСТРОЇ, ЯКІ ФОРМУЮТЬ НАШЕ ЗАВТРА

Український бізнес працює в шалено динамічному операційному середовищі: від непроглядного песимізму періоду блекаутів до обережного оптимізму після відносно спокійної зими. Такі «гойдалки» очікувань демонструють представники бізнесу, від кого значною мірою залежить економіка: інвестиції, зайнятість, наповнення бюджету сплатою податків. Не менш важливим чинником, аніж війна та її руйнівні наслідки, для дестабілізації та підриву настроїв бізнесу стала держава — непередбачуваність її політики та нездатність запропонувати зрозумілу стратегію виживання.

Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни, проведене на межі 2023–2024 років в рамках проекту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» Центром розвитку інновацій і низкою міністерств, засвідчило: у середовищі бізнесменів дії держави чи її чиновників — ключові бар'єри на заваді щодо відновлення.

Серед пріоритетних реформ, за результатами цього опитування, бізнес виокремлює боротьбу



з корупцією, податкову та судову реформу, покращення доступу до фінансових ресурсів.

Позитивний сигнал — готовність інвестувати. За результатами цього самого дослідження представники малого та середнього бізнесу планують протягом 2024 року інвестиції в машини, обладнання й інвентар (37,1%), маркетинг (34,1%), розвиток персоналу (33,5%).

45,8% респондентів зазначили, що їхній бізнес очікує на зростання оборотів у 2024 році: середньозважений показник очікуваного зростання становить 20,7%.

Результати опитування Європейської Бізнес Асоціації в рамках діагностики «Прогнози бізнесу на 2024 рік» також демонструють оптимістичні очікування бізнесу: 58% опитаних компаній прогнозують позитивну динаміку розвитку свого бізнесу, а от у 2023 році частка оптимістів становила 47%. «Цьогорічні результати демонструють позитивний тренд обережного покращення настроїв і прогнозів топменеджерів компаній, котрі є членами Асоціації», — прокоментували результати діагностики в ЄБА.

Як бачимо, опитування ЄБА також підтверджує запит бізнесу на подолання корупції, забезпечення верховенства права та судову реформу.

Загалом у цей рік керівники бізнесу дивляться з більшим оптимізмом, аніж роком раніше. Бюджети на 2024 рік плануються із розрахунку

Індекс очікувань ділової активності



вартості валюти в середньому на рівні 41 UAH/USD, тоді як у 2023 курсове очікування було песимістичнішим — на рівні 43 UAH/USD.

Більшість керівників очікують зростання доходів у 2024 році: таких тепер 72% проти 58% у 2023 році. Нових людей найматимуть кожен другий із 5 CEO, 48% планують залишити команду без змін і 87% роботодавців підвищать заробітну плату своїм співробітникам.

Діагностика бізнес-настроїв ЄБА також свідчить про збільшення готовності до інвестицій.

Порівняно з минулим роком зростає кількість компаній, що планують впровадження нових інвестиційних проектів, — з 19% до 26%. Середня вартість запланованих інвестпроектів на 2024 рік сягає близько \$8 млн, тоді як у 2023 році вона становила лише \$3 млн.

Ситуація могла би бути кращою — констатують в Національному банку України, який регулярно публікує індекс очікувань ділової активності (ІОДА). «Високі безпекові ризики, затримка з надходженням зовнішнього фінансування, логістичні проблеми через блокування

західного кордону, слабкий інвестиційний попит, значний дефіцит кваліфікованих кадрів, а також сезонне послаблення економічної діяльності на початку року продовжували стримувати економічну активність підприємств та негативно вплинули на їхні очікування», — констатує фінансовий регулятор і також фіксує ті самі виклики, про які говорять результати інших опитувань бізнесу.

Руслан Капустін,
оглядач альманаху
«Репутаційні АКТИВісти»

Оцінка очікувань підприємств залежно від їхніх масштабів



Торговельно-промислова палата України наводить результати свого дослідження, в якому можемо побачити ступінь оптимізму залежно від масштабів підприємств. Великі компанії у сферах будівництва, виробництва, торгівлі та послуг демонструють кращі оцінки майбутнього.



СКЛАД ЖУРІ

1. Оргкомітет

PR-Service – Олена Дерев'яно, віцепрезидент Української PR-Ліги, голова Оргкомітету Рейтингу
 LOOOME – Олексій Бондарев, дата-аналітик
 Альманах «Репутаційні АКТИВісти» – Роман Горбенко, головний редактор проєкта

2. Галузеві журі

Номінація	Експерти	
FMCG	Біроваш Максим Богославська Яна Брагіна Людмила Бровинська Марія Кравченко Вікторія Подлуцький Антон Сантаровіч Ольга Семенова Тетяна Чижова Юліана Шаповал Катерина	головний редактор рейтингового журналу "ТОП-100. Рейтинги найбільших" редактор, журналіст телеканалу "Апостроф TV" керівник порталу www.trademark.ua головний редактор DEV.UA співзасновниця та директорка з маркетингу IPSM Procurement & Supply Chain Professional, консультантка з експорту, професійний маркетолог (Chartered Institute of Marketing) співзасновник інформаційно-аналітичного видання "КиївВлада" шеф-редактор Видавничого дому "Картель" ("Ділова столиця", Dero.ua) засновник і керівник FMCG Club директор з комунікацій Американської торговельної палати в Україні редактор спецпроєктів Forbes Ukraine
	Даниловська Єлизавета Литвин Ганна Лобанов Євген Насонова Ольга Ніколаєнко Анастасія Овсяник Валерія Сметанська (Лісничка) Ольга Чорний Олександр Шевченко Євген	редактор видання Chance for Traveller директор консалтингової агенції Hospitality Solutions та експерт у готельному бізнесі автор книги "In the name of service", бізнес-партнер з розвитку сервісу ресторанний експерт, директор Аналітичного центру "Ресторани України", співзасновник Національної ресторанної асоціації України головна редакторка WoMo.ua головний редактор Turprofi.com.ua тренд-редактор медіа "ФАКТИ", інтерв'юер творців всесвітньо відомих брендів (Хеннессі, П'єр Карден, Коппола), а також мішленівських кухарів засновник і керівник Smart Education Hotel School координатор Наглядової ради Національної ресторанної асоціації
HoReCa	Білаш Олексій Білоцерківець Ірина Богапов Герман Дедишин Володимир Дзюба Олексій Іванов Петро Клімашевський Олександр Коніна Маріанна Левшин Олександр Лішак Марина Папенков Ігор Стефанюк Олег Ягофаров Тимур	незалежний експерт керівник проєкту PaySpace Magazine директор HiTech.Expert PR Lead благодійного фонду IT-експертів KOLo журналіст інтернет-видання dev.ua директор з комунікацій групи проєктів Noosphere Макса Полякова диджитал-директор ekomika+, медіаконсультант співзасновниця Digital Troubleshooting Agency OptiCorp головний редактор HiTech.Expert телеведуча, редактор, "Ранок у Великому місті", телеканал ICTV журналіст PhotoUA.com засновник консалтингової компанії SV Consulting заступник головного редактора журналу "Комп'ютерний огляд"
	Голізра Олександр Горбачов Микола Гук Лара Дрьомов Володимир Конащук Катерина Корчагіна Ірина Магалецька Владислава Родак Наталія Сидоренко Ольга Стрижеус Алла Ткаченко Костянтин Чухлеб Ірина	бенефіціар Агенції "Маркет.Інфо" президент Української зернової асоціації, President of the Ukrainian Grain Association координатор "Агро Перспектива" головний редактор agrorgavda.com, керівник проєктів ProfiDOM.com.ua – Національна енциклопедія будівництва та SpecMachinery.com.ua – Спецтехніка в Україні засновник і партнер Trend&Hedge Club, керівник благодійного проєкту FARMERHOOD менеджер з комунікацій та роботи з пресою, Асоціація «Дунайська Соя» радник віцепрем'єр-міністра України журналіст Latifundist директор ТОВ «Аграр Медіен Україна» керівник онлайн-видання AgroPortal головний редактор сайту Latifundist незалежний експерт
ІТ	Алтухова Анна Єфремова Ксенія Жук Катерина Зайцев Іван Крикунов Михайло Лошакова Наталія Маранчак Микола	головна редакторка PaySpace Magazine керуючий партнер агентства маркетингових комунікацій Same & Friends директор і співзасновник моніторингової організації Charity Tuner, член Міжнародного комітету моніторингу неприбуткових організацій ICFO, журналістка, маркетолог, медіатренер шеф-редактор порталу Асоціації ритейлерів України консультант з маркетингу, експерт, бізнес-тренер, викладач, бізнес-консультант, кандидат наук, доцент, маркетолог (Chartered Institute of Marketing, UK); науковий співробітник IEDC (Вашингтон, США) журналіст delo.ua редактор відділу "Споживчі ринки" у Forbes Ukraine

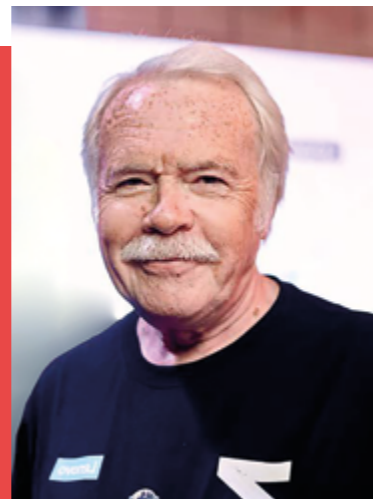
Номінація	Експерти	
Ритейл	Некращук Олександра Непран Михайло Росік Людмила Руденко Олег Шлапак Артем Янченко Дар'я	спеціальний кореспондент "NV Бізнес" перший віцепрезидент ТПП України головний фахівець із комунікацій DiXi Group головний редактор HUBs, партнер PR-агенції R&S Center керівник клубу торгових центрів Malls Club консультант з digital-маркетингу
	Берещак Вікторія Богута Наталія Гришина Оксана Дармостук Ігор Марчук Наталія Настич Ірина Приходько Олег Середа Ксенія Соловей Ольга Шах Світлана	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 журналіст, редакторка розділу "Економіка" і заступниця головного редактора видання "ФОКУС" кореспондент Інтерфакс-Україна шеф-редактор і співвласник інтернет-видання "КиївВлада", медіаменеджер, викладач Інституту журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка редактор журналу "Будівельний журнал" редакторка 3m2, Property Times генеральний директор Greenol ведуча телеканалу "Апостроф TV" директор і співзасновниця галузевої організації "Український клуб нерухомості" (URE Club) головна редакторка, засновниця журналу Prof Build+E105
Будівництво та девелопмент	Глуценко Олександр Горбачевський Сергій Кирієнко Роман Ковтун Тетяна Медяновський Олександр Попова Тетяна Фроленков Анатолій Харченко Олексій Хіміч Роман Шереметьєва-Турчин Світлана Юрасов Стас	телеком-експерт, автор каналу "ПЕРЕГОВОРКА", творець спільноти "Телеком-Кружок" редактор сайту G-news.com.ua трендмейкер ютуб-каналу "Фабрика новин" доцент, кафедра реклами та зв'язків із громадськістю, Інститут журналістики КНУ імені Тараса Шевченка незалежний експерт голова Ради Асоціації "Телекомунікаційна палата України" СМО "Точка обміну трафіком 1-IX", консультант по ТІМ-ринках (Telecom, IT, Media) експерт зі стратегічних комунікацій, член Наглядової ради Національної суспільної телерадіокомпанії України бізнес-консультант і дослідник цифрових ринків заступник генерального директора інформаційного агентства РБК-Україна CEO Dev.ua
	Барський Михайло Долінце Богдан Зінченко Станіслав Казаква Надія Каленський Олег Клименко Тетяна Крикавський Євген Ромат Євген Рябова Світлана	керівник відділу логістики ТОВ "МЦ Баухемі" директор ГО "Інститут менеджменту та стратегій", член громадської ради Державної авіаційної служби України директор інформаційно-аналітичного центру GMK Center, керівник комітету Промислової екології та сталого розвитку Європейської бізнес-асоціації, президент CSCMP Ukraine Roundtable завідувач кафедри міжнародних відносин ім. А. Голікова, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна керуючий партнер Supply Chain Advisors в Україні (www.scadvisors.org), військовослужбовець НГУ главред "Логіст ФМ" завідувач кафедри маркетингу і логістики Національного університету "Львівська політехніка", д. е. н., професор, заслужений працівник освіти України, президент ВГО "Українська Асоціація Логістики" голова Спільки рекламистів України, головний редактор журналу "Маркетинг і реклама", професор Київського національного університету імені Тараса Шевченка редакторка, журналістка, медіаконсультантка
Телекомунікації	Бердинських Олександр Бунецький Дмитро Гардус Максим Долинчук Світлана Закревський Андрій Ігнат'єв Станіслав Корольчук Юрій Куюн Сергій Оксенчук Лариса Рябцев Геннадій Школьна Наталія	редактор сайту UA-energy.org журналіст по тематиках "Промисловість", "Енергетика", "Наука" в українських виданнях менеджер із комунікацій Razom We Stand журналістка, авторка телеграм-каналу Gas United і ділового порталу Mind.UA, експертка в питаннях енергетичних ринків і сталого розвитку заступник директора Асоціації енергетичних та природних ресурсів України доктор технічних наук, професор, генеральний директор Solar Generation, голова Ради Української асоціації відновлюваної енергетики голова Наглядової ради ГО "Інститут енергетичних стратегій" директор ТОВ "Консалтингова група А-95" журналістка і редакторка сайту Kosatka.ua головний науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень незалежний експерт
Транспорт і логістика		
Агросектор		
ПЕК		

Номінація	Експерти
Фармація та медицина	Бондарчук Ірина засновниця і CEO PharmConnect
	Гулий Юрій доктор економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародної економіки Факультету економіки та управління Київського університету ім. Бориса Грінченка
	Левченко Ганна редактор розділу "Медицина" ІА Інтерфакс-Україна
	Руденко Володимир директор АПАУ, доктор фармацевтичних наук, професор, заслужений працівник охорони здоров'я
	Ситнок Олена менеджер Комітету з охорони здоров'я Європейської Бізнес Асоціації
	Сорока Іван 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
	Труш Олена керуючий власник ТОВ «РедБіз Лабораторія Медичного Бізнесу»
	Фещенко Маріанна помічник директора Українського науково-практичного центру ендокринної хірургії, трансплантації ендокринних органів і тканин Міністерства охорони здоров'я України
Черненко Олена засновниця та директорка агентства системного консалтингу в медицині «МедКапіталГруп»	
Олександр Чумак експерт у сфері фармацевтики й охорони здоров'я	
Фінанси	Виноходова Світлана засновниця та керуюча директорка маркетингової агенції iMark
	Дубас Андрій президент Асоціації українських банків
	Єрмоленко Олексій журналіст UBR
	Ільченко Роман со-founder International group NIAR
	Костюков Юрій незалежний експерт у сфері фінансів
	Нікіфоров Дмитро незалежний експерт у сфері фінансів
	Паращак Олег головний редактор журналів про страхування та іншуртх Insurance TOP, Forinsurer.com і Beinsure.com+E120
	Руденко Вікторія спеціальний кореспондент ІА Фінансовий клуб, керівник проекту "25 провідних банків України"
Самасва Юлія редактор економіки в ZN.UA	
Харламов Павло спеціальний кореспондент видання MIND.UA	
Металургія	Біленький Сергій голова Федерації металургів України
	Бойко Володимир засновник NADRA.info, Dnipro.Watch та "Кар'єри України"
	Гулий Юрій ведучий тематики ГМК в інформаційному агентстві Інтерфакс-Україна
	Ільїн Артем спеціальний кореспондент NV Бізнес
	Каленков Олександр президент Об'єднання підприємств "Укрметалургпром"
	Поважнюк Сергій заступник директора ДП "Укрпромзовнішпекертиза"
	Сердюк Ірина комерційна директорка екополітика+
	Христофоров Владислав головний редактор "Національний промисловий портал"
Шейко Олександр голова експертно-наукової ради Української асоціації вторинних металів	

3. Інвестиційні аналітики

- Григорій Овчаренко**, директор, керуючий активами групи ІСУ в Україні, член ради Української Асоціації Інвестиційного Бізнесу, голова ради Всеукраїнської асоціації недержавних пенсійних фондів
- Андрій Шевчишин**, керівник аналітичного департаменту Міжнародної Академії Біржової Торгівлі
- Олександр Охрименко**, економіст, політолог, президент Українського аналітичного центру
- Віталій Шапран**, член Української спілки фінансових аналітиків

Пряма мова журі



Олександр Левшин,
головний редактор
HiTech Expert

Я член журі Рейтингу вже 5 років!

У ці весняні дні відзначаю невеличкий ювілей — рівно 5 років тому я приєднався до команди експертів Рейтингу. Робота як члена журі дає змогу, як-то кажуть, тримати руку на пульсі. За ці роки репутаційний менеджмент галузі помітно змужнів. Міжнародні престижні нагороди – свідчення визнання успіхів українських компаній у глобальному масштабі.

Мій особистий досвід, повірте, величезний. Скажу лише, що для мене перфокарти — це не зі статті в енциклопедії «Вікіпедія», а 5,25" -дискети місткістю (смішно згадати!) 1,2 МБ (!) були цілком робочим інструментом. Однак оцінюючи номінантів, я спираюся не лише на власний досвід — тісно співпрацюю з PR- і пресслужбами компаній. Приємно, коли колеги оперативно відгукуються на мої запити і чесно відповідають на них та ще й додають: «Дякуємо за запит, нам з колегами було приємно згадати цікаві кейси — наші та колег з інших компаній».

Помітно, що за 5 років галузь якісно змінилася на краще, компанії стали набагато серйозніше ставитися до репутаційного менеджменту. І це дає досить відчутні позитивні результати.

Найбільш серйозним викликом вважаю проблему кібербезпеки.

Ось чому найсильніше у 2023 році мене вразив кейс із кібератакою на Київстар і практично ідеальна реакція компанії. Найлегше було списати все на форс-мажор, однак Київстар не лише відновився буквально за лічені дні, але й провів компенсацію для абонентів, чим зміцнив свою репутацію.

А ще дуже приємно, що мої оцінки зазвичай на 90% збігаються з фінальною думкою авторитетного журі.



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 використовує їх із найбільшою можливою користю для клієнта

20+
років історії

15 років – найдовший термін співпраці із клієнтом

10 років – середній стаж роботи провідних фахівців Агенції

3 000+ проєктів у різних сферах



Телеком



FMCG



Ритейл



Урядові інституції



Металургія



IT



Фармацевтика

ПРЯМИЙ ПРОЯВ ДЕМОКРАТІЇ

YouControl є однією з найбільших українських компаній, яка працює у сфері відкритих даних. Сьогодні онлайн-система для бізнесової аналітики та перевірки контрагентів обробляє та зберігає інформацію із понад 220 джерел. Про те, що дало суспільству, державі та бізнесу відкриття інформації після Революції Гідності, як доброчесність допомагає протистояти російській агресії та для кого фактор репутації став критичним, розповів **засновник і CEO YouControl Сергій Мільман**.

Аналітична система YouControl з'явилася у 2014 році після відкриття даних, доступ до яких раніше мали лише правоохоронці. Відтоді суспільство отримало своєрідну гарантію, що від нього не приховують важливу інформацію, до того ж посилилася відповідальність усіх учасників ринку, адже тепер їхня діяльність уже не підклимна.



Чи можете ви сказати, що з появою платформ відкритих даних український бізнес став серйозніше ставитись до управління своєю репутацією та ретельніше її оберігати?

З появою сервісів, що працюють на основі відкритих даних, ситуація кардинально змінилася – інформація стала загальнодоступною. Тож нині є справжня відповідальність за дії, які формують репутацію. До прикладу, раніше ти міг не віддати гроші або не поставити товар, потім видалити судові рішення за певну суму і продовжувати здійснювати свою шахрайську діяльність. І ніхто з учасників ринку не міг побачити цього. Однак поява платформ це змінила. Дані тепер містяться не в одному джерелі, а в багатьох. Навіть якщо з якоюсь платформою можна буде «порішати», то в іншій інформація лишається. Більше того, навмисне видалення почало викликати додаткову зацікавленість і привертати більшу увагу до кейса.

Чи були у вашій практиці звернення від компаній або осіб для зміни або коригування даних?

Вони надходили від початку створення YouControl, і ми продовжуємо отримувати їх донині. Тому що завжди є люди, які хотіли б приховати певні аспекти своєї «бурхливої» діяльності. Це не завжди підприємці. Це також можуть бути чиновники, співробітники якихось структур, котрі час від часу намагаються регулювати сферу відкритих даних або збільшити свій вплив, або банально відбилити власну репутацію, прибравши якесь судове рішення. І в такому разі це, звісно, закінчується або судовою тяганиною — однією чи трьома інстанціями. Або ж якимось невідкріпленими нічим вимогами чи в рідкісних випадках беззмістовними погрозами.

Чи трапляються помилки в даних на платформі YouControl і як їх усувають?

Іноді трапляються. Не в останню чергу через людський фактор. Також ми взаємодіємо в процесі роботи з нестійкими, нестабільними в роботі державними реєстрами, які досить часто непередбачувано змінюють формати чи стандарти даних. Дані можуть бути неактуальними, містити невідповідності тощо.

Наприклад, дані про податкові борги підприємств оприлюднювали останній раз перед повномасштабним вторгненням. І після того цю інформацію в публічному просторі не оновлювали. Відповідно, ці дані не є актуальними, але це остання інформація, яку має суспільство. Компанії приходять до нас, надають витяги – підтвердження того, що в них вже немає боргу. В таких випадках ми додаємо ці відомості, адже інакше система негативно впливатиме на бізнес. Якщо зустрічаємо в системі помилки чи недостовірності, то проводимо розслідування, розбираємося ретельно та виправляємо їх.

Серед складових репутації платформа YouControl має певну базу медіа та їхніх публікацій.

Як ви відбираєте цей пул трасових медіа і чи траплялись претензії до платформи через спірні публікації?

Все почалося із зустрічі з чотирма медіа: «Слідство. Інфо», «Схеми», Bihus.Info і «Наші гроші». Ми обговорили ідею про те, що розслідування, які виходять у незалежних медіа, мають чинити вплив на бізнес-середовище. Про них не мають забувати, цінна інформація в якийсь момент не має підчищатися. Ми мали вже багато таких прикладів, коли очевидні злочинці, такі як Медведчуки, через

“

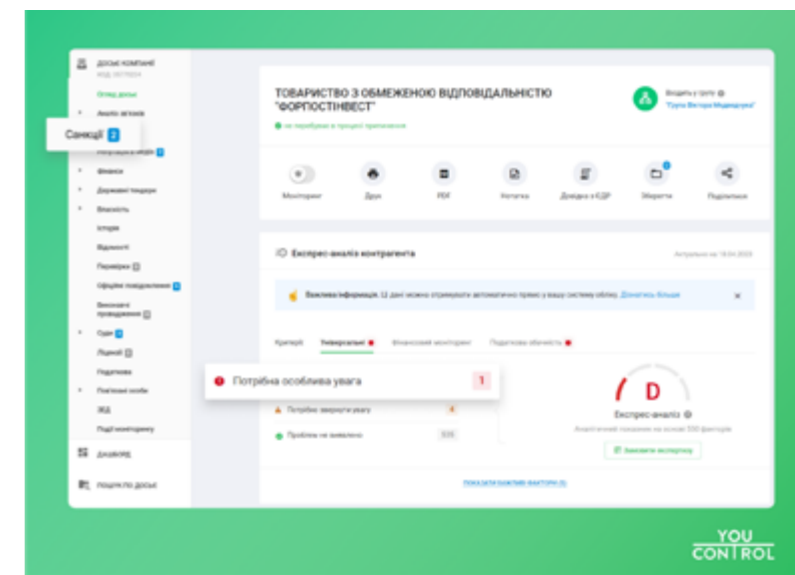
Сьогодні репутація не цікавить
лише рашистів

”

певні законодавчі норми, в тому числі європейське законодавство, намагалися фактично зачистити історичне поле, перекреслюючи загальновідомі факти, наприклад, про справу Стуса та намагання заборонити книжку авторства Вахтанга Кіпіані.

Непоодинокі випадки, коли зловмисники «спалювали» сервери редакцій або робили так, щоб певні розслідування ставали недоступними. Чи платили SEO, аби у пошуковій видачі розслідування втрачало будь-яку свою вагу: робили ще сто п'ятсот позитивних новин про замовника – і розслідування переміщувалося умовно на десяту сторінку гугла, до якої навряд хтось добереться.

Щоб цього не сталося, була запропонована співпраця вищезгаданим чотирьом редакціям, і ми опрацювали першу базу, додали її в систему YouControl. Потім стало зрозуміло, що інші редакції також хотіли б, щоб їхні розслідування додавали. Ми зробили методологію, опис про те, що є розслідуванням і яким чином нам уникнути додавання недостовірних джерел. Домовилися з першими чотирма незалежними медіа про те, якщо



ми десь сумніватимемося, то будемо радитися з ними щодо додавання джерел. Загалом було сформовано більш ніж 20 джерел. Це різні НГО, медіа, редакції, які публікували розслідування, що пройшли первинну перевірку нашими OSINT-фахівцями перед тим, як були додані в систему.

Кожне розслідування має мітку: особа/компанія, про яку йдеться в матеріалі, це дійсно фігурант чи це, наприклад, просто згадка. Модуль називається «Репутація в медіа», інформація в ньому оновлюється

постійно. Якщо з'являються якісь нові медіа, вони проходять наш тест на доброчесність – і ми додаємо їх також. Крім того, всі розслідування, які розміщуються в системі YouControl, додатково додаємо у вебархів, щоб у разі видалення чи змін на першоджерелі їх можна було побачити. Тобто користувач отримуватиме додаткову гарантію збереження важливої інформації для себе. І журналісти також несуть певну відповідальність за той матеріал, який виходить.





Чи стикались ви з репутаційними викликами? Якими вони були і як їх вдалось здолати?

Стикалися, стикаємося і, вірогідно, будемо стикатися час від часу. Найболючішим викликом була сфальсифікована справа СБУ та обшуки в компанії у 2017 році. Надалі вона перетворилася, на мою думку, на нашу перемогу. Ми повернули все своє вилучене майно, не перервали жодним чином своєї роботи, продовжували розвиватися. А також домоглися того, що були відкриті кримінальні справи стосовно винуватців цієї фальсифікації, учасників цього злочинного угруповання.

Це був надзвичайно складний виклик і для мене, і для всіх співробітників. Перші місяці нам було непросто переконувати партнерів, клієнтів, користувачів системи в тому, що їм нема про що хвилюватися.

Суспільство стало на наш бік. Два роки, поки боротьба тривала, була величезна підтримка і від медіа, і від громадських організацій та активістів, лідерів думок, клієнтів та просто користувачів. Навіть від депутатів, держслужбовців і деяких співробітників СБУ.

Також цей кейс сформував певну інституційну пам'ять, яка дозволяє

правоохоронцям усвідомлювати, що є бізнеси, компанії, які будуть боротися та можуть перемогти. Сподіваюся, що їхні наступники, враховуватимуть це, ухвалюючи рішення про здійснення тиску на бізнес.

Хто із бізнес-клієнтів найбільше користується даними YouControl — для яких секторів фактор репутації є дійсно критичним?

Фактор репутації на сьогодні не критичний, мені здається, тільки для рашистів. Для будь-якої більш-менш свідомої людини цей фактор важливий. Маючи погану репутацію, ми будемо серйозно обмежені в можливостях купівлі товарів/послуг, взаємодії з фінансовими інституціями тощо. Якщо говорити про клієнтів, котрі найбільше користуються системою, то це всі банки України, агробізнес, ритейл, виробництво, логістика, державний сектор.

Яку інформацію зараз перевіряють насамперед стосовно контрагентів і як ситуація змінилась за останні роки?

П'ять років тому користувачів цікавили передусім юридичний стан компанії та наявність судових

справ, сьогодні – чи пов'язана ця компанія з росією, чи має вона санкції від РНБО або міжнародних організацій. Вторгнення актуалізувало першочергову проблему, точніше окреслило основного ворога – і бізнес відповідно реагує на це.

Наразі найбільша небезпека — взаємодія з агентами росії. З одного боку, ми знаходимо інформацію про російський слід в діяльності українських компаній. Але з іншого — не завжди це може бути об'єктивно. Адже країна-агресор здійснює диверсії і в сфері відкритих даних. Наприклад, коли в російських держресстрах з'являються компанії, начебто з тими ж самими власниками, що й в Україні. Але ретельна перевірка показує, що люди не виїжджали, взагалі не перетинали кордон. Це робиться аби блокувати, наприклад, постачання спорядження чи одягу для ЗСУ.

Чи існує сьогодні конкуренція між платформами відкритих даних і наскільки в ній важливе питання репутації самої платформи відкритих даних?

Конкуренція, безумовно, існує. Нам вдалося створити тренд

за ці понад 10 років і привернути увагу до сфери різних гравців з різними потужностями. Нам стало складніше, але нас це драйвить, мотивує розвиватися швидше і не стояти на місці. Розвиток ринку гарантує його сталість, бо наявність лише одного гравця робить його досить крихким. Коли більше підприємців, більше верств суспільства звертають увагу і стають учасниками ринку, то і складніше недоброчесникам, у владі зокрема, зруйнувати його або забрати. У сучасному світі відкриті дані – прямий прояв демократії. За відсутності відкритих даних ми втрачаємо можливість контролювати владу та перевіряти життєво важливу інформацію. Ми не можемо нічого «чекнути». Все, що ми отримуємо з ТБ, радіо, інтернету — все це може бути частиною дезінформації будь-якої сторони.

Тому необхідно зберігати контроль за публічним сектором, щоб країна, суспільство мали доступ до відкритих даних, і якість цих відкритих даних, їхня доступність підвищувалися. Тоді покращуватиметься діалог між владою та суспільством. І, навпаки, зворотні дії призводять до розриву цього способу взаємодії. Коли відбувається цей розрив, наслідками його є революції чи анексії, бо слабкістю зазвичай користуються вороги.

Бізнес уже звик працювати в умовах майже повної прозорості даних?

Так, бізнес змінюється. Послугуючись відкритими даними, він переосмислює свою поведінку, усвідомлює, як не треба діяти, щоб не погіршувати свою інформаційну карму та кредитний рейтинг. Лишається ще трохи

недорозвинених, які продовжують вважати, що корупція – це нормальне джерело доходу, але, сподіваюся, таких стає менше.

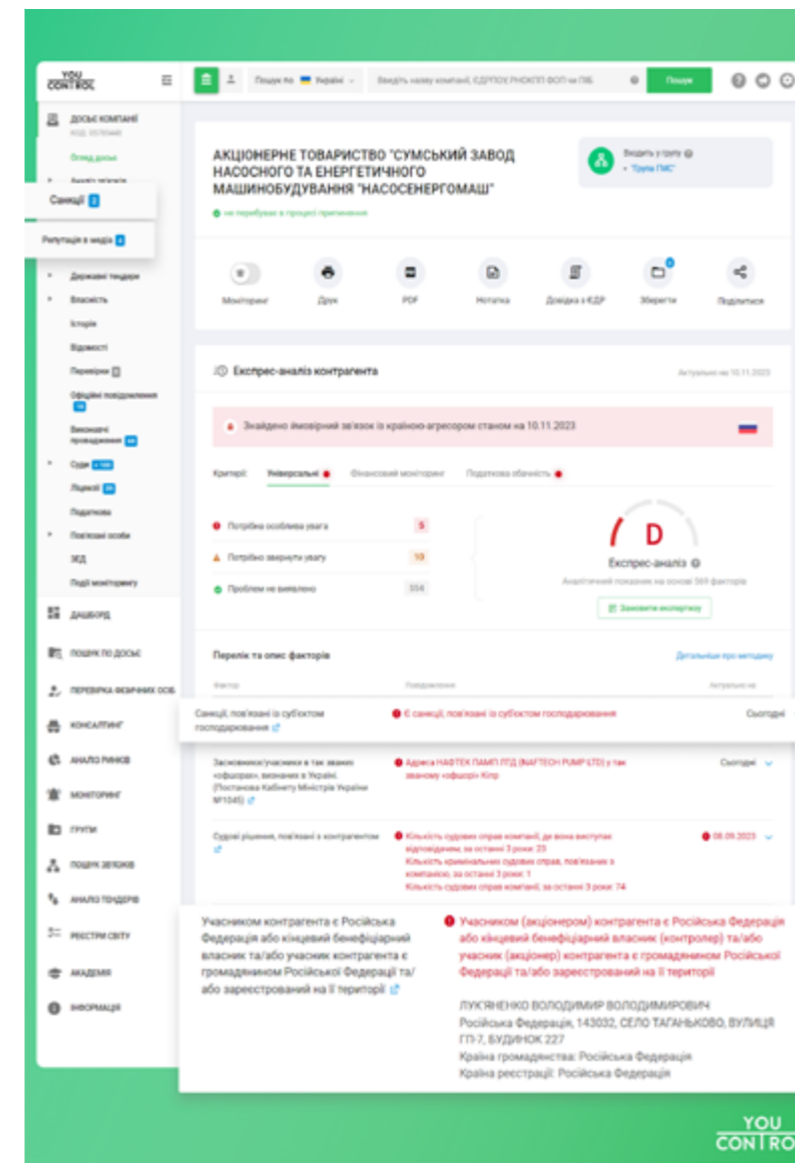
А політики та чиновники звикли до цієї відкритості та прозорості даних?

На жаль, здебільшого державний сектор не звик до відкритості, не готовий до неї після довгих років життя за поняттями та нормами радянського союзу. Час від часу лунають рекомендації: а давайте це закриємо, чому це відкрито. Багато людей дорослого віку, на жаль, лишилися в тому радянському минулому. Насправді в 99% всі звернення, пов'язані із закриттям даних наче з міркувань безпеки, були пов'язані із чітким наміром приховати корупційну діяльність тих чи інших чиновників.

Які рекомендації ви особисто дали б компаніям і людям, котрі прагнуть підтримувати бездоганну репутацію?

Є українське та міжнародне законодавство, яких потрібно дотримуватися, дбати, щоб твої співробітники дотримувалися їх. Якщо хочеш це проконтролювати та відповідально до цього ставишся, то встановлюєш відповідне сучасне програмне забезпечення, що розв'язує ці проблеми. Безумовно, обираючи своїх партнерів, будеш також цим керуватися. Вигідний, але недоброчесний, неблагонадійний контрагент може створити дуже багато проблем і призвести до жахливих наслідків.

Кілька років тому був розпочатий тренд KYCC (знай клієнта свого клієнта). У банківській, фінансовій сфері, оцінюючи контрагента, беруть до уваги не тільки його ділову активність. А також оцінюють ділову активність афілійованих із ним осіб: партнерів, тих, з ким він має справу, тобто бізнес-оточення. Враховуючи, що банки — це трендсетери у сфері перевірки, доброчесності, благонадійності, я впевнений, що цей тренд поступово стане більш масовим і пошириться на інші сфери. У міжнародному бізнесі це вже мастхев.



ЛОБІЗМ В ЗАКОНІ — ЩО ДАЛІ?

Квапно прийнятий на вимогу Європейського Союзу Закон «Про лобіювання» вже зараз потребує змін — так його оцінили фахівці, професійно дотичні до питань лобіювання та адвокації. Першочергово необхідність прийняття закону, який має унормувати практику лобізму, пов'язували із законом про «реєстрових олігархів». Зниження їхнього впливу на ухвалення державних рішень декларувалось як головна мета обох законів.

Втім, експерти поки що не дають однозначної відповіді, чи стане закон способом позбутись тінювого лобізму і буде інструментом цивілізованого впливу на ухвалення державних рішень, чи виявиться ще одним карго-культу, впровадженим для галочки. Як і більшість інших ініціатив, запит на які не з'явився та визрів в українському суспільстві і повсякденній практиці, а був визначений зовнішніми партнерами або кредиторами як «частина обов'язкової програми».

Однак опитані експерти мають і привід для оптимізму: ефективність впровадження Закону «Про лобіювання», як і практична користь від нього, залежатимуть від держави, її очільників та інститутів. А саме від їхньої мотивації усунути тінювий лобізм, знизити рівень суспільної толерантності до нього, їхньої власної готовності діяти за правилами прозорості та доброчесності. А оскільки це «танго танцюють удвох», не менше залежатиме і від готовності самих лобістів та інститутів громадянського суспільства грати за єдиними правилами.



Анастасія Єзерська,
заступник керівника
Відділу організації роботи
із зацікавленими сторонами
та забезпечення прийняття
актів антикорупційної політики
Національного агентства з питань
запобігання корупції

Звісно, з ухваленням Закону «Про лобіювання» Україна отримає інструмент цивілізованого впливу на прийняття державних рішень, адже він передбачає формування нової сфери правовідносин і відкриває ринок послуг з лобіювання. Основною метою закону є забезпечення прозорості діяльності осіб, які намагаються впливати на зміст розроблюваних правових актів.

Свій вплив вони мають здійснювати у правовому полі, зрозуміло і відкрито для всього суспільства, тому закон визначає порядок реєстрації суб'єктів лобіювання, їхні права та обов'язки, методи впливу та звітування. Невід'ємною складовою побудови справедливого суспільства є відкритість і прозорість законотворчих процесів у країні.

Очевидною перевагою закону є відкриття ринку лобістських послуг. Особа може відкрито лобіювати ухвалення/зміну/скасування нормативно-правового акта, для цього закон передбачає всі інструменти. Він містить оптимальні норми, які забезпечують прозорість і відкритість впливів на законотворчі процеси в Україні, при цьому не створюючи надмірного адміністративного навантаження.

Разом із тим Національне агентство відслідковуватиме процес формування ринку лобіювання та за потреби ініціюватиме внесення відповідних змін до закону.

Лобіювання має стати надійним інструментом співпраці та комунікації влади та суспільства, в тому числі й бізнесу, і запобігти зловживанню впливом у приватних інтересах. Лобіювання може здійснюватися особою у власних комерційних інтересах без укладення договору або з укладенням

договору про надання послуг. Це можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Наприклад, станом на сьогодні у EU Transparency Register зареєстровано близько 9000 лобістів, 8189 з яких просувають саме власні інтереси або колективні інтереси членів своєї компанії чи організації, інші — інтереси клієнтів. Для набуття статусу суб'єкта лобіювання потрібно буде зареєструватись у Реєстрі прозорості, над створенням якого нині працює Національне агентство.

Готуючи свої законодавчі пропозиції щодо врегулювання сфери лобіювання, Національне агентство двічі проводило консультації з громадськістю, на яких були присутні представники громадських організацій, міжнародних партнерів, бізнесу. Вони висловлювали різні позиції як за так і проти певних положень Закону «Про лобіювання». Широке коло громадськості також залучалось до засідань робочої групи з питань опрацювання проекту закону на базі відповідного Комітету Верховної Ради України. Тож на перших етапах узгодження положень проекту закону була жвава дискусія, але в процесі спільної роботи вдалося напрацювати оптимальний закон.

Він сприяє відкритості та прозорості законотворчих процесів у країні, що позитивно впливатиме на діяльність бізнесу та громадськості.



Ольга Піскунова,
експертка з антикорупції

Лише Законом «Про лобіювання» комплексне питання цивілізованого впливу на ухвалення державних рішень не розв'язати. Для цього необхідна ще низка законів, спрямованих насамперед на зміну поведінкової парадигми полісімейкерів.

Але тішити, що після майже 30-річних дискусій Закон «Про лобіювання» таки

був ухвалений, і це відкриває можливість для подальшого формування ринку лобістських послуг. Хоча недоліків у цього закону значно більше. Адже сьогодні його положення дають радше додаткові інструменти тиску на громадськість, ніж формують прозорі інструменти впливу на ухвалення державних рішень.

Чи готові український бізнес та суспільство сприйняти прозорий лобізм? Для підприємців це, напевно, історія про конкуренцію. До того ж бізнес, який має виходи на міжнародні ринки, знає про можливість такого інструмента. В суспільстві ж досі переважають негативні конотації цього поняття, які необхідно долати тривалою і системною комунікацією.

Якщо говорити про громадські ініціативи, то закон у такому вигляді їх радше обмежує через правову невизначеність деяких термінів. Що ж стосується тінювого використання громадських об'єднань, то це питання іншого порядку, яке не можна вирішити лише Законом

«Про лобіювання». Ніж може бути використаний для вбивства, але це не привід забороняти його використання у побуті чи вводити спеціальний дозвіл на це.

Загалом я маю сумніви, що зараз почнетесь масове укладання контрактів між бізнесом та офіційними лобістами. Адже закон не дає жодних переваг для детінізованих лобістів.

Звісно, цей Закон «Про лобіювання» потребує змін. Адже необхідність удосконалення акту після напрацювання практики його впливу на суспільні відносини або через зміну контексту — це нормально для будь-якої демократії. Однак, крім коригування цього закону, нам необхідно ухвалити ще кілька документів, які сприятимуть налагодженню діалогу між суспільством та державою. Зокрема, це закони про публічні консультації, про етичну поведінку депутатів, удосконалення правил запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

Ухвалення Закону «Про лобіювання» було частиною євроінтеграційних вимог до України, тож загалом ідея упорядкування правил лобіювання на національному рівні є цілком адекватною. Європейська Бізнес Асоціація керується у своїй діяльності принципами прозорості та відкритості. До того ж з 2022 року Асоціація включена до Реєстру прозорості ЄС, що дає можливість взаємодіяти з інституціями ЄС.

Водночас важко передбачити, чи спонукатиме закон тінювих лобістів до укладання офіційних договорів, адже він не є панацеєю, має бути контроль за його виконанням. Аби не вийшло так, що для організацій, які здійснюють розпору адвокату, умови роботи будуть ускладнені, тоді як певні зацікавлені

особи зможуть впливати на законодавчі рішення в обхід усіх вимог.

Це саме стосується і звітності. На думку представників Асоціації, вимоги до звітності мають бути максимально необтяжливими для бізнесу. Тож Асоціація запропонувала доопрацювати відповідні положення закону за прикладом Реєстру прозорості ЄС, який є аналогічним реєстром на рівні Європейського Союзу.

Асоціація знаходиться у діалозі з головою Комітету ВРУ з питань правової політики та сподівається, що суперечливі норми цього закону вдасться удосконалити. Так, представника від Європейської Бізнес Асоціації включили до робочої групи при ВРУ з доопрацювання цього документа.



Анна Дерев'янка,
виконавча директорка
Європейської Бізнес Асоціації,
CEO Global Business for Ukraine



Альона Шуліма,
партнерка Pragma Consulting
Group, Ph.D., голова GR-Комітету
Асоціації правників України,
заслужена юристка України

Сприятиме введення в дію Закону України «Про лобіювання» розвитку цивілізованої форми просування інтересів бізнесу чи, навпаки, ускладнить здійснення лобіювання, залежить від усіх учасників процесу, залучених до його реалізації. Насамперед це залежить від спроможності НАЗК, яке контролює в цій сфері, адекватно здійснювати свої

повноваження. Не менш важлива готовність ЗМІ неупереджено висвітлювати участь бізнесу в лобіюванні. Адже саме від інформаційного поля, що створюватиметься навколо цього питання, залежатиме сприйняття прозорого лобіювання суспільством.

Маємо разом змінювати ставлення до лобіювання в нашій державі. Слід відзначити, що значна частина інтересів, котрі наразі просуваються зацікавленими особами, не така вже й далека від суспільно важливих. Адже йдеться про забезпечення сприятливих законодавчих умов для ведення бізнесу та залучення інвестицій.

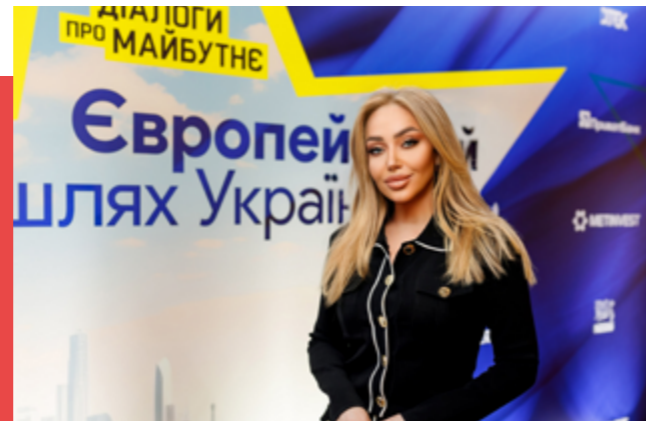
Та чи готове українське бізнес-середовище загалом сприйняти відкритий прозорий лобізм? Це одне із найскладніших питань і, насправді, ключ до належної реалізації закону та його вдосконалення. Процеси, що відбувалися навколо законопроектів ще під час його доопрацювання в парламенті та відбуваються після ухвалення, вказують на різні тенденції його сприйняття бізнесом. Частина українських компаній має значну або часткову готовність

до прозорого лобіювання згідно з вимогами закону або починає знаходитися до участі у виробленні державних рішень відповідно до його норм. Є й такі, що продовжують акумулювати зусилля на тому, щоб вивести свої впливи з-під дії закону.

Тому, на мою думку, із введенням закону в дію частина впливів все ж таки перейде в регульоване поле, частина — залишиться в тіні. І це вже питання часу та толерантності до цієї ситуації з боку держави та суспільства. Навряд чи варто очікувати різкої відмови суб'єктів впливу від тінювих засобів там, де прозорий вплив неможливий через мету лобіювання, або там, де легальна діяльність комбінується з тінювою для збільшення ефективності. Проте можна однозначно говорити про те, що закон сприятиме встановленню рамок та культури лобіювання і тим самим розвиватиме прозорий вплив. Обирати тінювий або легальний вплив — це залежатиме від філософії бізнесів. Обирати цивілізоване експертне чи маніпулятивне лобіювання — буде вибором для громадських організацій.

НОВИЙ СЕГМЕНТ ЕКОНОМІКИ

Про роботу з репутацією грального бізнесу та правильне спілкування з внутрішньою та зовнішньою аудиторіями під час повномасштабної війни розповіла директорка з комунікацій групи компаній FAVBET Ксенія Тюрікова.



В Україні у широкого загалу досі неоднозначне ставлення до гемблінгового бізнесу. Як буде змінюватися репутація гемблінгової компанії?

Ми утримуємося від полеміки, а більше робимо соціально інтегрованих комунікацій — спецпроекти, нативні прояви, підтримуємо профільні та резонансні події. Наприклад, реалізовано більш як 100 ініціатив лише за три роки діяльності благодійного фонду FAVBET Foundation, що функціонує у складі компанії.

Активно розвиваємо напрямок корпоративної соціальної відповідальності: працюють гуманітарний і мілітарний хаби. Беремо участь в фандрейзингових проєктах офіційної платформи Президента України та долучаємося до великих національних зборів як корпоративний донор.

Загалом у репутаційних комунікаціях зараз панують єдині настрої для кожної великої корпорації. Дуже важливо: навчитися говорити про війну під час війни; приділяти увагу технологіям та кіберзахисту; вміти говорити про бізнес у турбулентні політичні часи, залишаючись при цьому політично нейтральними.

Якими є головні репутаційні ризики гемблінгової компанії? Як їх можна подолати?

Гральний бізнес завжди буде в сегменті тем, що обговорюють з різними настроями. Ми повсякчас балансуємо між критикою суспільства та зовнішніми факторами, які впливають на соціум. Сьогодні гемблінгові компанії ініціюють багато проєктів, що утворюють екосистему позитивного впливу. Іншими словами, дотуємо та надаємо благодійну допомогу: підтримуємо Сили оборони України, опікуємося проєктами в сфері науки, технологій і спорту.

Так, група компаній FAVBET продовжує залишатись одним із найбільших платників податків української іGaming-галузі України. У 2023 році загальна сума податкових платежів зі сторони FAVBET до держбюджету України становила 2,7 млрд грн

і 465,7 млн грн ліцензійних платежів.

Від початку повномасштабної війни в Україні з участю групи компаній FAVBET, включно з FAVBET Foundation, Сили оборони країни отримали понад 280 автомобілів і більш як 600 дронів різного типу. Станом на лютий 2024 року загальна сума допомоги українській армії від FAVBET перетнула позначку 300 млн грн.

Яких змін зазнав репутаційний менеджмент вашої компанії та галузі загалом протягом останніх двох років?

Головне досягнення — діалог з суспільством, відкрите обговорення та взаємодія з державними установами щодо глобальних соціальних ініціатив.

Сьогодні гральний бізнес — це новий сегмент економіки, який наповнює бюджет податками та ліцензійними платежами. Сегмент складний для роботи з репутацією, адже в Україні є сформоване сприйняття цієї індустрії, проте ми продовжуємо комунікацію із соціумом, щоб змінити стереотипи, але це великий шлях.

Які основні напрямки брендингу роботодавця актуальні у 2023-му – на початку 2024 року?

Ми в компанії керуємося вимогами воєнного часу, тому головні вектори залишаються сталими: забезпечення та збереження робочих місць, підтримка співробітників, які перебувають на фронті та волонтерська робота.

Група компаній FAVBET має українську ДНК, ми ретранслюємо український дух перемоги на всі іноземні філії компанії та бізнеси, що входять до портфеля.

Якщо говорити про глобальні тренди брендингу роботодавця (або Employer Branding), то виділяємо три головні теми в 2024 році. По-перше, орієнтованість на співробітника, робота з його шкалою очікувань і підтримка. По-друге, «настрій перемоги». Тобто кожним проєктом допомагати

“ ВАЖЛИВО ПРИДІЛЯТИ УВАГУ ТЕХНОЛОГІЯМ ТА КІБЕРЗАХИСТУ ”

країні наблизити перемогу. По-третє, імплементувати новітні технології в комунікації. Наприклад, гарні результати показують сервіси психологічної допомоги від AI.

Який інструментарій репутаційного менеджменту компанія використовує в роботі? Як комунікуєте з внутрішньою та зовнішньою аудиторіями?

Використовуємо автоматизовані сервіси моніторингу настроїв у суспільстві. За нашими спостереженнями LooqMe, YouScan та медіа — програми, що сканують простір і виявляють можливі «проблемні ділянки» для корпоративного репутаційного менеджменту.

У сегменті entertainment-tech, гральному та технологічному бізнесі інформаційні хвилі обговорень зі згадками брендів з'являються дуже часто. Це вже норма — постійна боротьба з репутаційними атаками, тому ми маємо певні сценарії дій у критичних ситуаціях і постійно моделюємо ситуації потенційних ризиків.

Ми завжди відкрито говоримо про проблему, якщо вона дійсно є, даємо коментарі та виходимо з релізами в публічну площину. І завжди уважні до провокацій, досліджуємо анатомію скандалу.

У компанії працюють досвідчені менеджери в HR-департаменті, які допомагають нам встановити правильний баланс настроїв серед співробітників компанії, поки ми відповідаємо партнерам та комунікуємо із широкою аудиторією.

Якими є головні принципи комунікацій компанії в соціальних мережах? Що корисного ви отримуєте від такого спілкування?

Відслідковуємо тренд і бачимо, як змінюються канали



комунікацій. Бренд компанії є в соціальних мережах. Це важливо для швидкої реакції, інтерактиву та відкритості.

Нового рівня популярності сягнув Telegram. За останніми дослідженнями він займає перше місце і за рівнем впливу, і за швидкістю розповсюдження інформації. Водночас Facebook — це тренд, що згасає для українців. Для системної комунікації із суспільством ми обираємо Telegram і класичні медіа, які залишають слід у пошукових системах.

В одному з інтерв'ю ви сказали: «Моє завдання – продюсувати для компанії майбутнє». Які вміння потрібні людині, щоб стати «продюсером майбутнього»?

Давайте подивимося на приклад Великої Британії, де народилася індустрія гемблінгу в класичній формі. Як розвивається гральний бізнес там в умовах високої конкуренції, креативності та правил.

Моя професійна мета доволі амбітна — сприяти становленню ліцензованої гральної індустрії в Україні за міжнародними стандартами. Кожен рік ми реалізуємо проєкти, які сприяють цьому — разом із державним сектором, громадськими організаціями та партнерами.

Наприклад, FAVBET є головним меценатом комплексного проєкту з впровадження в Україні соціальних послуг для людей з ризиком ігрової залежності та системно сприяє його реалізації з моменту запуску в 2023 році.

Минулого року компанія також підтримала перше національне дослідження гральної залежності під егідою Міністерства охорони здоров'я та першою з-поміж компаній галузі відкрила двері своїх закладів для фахівців проєкту. А вже в березні 2024-го в Україні за підтримки соціально відповідального бізнесу відкрилась перша спеціалізована установа для комплексної допомоги людям із ризиком ігрової залежності, їхнім сім'ям і близьким, а також для реалізації науково-освітніх проєктів з профілактики лудоманії — Центр соціально-психологічної підтримки «Простір життя. Life Space».

Відкриття центру соціально-психологічної підтримки пройшло з участю державних інституцій, бізнесу та громадськості — представників Мінсоцполітики України, НСССУ, КРАІЛ, КМДА, КОДА, Інституту модернізації змісту освіти МОН України, Центру громадського здоров'я МОЗ України, а також операторів українського грального бізнесу.

КОЛИ ПОТРІБНО ОБИРАТИ



Повномасштабне російське вторгнення змінило ставлення споживачів до програм соціального розвитку FMCG-компаній, які працюють в Україні. Важливою стала їхня позиція щодо великої війни, інвестицій і створення нових робочих місць, а також програми підтримки військових і цивільних. Як це впливає на їхню репутацію?

У середині січня одна із найбільших FMCG-компаній світу PepsiCo потрапила у репутаційний скандал. Глобальна коаліція громадських організацій V4Ukraine повідомила, що восени 2023 року під час пошуку нового PR-агентства в Україні компанія висунула вимоги, серед яких була прописана заборона згадувати про війну, бойові дії, агресію, військовослужбовців, ЗСУ. А також і про підтримку України або української армії та негативні конотації, що створюють відчуття «небезпеки».

Репутація проти грошей

На початок грудня 2023-го, за даними моніторингу KSE Institute, 302 компанії, а це 8,3% від загального

числа записів у базі KSE або 23,6% від кількості фірм, які отримували дохід у росії в 2022 році, повністю припинили діяльність у країні-агресорці. Ще 1227 (33,7% від загального числа) згорнули операції та заявили про намір вийти з ринку, який уже став токсичним. Водночас 1563 (43%) компанії поки що не збираються йти з росії, працюючи без будь-яких змін. Решта 547 (15%) призупинили нові інвестиції та очікують.

Але більшість великих FMCG-компаній допомагають українцям. Наприклад, Nestlé хоч повністю і не вийшла з російського ринку, однак підтримує нашу країну – і це позитивно впливає на її репутацію. Nestlé — перша мультинаціональна компанія, яка заявила про плани інвестувати в Україну після початку повномасштабного російського вторгнення.

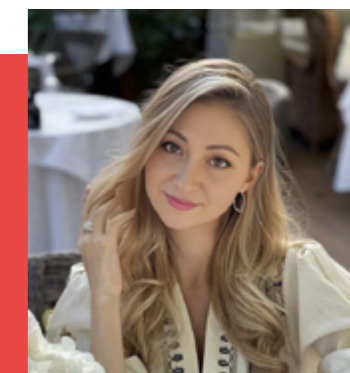
Вона будує свою четверту фабрику в Україні у Смолигові, що на Волині, та інвестує в цей проєкт 40 млн швейцарських франків. Та планує створити на її базі разом із уже



Виклики та їхнє оперативне подолання – це одне з пріоритетніших завдань у сфері репутаційного менеджменту ПП «Віктор і К». Кожна галузь зараз невпинно бореться та працює у своїй сфері задля нашої перемоги. І наша команда не є винятком.

Сьогодні в суспільстві відчувається криза щодо загальної реклами. Люди втомилися від великих обсягів інформації, що на них спрямована. Бізнесу важко донести свій меседж до суспільства. Тому ми від ТМ «Королівський смак» у 2023 році вирішили привітати споживачів із новорічними святами по-новому, об'єднавши аудіо з радіоролика та відео, промальоване штучним інтелектом, та створили топвідео для національних телеканалів.

Вражаючий позитивний досвід і результат щодо впровадження нових технологій оцінили не тільки ми. Компанія отримала відзнаку на конференції BIG TRADE-MARKETING SHOW-2024 у номінації «Найкраще впровадження ШІ в TRADE-маркетинговій кампанії 2023». Це дійсно по-сімейному теплий та яскравий контент, у який ми додали частинку нашої душі.



Оксана Вознюк,
відділ маркетингу ПП
«Віктор і К»

FMCG – FOOD

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Ferrero Ukraine	40,00	38,50	38,50	34,50	41,00	192,50
2	Nestle	36,00	37,40	36,00	34,80	33,00	177,20
3	Галя Балувана	39,00	31,00	34,75	35,25	36,50	176,50
4	Віктор і К (Королівський смак)	34,50	33,50	33,00	34,50	34,00	169,50
5	Universal Fish Company (Norven)	35,50	33,00	31,50	32,50	36,00	168,50



наявною фабрикою в Торчині європейській регіональній хаб у категорії кулінарних продуктів, який працюватиме на український ринок і ринки країн ЄС. Виробництво планують запустити у третьому кварталі 2024 року. Крім того, компанія передала на гуманітарні проекти після повномасштабного російського вторгнення понад 24 млн швейцарських франків, що в еквіваленті перевищує 1 млрд грн.

Будні переможців

Підтримують суспільство й інші компанії – переможниці

цьогорічного рейтингу «Репутаційних АКТИВІстів». Наприклад, компанія Ferrero Ukraine отримала перше місце у номінації FMCG food. Вона впроваджує програму Kinder Joy of Moving, а це підтримка природної потреби дітей бути активними, рухатися та грати. Корпорація «Біосфера» – переможець у номінації FMCG pop food – у червні 2023 року стала членом Глобального договору ООН, найбільшої у світі спільноти відповідальних бізнесів. Вона буде дотримуватися десяти принципів договору за чотирма напрямками: захист прав людини, трудові відносини,



Катерина Захараш,
директорка з корпоративних комунікацій L'Oréal Україна

Зазвичай у комунікаційників в сфері краси — цікава та захоплива робота. Ми на зв'язку з медіа, інфлюенсерами, партнерами та глянцем, розповідаємо про успіхи та новинки, масштабні події та надихаючі історії брендів. Проте через війну змінилося все, і комунікації не стали винятком. На початку воєнних дій нам радили провести консультації з Ізраїлем, але, на жаль, через півтора року ми вже самі консультували Ізраїль, а до цього Туреччину, де стався страшний землетрус. Як комунікувати під час таких жаклих подій, як організувати допомогу, з якими фондами працювати, як і куди доставляти гуманітарні вантажі.

Якщо на початку війни всі комунікації були направлені на термінові повідомлення, допомогу ЗСУ та постраждалим, то зараз цього вже недостатньо. Соціальна діяльність набула планового структурного характеру та потребує грамотно побудованої комунікації з усіма стейкхолдерами: співробітниками, клієнтами, партнерами, медіа та державою.

Масштабні соціальні проекти були складовою ДНК L'Oréal, а тепер вони отримали ще більше сенсу та значення. Ми не тільки не зупинили їх – ми збільшили допомогу та переорієнтували їх відповідно до ситуації в країні, спрямувавши зусилля на тих, хто постраждав від війни. Зокрема, є різні проекти, які допомагають розпочати кар'єру в індустрії краси, отримати новий фах і почати нове життя, проекти з ментальної підтримки для молоді, екологічні проекти, а також премія для жінок-науковиць.

Якщо казати про інструменти та канали комунікації, які наразі найбільш актуальні саме для таких комунікацій, то ми зрозуміли, що нам потрібно розповідати про наші проекти у великих соціально-політичних медіа та на майданчиках, в групах і каналах із благодійною допомогою. Саме там аудиторія, котра потребує нашої допомоги. Окрім цього, ми дуже тісно співпрацюємо з благодійними фондами та громадськими організаціями. Зараз це наші основні партнери. Для нас принципово, щоб допомога на 100% мала цільове призначення.

Варто зазначити, що антикризові комунікації стали невід'ємною частиною повсякденного життя комунікаційників. На жаль, за останні два роки настрої суспільства дуже змінилися, а разом із тим змінилося ставлення до бізнесів і проектів, які вони реалізують. Саме тому постійна робота з аудиторією, незважаючи на будь-які негативні коментарі, є надважливою. Варто пам'ятати, що головною нашою ціллю залишається робити все можливе, аби зменшити страждання людей, допомогти їм знову знайти себе.

охорона довкілля та боротьба з корупцією. Основними напрямками стало розвинути, якими опікується «Біосфера» в Україні, є забезпечення гендерної рівності, сталого розвитку міст і громад, якісної освіти.

Перше місце в номінації FMCG alcohol отримала компанія «Колоніст», яка неодноразово організовувала перевезення медикаментів у лікарні, аптеки, а також для потреб військових в Одеській області. Засновник виноробні Іван Плачков особисто займався доставкою харчування для новонароджених, якого критично не вистачало в перші місяці повномасштабного вторгнення. Також компанія надавала допомогу у розселенні та харчуванні усім, хто їхав до кордонів Молдови та Румунії. З 24 лютого 2022 року, коли розпочалося повномасштабне



Не усі вірили у ймовірність повномасштабного вторгнення, але завчасна оцінка потенційних ризиків, наявність детальних планів для різних сценаріїв, що базувались на глобальному досвіді, стали у нагоді нашому бізнесу в Україні. Основним пріоритетом було визначено безпеку співробітників. Крім того, ми не скоротили жодного робочого місця, забезпечили фінансову та психологічну підтримку усім працівникам, продовжуємо виплачувати середню заробітну плату колегам у війську та піклуватися про сім'ї загиблих. Ці кроки стали запорукою найвищого за усі часи рівня залученості персоналу та привели до чудових бізнес-результатів – так, за оцінками голови податкового комітету ВРУ, наша компанія стала лідером галузі та подвоїла сплату податків минулого року.

Дієва допомога у вирішенні нагальних проблем громад – друга складова нашого повсякдення. Мільйони літрів напоїв, десятки тисяч продуктівих і спальних наборів, потужні генератори та мобільні бойлерні станції були передані у тісній співпраці з Українським Червоним Хрестом і за безпосередньої участі наших волонтерів. Три мільйони доларів США (з 35, що вже виділено на допомогу Україні й українцям) спрямовано на відбудову дитячого садочка, зруйнованого окупантами у Великодиммерській ОТГ, де вже понад 25 років працює наш завод. Попереду – багато планів щодо реінтеграції наших колег-ветеранів, допомоги співвітчизникам, постраждалим від війни, та підприємцям, які перезапускають свій бізнес.



Андрій Бублик,
директор з корпоративних питань і сталого розвитку компанії Coca-Cola Beverages Ukraine

FMCG – NON-FOOD

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Корпорація «Біосфера»	46,00	45,00	45,00	46,00	45,00	227,00
2	Henkel	46,40	43,80	45,20	41,80	43,80	221,00
3	Unilever	38,00	41,33	38,67	38,67	37,33	194,00
4	L'Oreal	39,63	36,00	36,13	33,75	32,63	178,14
5	Maybelline	34,50	37,00	35,50	28,00	40,00	175,00

FMCG – NON ALCOHOL/LOW ALCOHOL

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	IDS Ukraine	41,33	45,67	38,00	42,67	43,00	210,67
2	ABInBev EFES	43,33	36,33	40,67	33,67	34,33	188,33
3	Coca-Cola Україна	41,40	32,40	32,60	32,00	34,00	172,40
4	Carlsberg Ukraine	40,00	37,00	33,67	24,67	31,67	167,01
5	PepsiCo	33,33	30,33	27,33	27,67	28,67	147,33



російське вторгнення, переможець номінації FMCG поп alcohol / low alcohol – компанія IDS Ukraine багато уваги приділяє благодійному напрямку: допомозі ЗСУ, лікарням, людям на деокупованих територіях і тимчасово переміщеним особам. Загалом з початку повномасштабного російського вторгнення компанія виділила на підтримку України 330 млн грн.

Лідер у номінації FMCG tobacco – компанія «Філіп Морріс Україна» входить до складу Philip Morris International (PMI), одного з найкращих роботодавців світу за версією Top Employers Institute. Незалежний міжнародний інститут оцінює компанії-роботодавців за шістьма HR-критеріями та 20 напрямками, зокрема щодо

стратегії управління талантами, створення сприятливого робочого середовища, успішності залучення професіоналів, навчання та розвитку персоналу, підтримки різноманітності й інклюзивності, добробуту тощо. У 2023 році сертифікацію пройшли понад 2300 компаній у 121 країні світу. Проте сертифікат Global Top Employer отримали лише 17 міжнародних компаній, серед яких Philip Morris International.

Велика війна, що продовжується в Україні, вимагатиме від бізнесу і надалі робити акцент на допомозі суспільству та військовим. Участь компаній у цьому процесі впливатиме на їхню репутацію навіть після завершення війни.

Ольга Захарова,
незалежний експерт



Іван Плачков,
ексміністр енергетики
України, ексголова Одеської
облдержадміністрації,
засновник сімейної
виноробні «Колоніст»

«Колоніст» — невелика сімейна компанія, яка виробляла до початку повномасштабного вторгнення вино в середніх європейських обсягах (не більш як 250 тис. пляшок на рік). Ми заснували «Колоніст» у 2005 році насамперед як соціально-економічний проєкт, щоб показати потенціал нашого краю — Бессарабії, його людей, його землі, адже на той час це був найбільш депресивний регіон України.

Вийти на ринок вина було дуже важко через високу конкуренцію серед великої кількості виробників. Тому ми зробили ставку на високу якість вина на рівні європейських стандартів, щоб створити український винний бренд. І це спрацювало — репутація «Колоніста» вже у 2009 році привела наш продукт в Європу. Ми опинилися у винних картах Лондона, в парламенті Великої Британії, в ресторані французького Бордо. Лише за чотири роки у виноробстві — це неймовірне досягнення. І воно стало можливим завдяки найвищій якості продукту, репутації компанії та її власників.

Після початку повномасштабної війни ми вже не могли собі дозволити утримувати виноградники — не було чим платити зарплату людям, не було чим заправляти техніку. І в цей критичний момент знову спрацювала репутація компанії — нас врятували наші ж працівники. Вони сказали, що ми не маємо права все кинути, й попри відсутність зарплати та техніки виходили працювати вручну та приводили на допомогу свої родини. Я був дуже здивований, хоча знав наших людей, але щоб аж такий ентузіазм... Згодом ситуація стабілізувалася. Підприємство функціонує, платить податки, займається гуманітарними проєктами та продовжує пишатися людьми, які на ньому працюють.

FMCG – ALCOHOL

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Колоніст	29,50	27,50	32,00	31,00	33,50	153,50
2	Global Spirits	31,50	30,50	30,50	28,00	29,00	149,50
3	Shabo	33,67	29,00	30,33	25,67	30,33	149,00
4	Pernod Ricard Ukraine	28,50	25,50	30,50	25,00	25,00	134,50
5	Artwinery (Артемівський завод шампанських вин)	25,50	20,75	33,75	27,00	26,50	133,50

РОБИМО МАКСИМУМ ДЛЯ ПЕРЕМОГИ



Після шоку на початку повномасштабного вторгнення компанія «Київський БКК» досить швидко відновила роботу, підтвердивши свої цінності: команда, незмінна якість продукції, комунікація зі споживачем. За цей період тут навчилися швидко реагувати на зміни в пріоритетах споживання, а у 2023 році БКК вже повністю адаптувалась до нових умов роботи. Компанія випустила всіма улюблені тістечка в зручних індивідуальних упаковках, розробили нове упаковання для тортів, що забезпечує тривалу свіжість продукту. Про продовольчу безпеку України та репутаційну стійкість бізнесу розповіла **голова Наглядової ради компанії «Київський БКК» Юлія Ярмоленко.**

Як під час воєнного стану можна зміцнити продовольчу безпеку країни на рівні окремих бізнесів?

Продовольча безпека — це насамперед соціальна відповідальність бізнесів. І ми не виняток. На перших етапах вторгнення швидко переформували виробництво задля підтримки фронту та забезпечення населення хлібом. Це було реалізовано також завдяки нашим налагодженим партнерським відносинам.

Торік компанія планувала посилити експортний напрямок своєї діяльності. Що вдалося зробити із задуманого?

Ми розглядаємо експортний напрямок не лише з точки зору розширення бізнесу, а ще й як підтримку наших співвітчизників, вимушених залишити країну через війну. Розуміючи потребу споживачів купувати своє, рідне, українське за кордоном, ми відкрили нові експортні напрямки та підсилили вже наявні — в Польщі, Німеччині, Італії, Франції, США та Болгарії. На цьому не зупинимось — будемо заходити на нові ринки.

Компанія «Київський БКК» від початку російського вторгнення підтримує ЗСУ та родини наших захисників. Які проєкти цього напрямку були реалізовані торік та на початку 2024-го?

Підтримка ЗСУ та сімей військових для нас залишається пріоритетом. Передаємо тістечка та торти на передову, підтримуємо солодощами сім'ї військових. Організували свято 14 лютого 2024 року до Дня всіх закоханих «Даруй кохання» разом із Лілією Ребрик та її фондом. Привітали дружин військових, щоб ніхто з них не почувався самотнім у цей день.

Компанія «Київський БКК» і головний шеф країни передали весь прибуток від продажу торта «Київський дарунок від Шефа» на закупівлю дронів для наших військових. Разом із патріотами ми зібрали більш як 2 мільйони гривень. Усвідомлюючи важливість цього заходу, зараз плануємо закупівлю ще 60 дронів. І це не останній збір цього року. Поки триває війна, ми будемо робити максимум для наближення Перемоги.

Розкажіть про спільну акцію із фондом Life Changer, коли компанія передала окуляри людям із поганим зором. Ви задоволені реалізацією цього проєкту?

Головна мета проєкту «Побачити світ» разом із фондом Life Changer – допомогти людям, котрі мають проблеми із зором, побачити цей світ чіткіше та відчути всю його красу. Окуляри отримали не тільки працівники компанії, але й переселенці з Бахмута та Краматорська, а також медичні працівники, представники КО «Київзеленбуд» та партнерські організації. Цей проєкт став частиною нашої місії — допомогти тим, хто цього потребує.



Які основні гуманітарні проєкти з підтримки дітей реалізувала компанія?

Ми прагнемо, щоб попри війну діти отримували найкраще та відчували радість дитинства. Ну а яке дитинство без солодкого?

Тому ми підтримуємо дитячі свята, організуємо екскурсії та майстер-класи для малечі.

На День захисту дітей у 2023 році ми привітали дітей військового командування «Центр» і зробили для них свято із запрошеними зірковими гостями, розважальною програмою та майстер-класом з декорування еклерів.

Плануємо, щоб такі заходи стали доброю традицією в майбутньому, тому що щасливе дитинство – основа сильної країни.

ДОНОСИТИ ПРАВДУ КРІЗЬ СПРОТИВ

Найбільший національний виробник води IDS Ukraine, до портфеля продуктів якого входить один із найдорожчих українських брендів «Моршинська», як і весь український бізнес, протидіє викликам воєнного часу. Але до них додався арешт корпоративних прав компанії та імовірність передання в управління конкуренту за наслідками сумнівного конкурсу. З якими репутаційними викликами стикається менеджмент компанії, як вдається долати медійний негатив, повернути прихильність споживачів та довіру партнерів — обговорюємо з **Оксаною Панкіною, директоркою з комунікацій IDS Ukraine.**



Якою була перша реакція на впровадження санкцій щодо російських акціонерів компанії, а згодом і арешт корпоративних прав IDS Ukraine?

Санкції України та міжнародної спільноти до російських бізнесменів справедливі та не можуть викликати жодних заперечень. Компанія розуміла логічний розвиток ситуації у правовому руслі: Україна блокує та вилучає частку акціонерів під санкціями, через процедуру націоналізації цієї частки компанія отримує нового співвласника в особі держави Україна, менеджмент компанії, як і всі попередні майже 20 років, зберігає її діяльність, ринкове лідерство та цінність для потенційних інвесторів. За свою історію IDS Ukraine тричі зазнавала змін складу акціонерів, продовжуючи зростання. Проте цього разу процес почав розвиватись на шкоду компанії та інтересам України: було накладено арешт на 100% корпоративних прав компанії з повним ігноруванням інтересів акціонерів не під санкціями, через непрозорий конкурс з порушеннями 100% корпоративних прав намагаються віддати конкурентам, котрі відкрито декларують знищення компанії. Ми стали на шлях протидії такому рейдерському захопленню.

Як змінилась роль служби комунікацій компанії і чи зростає значущість репутаційного менеджменту?

Компанія № 1 і найпопулярніша серед українців вода «Моршинська» потерпала від безпосередніх наслідків повномасштабного вторгнення, таких як спад споживання через масовий виїзд людей, порушення логістики, руйнування інфраструктури та втрата внаслідок окупації одного із виробничих об'єктів на Херсонщині. Ці виклики потребували масштабних оперативних комунікацій. Проте найбільший виклик був попереду – публічні маніпуляції та умисне викривлення інформації щодо

арешту корпоративних прав змусили долати хейт з боку споживачів, ЗМІ та навіть частини партнерів. Комунікації мали одночасно виконувати безліч завдань: провести «детоксикацію» репутації, аби втримати діяльність компанії, заспокоїти партнерів і колектив, повернути прихильність і підтримку споживачів.



Якими стали головні кроки у цьому напрямку?

Наші традиційні сили — прозорість бізнесу та повна відкритість, адже IDS Ukraine багато років діє за міжнародними бізнес-стандартами, до повномасштабного вторгнення аудит проводили компанії «великої четвірки». Як до цього часу, так і після арешту корпоративних прав компанія має бездоганну ділову репутацію, чітко виконує всі зобов'язання. Це було і є основою нашої комунікаційної стратегії. Крім цього, IDS Ukraine завжди здійснювала широку соціальну та благодійну діяльність, котру посилила у 2014 році з початком гібридної війни. Проте ми не розповідали про це широко — компанія тихо робила добрі справи. З лютого 2022 року гуманітарні та благодійні проекти у відповідь на гострі воєнні виклики були принципово масштабовані:

“ **СТАБІЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ — НАЙКРАЩЕ "ЗАСПОКІЙЛИВЕ" ДЛЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ** ”

через мережу партнерів із понад 200 волонтерських рухів та організацій допомога перевищила 320 млн грн. Усі вільні кошти компанія спрямовує на підтримку військових, лікарів, рятувальників, своїх співробітників і всіх українців, хто потерпає від наслідків повномасштабного вторгнення. Ми визначили свою місію як «соціальний бізнес», який передовсім служить Україні та її людям. Комунікація нашого внеску у протидію Україні гуманітарним та економічним викликам повномасштабної війни дозволила продемонструвати наш патріотизм, стійкість компанії, її сталу діяльність і цінність для України. IDS Ukraine є надійною опорою для громад міст Моршина та Миргорода як один із ключових донорів бюджету та великий локальний роботодавець. IDS Ukraine — платник податків № 1 у своїй галузі. З початку повномасштабного вторгнення наш внесок на зміцнення обороноздатності України до бюджетів усіх рівнів сягає 1,5 млрд грн.

Чи дозволили ці кроки переконати стейкхолдерів, заспокоїти партнерів та колектив і стабілізувати діяльність компанії попри гострі виклики та ризики?

Інтенсивні комунікації в цих напрямках дозволили посилити репутацію IDS Ukraine як патріотичного українського бізнесу, донести цю інформацію журналістам, суспільству та партнерам. Арешт корпоративних прав жодним чином не позначився на операційній діяльності компанії. Її топменеджмент продемонстрував шалену ефективність, долаючи гострі професійні виклики. На їхні плечі лягла цілковита персональна відповідальність за діяльність,

збереження та розвитку компанії, адже з арештом корпоративних прав акціонерів повністю усунуто від будь-якого впливу на компанію. Марко Ткачук, генеральний директор IDS Ukraine, вже 20 років здійснює успішне управління цим бізнесом за різного складу акціонерів. Стратегічне управління компанією здійснює українська Рада директорів, яку очолює один із акціонерів компанії, її директор з корпоративних питань і фундатор ТМ «Моршинська» Всеволод Білас. Топменеджменту, основний склад якого присвятив розвитку компанії, ринковому лідерству її брендів два десятиліття свого життя, вдалося стабілізувати роботу компанії, зберегти її ринкові позиції та забезпечити зростання.

Топменеджери IDS Ukraine активно залучилися до стабілізації репутації компанії?

Вони стали її амбасадорами, взявши на себе значну частину безпрецедентної публічної активності — це другий особистий і професійний виклик для них. Масштаби й інтенсивність взаємодії топменеджменту із журналістами та партнерами збільшилися в рази. Їхній особистий професійний авторитет, досвід успішного управління компанією та стійкість, незважаючи на складні виклики, стали однією із ключових опор та імунітетом для репутації IDS Ukraine. Стабільний склад топменеджменту, стала прозора діяльність компанії та її зростання — найкраще «заспокійливе» для стейкхолдерів, партнерів і колективу.

Що для вас стало найбільшим особистим професійним викликом?

Протягом 20 років моєї роботи в IDS Ukraine я зростала як



професіонал та особистість. Зараз ми маємо безпрецедентні в історії компанії масштаби комунікацій. До 2022 року вони стосувалися просування брендів, їхніх цінностей у сфері здоров'я людини та захисту довкілля. У 2022 році наша служба комунікацій опинилась в епіцентрі подвійної війни — реальної з вибухами та жертвами й інформаційної. Зростає необхідність постійної особистої взаємодії з журналістами, щоб ламати бар'єри несприйняття, спростовувати фейки та протидіяти маніпуляціям і перекручуванням, які, на жаль, іноді створюють навіть державні інституції або окремі їхні представники. Потім це тиражується в медіа: суд називає беззаконня законним, а рейдерське захоплення — «торжеством справедливості». Доносити правду крізь шалений спротив — найбільший професійний виклик для всієї нашої команди. Дуже вірю, що обидві ці війни — реальна й інформаційна — завершаться Перемогою України та законності, а ми всі зможемо згодом спрямовувати свої сили на відбудову та розвиток!

НЕ «СКУРИТИ» ЄВРОМАЙБУТНЄ УКРАЇНИ

Тіньовий ринок тютюну в Україні сягнув абсолютного рекорду – кожна четверта пачка сигарет в країні продається нелегально. Бюджет України втрачає 23,5 млрд грн на рік, а держава та виробники несуть репутаційні ризики.



У морі української нелегальної тютюнової продукції «тонуть» не лише доходи держбюджету під час виснажливої війни, але й європейське майбутнє України. Навряд чи в ЄС «з обіймами» чекають на «країну-контрабандиста».

Сусіди б'ють на сполох

Нещодавно болгарське видання Dir.bg підрахувало: якби Україна навела лад на своєму тютюновому ринку – зекономлених коштів без проблем вистачило б на 20 літаків-винищувачів F-16, які вона вже не перший місяць просить у своїх західних союзників.

Дійсно, за підрахунками міжнародної дослідницької компанії «Kantar-Україна», тільки минулорічні втрати країни від нелегального ринку становлять близько 23,5 млрд грн. Цього без проблем вистачило б не лише на згадані літаки – на «решту» можна було б закупити десятки тисяч 155-міліметрових снарядів, яких так не вистачає на фронті зараз.

Результати останнього дослідження компанії «Kantar-Україна» шокують. 25,7% тютюнового ринку України – це нелегальна продукція. Для порівняння: як зазначило згадане болгарське видання Dir.bg, у Болгарії частка тіньового ринку сигарет у 10 разів менша – близько 2,6%. І болгари вже роблять висновок: «Україна може стати перешкодою для успішної боротьби з тютюновою мафією, оскільки вона є основним джерелом контрабандних сигарет, які нелегально імпортують і продають не лише в Болгарії, але й в усьому Євросоюзі».

І, на жаль, такі висновки з'являються не лише

в болгарських виданнях. Румунські ЗМІ нещодавно також писали про вразливість Румунії через «навалу» українських нелегальних сигарет. А аналітичний інститут GLOBSEC ще на початку повномасштабної війни у 2022 р. попередив про зростаючу загрозу надходження нелегальних тютюнових виробів до ЄС, якщо українська влада не вживатиме заходів для перекриття контрабандних маршрутів і не посилить співпрацю з сусідніми країнами.

Нелегали наступають

Специфіка тютюнового ринку в тому, що лівова частка ціни кожної пачки сигарет – це податки, які становлять більш як 70% від кінцевої вартості продукту – передовсім акциз, але також роздрібний акциз, ПДВ. І згідно з Податковим планом, що діє до 2025 року, щороку податки на тютюнові вироби зростають на 20%, адже Україна взяла на себе зобов'язання досягнути мінімального рівня податку на сигарети в Євросоюзі – 90 євро за 1000 штук.

Річ у тому, що чим дорожча офіційно вироблена продукція, тим більше прибутків отримує нелегальний бізнес, який нічого не платить до бюджету. Далі цей нелегальний бізнес все більше розвивається та намагається виходити на більш прибуткові європейські ринки.

Зараз майже на будь-якому українському ринку чи в кіоску можна придбати пачку тютюнових виробів за 50–60 грн, хоча лише податків з неї має бути сплачено мінімум 63 грн. Невідповідність між рівнем оподаткування та доходами населення змушує споживачів обирати нелегальну, але значно

дешевшу продукцію, і така тенденція лише посилюється. Але було б ще півбіди, якби ці нелегальні сигарети залишалися виключно на українському ринку. Потік українських нелегальних сигарет до ЄС посилюється: їх везуть у бензовозах, ховають під вугіллям, деревиною тощо. З огляду на тривожні повідомлення, закономірно, що питання нелегальної торгівлі сигаретами вже навіть привернуло увагу «Великої сімки». Нагадаємо, що місяць тому послі G7 спільно з Тимчасовою слідчою комісією Верховної Ради з економічної безпеки обговорювали масштаби контрабанди нелегальних сигарет з України. І невдоволення висловлювали не лише європейці, які найбільше страждають від українських нелегальних тютюнових виробів. Дуже незадоволені були і представники США – зокрема тим, що в Україні масово почали підробляти на експорт американські тютюнові бренди (наприклад, Marlboro).

Дійсно, ще декілька років тому на тіньовому ринку були представлені як класичні «сигарети контрабандиста» – Jin Ling та Compliment так і сигарети з позначкою Duty free, Lifa, Marble, UT. Але зараз до них додалися підробки відомих світових брендів. Звісно, що цією ситуацією незадоволені й найбільші міжнародні виробники тютюнових виробів, які входять до переліку 10 найбільших платників податків країни. Це удар по їхній репутації та по їхніх продажах – і в Україні, і за кордоном.

Величезні репутаційні втрати несе й Україна. Як засвідчив звіт аудиторської компанії KPMG, Україна опинилася на другому місці в Європі за рівнем нелегальної торгівлі сигаретами – відразу після

Франції (32,4% нелегального ринку, майже 17 млрд нелегальних сигарет щороку), яка потерпає від нелегальних тютюнових виробів з інших країн ЄС і колишніх колоній – на фоні непродуманої акцизної політики і доволі високих цін на тютюнову продукцію.

Нездатність України кардинально вирішити проблему нелегального тютюнового ринку створює питання щодо ефективності державної влади України в економіці, в правоохоронній діяльності. І дуже ймовірно, що ці незручні та болючі питання все більше і більше ставитимуть українській владі наші європейські партнери. І це будуть дуже невчасні та незручні питання, що стосуватимуться репутації України як кандидата на вступ до Європейського Союзу.

Прогрес є, але недостатній

Безумовно, не можна сказати, що українська влада абсолютно нічого не робить, аби вирішити проблему нелегальної «тютюнової навали». Зроблено доволі важливі кроки – і на рівні законодавчого регулювання, і на рівні правоохоронних органів.

Так, наприклад, минулого року, Верховна Рада України реально спробувала суттєво знизити частку нелегального ринку сигарет, вдаривши по його основній складовій – по фальшивому duty free. Так, за даними Kantar, найбільшу частку серед нелегальних сигарет становили саме сигарети з позначкою duty free, які призначені для магазинів безмитної торгівлі й експорту за кордон, але незаконно продавалися у вільному доступі в Україні. І хоча через війну та закриття аеропортів з раніше діючих 48 магазинів duty free в Україні з 2022 р. продовжувало діяти лише 15,

проте обсяг сигарет реалізації duty free чомусь знизився не так суттєво – з 27 до 20 млн пачок. І відомо, що 72% нелегальної тютюнової продукції з позначкою duty free виробляла Винниківська тютюнова фабрика у Львівській області.

Але парламент минулої осені таки спромігся прийняти законопроект № 935, і на час війни реалізацію сигарет, виготовлених в Україні, у магазинах duty free було заборонено.

У правоохоронних органів також були відчутні успіхи. Зокрема, ще восени 2022 р. було ліквідовано велику напівлегальну фабрику в Жовтих Водах (Дніпропетровська область), і це на певний час дещо знизило обсяги нелегальної тютюнової продукції на українському ринку.

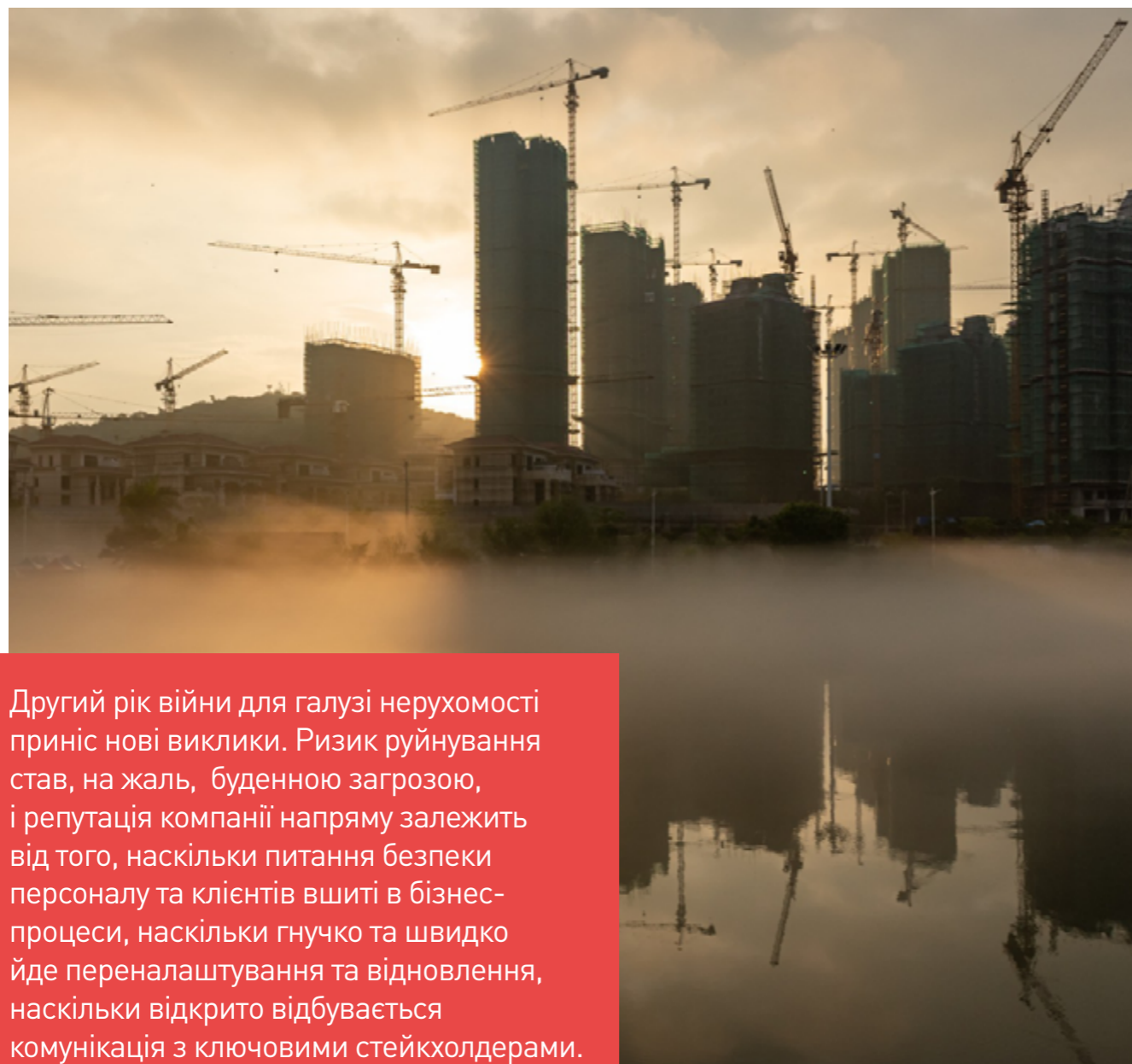
Водночас навіть такі успіхи не можуть зупинити навалу нелегальних сигарет. Україна, ймовірно, потребуватиме комплексної політики, яка включатиме в себе більш м'яку та прогнозовану акцизну політику, кардинальне посилення боротьби з нелегальним тютюновим ринком з боку правоохоронних органів, а також посилення відповідальності за економічні злочини щодо нелегального виробництва та контрабанди сигарет. Стосовно останнього перші кроки вже зроблені. За встановлений факт контрабанди підакцизних товарів кримінальна відповідальність почала діяти з 1 січня 2024 року. Проте ризик погіршення відносин із Євросоюзом через тютюнову контрабанду з України існує, а питання боротьби з нелегальними виробництвами стають ще більш актуальними.

Ольга Захарова,
незалежний експерт

FMCG — ТОВАССО

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Філіп Морріс Україна	42,40	34,80	36,40	31,80	39,60	185,00
2	JTI Ukraine	40,25	33,50	34,75	27,75	36,00	172,25
3	British American Tobacco	32,33	30,00	29,00	26,67	29,67	147,67
4	Imperial Tobacco Ukraine	29,50	21,50	22,50	21,50	27,50	122,50
5	Тедіс Україна	15,33	18,33	12,33	10,67	13,67	70,33

БУДУВАТИ ОБ'ЄКТИ ТА РЕПУТАЦІЮ



Другий рік війни для галузі нерухомості приніс нові виклики. Ризик руйнування став, на жаль, буденною загрозою, і репутація компанії напряму залежить від того, наскільки питання безпеки персоналу та клієнтів вшиті в бізнес-процеси, наскільки гнучко та швидко йде переналаштування та відновлення, наскільки відкрито відбувається комунікація з ключовими стейкхолдерами.

Якщо аналізувати основні фактори, на яких базується управління репутацією, то вони незмінні: якість та цінність продукту, чесність і відкритість комунікації з ключовими стейкхолдерами (не лише з цільовими покупцями/орендарями, але й з ринком, громадським сектором, профільними органами влади, містом тощо), чітке виконання взятих на себе зобов'язань і тотожність слів та дій. Емпатія, яка дозволяє гнучко та швидко знаходити серед інструментів найбільш адекватні нестандартним ситуаціям.

Як підкреслює співзасновниця Інституту медіації партнерства Вікторія Берещак, чесність і відкритість

критично важливі стосовно реальної будівельної динаміки, ситуації на майданчиках, комунікації з інвесторами щодо умов виплати розтермінувань, наявності/відсутності штрафних санкцій тощо.

Спотворені комунікації

Згідно з аналітикою агентства новобудов ЛУН, у 2023-му про відновлення робіт заявили майже 90% від довоєнної кількості ЖК у відносно безпечних регіонах. Але фактично зробили це трохи менш як 50% і не більш ніж 35% з цього пулу можуть засвідчити дійсно «здорові» темпи



будівництва (6–8% будівельної динаміки на місяць або 1 поверх моноліту в теплий сезон).

При цьому на власних майданчиках і в медійному просторі деякі гравці продовжували демонструвати удавану бурхливу діяльність, не виходячи в пряму безпосередню комунікацію з інвесторами та власниками попередніх черг, які вже здаються із затримками. Ще гірший варіант – відсутність комунікації на тлі де-факто зупинок майданчиків і скандалів навколо топів (найяскравіший приклад – «Київміськбуд»).

Ще один болючий момент – неготовність чесно комунікувати непопулярні рішення на кшталт пені за протерміновані платежі щодо розтермінування та нарахування її заднім числом, як це зробила SAGA Development. Особлива історія – драконівські

умови розірвання договорів і потенційної переуступки прав, коли на інвестора лягає суттєве фінансове навантаження.

Воєнні ризики

Порівняно з 2022-м минулого року перед бізнесом постала необхідність прораховувати воєнні ризики – від пошуку фінансування та страхування (можливих збитків внаслідок агресії) до кадрових питань і гнучкого переналаштування логістичних процесів.

Керівний партнер RED Community Тетяна Шульга-Забельська виділила серед позитивних трендів підвищення стандартів безпекових практик (зокрема, обов'язові укриття для будівельників і мешканців) та якнайшвидше відновлення постраждалих внаслідок агресії

об'єктів. Це стосується як об'єктів, що будуються, так і діючих. Наприклад, відновлення своїх постраждалих об'єктів на себе взяли RIEL, «Ковальська», КМБ, DIM, Strakhovskyi Group та ін.

Budhouse Group до кінця 2023 року повністю відновив ТРЦ Nikolsky (Харків), який суттєво постраждав внаслідок влучання російської ракети в березні 2022 року. Прямий збиток від влучання ракети сягнув майже EUR18 млн. Компанія «Auchan Україна» відновила роботу гіпермаркету Auchan Rive Gauche менш ніж за тиждень після потрапляння уламків снаряда та пожежі 30 серпня 2023 року.

Комунікаційні кейси

Загалом на ринку з низькою активністю було небагато корпоративних кейсів у сфері комунікацій та управління репутацією, які можна охарактеризувати як активні, а не реактивні. Серед них – стратегічне партнерство групи компаній DIM з великим будівельним холдингом Казахстану VI Group. «Йдеться про інтелектуальне партнерство, обмін досвідом, залучення новітніх технологічних рішень, зокрема цифрових, для оптимізації термінів будівництва, контролю якості та масштабування проєктів. Це хороша історія, яка має шанс посилити наш ринок

З погляду репутаційного менеджменту, будівельна галузь — завжди кризова історія. Навіть маючи бездоганну якість продуктів з високим попитом на ринку, будівельники часто є в епіцентрі негативних новин.

На це є кілька об'єктивних і суб'єктивних причин: складність бізнесу, залучення великої кількості учасників у процеси, постійний тиск через звинувачення – від нехтування екологією до «знищення міста».

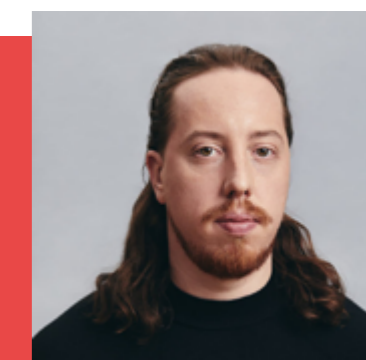
В умовах повномасштабної війни та ворожих інформаційно-психологічних операцій такий негатив може закінчитися жахливими наслідками не лише для бізнесу, а й для економіки міст і країни загалом.

Щоб попередити подібні ризики, бізнес повинен мати чіткі та зрозумілі кожному реперні точки в системі управління репутацією. Для нас це якість, прозорість і відповідальність.

Якість має бути підтверджена. «Ковальська» завжди проходить обов'язкові та добровільні сертифікації якості не лише на бетони та вироби з нього, а й на пісок, щебінь та інші матеріали, з яких виготовляється продукція.

Прозорість досягається цифровими рішеннями. Максимальна автоматизація мінімізує будь-які виробничі, сервісні, операційні, а з ними й репутаційні ризики.

Відповідальність бізнесу нині має охоплювати не лише економічні, соціальні й екологічні аспекти. Коли 9 з 10 компаній підтримують ЗСУ та постраждалих від війни, варто на початку будь-якого проєкту розуміти його цінність для України та нашої перемоги над ворогом.



Володимир Соколов,
директор з маркетингу,
Група «Ковальська»

і презентувати подібні формати партнерства за межами країни», – повідомила Берещак.

Щодо нетрадиційних інструментів репутаційного менеджменту, то лідерство утримують національні та патріотичні теми. Наприклад, проєкт #Моєжиттятут від «Ковальська», що розповідає про столичні бренди. Залишається значний вплив КСВ-програм, які наразі сфокусовані на допомозі військовим, проєктам відбудови матеріалами та технікою, ВПО, постраждалим від агресії та ін.

Девелопери долучаються до програм «Відновлення та «Оселя, що само по собі додає балів до репутації, деякі з них розробляють спецпрограми підтримки військових на кшталт тривалого розтермінування на 5–7 років, вайтбокс у подарунок, фіксації курсу гривні на виплати тощо (Alliance Novobud, DIM, LEV Development, «Ковальська», «Ріел», «Інтергал-Буд», BudCapital та ін).

Але навіть нетрадиційні інструменти, як-то підтримка малого локального бізнесу «Ковальською» або ініціювання пам'ятника Хрест Героям у Вишгороді топом SAGA Development, не перебивають негативних кейсів, яких, на жаль,

минулого року було достатньо.

Наприклад, протистояння «Ковальської» з активістами, які з цілком зрозумілих причин захищали будинок на Рейтарській від знесення. З боку забудовника була спроба пояснити ситуацію таким чином, аби виставити себе захисником і поборником нового міста, а урбаністів – маргіналами-невігласами. Агресивні випадки піарника «Ковальської» і перехід на особистості як тактика протидії, власне, як і пізніше спроба вбудуватись у контекст довкола скандалу зі знесенням чергової історичної будівлі на Подолі, щоб пояснити, «який Київ нам потрібен насправді», можна трактувати як стратегічний програш девелопера.

SAGA Development запустила креатив у соцмережах із посилком «Останні однокімнатні квартири з продуманим плануванням». Враховуючи, що комплекс ще будується, дуже дивним є посил про «останні». Але головне – кампанія запущена на фоні замовчування болісних питань затримок введення в експлуатацію та воєнних загроз для будівельного процесу.

Вдалим можна вважати ситуатив DIM у вигляді коду для айтішників з рекламою екоміста Lucky

Land, яка так добре пішла (стала віральною), що її підхопили та наслідували ще кілька регіональних компаній потім.

Найбільшу репутаційну стійкість продемонстрували компанії, які зуміли перелаштувати бізнес-процеси та мають стійку фінансову модель, щоб не залежати на 100% від грошей покупця та продовжувати будувати. Ті, котрі будують не для кількох фото в соцмережах, а по факту. Якщо називати бренди, то це передусім «КАН Девелопмент», DIM, «Інтергал-Буд», Zelman, непогано себе зарекомендували цьогоріч Gazda та Blago Developer.

Репутаційні виклики

«Крижана зона», яка може вдарити по репутації найближчими роками – навколо більшості проєктів, що реалізують деякі власники та топи будівельних і девелоперських компаній за кордоном. Така «релокація бізнесу» в країні Східної, Центральної, Південної Європи та, наприклад, у Дубай, на відміну від інших галузей, замовчується, з аргументами «це персональний проєкт, жодним чином не пов'язаний із діяльністю в Україні», але на фоні затягування строків здачі ЖК чи навіть заморозки проєктів через воєнні дії виглядає дуже сумнівно.

Загалом у 2024-му посиляться ставка на амбасадорів бренду зсередини та ззовні.

Зсередини – експертні публічні бренди топменеджерів у медійному просторі, ззовні – підтримка «друзів бренду»: профільних спільнот, лідерів думок тощо.

Оксана Гришина,
кореспондент
ІА Інтерфакс-Україна



БУДІВНИЦТВО ТА ДЕВЕЛОПМЕНТ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	К.А.Н. Девелопмент	43,27	38,45	42,45	38,45	41,55	204,17
2	УЦСБ	43,40	41,60	38,60	30,40	38,80	192,80
3	Ковальська	39,00	38,30	37,30	37,10	35,80	187,50
4	DIM	38,75	35,13	38,38	35,50	36,37	184,13
5	Інтергал-Буд	39,37	33,75	38,25	35,38	37,25	184,00

АТБ для тебе!



Історія лідера вітчизняного ритейлу бере свій початок з 1993 року, коли на базі кількох звичайних гастрономів у Дніпрі було засновано корпорацію. Сьогодні бренд «АТБ» відомий кожному українцю.

За час війни компанія зазнала багатомільярдних збитків, проте стала форпостом продовольчої безпеки країни. Понад 1200 магазинів набули народного звання «Мережа незламності». Станом на сьогодні «АТБ» є лідером за виторгом, кількістю магазинів, обсягами сплати податків тощо.



Благодійна допомога за час війни

1,5 понад млрд грн

Сплачені податки у 2023 р.

25,06 млрд грн

Входить до ТОП-10 найбільших платників податків країни

1-ше місце за виторгом

181,1 млрд грн

Працевлаштовано

55 тисяч українців

Постійних клієнтів

3 млн

Долучилися до лав ЗСУ **4 500** працівників

Найменший в країні магазин «АТБ»

148 м²



1173 м²

Площа найбільшого дискаунтера «АТБ»

Інновації «АТБ» останнього часу



• Мобільний застосунок «АТБ» – це не лише покупки, а й поповнення мобільного або банківських карток, замовлення ліків, оплата комуналки, придбання квитків, благодійність тощо.

• Національний тренд конвертації подарунків у донат для ЗСУ.

Благодійні ініціативи

- «Заряджасмо ЗСУ»
- «Сертифікат для ЗСУ»
- «Благодійний внесок»
- «100 мільйонів для ЗСУ до 30-річчя «АТБ»



Екологічні ініціативи «АТБ»



- Відмова від пластикових пакетів.
- Збір та утилізація використаних батарейок.

РЕПУТАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ЗВ'ЯЗКУ

Війна, розв'язана росією, не лише зачепила всі сфери життя, але й кинула окремий виклик мобільним операторам. В умовах зруйнованої інфраструктури та постійної загрози безпеці їм вдалося зберегти працездатність мережі та забезпечити зв'язок для мільйонів людей.



На початку 2023 року довелося зіткнутися з руйнуванням базових станцій, пошкодженням кабельних ліній і перебоями з електропостачанням. Попри це мобільним операторам вдалося: відновити покриття мережі в 95% населених пунктів; забезпечити доступ до інтернету для 80% населення; запустити роумінг з операторами в 27 країнах світу.

Прозора комунікація

Управління репутацією в умовах кризи стало для мобільних операторів ще більш важливим завданням. Причому основні напрямки роботи акцентувалися на прозорій комунікації, підтримці клієнтів, соціальній відповідальності.

Скажімо, Київстар запустив проєкт «Інтернет для ЗСУ», Vodafone надав безоплатні дзвінки в Україну з 10 країн світу, а lifecell запустив проєкт «Допомога поруч», який дозволяє абонентам донатити на допомогу ЗСУ.

Українські оператори продемонстрували свою стійкість і професіоналізм, зберігши працездатність мережі та забезпечивши зв'язок для мільйонів людей.

Прозора комунікація, якісна підтримка клієнтів та участь в соціальних проєктах – все це дозволяє операторам покращити свою репутацію та завоювати довіру абонентів. Важливо зазначити, що в умовах війни мобільний зв'язок є не лише засобом комунікації, але й інструментом для порятунку життів. Тому оператори докладали всіх зусиль, щоб зберегти працездатність мережі та забезпечити доступ до інформації для всіх людей.

Треба пам'ятати, що управління репутацією – це

довгостроковий процес, який потребує постійної уваги та зусиль. Задля покращення репутації також треба використовувати соціальні мережі для комунікації з абонентами, розвивати онлайн-сервіси для самообслуговування, пропонувати спеціальні тарифи для малозабезпечених.

Зараз український ринок мобільного зв'язку стоїть перед важливими викликами. Серед ключових аспектів, наприклад, неминуче підвищення цін: інтернет і мобільний зв'язок можуть подорожчати в будь-який момент. Не треба забувати й про технічні виклики. Основна проблема — це резервне живлення базових станцій, від чого насамперед залежить стійкість мережі.

Слід також пам'ятати про зростання витрат. Скажімо, українські оператори мають прибуток від продажу послуг у 5–7 разів менший, ніж польські колеги за аналогічних умов. Для хорошого покриття по всій території України потрібно встановити якісні вежі. Їх має бути набагато більше, ніж є сьогодні, але ж це неабиякі витрати, про котрі більшість абонентів чомусь забувають. Щире роз'яснення цього й інших подібних питань веде до покращення репутації компаній. Відкритий діалог і відповідальне ставлення до клієнтів допоможуть підтримувати та покращувати позитивну репутацію компаній.

Стійкий Київстар

Найгостріша репутаційна криза 2023 року – масштабна кібератака на Київстар. Хакери атакували ядро мережі оператора, що спричинило порушення роботи сервісів. Збій зачепив мільйони абонентів по всій Україні. Але вже за кілька днів більшість

абонентів знову мали доступ до зв'язку й онлайн-сервісів. Київстар оперативно вжив низку заходів для посилення кібербезпеки та недопущення подібних збоїв у майбутньому. Крім того, компанія знайшла ресурси для компенсування своїм абонентам. Чи пішло це на користь репутації? Безумовно!

З самого початку війни Київстар адаптувався під потреби країни. Перша благодійна допомога – 10 млн грн – військовим була надана вже 28.02.2022 через фонд «Повернись живим». Наразі компанія має КСВ-стратегію, в якій зазначено основні теми: допомога військовим, підтримка лікарень, постраждалих від війни та допомога державі. Станом на лютий 2024-го допомога ЗСУ, абонентам і суспільству сягає вже понад 1,8 млрд грн.

Рішення Vodafone

Vodafone Україна у відповідь на мляву реакцію великих

міжнародних організацій щодо російської агресії проти України публічно вийшов з глобального договору ООН. Кілька років ведуться розмови про необхідність переформатування ООН, про застарілість цієї організації, про її неспроможність ефективно втручатися в конфлікти сучасного світу. Але Vodafone вчинив, як справжній український патріот. Це був сміливий крок для великого міжнародного бренду, і він знайшов відгук у серцях українців. Компанія отримала сотні схвальних відгуків у відповідь на прояв солідарності.

Емпатію проявив Vodafone, який сфокусовався на темі «Чим ми можемо допомогти» – клієнтам, колегам по ринку, державі. Скоординовані спільні дії, спрямовані на отримання результату, корисного для всіх – це новий рівень репутаційного менеджменту. Так, Vodafone запропонував допомогу своєму конкуренту у скрутну годину, запустивши акцію «Тримай WiFi» в своїх магазинах для того,

щоб абоненти Київстар могли залишатись на зв'язку попри все, і закликав до цього інші бізнеси. Адже це все наші люди, українці.

Перспективи 2024-го

Що станеться у 2024-му? Треба чекати активного використання новітніх технологій, насамперед штучного інтелекту, інтернету речей, «хмар» і блокчейну. Серед інструментів для покращення корпоративної репутації: соціальні мережі, моніторинг ЗМІ, аналітика даних, управління відгуками.

Мобільні оператори України мають значний потенціал для того, щоб зробити великий позитивний вплив на суспільство. Я вірю, що мобільні гравці України скористаються цією можливістю та стануть лідерами не лише у розвитку мобільного зв'язку, але й у розвитку України.

Олександр Левшин,
головний редактор
HiTech.Expert

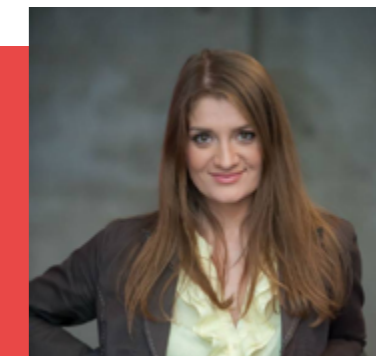
Допомога країні у протистоянні агресору опинилась у центрі уваги і суспільства, і бізнесу, стала новим і одразу одним із ключових факторів, які впливають на репутацію. Компанії вже перестали бути «тільки бізнесом», сьогодні компанія – це «громадянин» з активною та чітко вираженою позицією та діями, які цю позицію підкріплюють.

Рішення Vodafone Україна про вихід з глобального договору ООН – приклад того, як бізнес уже не може бути просто бізнесом. У червні 2023 року Vodafone публічно заявляє про вихід з глобального договору ООН, щоб привернути увагу до бездіяльності великих міжнародних організацій і слабкої позиції ООН щодо нападу РФ на Україну.

Емпатійність у спілкуванні з клієнтами, на яку ми зробили ставку минулого року, продовжує набирати актуальності. Розуміння «співрозмовника», побудова саме діалогу, а не продуманого «виступу» стали необхідними складовими для зміцнення репутації компанії.

В той час, коли ми все більше завдань автоматизуємо, передаємо ШІ, образ компанії, навпаки, набуває все більше людських рис у спілкуванні.

З перших днів війни Vodafone ні на хвилину не «пропадав з ефіру». Вся країна була вражена величезним горем, люттям. Ми робили все, що від нас залежало, щоб додати в цей інформаційний простір хороші новини, які несуть позитивні емоції, дають надію: новини про відновлення зв'язку, безоплатні послуги для абонентів, котрі не могли поповнити рахунок, додаткові можливості для доступу до життєво необхідної інформації. Ми так і розпочинали наші повідомлення для ЗМІ та клієнтів тоді: «Шановні колеги, гарні новини про...»

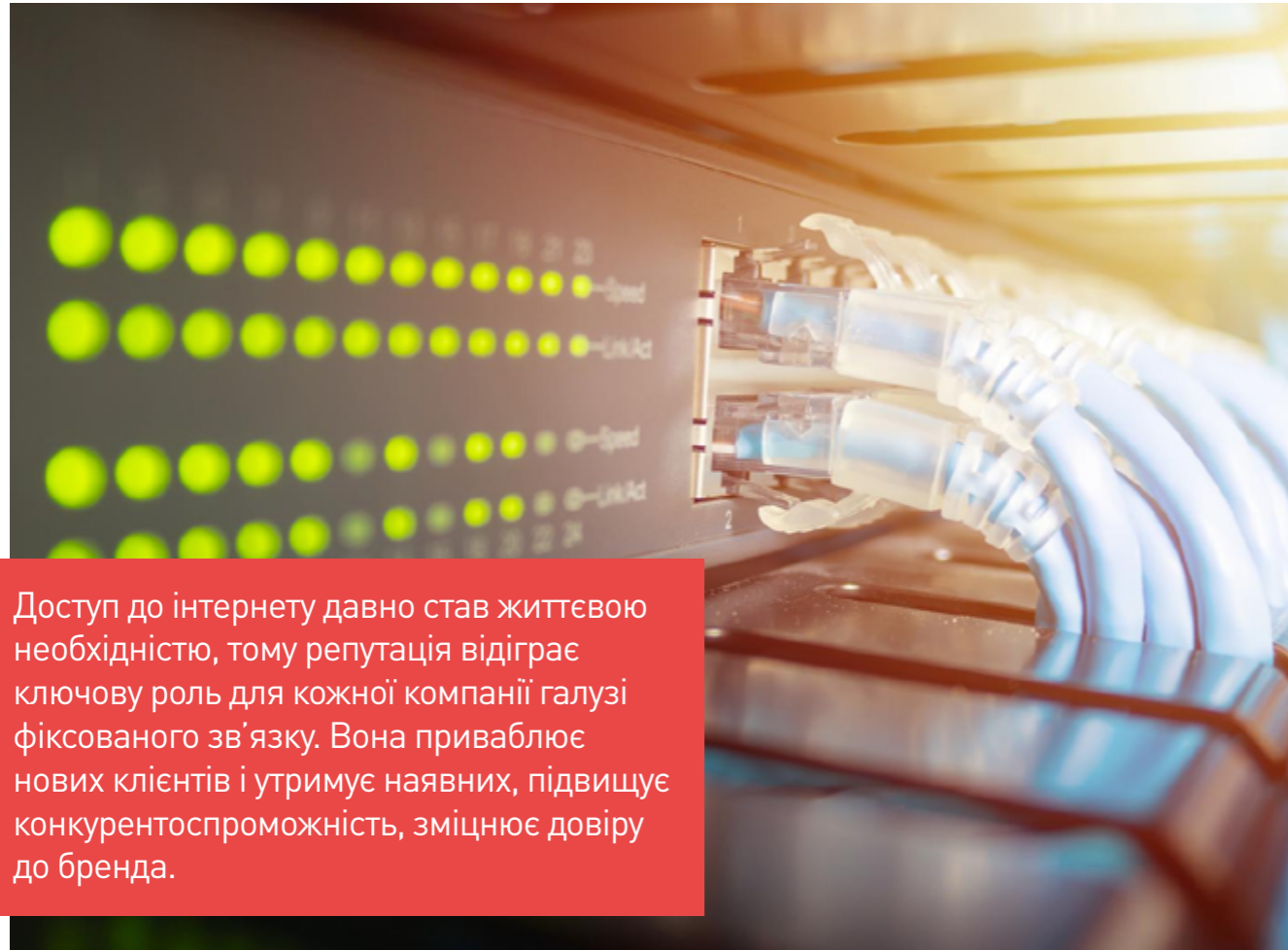


Вікторія Павловська,
пресекретарка
Vodafone Україна

ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ — МОБІЛЬНІ/CDMA - ОПЕРАТОРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Київстар	42,33	41,08	40,42	38,83	39,67	202,33
2	Vodafone	42,00	38,55	39,55	39,36	39,26	198,72
3	Lifecell	40,27	39,15	40,63	38,64	39,26	197,95
4	ТриМоб	28,67	30,00	27,33	26,00	27,67	139,67
5	Інтертелеком	17,00	17,00	23,00	21,50	22,00	100,50

ІНВЕСТИВАННЯ В РЕПУТАЦІЮ



Доступ до інтернету давно став життєвою необхідністю, тому репутація відіграє ключову роль для кожної компанії галузі фіксованого зв'язку. Вона приваблює нових клієнтів і утримує наявних, підвищує конкурентоспроможність, зміцнює довіру до бренду.

На сьогодні ключові тренди управління репутацією — це зростання значення онлайн-відгуків і думок людей, що має все більший вплив на репутацію компаній. Клієнти очікують персоналізації в комунікації, швидкого та прозорого реагування на їхні запити та скарги. Неабияку роль грає соціальна відповідальність. Також абоненти цінують інноваційність компаній.

Сильна репутація допомагає компаніям збільшити кількість клієнтів і підвищити їхню лояльність, зробити бренд більш впізнаваним, привабити й утримати кращих співробітників, збільшити вартість компанії.

Як виміряти репутацію?

Я ще пам'ятаю час, коли доводилося вручну відстежувати кількість згадок компаній у друкованих ЗМІ. Нині ж ситуація кардинально змінилася – з'явилися нові ефективні інструменти: системи моніторингу згадувань та управління

відгуками, соціальні мережі, чати та боти. Великі гравці обов'язково мають ретельно розроблені стратегії управління репутацією, активно працюють із відгуками, використовуючи соціальні мережі.

Нові, нетрадиційні для галузі інструменти підвищують ефективність репутаційного менеджменту. Насамперед це штучний інтелект (ШІ), який можна використовувати для аналізу big data із соціальних мереж, вебсайтів та інших джерел, щоб отримати уявлення про те, що люди думають про компанію.

Також ШІ можна застосовувати для моніторингу онлайн-згадок про компанію та швидкого реагування на негативні відгуки. Не слід ігнорувати й чат-боти із ШІ, які можуть стати в пригоді для спілкування з клієнтами та розв'язання їхніх проблем, що допомагає покращити лояльність клієнтів.

Не варто недооцінювати співпрацю з інфлюенсерами, що може допомогти компаніям охопити ширшу аудиторію та покращити свою

репутацію. Новинкою є гейміфікація (використання ігрових практик і механізмів у неігровому контексті), яку варто використовувати для того, щоб зробити процес управління репутацією більш цікавим і захопливим для клієнтів.

Надалі будуть активно проваджуватися віртуальна та доповнена реальності (VR/AR).

А ще блокчейн для того, щоб зробити процес управління репутацією більш прозорим і безпечним, підвищити довіру клієнтів.

Кейси операторів

Найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні має стійку репутацію надійного та доступного провайдера. Адже «Укртелеком» забезпечував телеком-сервісами об'єкти критичної інфраструктури, зокрема сервіси ЗСУ, державних адміністрацій, соціальних проєктів. Працівники провайдера проводили в касках і бронежилетах у прифронтових зонах та на звільнених територіях ремонтно-відновлювальні роботи майже знищеної ворогом інфраструктури, щоб забезпечувати телеком-послугами всюди, де є така можливість.

Продовжилася розбудова оптичної інфраструктури задля потреб клієнтів. «Укртелеком»



інвестує в розвиток мережі за технологією GPON, бо це ще й найкраща архітектура з точки зору можливості забезпечити енергонезалежний інтернет. Крім цього, «Укртелеком» як найбільший платник податків серед операторів і провайдерів фіксованого зв'язку в Україні у 2023 році переказав до бюджетів усіх рівнів 1,35 млрд грн.

Також не викликає нарікань репутаційна стійкість інших компаній галузі: «Датагруп», «Воля», «Київстар» і «Vodafone Україна», які теж надають послуги фіксованого зв'язку. Ці компанії змогли продемонструвати якість

послуг, надійність, соціальну відповідальність, відкриту та прозору комунікацію.

Найбільш відомі проєкти компаній на сьогодні — це «Інтернет для ЗСУ» (безплатний доступ до інтернету для українських військових) від «Укртелеком», «Wi-Fi для шкіл» від «Датагруп» (безплатний доступ до Wi-Fi для шкіл у сільській місцевості), «Підтримка абонентів під час війни» від «Воли» (пільгові умови на послуги зв'язку).

Особлива цінність цих кейсів полягає в тому, що вони продемонстрували соціальну відповідальність компаній,

Найбільший репутаційний виклик для телеком-галузі під час війни – неможливість надавати своїм клієнтам послуги зв'язку, тоді як людям це життєво необхідно. І саме війна додає до переліку вірогідних проблем доволі критичні: руйнування інфраструктури, кібератаки, блекаути тощо. Тому останні два роки в нашій стратегії мінімізації репутаційних ризиків ми йшли шляхом створення умов для забезпечення клієнтів послугами та покращення клієнтського досвіду попри всі складнощі. Для цього ми багато інвестували у зміни: модернізували об'єднану мережу компаній «ДАТАГРУП» і Volia, покращували її безпеку та відмовостійкість, збільшували пропускну спроможність, будували нові та резервні ділянки в Україні та за кордоном, забезпечували енергонезалежність обладнання. Також ми багато чого змінили в обслуговуванні клієнтів, відмовившись від послуг підрядних організацій. Завдяки цьому майже вдвічі скоротили час на виконання заявок абонентів. Це все – внесок у репутацію на рівні відносин «компанія – клієнт». Проте в сьогоднішній Україні, яка веде героїчну боротьбу з окупантами, на репутацію бізнесу в очах суспільства впливає і залучення компаній у підтримку країни. Незалежно від галузі та розміру підприємства. Тут наші інвестиції в репутацію водночас є й інвестиціями в наше спільне мирне майбутнє. Компанії «ДАТАГРУП» і Volia з лютого 2022 року надали допомоги державі, ЗСУ та населенню на загальну суму понад 340 млн грн. Це телеком-обладнання для війська, бронежилети для медиків, підтримка постраждалих від підризу Херсонської ГЕС, внесок у відбудову України разом з UNITED24, медична допомога населенню, евакуація важкопоранених, допомога дітям-сиротам війни тощо. Тобто ми працюємо із перспективою на майбутнє, розвиваємось, покращуємо себе для клієнтів і багато допомагаємо – це і є наші дієві інструменти з репутаційного менеджменту.



Михайло Шелемба,
СЕО компаній
«ДАТАГРУП» і Volia



підкреслили важливість підтримки ЗСУ та розвитку цифрової грамотності в країні, продемонстрували турботу компаній про своїх клієнтів. Ці кейси є прикладом того, як компанії можуть використовувати управління корпоративною репутацією, щоб збільшити лояльність клієнтів, покращити свою репутацію, підвищити свою конкурентоспроможність. Однак не завжди було все так гладко навіть для переможців Рейтингу-2024. Скажімо, після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, Datagroup («Воля») зіткнулася з хвилею негативу в соціальних мережах. Користувачі

звинувачували компанію в недостатній підтримці армії та країни, а також в неетичній співпраці з російськими компаніями. Однак Datagroup («Воля») опублікувала офіційну заяву, в якій засудила російську агресію та заявила про свою підтримку України. Ба більше, компанія перерахувала 100 млн грн на потреби армії та гуманітарну допомогу, надала безоплатний доступ до своїх послуг для військових і соціально незахищених верств населення, запустила інформаційну кампанію про війну в Україні та про те, як допомогти країні. У результаті цих дій Datagroup («Воля») вдалося покращити свою репутацію та повернути довіру користувачів.

Компанія «Тенет» зіткнулася з проблемами якості зв'язку. Користувачі скаржилися на перебої в роботі інтернету та мобільного зв'язку. «Тенет» оперативно інвестувала в модернізацію своєї мережі, що дозволило покращити якість зв'язку. Компанія почала активніше спілкуватися з користувачами, інформуючи їх про проведені роботи та про те, як покращити якість зв'язку. «Тенет» навіть запропонувала компенсації користувачам, які відчували проблеми з якістю зв'язку. У результаті цих дій «Тенет» вдалося покращити свою репутацію та повернути довіру користувачів.

Свого часу «Ланет Нетворк» зіткнулася з кібератакою, в результаті якої були викрадені персональні дані користувачів. Компанія негайно повідомила користувачів про кібератаку та про те, яких заходів було вжито для захисту їхніх даних. Компанія також запропонувала допомогу користувачам, чії дані були викрадені, в тому числі допомогу у відновленні кредитних історій. А ще «Ланет Нетворк» інвестувала в покращення своєї системи безпеки, щоб запобігти подібним інцидентам у майбутньому. У результаті цих дій «Ланет Нетворк» вдалося мінімізувати шкоду від кібератаки та зберегти свою репутацію.

Ці кейси показують, що управління репутацією є важливою частиною роботи будь-якої компанії, особливо в контексті кризи. Завдяки своєчасним і правильним діям компанії можуть покращити свою репутацію та повернути довіру користувачів.

Олександр Левшин,
головний редактор
HiTech.Expert

ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ – ОПЕРАТОРИ ФІКСОВАНОГО ЗВ'ЯЗКУ ТА ШИРОКОСМУГОВОГО ІНТЕРНЕТУ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Datagroup (Воля)	41,67	40,33	40,33	39,67	39,67	201,67
2	Тенет	39,33	41,33	40,17	38,00	40,33	199,16
3	Ланет Нетворк	40,20	40,60	38,20	37,10	40,40	196,50
4	Укртелеком	38,63	37,13	40,63	35,63	36,00	188,02
5	HomeNet	37,00	36,67	37,33	38,00	38,33	187,33



ОФІЦІЙНИЙ ПАРТНЕР



**СПОРТ
ПІДТРИМАЄ
ТЕБЕ**

НОВІ СТАНДАРТИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Випробування українського бізнесу повномасштабною війною показало несподівані результати – наші компанії не лише вижили, але й створили унікальну модель корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Про те, як в Україні розвивається інститут соціальної відповідальності, куди вона прямуватиме в найближчому майбутньому та які репутаційні ризики бізнесу є на початку третього року війни, розповіла керівник Центру «Розвиток КСВ» Марина Саприкіна.

Марина Саприкіна – сертифікована експертка з КСВ і міжнародного стандарту з соціальної відповідальності ISO 26000, консультантка та тренерка програми відповідального бізнесу REAP від UNIDO. Авторка 16 книг з корпоративної соціальної відповідальності в Україні та за кордоном. Вона стала першою україною, котра перемогла у Міжнародному конкурсі спікерів Speaker Contest 2023 у Гельсінкі, куди подавалося понад 200 претендентів з усього світу. Її промова «Сталий розвиток під час війни» стала кращою серед п'яти доповідей фіналістів.



Як змінився інститут КСВ в Україні за останні кілька років? Як війна впливає на корпоративну соціальну відповідальність?

Я очолюю Центр «Розвиток КСВ» уже 15 років, і за цей час мала лише два моменти в житті, коли не знала, що робити. Вперше — у 2014 році, коли рф напала на Україну. Вдруге — після повномасштабного вторгнення 2022 року. Я не розуміла, як можу розповідати компаніям про те, що їм робити. І коли я повернулася в Україну в серпні 2022-го, то вирішила просто спостерігати та досліджувати, що робить бізнес.

Зрештою, це дало поштовх нашому звіту «Соціальна відповідальність під час війни» та однойменної моделі КСВ. Зазначу, що зараз її можна використовувати в будь-яких критичних непередбачуваних ситуаціях. Модель складається з п'яти компонентів.

Перший — безперервність бізнесу, тобто наявність політик та процедур щодо продовження бізнесу. Другий — безпека співробітників (психологічна та фізична). Третій — допомога тим, хто на першій лінії (це ЗСУ). Четвертий — об'єднання. В Україні задля протистояння спільній загрозі об'єднувалися навіть конкуренти. Наприклад, оператори зв'язку створили національний роумінг. П'ятий — громади. Це історія про те, як компанії допомагали громадам, віддавали свої приміщення переселенцям тощо.

Нічого з перерахованого до вторгнення не існувало?

Звісно, ці компоненти сильно відрізняються від того, що в нас було до повномасштабного вторгнення. Сьогодні, наприклад, компанія Київстар не лише сама складає плани безперервності бізнесу, але й вимагає цього від своїх постачальників.

Також — підтримка ЗСУ. Раніше бізнес не інвестував у ЗСУ та виробництво зброї. Більше того, глобальні фонди не дозволяли такі інвестиції в компанії, що виробляють зброю. Але коли з'ясувалося, що зброя потрібна для того, аби захищатися, а не нападати, деякі фонди, наприклад шведські, дозволили витратити на це кошти. І сьогодні українські підприємці зрозуміли, що незалежність нашої держави має чіткий зв'язок з їхнім бізнесом.

Чинну українську модель КСВ можна назвати унікальною?

Так. Я спілкувалася з деякими іноземними експертами, які були вражені тим, що український бізнес на повномасштабне вторгнення відреагував дуже активно, сильно та швидко. За кордоном у мене питали: якщо ваші компанії проявляють таку круту соціальну відповідальність у воєнний час, то чому цього було так мало у мирний? Насправді за

українською моделлю КСВ бізнес може зараз працювати в будь-яких гарячих точках світу, щоб розуміти, куди насамперед слід інвестувати свої ресурси.

Розкажіть про основні проєкти Центру «Розвиток КСВ» протягом 2023-го та початку цього року.

Ми об'єднували стейкхолдерів у контексті розв'язання конкретних завдань, щоб вони працювали разом і ділилися класними практиками. На спеціальні сніданки запрошували представників бізнесу та глобальних установ (наприклад, ООН, Міжнародної організації праці) та обговорювали важливі речі — моделі соціальної відповідальності, бізнес і права людини, працевлаштування ветеранів, безбар'єрність у бізнесі, корпоративні дитячі садочки тощо.

Другий важливий напрямок — розповідаємо про КСВ українських компаній за кордоном. Ці кейси у нас об'єднані в тему життєстійкості. Ми нагадуємо про нашу країну та показуємо, що попри все в український бізнес варто вірити, з ним потрібно працювати. Це також наша робота на репутацію України задля залучення іноземних інвестицій. За минулий рік розказали про це на 6-7 міжнародних майданчиках більше ніж 40000 людей.

Третій великий кейс — на початку вторгнення започаткували проєкт для жінок-підприємниць зі створення бізнесу із соціальною цінністю – Український хаб для жінок-підприємниць. Сьогодні вже маємо п'ять хабів і 5 тисяч навчених жінок. Днями презентували каталог продуктів жіночих бізнесів. Це нові реалії, адже все більше жінок реєструються як ФОП, щоб, поки їхні чоловіки на фронті, підтримувати свою родину, громаду й Україну.

Також я запустила авторські курси з ESG (environmental, social, governance). Це екологічні, соціальні, корпоративні компоненти, які варто включати

в бізнес-стратегії компаній у межах української євроінтеграції.

Які головні репутаційні ризики мав український бізнес у 2023 році?

Ключовий репутаційний ризик — це робота з компаніями, котрі працюють у країнах-агресорах, білорусі та росії.

Другий ризик — відсутність допомоги ЗСУ. Сьогодні українське суспільство охоче підтримує компанії, які допомагають армії, і не підтримує тих, хто не допомагає. І це логічно.

Третій ризик — відсутність роботи з ветеранами та людьми з інвалідністю. Він вже виник і буде лише посилюватися. Торік за результатами КСВ-індексу половина компаній роботу з ветеранами не проводила, а це реалії сьогоdnішнього дня і великий ризик.

В якому напрямку рухатиметься КСВ в Україні протягом 2024 року? Чи відбудуться якісь суттєві зміни?

Глобальна соціальна відповідальність змінюється. Сьогодні актуальна дуже цікава концепція ESG — екологічні, соціальні й управлінські аспекти. Це те, чого вимагає регуляція ЄС, це те, чого вимагають інвестори. Я думаю, що в нас компанії щодо цього розділяться: хтось буде впроваджувати ESG, а хтось залишиться на КСВ.

У чому між ними різниця?

ESG говорить про різні типи ризиків — соціальні, екологічні, управлінські — і про те, як вони впливають на фінансові показники компанії. Що компанія робить, аби цих ризиків не було. Позаяк це дуже пов'язано з директивами ЄС, то впроваджувати ESG насамперед будуть бізнеси, які вже працюють в Європі, а також банки, які співробітничать з міжнародними донорами та фінансовими

інституціями.

Залишаться компанії, які будуть впроваджувати КСВ, але вона у них існуватиме у формі благодійності, що для України теж дуже важливо. Але також збільшуватиметься кількість підприємств, які готуватимуть звіти зі сталого розвитку КСВ, або це можуть бути звіти з ESG. На національному рівні відбудеться гармонізація нашого законодавства з нормами ЄС, в яких також будуть вимоги щодо звітності компаній з ESG. Це навіть не прогноз, а реалії, до яких слід готуватися вже сьогодні.

Які ще репутаційні чинники в перспективі будуть важливими для українського бізнесу?

Хочеться, щоб бізнес усвідомив свою роль у відновленні України. Опитування в КСВ-індексі показало, що більшість компаній не розглядають себе як складову цього процесу. Тому їм варто замислитися, що вони можуть зробити, аби стати частиною відновлення України. І вони мають усвідомити, що потрібно більше зусиль. Мені хочеться, щоб компанії ідентифікували себе як складову відновлення країни та подумали про відповідні важливі проєкти.

Ну і звісно, є реалії України, до яких потрібно адаптуватись. Це і працевлаштування ветеранів, і ментальне здоров'я людей, і робота з людьми з інвалідністю, яких, на жаль, стає все більше.

Ще один важливий момент — екологічні проєкти. Через повномасштабну війну вони опинились не на часі, адже соціальний аспект був важливішим. Однак це тренд на майбутнє. Нещодавно я розмовляла з представниками однієї міжнародної фінансової організації, котра очікує від українського бізнесу підготовлених проєктів, які зможе фінансувати. І компанії повинні їх мати. Проте це відбудеться, коли вони відчують, що їхні проєкти є складовою відновлення України.

“**ВІЙНА ЗМІНИЛА ПРАВИЛА ГРИ ГЛОБАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ФОНДІВ**”

ГНУЧКІСТЬ І ЗРОСТАННЯ



Перспективи української логістики є обережно оптимістичними, адже працюючи у надскладних умовах 2023 року, компанії намагаються надавати своїм клієнтам затребувану якість і повноту сервісу. Після двох років повномасштабної війни можна стверджувати: логістиці в Україні – бути.

Попри активний розвиток річкової логістики та залізничних сполучень в Україні сухопутні шляхи залишаються важливим логістичним компонентом для вітчизняних торговельних компаній, а складська інфраструктура – інструментом для зберігання запасів та ефективного розподілення готової продукції. Навіть в умовах війни Україна за своїм транзитним потенціалом дотепер вважається однією з найкращих альтернатив для обміну товарами і технологіями між Європою та країнами Азії.

Впродовж минулого року наша країна уклала низку угод, що покращують доступ вітчизняних виробників на закордонні ринки. Серед них – угода про цифрову торгівлю із Великою Британією, оновлення угод із Канадою та Туреччиною. Очікується офіційне оголошення про успішне завершення відповідних переговорів з ОАЕ.

Попри війну більшість помітних гравців ринку продовжують працювати, шукаючи нові можливості для розвитку та resilience. Допомагають українській логістиці у цьому традиційні галузі: внутрішня торгівля, експорт-імпорт і промисловий сектор, який демонструє певні ознаки відновлення, збільшивши обсяги виробництва на 1/3 наприкінці 2023 року.

Позитивні тенденції

Першою з таких є інвестування (хоча й стримане) в логістичну інфраструктуру українських територій, що навіть сьогодні знаходяться у прямій небезпеці нападу ворожих сил або обстрілів з наземної артилерії. Йдеться про Сумську, Чернігівську, Житомирську області – де дедалі активніше та впевненіше почувають себе провайдери логістичного сервісу.

З урахуванням цього факту локально зростає попит на малі склади, що говорить про розвиток дистрибуції товарів широкого вжитку й інших категорій, а також про намір досягти більш ефективних моделей транспортування вантажів

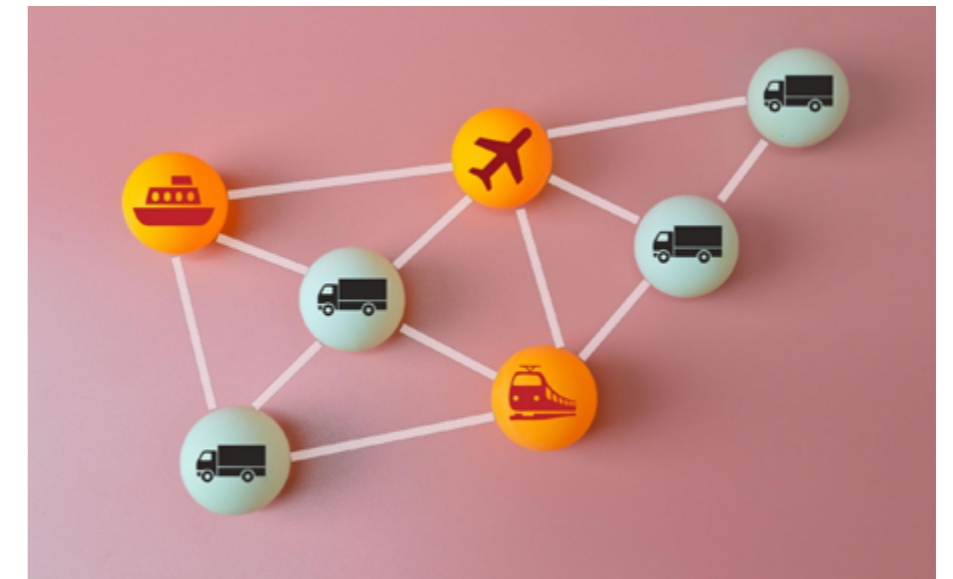
у межах конкретних регіонів.

Наступний тренд – швидка інноваційність стосовно логістичних рішень, які надаються провайдерами. Щойно прийшло повідомлення про закриття кордону із Польщею, а вже наступного дня деякі міжнародні оператори видають нові схеми експорту або імпорту товарів.

З урахуванням мінімізації власних операційних ризиків і більшої орієнтованості на основний бізнес продовжує зростати попит на логістичний аутсорсинг з боку виробників і торговельних компаній.

Обнадійливі висновки

Попри все, що відбувається навколо, сектор логістичного аутсорсингу продовжує розвиватись. Нові виклики, здається, тільки підштовхують 3PL-операторів демонструвати нечувану гнучкість, живучість і здатність до швидкого відновлення. Завдяки співпраці із міжнародними партнерами



на ринку запроваджено низку нових підходів і механізмів (зокрема, страхування від воєнних ризиків). Власне, українська логістика робить можливим дедалі збільшувати обсяги експорту товарів вітчизняних виробників.

Водночас всім зрозуміло, що без належної підтримки

з боку компетентних державних інституцій самим логістичним компаніям буде дуже складно подолати сучасні виклики, особливо ті, що стосуються міжнародних перевезень.

Олег Каленський, керуючий партнер Supply Chain Advisors в Україні (www.scadvisors.org), військовослужбовець НГУ

Найбільшим викликом минулого року, як і з початком повномасштабного російського вторгнення, було збереження ланцюгів постачань. Закрите небо для цивільної авіації, неможливість транспортування морем, блокування пунктів пропуску... В цих умовах логістам потрібно реагувати миттєво, перебудувати маршрути та знаходити неочевидні рішення, аби забезпечувати доставку товарів. У режимі постійного моніторингу й оперативного інформування були й комунікації: попередити, пояснити, заспокоїти, спрогнозувати наслідки та запропонувати рішення.

Одним із найвагоміших інсайтів за цей час стало розуміння сили спільноти. Частина роботи ZAMMLER – це забезпечення логістики гуманітарних вантажів. Інколи від вчасної доставки залежить життя та безпека багатьох людей. І саме в таких проектах дивовижно спостерігати, як працює команда, долучаються партнери – люди, об'єднані спільною метою, здатні робити неймовірні речі.

Ще один інсайт останнього часу та водночас стратегія на майбутнє – трансформація внутрішніх комунікацій. Нам вдалось зберегти команду зі спільними цінностями, але в умовах війни, міграції, часткового онлайн, перманентного стресу взаємодія з командою вимагає якісно нових підходів. Думаю, зараз це виклик і зона зростання для багатьох компаній в Україні.

Нещодавно мене попросили озвучити три слова, які я вважаю ключовими в комунікаціях наступного року. Для мене це відповідальність, адаптивність і безбар'єрність. Абсолютно у різних аспектах і проявах.



Уляна Колодій, PRD групи логістичних компаній ZAMMLER

ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ЛОГІСТИЧНІ КОМПАНІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Лемтранс	46,33	46,00	47,00	44,33	46,67	230,33
2	Raben	40,25	37,42	38,75	38,75	37,50	192,67
3	Kuehne + Nagel Україна	39,67	36,00	34,00	33,67	38,00	181,34
4	Zammler Ukraine	38,17	35,00	37,33	33,50	34,67	178,67
5	Delivery Group	32,00	29,00	30,33	28,00	31,67	151,00

ГОНИТВА ЗА ЛІДЕРСТВОМ



Сектор поштово-логістичних компаній і кур'єрських служб переживає справжній бум. Його головними дійовими особами, як і раніше, є НП та Укрпошта, які ведуть запеклу боротьбу за те, хто більше та швидше облаштує нових і зручних відділень.

На п'яти лідерам наступають «Міст Експрес» і Delivery, які, щоправда, по-справжньому змагаються із цими гігантами лише в сегменті доставки невеликих вантажів у форматі «від дверей до дверей». Які ж рішення, ідеї та технології допомагають гравцям випереджати конкурентів, пропонуючи своїм клієнтам новаторський досвід?

Рекордні показники

Минулого року НП підкорила чергову історичну вершину, доставивши 412 млн відправлень (+30% до показника 2022 року). Укрпошта не відстає від головного конкурента, зафіксувавши +40% до відправлених посилок, документів і вантажів, Delivery збільшила обсяги перевезень на 18%, відзначаючи також зміни у структурі власного вантажообігу.

Амбітні плани НП щодо експансії на 17 європейських країн до жовтня 2024 року втілювались у життя минулого року теж доволі успішно. Компанія продовжує нарощувати вражаючі обсяги міжнародних відправлень, вочевидь капіталізуючи власну базу даних клієнтів, багато з яких знайшли собі притулок в інших країнах континенту, проте продовжують товарний (і не лише) обмін із родичами в Україні. Натомість національний поштовий оператор уклав низку міжнародних угод про співпрацю та запусив авіасполучення із США, дедалі пришвидшуючи у такий спосіб виведення українських товарів на світові ринки.

Інновації та швидкість

Запропонувавши сервіс NP Shopping і продовжуючи активний розвиток власного цифрового застосунку, НП прагне до полегшення життя та більш зручного шопінгу для своїх клієнтів.

Укрпошта натомість цілеспрямовано реалізує план

щодо 100% цифрового охоплення міст і селищ України, фокусуючись на максимальному покритті. У цьому питанні дається взнаки соціальна функція національного оператора (власне, видача пенсій, субсидій тощо), виконання якої наразі є дуже ускладненим з огляду на воєнні дії на майже 20% території нашої країни. З іншого боку, державний статус Укрпошти дозволив їй першою з усіх поштово-логістичних операторів України укласти договір про стратегічне партнерство із Укрзалізницею – що дозволило диверсифікувати магістральні транспортні сполучення між містами-хабами.

Середній час доставки відправлень по Україні у НП залишається на рівні 24 годин (формат «відділення-відділення»), тоді як у Delivery та «Міст Експрес» цей показник становить 32–48 годин (з огляду на «першу та останню милю», яку виконують співробітники цих традиційно кур'єрських компаній). Укрпошта натомість реалізує історію з мобільними відділеннями, аби зекономити на операційних видатках, але, як і раніше, надавати стабільний сервіс у населених пунктах т. зв. зон В і С (маленькі містечка та районні центри). Впродовж 2023 року національний поштовий оператор продовжував розвивати цю операційну стратегію.

За прикладом НП

Пейсмейкером цього сектору, як і раніше, залишається НП. Решта операторів здебільшого дивляться на неї і роблять приблизно те саме. Як кажуть люди зсередини компанії, при відносно жорсткому стилі управління «Нова пошта» є, напевно, найкращим поштово-логістичним оператором за критерієм залученості персоналу. Окрім цього, потужні економічні показники двох лідерів (валовий дохід майже 30 млрд грн)



дозволяють залучати різноманітні інструменти фінансування свого розвитку, а у випадку із Укрпоштою – ще й державну та міжнародну технічну підтримку. Український бізнес-юніт «Міст Груп» також декларує зростання обсягів міжнародних відправлень, зокрема з Китаю, а Delivery (напевно, не маючи тут особливо інших варіантів) акцентує свою комунікацію зі стейкхолдерами на соціальній відповідальності та допомозі волонтерам. Хоча заради справедливості треба зауважити, що всі гравці ринку активно допомагають і великим фондам, і волонтерським організаціям, і приватним небайдужим, хто підтримує фронт, військовим та інженерним обладнанням або гуманітарними вантажами. А найбільше допомагає «Нова пошта», у якій працює гуманітарна пошта.

Майбутні інновації за DHL?

DHL продовжує бути лідером глобальної логістики, впроваджуючи новаторські

рішення, що задають стандарти для всієї індустрії.

У центрі інновацій DHL розробляють і тестують новітні концепції, що можуть радикально змінити майбутнє логістики. Компанія продовжує інвестувати у розробку технологій – автономні транспортні засоби, дрони для доставки, «розумні» склади на базі ШІ тощо.

Співпраця з клієнтами відома своїм індивідуальним підходом до кожної організації чи особи, адже оператор пропонує рішення, котрі найкраще відповідають унікальним потребам кожного.

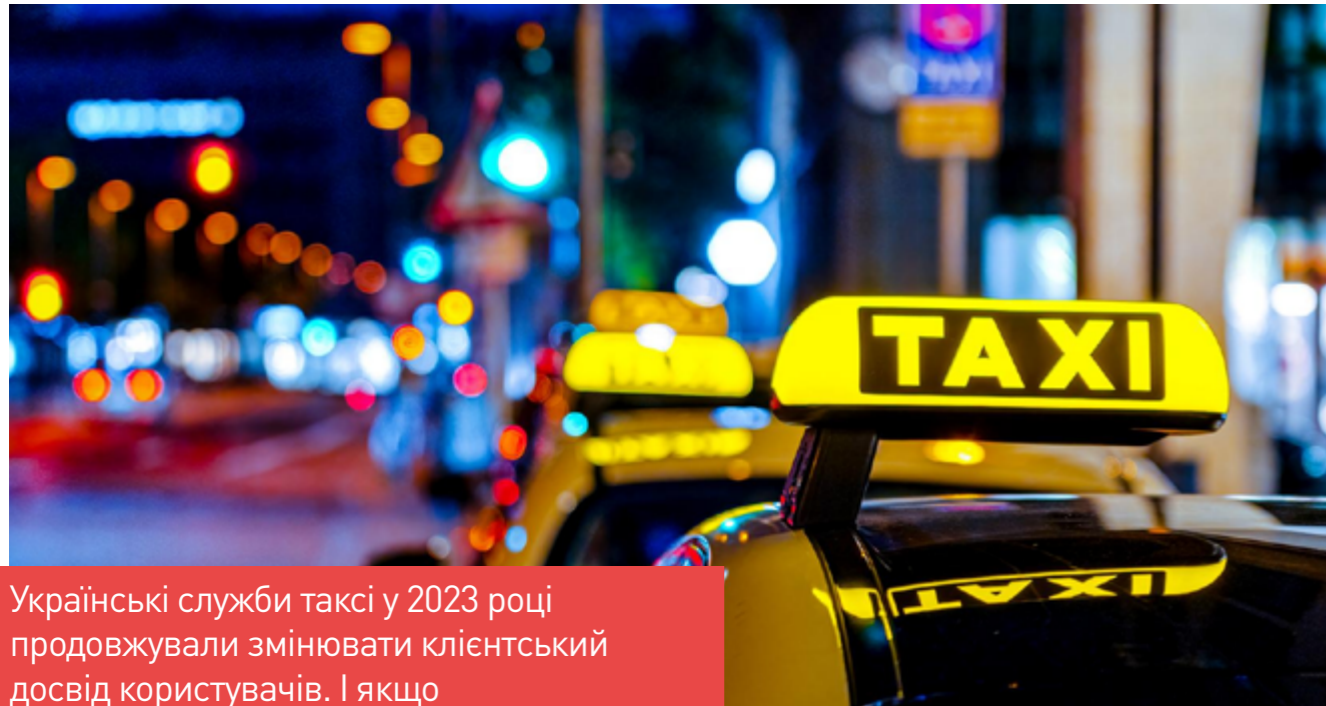
Екологічна відповідальність є ще одним важливим аспектом, на якому акцентує увагу DHL. Компанія прагне до зменшення впливу на довкілля, оптимізуючи маршрути доставки та використовуючи екологічно чисті транспортні засоби.

Олег Каленський,
керуючий партнер Supply Chain Advisors в Україні (www.scadvisors.org),
військовослужбовець НГУ

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	42,78	39,22	41,11	40,67	42,11	205,89
2	DHL	42,75	38,25	37,50	37,00	39,75	195,25
3	Укрпошта	38,50	38,13	38,25	36,38	39,50	190,76
4	Meest Express	31,57	30,00	30,57	31,00	31,43	154,57
5	Ін-Тайм	22,33	22,67	21,67	21,33	23,33	111,33

ТАКСІ ЗМІНЮЄ ДОСВІД



Українські служби таксі у 2023 році продовжували змінювати клієнтський досвід користувачів. І якщо транснаціональні проекти — Uber і Bolt — передусім зосередилися на комфорті клієнтів, розвитку глобального ринку транспорту та захисті екології, то Uklon ще й бере участь у підтримці Сил оборони України.

Основні гравці українського ринку таксі зміцнювали свої власні стратегії розвитку. Але якщо Uklon підкреслює своє українське походження, то Uber і Bolt ведуть роботу в межах генеральної лінії транснаціональних корпорацій.

Стратегія на екологію

Глобальний Uber проголосив доволі амбітні цілі, прагнучи до 2040 року стати найефективнішим та екологічно чистим транспортним сервісом. Задля цього компанія планує активніше партнерство з різними громадськими організаціями, що займаються проблемами захисту довкілля та, на думку стратегів компанії, відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку цього транснаціонального транспортного сервісу.

Тому Uber уже сьогодні пропонує пасажиром із 69 країн екологічні варіанти поїздки, гарантує прозорість своїх статистичних звітів і публічно прискорює перехід на використання відновлюваних джерел енергії у транспорті загалом.

За результатами 2023 фінансового року Uber декларує:

- зростання бронювань майже на 20% (що говорить про більшу впевненість у майбутньому з боку користувачів і довіру до бренда);
- вперше у своїй історії чистий прибуток розміром 1,9 млрд доларів США (після збитків розміром 9,1 млрд доларів США у 2022 році);
- досягнення ринкової капіталізації у 150 млрд доларів США.

Операційна діяльність і комунікація Uber в Україні, слід зауважити, дещо скоротились, порівнюючи з довоєнними роками. Ймовірно, це наслідок свідомих управлінських рішень у межах корпоративної політики активностей компанії на територіях із підвищеним ризиком.

Українське для українців

Uklon, будучи виключно українським проектом, позиціонує себе не лише як службу перевезень, але й як активного учасника благодійної діяльності з доволі широкого спектра питань. Наразі вочевидь компанія зосереджує свої зусилля на підтримці українських силовиків і місцевих громад. Цей транспортний сервіс активно співпрацює із Благодійним фондом Сергія Притули, доставляючи гуманітарну допомогу на фронт, і холдингом !FEST, підтримуючи його культурні ініціативи.

Викликом для галузі у 2023 році був ризик не стати посповими, не перейти в шароварщину та не грати на емоціях людей, бо це як мінімум спекуляція на горі, або на цінностях.

Часто бренди та компанії перекладали свою відповідальність на споживача, але в 2024-му це вже є моветоном. Наприклад, пропонують задонатити на ЗСУ саме через свій сервіс. Якщо бізнес хоче допомогти, то нехай донатить зі свого прибутку. Вважаю, що це маніпуляція задля піару.

У нашій компанії в 2023 році, окрім поглиблення CSR-проектів, нічого не змінилося, тому що ми допомагали й раніше та працювали з репутацією виключно щодо бізнес-викликів. Уже багато років підтримуємо «Охматдит», коли це ще не було мейнстрімом.

Повномасштабне вторгнення сильно вплинуло на те, що питання якості перестало бути головним. Всі зосередилися на виживанні бізнесів. Щоправда, ми намагаємося, аби якість нашого сервісу не знижувалася.

У нас є багато викликів, таких як, зокрема, поведінка водіїв і пасажирів.

Тому ми запустили проект спільно з Громадською організацією «Ла Страда — Україна». Ми поширили на сайті компанії, у соцмережах та в автомобілях Bolt матеріали з порадами про те, як слід діяти у ситуаціях прояву насильства. У застосунку Bolt з'явилося перенаправлення на гарячу лінію ГО «Ла Страда - Україна» для усіх, хто цього потребує. Організували тренінги щодо запобігання насильству для керівників компанії та водіїв сервісу.



Сергій Костя,
регіональний
маркетинг-менеджер
Bolt у Східній Європі

Інформаційно яскравими можна назвати два проекти компанії — «Люті пташки» та «Рій помсти». Обидва вони передбачали збір коштів (у формі відрахувань з поїздки користувачів розміром певного % від суми поїздки), закупівлю FPV-дронів і відправку їх тим бойовим частинам, які потребували ударних повітряних засобів. Поточні репутаційні проекти Uklon також сфокусовані на FPV: ремкомплекти для вже поставлених або нові девайси для інших частин.

Як український бренд і сервіс Uklon є активним гравцем у благодійній сфері, роблячи свій внесок у справу захисту та підтримки національних інтересів і суверенітету України.

Інформація та екологія

Bolt також декларує не лише фокус на забезпеченні дедалі комфортніших поїздки для своїх пасажирів і своєчасній доставці дрібних вантажів, але

й на розвитку глобального ринку транспорту та захисті екології. А допомагають менеджменту Bolt у цьому, окрім іншого, ті розгалужені статистичні дані щодо перевезень, які компанія прискіплює акумуляює та якими частково ділиться зі своїми користувачами.

З цікавих показників Bolt в Україні за 2023 рік:

- найдовша зареєстрована поїздка була здійснена на рекордні 754 км, а її вартість становила 21 184 грн;
- найактивніший користувач цього сервісу здійснив за рік загалом 1 327 поїздки (це 4 поїздки щодня);
- Центральний залізничний вокзал у Києві залишається найпопулярнішим місцем посадки та висадки;
- українці встановили один із рекордів серед усіх країн, де працює Bolt — 1 247 545 поїздки із домашніми улюбленцями (що

говорить і про нас як націю, і, власне, про компанію, яка вміло організувала такий сервіс);

- за останні 2 роки компанія придбала 160 а/м (поки — на дизелі), аби надавати більш гарантований сервіс українцям і менше залежати від наявного парку партнерів-водіїв.

Увійшовши на європейський ринок сервісів онлайн-таксі ще декілька років тому, Bolt сьогодні працює вже в 500+ містах у 45 країнах і продовжує створювати єдиний цифровий та ціннісний простір для зручних і швидких поїздки. Так само, як і деякі з його глобальних конкурентів, Bolt поставив собі за мету досягти нульових викидів вуглецю до 2040 року.

Олег Каленський,
керуючий партнер Supply Chain Advisors в Україні (www.scadvisors.org), військовослужбовець НГУ

ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ТАКСІ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Uber	38,67	36,17	33,67	34,00	34,83	177,34
2	Uklon	37,86	35,62	32,00	33,29	35,86	174,63
3	Taxify	33,50	33,00	30,00	35,50	32,00	164,00
4	Bolt	35,33	31,83	29,83	28,67	30,83	156,49
5	OnTaxi	31,00	27,50	25,00	26,50	30,00	140,00

«ЗАЛІЗНА» СТАЛА БЕЗБАР'ЄРНОЮ

На відміну від багатьох попередніх періодів, АТ «Укрзалізниця», зрештою, відзначилась як фінансово стійка компанія, закінчивши 2023 рік із чистим прибутком 5,2 млрд грн. Якщо ж порівнювати його зі збитком 9,6 млрд грн 2022-го, то цей результат взагалі є видатним.



Укрзалізниця перемогла в боротьбі за пасажирів з іншими видами транспорту, зокрема автобусними перевезеннями. Виявилось, що сервісами залізниці користуватися набагато зручніше, особливо українським біженцям, які тікали від війни за кордон. Загалом УЗ протягом 2023 року перевезла 25 млн пасажирів у поїздах далекого сполучення, з них до країн Європи — рекордні 2,1 млн. Цей показник перевищив результати 2022-го понад в два рази. Саме тому Укрзалізниця стабільно посідає перше місце серед перевізників.

Масштабна програма

Минулого року УЗ розпочала програму «Безбар'єрна залізниця», що втілюється в такому:

- Реалізовано 100+ проєктів щодо покращення вокзалів у межах інфраструктурних змін.
- Модернізовано десятки електропоїздів, які віднедавна забезпечують комфорт і безпеку для маломобільних пасажирів.
- Із новітніх сервісів впроваджено онлайн-замовлення спецагонів, вокзальний помічник і планшети на вокзалах із жестовою мовою.

- Безоплатні розважально-розважальні зони для дітей на ключових вокзалах (за підтримки UNICEF).
- Активізовано співпрацю із громадським сектором з підтримки прав людей з обмеженими можливостями.

Серед інших ключових результатів АТ «Укрзалізниця» у 2023 р. відзначаємо збільшення обсягів ремонту колій на 20% (загалом – 1 308,3 км), поточний ремонт систем електропостачання та модернізацію тягових підстанцій – у межах розвитку інфраструктури та технічного оновлення.

Перелік 3 найкращих автобусних перевізників

1. AUTOLUX

AUTOLUX – лідер серед пасажирських автобусних перевізників України. Здійснюючи декілька десятків рейсів щоденно, компанія пропонує пасажиром автобуси різних категорій: VIP, Comfort +, Standart. Перші рейси в Україні компанія запустила ще 1997 року, а тепер здійснює рейси майже у всі великі міста країни.

2. GUNSEL Group

GUNSEL – одна з найбільших пасажирських транспортних

компаній в Україні. За 24 роки діяльності цей перевізник надав свої послуги понад 12 млн українців, здійснивши 150+ млн вантажних перевезень. GUNSEL оперує парком із 34 автобусів далекого прямування.

3. EuroClub

EuroClub також займає провідне місце серед пасажирських перевізників, працюючи в Україні з 1999 року. Компанія спеціалізується на виконанні регулярних автобусних рейсів до Німеччини, Австрії, Угорщини та Польщі.

Ці три кити відігравали важливу роль у розвитку всього сектору пасажирської логістики в Україні, надаючи якісні послуги та відкриваючи нові можливості для пасажирів.

Але, здається, минулого року остання компанія серед важковаговиків дещо пригальмувала свій розвиток, адже експерти Рейтингу, відмічаючи досягнення AUTOLUX і GUNSEL Group, за EuroClub не віддали жодного голосу.

Олег Каленський,
керуючий партнер Supply Chain Advisors в Україні
(www.scadvisors.org),
військовослужбовець НГУ

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

Тема форуму 2024 року –

ТОРУВАТИ СВІЙ ВЛАСНИЙ ШЛЯХ

- 20+ зіркових спікерів
- 300+ гостей і журналістів 12 квітня 2024 р. в InterContinental Kyiv
- Ексклюзивний контент
- Гострі теми: від ШІ до законодавчого врегулювання лобізму
- Відверта професійна розмова в залі та кулуарах
- Неперевершені можливості для нетворкінгу із колегами з PR-індустрії та суміжних галузей

До зустрічі наступного року!

ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ТРАНСПОРТНІ КОМПАНІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Укрзалізниця	35,50	36,75	35,38	34,50	37,55	179,68
2	Автолюкс	34,00	30,00	30,00	29,00	29,00	152,00
3	Гюнсел	28,00	29,00	29,00	29,00	26,00	141,00

КОЛИ РЕПУТАЦІЯ ПРОДАЄ

За останні кілька років український бізнес довів, що здатен адаптуватися до будь-яких викликів, зокрема воєнних. Це бачать міжнародні інвестори, тому, за прогнозами, 2024 рік за обсягом фінансування в українські стартапи може значно перевищити минулі періоди. Про те, з чого складається репутація стартапів та як перемогти у боротьбі за інвестиції, розповів **CEO та співзасновник AI-стартапу Elai.io Віталій Романченко**.

У технологічній індустрії Віталій провів понад 15 років: працював у великих компаніях, заснував кілька власних стартапів. Ідея Elai.io виникла через бажання співзасновників зробити революцію у створенні відео. Був запропонований варіант, коли за допомогою генеративних алгоритмів штучного інтелекту створюється цифровий клон людини та легко генерується відеоконтент без потреби в камері, студії тощо.



Наскільки важливою для стартапу є репутація фаундерів, інвесторів та їхній успішний бізнес-досвід?

Репутація дуже важлива. У 2024 році, по суті, все, що у нас є як у компанії — це бренд, довіра до нашого бренду та репутація. Найкраще продає саме бренд, тому працювати з репутацією дуже важливо. Гарна репутація допомагає на всіх етапах — від розробки продукту до його продажу.

З чого складається репутація стартапів?

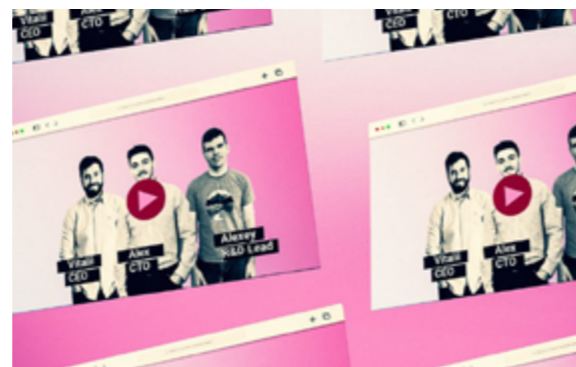
Насамперед — це репутація фаундерів. Часто люди підіймають великі гроші на рге-venture стадії. Наприклад, останній стартап фаундера WeWork під назвою Flow, коли вони отримали 350 мільйонів доларів США без трекшен, просто під репутацію фаундера. Аналогічно сталося й з іншими стартапами. Якщо ти зумів зацікавити великого інвестора, то й в подальшому до тебе будуть ставитися з більшою довірою.

Як ви прийшли до своєї ідеї для стартапу і чому впевнені, що інвестори, користувачі та споживачі оцінять її як мінімум на мільярд?

По-перше, в нас вже є інвестори, клієнти — понад 2 тис. paid customers. Є великі корпорації, які роблять з нами відеоконтент. Маємо визначену місію. Elai дозволяє створювати будь-який тип відеоконтенту — від L&D-відео до опису продукту та персоналізованих відеопродажів у масштабі через API. Основний приклад використання —

це навчальні відео, тому відеоредактор Elai розроблено, щоб забезпечити найкращий досвід створення такого типу контенту. Хоча у нас також є розширений API, який багато брендів використовують для створення великої кількості персоналізованих відео для маркетингу зі своїми власними аватарами в масштабі, щоб охопити своїх клієнтів.

Ми почали робити наш продукт, тому що розуміли проблему та знайшли спосіб її розв'язання. Звернулися до експертів L&D, щоб дізнатися, чи потрібне їм таке рішення. Провівши 80 співбесід з клієнтами, отримали підтвердження того, що існує високий попит і є ринок для створення навчальних відео. Зараз ми прагнемо зробити найкращий продукт у світі. Ми в ньому впевнені, тому що наш основний конкурент підняв 150 мільйонів доларів інвестицій. Наш продукт не гірший, а в деяких компонентах — кращий, тому ми знаємо, що можемо отримати гарний результат.



“ ЧАСТО СТАРТАПИ ОТРИМУЮТЬ МІЛЬЙОНИ В ІНВЕСТИЦІЯХ НА РАННІХ СТАДІЯХ ”



Як ви доносите унікальність свого рішення інвесторам і клієнтам?

Концепція, з якою ми працюємо найбільше, product-led growth. Працюємо з ком'юніті, з нашим нетворком і намагаємось донести їм цінність такого продукту. Якщо він подобається, люди починають поширювати інформацію про нього. Ми намагаємось робити цей продукт дуже нішевим — таким, щоб люди в ком'юніті розказували про нього.

Ви бачите свій стартап публічною компанією?

Подивимося, як воно далі буде.

Головне, що ми визначили місію — змінюємо спосіб створення освітнього контенту, робимо його простим і доступним для людей у всьому світі.

У цьому ваша соціальна місія, big idea?

Саме так.

У сфері стартапів шалена конкуренція за інвестиції. Що допомагає перемогти у цій боротьбі?

Минулого року 38% фондів припинили своє існування. Зараз дуже низький ринок з точки зору

інвестування. Підняти інвестиції вкрай важко, тому конкуренція неймовірна. Це ж бізнес. Тут важливо показати свій продукт і довести його унікальність, щоб людям було цікаво в тебе інвестувати і заробити вдвіть більше. Інвестиційна історія — це завжди про те, як інвестор може заробити у десять разів більше. Якщо стартапи не можуть цього дати, то інвестор просто не виділяє грошей, якою б конкуренція не була. Треба робити себе привабливим з точки зору інвестицій і розвивати свій бізнес, бути конкурентоспроможним.

Як ваша команда розвиває репутацію проєкту, на що звертає основну увагу?

Головна мета — зробити продукт, який люди будуть любити. І це основна історія. Наша репутація будується на тому, що ми маємо зробити такий продукт, який подобається нашим користувачам. У нас є платформи, де люди залишають відгуки. Це дуже важливо, ми це заохочуємо. Не просто продаємо щось, а робимо класний продукт, який драйвить продажі та маркетинг.



УРОКИ НАФТОГАЗОВОГО РИНКУ



Минулий рік запам'ятається всім піарникам і GR-фахівцям, робота яких пов'язана з видобувною галуззю, як період, коли держава почала безпосередньо втручатися в розвиток приватного сектору. Як в позитивному, так й у негативному сенсі.

У 2023 році українським компаніям вдалося збільшити видобуток газу порівняно з 2022 роком. Звісно, показників до повномасштабного російського вторгнення досягти не вийшло, але позитивний тренд присутній. Якщо два роки тому українці у надважких умовах зуміли видобути 18,54 млрд м³, то у 2023-му ця цифра зросла до 18,72 млрд м³.

Найбільший обсяг видобутку продемонструвало АТ «Укргазвидобування» — 13,91 млрд м³, що становить 74,3% від загального обсягу. ПАТ «Укрнафта» видобуло 1,1 млрд м³, тоді як загальний обсяг видобутку приватними компаніями становив 3,7 млрд м³.

Стрибок державних компаній

Варто відзначити однозначні успіхи в розвитку «Укрнафти», коли втручання держави в діяльність її міноритарних акціонерів принесло значні позитивні зрушення в одній із найбільших нафтодобувних компаній Європи. Якщо перша половина року ознаменувалася відрахуваннями компанії до держбюджету, то друге півріччя показало, що зароблені гроші вперше за багато років спрямовують і на розвиток буріння, тобто на розвиток компанії.

Відповідно, змінювалося інформаційне тло «Укрнафти»: якщо в першій половині року компанія

в медійному полі майже не з'являлася, можна було спостерігати лише атаки міноритарних акціонерів на голову «Укрнафти» та його діяльність, то у другій половині експертне середовище почало продукувати новини про відновлення буріння та сервісних робіт — відбулися позитивні зміни.

Результати початку 2024 року також показують, чому «Укрнафта», яка до того знаходилася внизу списку медійної спільноти, раптом опинилася на перших шпальтах через рекордні показники насичення бюджету, а також величезні очікування від сервісного ринку та професійної спільноти.

Завдяки правильним стратегіям PR і GR змогла пережити минулий рік компанія «Укргазвидобування». Були гарні новини як про збільшення видобутку, так і про послідовну роботу над розвитком виробничої бази. Зауважу, що її стратегія, заснована на здобутках минулих років, але без розробки нових ідей, якийсь час ще працюватиме.

На позитивних новинах «Укргазвидобування» її головна організація НАК «Нафтогаз» теж виглядала досить непогано, враховуючи правильно політику щодо роботи зі споживачами та перелом на ринку газу. Компанія опинилася у нелегкій ситуації, коли треба було змінювати договори зі споживачами по всій території України, позаяк більшість облгазів перешли під порядкування «Нафтогазу». І тут ми бачимо позитивні зміни.

Лідери приватного сектору

Окремо варто розповісти про «Західнадрасервіс». Ця група компаній гарно виступала як на ринку альтернативної енергетики, так і на ринку сервісних послуг. Фактично в західному регіоні вона

отримала позитивний відгук від місцевої спільноти. Програма з підтримки студентства невеликих коледжів дає результат і створює позитивний імідж як керівництву компанії — родині Козицьких, так і взагалі всій Західній Україні.

Можна сказати, що зараз ми не маємо центру нафтогазвидобування в Україні, як це було раніше, коли на перших ролях були Харківська та Полтавська області. Сьогодні «Західнадрасервіс» і «Укрнафта» впевнено увійшли до всеукраїнського медійного простору.

Лідером останніх років щодо сталості й антикрихкості залишається компанія «ДТЕК Нафтогаз», яка показує, що коли у тебе справи йдуть добре, треба співпрацювати з громадами, сервісним середовищем, науковцями, ЗМІ, щороку оновлювати все — від брендування до стратегії швидкого реагування на виклики.

Хочеться відзначити, що всі перераховані приватні компанії не маніпулювали й не

скористалися війною як приводом для того, щоб пом'якшити виклики, котрі перед ним постали. Вони з пошаною ставилися да загиблих працівників енергетичної галузі, але не випинали це в медіа.

Не користуватися самим фактом війни для того, щоб підтримувати свої стратегії, а навпаки, приділяти увагу насамперед своїй професійній діяльності — це і є антикрихкість та сталість розвитку, на які варто звертати увагу цього року.

Виклики добувного ринку

Всі компанії галузі матимуть декілька викликів. По-перше, невідомо, чи зупиниться держава в своєму поході на приватний ринок. Тут треба зауважити, що низка компаній, наприклад, Smart Energy та «Укрнафтобуріння», які до того пасли задніх у медіа та не мали власних стратегій, виявилися не готовими до того, що держава забере в них активи. Це, до речі, гарний урок для бізнесу, що на PR і GR треба

витрачати завжди — і коли в компанії все добре, і коли все погано. Те, що ці компанії не змогли протиставити нічого натиску держави, показує їхню непослідовну та нестійку позицію на медійному ринку.

Великий виклик, який чекає галузь у 2024–2025 роках, — це «зелений енергетичний перехід». Компаніям слід звернути на це увагу, щоб відстояти свої інтереси під час кінцевого підписання угод щодо євроінтеграції, аби не потрапити в ситуацію, в якій опинилося багато добувних компаній Східної Європи. У цього переходу низка умов для дотримання екологічних норм на всіх етапах виробництва — від квотування викидів CO₂ до використання біодизеля на бурових. Усі ланцюжки постачальника мають бути «зеленими», інакше йому просто не дадуть працювати.

Андрій Закревський,
заступник директора Асоціації енергетичних та природних ресурсів України

Найбільшим викликом для нафтогазовидобувного сектору України з точки зору репутаційного менеджменту в 2023 р., на мою думку, стала санкційна політика України. Низці українських компаній заборонили видобувати вуглеводні та змусили згорнути програми геологічного вивчення надр на тлі санкційних обмежень, застосованих до їхніх власників. Такий крок можна назвати необачним, адже зрештою держава постраждала від блокування власного бізнесу. Ми бачили активну комунікацію топменеджменту Smart Energy та Smart Holding про неприпустимість створення для українських підприємств перешкод, які завдають збитків державі та громадянам. Комунікація була розгорнута всередині України і для іноземної ділової та політичної аудиторії. Хоча цілі Smart Energy щодо відновлення діяльності ще не можна вважати досягнутими, активний захист групою своїх прав та інтересів, зокрема репутації, сприятиме досягненню таких цілей незабаром.

Репутаційним скандалом року вважаю анулювання спецдозволу ВК «Укрнафтобуріння» на нафтогазоконденсатне родовище Сахалінське. Компанія стала заручником [на думку багатьох, злочинного] рішення забрати спецдозвіл після того, коли контроль над нею встановила нещодавно націоналізована «Укрнафта». Цей кейс — перевірка ефективності комунікацій ПАТ «Укрнафта» і ВК «Укрнафтобуріння» в умовах потенційних конфліктів інтересів, адже фактично державні команди протидіють наслідкам рішень представників державних органів. Репутаційно кейс може мати вплив на кар'єру чинного керівництва Державної служби геології та надр України.



Володимир Бойко,
засновник Інформаційного агентства NADRA.INFO

ПЕК — ВИДОБУТОК, ПЕРЕРобКА НАФТИ, ГАЗУ ТА ВУГІЛЛЯ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	ДТЕК Нафтогаз	43,86	41,14	38,57	36,43	40,14	200,14
2	Західнадрасервіс	37,25	34,50	35,00	32,25	37,00	176,00
3	Укрнафта	34,88	30,75	36,25	28,00	37,84	167,72
4	Нафтогаз України	36,85	31,69	35,15	30,85	31,38	165,92
5	Укргазвидобування	35,00	33,10	32,60	30,90	32,20	163,80

НЕСЕКРЕТНІ РЕПУТАЦІЙНІ ПОРАДИ



Складність нинішньої ситуації для операторів ринку нафтопродуктів у тому, що незрозуміло, скільки ще триватиме війна та як розподілити сили. Очевидно, на нас чекає довга дистанція, тому бізнесу необхідна перебудова звичної стратегії, зокрема й репутаційної.

Допомагати війську та платити податки — це вигідно для бізнесу як зараз, так і в довгостроковій перспективі. Адже події цієї страшної для країни доби, хроніка цієї боротьби та її героїв назавжди залишаться в пам'яті українців і будуть визначати ставлення до бізнесу в майбутньому.

Що ти зробив для фронту?

Це питання, яке все частіше суспільство ставитиме бізнесу. Відповідь на нього буде визначати, наскільки бізнес отримає прихильність клієнтів і суспільства, яку тональність обере у спілкуванні з тобою влада.

Минулий рік показав, що є дві складових нового порядку денного — пряма допомога оборонцям країни та податки. І якщо донати на армію були зрозумілі всім із самого початку, то питання податків вийшло на поверхню у 2023 році.

Чому воно важливе? Податки наповнюють державний бюджет, який є джерелом фінансування Збройних сил. Фінансова допомога наших закордонних партнерів йде лише на невійськові потреби — це їхня вимога. Отже, утримання захисників є виключно нашим власним завданням.

Тому податки — це питання життя й смерті. Хто платить податки — рятує життя. Ну й навпаки. Саме так сьогодні постає питання. Період загравань із суспільством через класичні PR-стратегії закінчився.

Відчуття нових реалій

Національні та регіональні мережі, оптові компанії все частіше звітують про свої податкові показники, хоча раніше цього ніхто не робив. У пресі з'явилися податкові рейтинги в різних галузях, лідерів у своїх дописах у соцмережах відзначає голова податкового комітету парламенту.

В уряді й Офісі Президента все частіше лунають заяви про певні податкові орієнтири для бізнесу, які, зокрема, дозволять бронювати працівників. Вочевидь податковий рейтинг невдовзі стане головним ідентифікатором соціальної

відповідальності бізнесу, яким насправді давно мав стати. Уже відчувається, що подібна інформація має неабиякий вплив на великий прошарок споживачів, які хочуть бути впевненими, що з їхніх грошей в подальшому будуть сплачені податки у бюджет воюючої країни.

Пряма допомога військовим та її подальша комунікація виявилась для бізнесу дуже чутливою темою. На ринку пального більшість компаній ухвалили рішення взагалі не говорити про це, хоча відомо, що у тій чи іншій мірі допомагають усі. У той же час найбільш яскраві кейси говорять про те, що чітке позиціонування компанії як активного учасника допомоги війську показує гарні результати.

Позиції мереж

Найбільш радикальну та відверту позицію зайняла мережа ОККО. Разом із фондом «Повернись

живим» було проведено два етапи акції «Око за Око», перераховано 750 млн грн на закупівлю військового обладнання. Наразі триває третій етап, мета якого — 500 млн грн на озброєння десантно-штурмових військ. В цілому у 2022–2023 роках компанія здійснила допомоги на 1,5 млрд грн. Це вивело паливну мережу у 10 топдонаторів України. Характерно, що при цьому ОККО є лідером зі сплати податків на ринку пального та найбільш прибутковою мережею згідно з офіційними даними, тобто рекордна військова допомога не завадила бізнесу.

З колег по ринку гідну компанію ОККО з сумою допомоги у 1,3 млрд за рік склала «Укрнафта» — по суті новий гравець на паливному ринку, який з'явився в результаті націоналізації компанії восени 2022 року. Допомога військовим, нарощування фінансових результатів і мільярдні податки до бюджету стали провідною комунікацією

компанії. Протягом першого року роботи у статусі державної компанії «Укрнафта» вийшла на найвищі за останні 5 років продажі через свою мережу автозаправних станцій, хоча фактично не вела ніякої активної комунікації зі споживачами та фізично не мала змоги оновити АЗС, щоб хоч якось наблизитись до більш презентабельних зовнішніх конкурентів.

Декілька мереж пробували повторити успіх колег, але програми явно не злетіли. Це говорить про необхідність професійної та наполегливої праці, комплексної підтримки проєкту. Вочевидь, потрібна щира віра у проєкт і його цілі, а для цього він має стати невід'ємною частиною самої компанії, її філософією та ідеологією. А епізодичні акції вже мають обмежений результат.

Сергій Куюн,
директор

ТОВ «Консалтингова група А-95»

Сьогодні бізнес проходить масштабне переосмислення того, як він може допомагати у відновленні держави. Наприклад, наша компанія підтримує місто Ірпінь — ми відновили після загарбницьких руйнувань ліцей № 12, також долучилися до ремонту місцевої поліклініки. Продовжуємо тримати високу планку в обслуговуванні, сплачуємо найбільший податок з літра пального, платимо найвищі зарплати.

Ми були першою мережею АЗК в Україні, хто впровадив інклюзивність і безбар'єрність — всі наші комплекси інклюзивно мають розсувні двері та пандуси, спеціально обладнані вбиральні, пеленальні столики, дитячі куточки та дитяче меню, аптечки з розширеним переліком спеціальних засобів і прилади для вимірювання артеріального тиску. Також впроваджуємо з урахуванням інклюзивності зміни в системі навчання всього персоналу — від менеджерів гарячої лінії до операторів на АЗК.

Компанія навчилася жити без довгострокового плану та швидко реагувати на будь-які зміни. Сьогодні на першому плані — підтримка українців і відновлення держави.

Благодійність потребує нових підходів і вже стала складовою операційної роботи. Наприклад, ми зібрали майже 2 млн грн з продажу благодійних горняток «Мати змогу тримати цю каву» та шнурівок для взуття. Ці кошти ми передали відомому Superhumans Center на високофункціональні протези для українців, які постраждали від війни.



Олена Осипчук,
директор з корпоративної комунікації SOCAR Energy Ukraine

ПЕК — РИТЕЙЛ НАФТОПРОДУКТІВ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	ОККО	44,17	43,83	42,33	43,83	42,67	216,83
2	WOG	39,17	37,83	34,00	35,83	35,50	182,33
3	Укрнафта	33,38	31,75	36,88	30,88	33,13	166,02
4	КЛО	32,00	30,67	28,67	35,33	32,00	158,67
5	SOCAR	34,50	31,50	26,75	27,00	31,75	151,50

НАШ ЕНЕРГЕТИЧНИЙ ФРОНТ



На рівні з війнами Збройних сил України енергетики вже третій рік тримають енергетичний фронт, забезпечуючи постачання електроенергії та тепла, природного газу та нафтопродуктів як простим українцям, так і великим підприємствам. Паралельно галузі доводиться відбивати й чимало інформаційних атак ворога.

Стан енергетичної галузі та її роль під час повномасштабного вторгнення підтверджує вислів Джорджа Сороса: «Енергетика є не лише кров'ю для функціонування економіки, енергетика є основою будь-якої галузі економіки».

Протидія ІПСО

Управління репутацією та публічність відіграють в енергетиці під час війни велику роль, оскільки зростає кількість інформаційних атак, ІПСО, а іноді

й скандалів, у які потрапляє топменеджмент, що негативно сприймається суспільством на тлі втрат і страждань кожного українця. У ПЕК найбільшою репутаційною перевагою як державних компаній, так і приватного бізнесу є надання якісних і своєчасних послуг із постачання енергоносіїв. Крім того, важливим фактором є своєчасне й адекватне реагування на виклики, що диктує галузі війна (відновлення електромереж, збереження ланцюгів постачання перероблених нафтопродуктів, збереження персоналу тощо). Розглянемо кожну зі складових галузі ПЕК у розрізі управління репутацією під час повномасштабного вторгнення.

Кейси нафтогазової галузі

У цій царині гравці ринку розділились на 2 групи: ті, хто продовжує працювати та нарощує обсяги видобутку, тим самим дбаючи про свою репутацію надійного партнера і постачальника, та ті, хто зайшов у суди та гучні кримінальні провадження через своїх власників чи кінцевих бенефіціарів.

Тут слід відмітити «ДТЕК Нафтогаз», «Укрнафту», НАК «Нафтогаз», «Західенергосервіс» як компанії, що активно збільшують власний видобуток. Якраз минула зима 2023-2024 років є історичною за час існування незалежної України, оскільки країна змогла працювати на газі виключно власного видобутку. І тут лівова частка припадає саме на збільшення видобутку приватними компаніями.

Цікавий репутаційний кейс є у НАК «Нафтогаз». Для збереження тарифу на теплопостачання для населення у багатоквартирній забудові, що далекий від ринкового, Кабінет Міністрів здійснює компенсацію комунальним теплопостачальним підприємствам міст різницю між ринковою вартістю природного газу і тією вартістю, що закладена у тариф теплопостачання. Зі свого боку теплокомуненерго за рахунок цієї субвенції покривають ринкову вартість природного газу НАК «Нафтогаз».

Через воєнний стан, низьку платіжну дисципліну населення, інші фактори щодо наповнення державного бюджету виконання урядом даних міжбюджетних зобов'язань стало неможливим. Це призвело до появи великої заборгованості розміром 95 млрд грн перед НАК «Нафтогаз», що є законною підставою відмови від газопостачання комунальним абонентам, як наслідок – холодні оселі містян. Керівництво

компанії ухвалило рішення щодо збереження власної репутації надійного постачальника та національної акціонерної компанії та продовжило газопостачання, що зберегло тепло в оселях українців.

Щодо хайпу, то цікавий кейс «Укргазвидобування», яке почало називати бурові верстати іменами великих українців. Наприклад, на Тимченківському майданчику (Харківська область) заклали свердловину глибиною понад 5 км, а верстату дали ім'я «Степан Бандера». Запуску цього обладнання передувала активна інформаційна компанія як на регіональному, так і на національному рівні. На превеликий жаль, хайп видався невдалим, оскільки він став однією з перших ворожих мішеней компанії, не виключено, що через назву.

Новим нетрадиційним інструментом для підвищення репутаційного менеджменту в нафтогазовидобутку стало публічне передання автомобілів компаній на потреби Збройних сил. При всій потребі та необхідності таких дій активні представники ЦА зазначають, що вартість цієї допомоги входить до ринкової вартості природного газу, за який все одно заплатять пересічні українці.

Масштабне відновлення електроенергетики

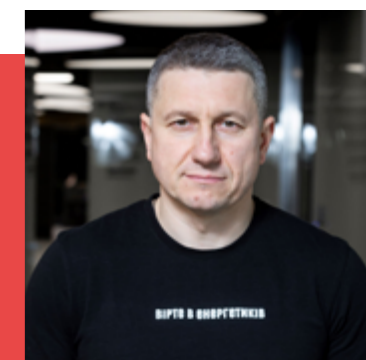
Для напрямку електроенергетики минулий рік був надважким, оскільки на початку року



відбувалися масовані ракетні обстріли елементів енергосистеми України (як генеруючого обладнання, так й елементів передавання та розподілу), що призвело до часткових блекаутів, тож влітку тривала наймасштабніша ремонтна кампанія за всю історію держави, а прифронтові території знаходились під постійними обстрілами.

Основою збереження репутації компаній у цих умовах стала швидкість і надійність відновлення енергетичного обладнання. Тут слід виділити НЕК «Укренерго» (оператор систем передавання), об'єкти якого зазнали найбільшого руйнування,

Повномасштабна війна повністю змінила світ, у якому всі ми жили до 24 лютого 2022 року. Ми розуміли, що у комунікації з нашими аудиторіями не можемо лишатися такими, як раніше, що маємо як ніколи бути відкритими, чесними, зрозумілими. Наші зусилля сфокусовані на найголовнішому та найціннішому для країни в цей складний час – на людях. З самого початку повномасштабної війни ми почали розповідати про важливе через призму наших співробітників – енергетиків, шахтарів, машинобудівників, котрі з першого дня вторгнення тримали енергетику країни та продовжують це робити і сьогодні. Завдяки сміливості та професіоналізму українських енергетиків, попри постійні атаки ворога на енергосистему, сьогодні українці зі світлом та теплом. Усі наші комунікації побудовані навколо історій про людей у шахтах, на ТЕС, які регулярно обстрілює ворог, про ремонтні бригади, що ремонтують електромережі після «прильотів». Це такі ж справжні та героїчні сюжети, як і щоденна робота рятувальників чи саперів. Ми бачимо це нашою місією – зафіксувати та продемонструвати внесок українських енергетиків і шахтарів у стабільність і енергонезалежність країни, тому що їхня праця часто залишається невидимою і за кадром.



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



та «ДТЕК Мережі» й АТ «Миколаївобленерго» (оператори систем розподілу), які швидко відновлювали енергопостачання українцям.

Несподівані репутаційні ризики принесло літо 2023 року, коли атомна генерація пішла на планові ремонти та перезавантаження палива, теплогенерація також займалася частковими ремонтами, а «зелену» енергетику не було чим балансувати – в країні у спекотні дні утворився дефіцит електроенергії. Свою репутацію та репутацію всієї галузі врятувала державна компанія «Укргідроенерго», збільшивши за рахунок скидання із водосховищ Дніпровського каскаду на 30% більше води, аніж прогнозувалось. Такі дії компанії отримали широке поширення у ЗМІ, і це підвищило імідж компанії та керівництва.

Хайпом 2023 року можна вважати PR-ініціативу НЕК «Укренерго» - добовий графік споживання порівнювали із кішечкою. З цим персонажем стали виходити інформаційні повідомлення у соціальних мережах компанії. ЦА (особливо сегмент молодого віку) позитивно сприйняла цього персонажа, а от експерти поважного віку постійного його критикували, вважаючи це непрофільною діяльністю підприємства.

Звісно, що репутаційним викликом для більшості компанії була робота ремонтних бригад під обстрілами, що іноді мало сумні наслідки. Некеровані ризики змогли витримати «Енергоатом» та «Укргідроенерго» стосовно подій, що пов'язані із потенційними аваріями на ЗАЕС, а також підривом дамби Каховської ГЕС.

Мовчання вугледобувників

Галузь зазнала репутаційного краху на державному рівні через те, що державне «Центренерго» не накопичило в необхідному обсязі запасів вугілля перед опалювальним періодом. У зиму країна входила із прогнозним дефіцитом 1,53 млн т вугілля. На гучні заяви з боку правоохоронних органів, постійні зміни топменеджменту реакції галузі не було.

Натомість ДТЕК зміг наростити запаси кам'яного вугілля та навіть заклав нову лаву на відстані 30 км від зони бойових дій.

Ризики «зеленої» енергетики

Найбільшою репутаційною загрозою для галузі і для країни зокрема вже не перший рік є заборгованість з оплати за відпущену електроенергію виробникам за «зеленим» тарифом з боку ДП «Гарантований покупець». Враховуючи, що на ринку працює значна кількість іноземних інвесторів, це створює негативний інвестиційний імідж Україні, що і так погіршений воєнними ризиками.

Позитивним напрямком є добудова 3 вітропарків, один із них – за кошти іноземного інвестора у воєнний час (нагадаю, що 2 з них знаходяться у Миколаївській та Одеській областях, котрі зазнають постійних обстрілів).

Станіслав Ігнат'єв, доктор технічних наук, професор, голова Ради Української асоціації відновлюваної енергетики, генеральний директор ТОВ «Солар Дженерайшен»

ПЕК — ЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНИЙ СЕКТОР

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	ДТЕК	41,73	40,64	42,73	41,00	42,55	208,65
2	Укренерго	41,40	35,90	44,00	38,00	41,90	201,20
3	НАЕК «Енергоатом»	31,89	27,89	32,00	26,78	31,00	149,56
4	ПАТ «Укргідроенерго»	32,00	26,29	28,43	22,43	30,00	139,15
5	ДП «Гарантований покупець»	25,67	17,00	22,00	16,00	27,00	107,67

PRINTSTORE

CATALOGUE PRINTING FACTORY

СТВОРЮЄМО КРАСИВІ КОМУНІКАЦІЇ

#PSGUKRAINE

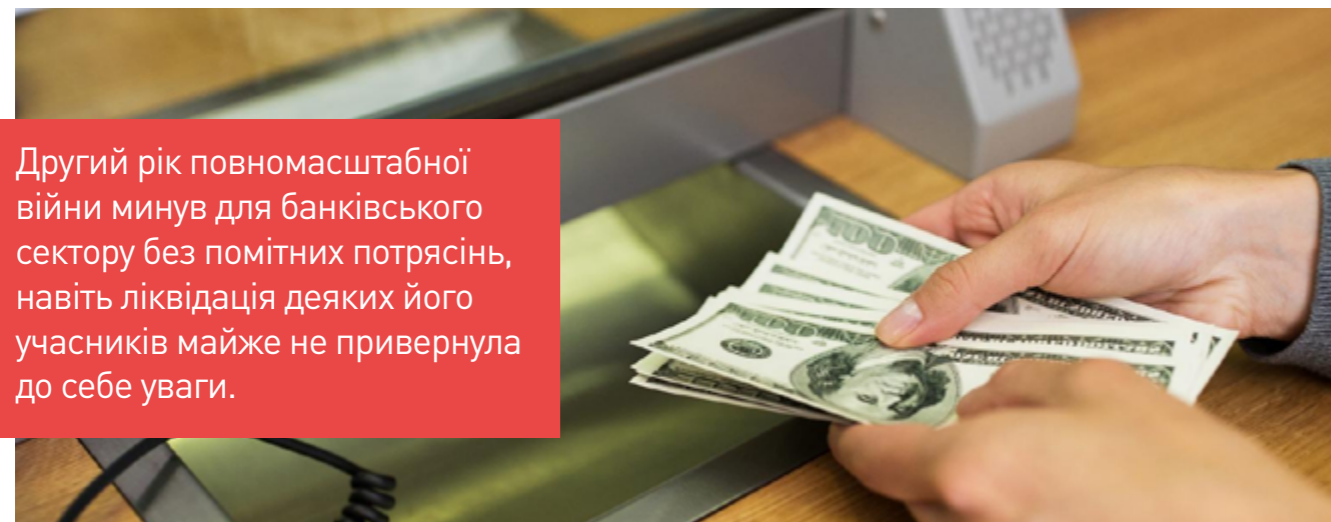
WWW.PRINTSTORE.COM.UA

Місія PRINTSTORE GROUP
донести цінність вашого продукту
ЧЕРЕЗ ДРУК

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

ЯК ГАРТУВАВСЯ БАНКІНГ

Другий рік повномасштабної війни минув для банківського сектору без помітних потрясінь, навіть ліквідація деяких його учасників майже не привернула до себе уваги.



Свою заспокійливу та стабілізуючу роль продовжує виконувати повна гарантія банківських вкладів, яка діє на період воєнного стану. Втім, у новому рейтингу маємо і кардинальні зміни, і навіть новачків.

А моно до банків? Моно!

Багато хто звертав увагу, що тривалий час у рейтингу якості управління репутацією для учасників банківського сектору не було «Монобанку». Цьому є просте пояснення: формально він не є банком, а лише транзакційно-сервісною надбудовою, хоча в його назві і є слово «банк». Втім, саме «Монобанк» започаткував розвиток в Україні так званих необанків: за ним з'явилося ще декілька помітних проєктів, а експерти очікували на справжній їхній бум і навіть пророкували, що необанки «відгризуть» помітну частину клієнтів у традиційних банківських установ.

Тож поява «Монобанку» в рейтингу якості управління корпоративною репутацією була відкладена на той час, коли на українському фінансовому ринку з'явиться відповідна його бізнес-моделі ліга гравців, аби коректно порівнювати порівнянне. Втім, ковід і повномасштабне вторгнення внесли свої корективи: чисельність необанків застрягла на рівні одного «Моно», проте його позиції та ринкову вагу в окремих сегментах банківського бізнесу і сервісів не можна не враховувати. Звісно, як не можна не помічати і його дійсно видатний внесок у розвиток технологій так званих народних зборів на помсту, протидію ворогові та спорядження для військових.

Комунікаційна політика та практика репутаційного менеджменту «Монобанку» вже давно є предметом тихої заздрості колег по ринку: голос його засновника Олега Гороховського лунає «з кожної праски» — він є особистим промоутером «Моно» та його великих

народних зборів. Так само засновник платформи публічно визнає факапи в її роботі й особисто обіцяє «все виправити та полагодити».

Варто пам'ятати, що під час оцінювання діяльності самої платформи та головного фронтмена «інфотеймент-реаліті-шоу Монобанк» слід враховувати важливі фактори: платформа не скута ліцензією регулятора та банківськими індустріальними стандартами комунікації, яка через безліч формальних обмежень і неформальних стандартів не завжди може «ловити всенародний хайп».

Така гра з повністю розв'язаними руками дала закономірний результат: «Монобанк» зійшов на верхню сходинку рейтингу. Та навіть коли йому доведеться у майбутньому змагатись із рівними, на боці першого необанку, який успішно вижив на українському ринку, буде головний козир — досвід і майже непохитна репутація.

Несподіванки та новачки

Найбільш вражаючий результат демонструє Sense Bank (раніше — «Альфа-Банк»), який попри всі торішні перипетії поліпшив свій результат. Легко бути лідером, коли все добре, але важко зберегти лідерство, коли все летить у тартарари. Досвід Sense Bank демонструє — це можливо. Понад рік розмов про націоналізацію банку, соціальних хейт і кип'ятіння у токсичному політично-інформаційному середовищі могли поховати будь-яку фінансову установу.

Але багато років поспіль Sense Bank і у своєму «альфівському» попередньому житті демонстрував неабияку репутаційну стійкість — сервіси банку ніколи не викликали нарікань, інновації випереджали середній банківський рівень, до його фінансового стану та надійності ніколи не було претензій

регулятора. А клієнти не мали мотивації «вносити» банк, забираючи свої кошти, — далася визнає магія 100%-ї гарантії вкладів з боку держави. Завдання нового менеджменту під контролем держави — як мінімум не зробити гірше, адже тепер банк має, м'яко кажучи, «спірне минуле» через процедуру націоналізації в його історії.

Хоча досвід «ПриватБанку» яскраво демонструє, що і так можна непогано жити, зберігаючи лідерські позиції. До Мінфіну, який здійснює управління та розпоряджається державними банками і банками з державною часткою, не шикуються черги інвесторів, охочих купити націоналізовані банки. Український уряд взяв на себе зобов'язання перед Міжнародним валютним фондом виставити на продаж «Сенс» та «Укргазбанк» для зменшення державної частки на банківському ринку. Втім, досвід «Укргазбанку» та «ПриватБанку» яскраво демонструє — ці «наміри»

можуть озвучувати роками, а «зобов'язання» виконувати у терміни «до нескінченності».

Idea Bank і «Таскомбанк», зберігаючи комунікацію з поточними клієнтами та відносно стабільні бізнес-показники, геть не ловлять зірок з неба: ані інновацій у комунікаціях, ані помітної присутності в інформаційному полі. Натомість зустрічаємо ще одного новачка — ПУМБ. Широку роботу над управлінням репутацією банк розгорнув саме у 2023 році: розпочав широку взаємодію з бізнесом та ЗМІ, розвиток та промод нових сервісів. Втім, як свідчить багаторічний досвід оцінки якості репутаційного менеджменту, «спалахнути» в рейтингу можна, просто виконуючи базові стандарти репутаційного менеджменту, і лише багаторічне перебування в ньому — ознака справжньої майстерності репутаційної команди.

Яку, наприклад, демонструє Ощадбанк. У перший рік війни консервативний держбанк з сервісами, далекими від

досконалості, здійснив квантовий стрибок з шостого на друге місце, а перед цим багато років займав стабільні позиції у другій половині десятки лідерів якості репутаційного менеджменту. Та 2023 рік показав, що цих зусиль не досить — колеги по ринку задають більш високі темпи і стандарти.

Банківський сектор, як і інші галузі, перейшов від «воєнного спринту» до «воєнного марафону». Саме тому спостерігаємо суттєве підвищення загального балу учасників рейтингу. Це демонструє, що комунікаційні команди в банківській галузі не відпочивають на лаврах. Швидше це свідчить, що вони віднайшли ефективні моделі комунікації і репутаційного менеджменту в умовах постійного інформаційного й інфраструктурного стресу. І певний час ця модель буде ефективною до нових кардинальних змін в економічному й операційному середовищі.

Руслан Капустін,
оглядач альманаху
«Репутаційні АКТИВісти»



Леонід Зябров,
речник Ощадбанку

Кажуть, що криза завершується тоді, коли ви перестаєте сприймати її як кризу. Не можу сказати, що протягом 2023-го ми призвичаїлися жити в умовах великої війни, проте якщо порівнювати з шоковим 2022 роком — минулий був більш передбачуваним.

У комунікаціях ми потроху поверталися до стратегічного підходу та планомірної побудови репутації. Для планування цієї роботи провели репутаційний аудит, причому робили це власними силами (вирішили, що під час війни ми можемо знайти краще застосування нашим скромним бюджетам). Розробили анкету в Google Docs і розіслали тим цільовим аудиторіям, котрі для нас є ключовими. Маємо цікаві висновки, які знайшли відображення в дорожній карті побудови репутації банку. Підраховали, проаналізували та встановили цілі. Плюс безкоштовним бонусом отримали багато порад щодо того, яким чином ефективніше комунікувати.

Такий підхід не є оптимальним, проте мати такий план набагато краще, аніж не мати жодного. Плануємо згодом повторити дослідження, що дозволить отримати реальний результат діяльності PR-підрозділу банку.

Загальне враження — війна зробила людей більш схильними до того, щоб змінювати свою думку, сформовану роками. Бачимо це по зміні ставлення до Ощад, яке під час повномасштабного вторгнення змінилося на краще — про це свідчить соціологія. Якщо вже нам доводиться жити та працювати в такій ситуації — давайте це використовувати. Після перемоги змінювати ставлення та поведінкові звички людей буде набагато важче.

ФІНАНСИ — БАНКИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Мопованк	46,76	45,14	46,00	46,05	45,76	229,71
2	Sense Bank (x-Альфа)	41,00	41,67	42,67	41,67	44,00	211,01
3	ПриватБанк	40,31	38,51	38,08	36,28	37,62	190,80
4	ПУМБ	36,33	36,67	39,60	35,00	40,67	188,27
5	Ощадбанк	36,50	36,00	37,00	35,50	35,50	180,50

ЖОДНОГО РОКУ БЕЗ НОВОГО ВИКЛИКУ

Багато років поспіль український сектор страхування не може почитати на лаврах, спокійно пожинаючи плоди попередніх зусиль, інвестицій у технології й адаптацію до нових регуляторних вимог. Робота страхових компаній в умовах регулярних викликів ставить нові завдання не лише перед представниками цього бізнесу, але й створює проблему вибору для страхувальника — кого ж вибрати, аби в разі чого дійсно отримати відшкодування.



У сфері сервісних технологій страховий ринок переймає практики взаємодії з банківськими додатками, які здійснили революцію банкінгу. Технологічний розвиток і виконання підвищених регуляторних вимог потребуватимуть чималих інвестицій на фоні звуження ринку. Скорочення чисельності страхових компаній продовжиться: одні зникнуть, а іншим слід довести свою життєздатність.

Лідери репутації

Найцінніша підтримка, яку страховики можуть надати, — це виконання зобов'язань, організація чіткої роботи персоналу та процесів для врегулювання страхових випадків навіть в умовах війни та невизначеності. Це позитивно позначається на репутаційній стійкості флагманів ринку. Лідери рейтингу, за оцінкою експертів і журі, гідно впорались з цими викликами: вони допомагали людям і ЗСУ гуманітарними

проектами та спорядженням, що стало must-have репутаційного менеджменту. Кожного із них ми знаходимо серед лідерів за обсягами виплат. Це позитивно впливає на їхню репутацію, здатність зберегти клієнтів і здобути нових.

Групи ризикових і лайфових компаній PZU Україна, UNIQA і ТАС традиційно знаходимо в обох рейтингах — вони багаторічні лідери, яких експерти міняють місцями у межах першої п'ятірки з якості управління корпоративною репутацією. Кожна із компаній у рейтингу змогла забезпечити підтримку постійного зв'язку з клієнтами, надати їм обслуговування за будь-яких обставин.

Зрештою, саме це допомогло страховикам підтвердити свій статус надійного плеча в умовах складних життєвих викликів. Значною мірою це вдалось забезпечити завдяки виконаному «домашньому завданню» з часів пандемії — максимальна диджиталізація процесів і комунікацій.

Найкращих показників майже за всіма складовими

репутаційного менеджменту змогла досягти компанія з ризикового страхування ARX, яка продемонструвала високу медіаактивність, антикризову стійкість і репутаційну стабільність. Також попри всі виклики зберегли свої позиції серед лідерів з управління репутацією «ризикова» СК ВУСО та лайфова «Граве Україна Страхування життя».

Їхні багаторічні лідерські позиції підтверджують стратегічну правильність обраного шляху.

Регуляторна гонитва

Страховий сектор, долаючи наслідки пандемії, а потім великої війни та викликаного нею спаду економічної активності і відтоку населення за кордон, стикається з подвійним викликом — посилення регулювання та

нагляду. Для флагманів ринку нові правила та вимоги зовсім не критичні, а от малих компаній і страховиків із сумнівною репутацією на ринку добряче поменшало. Цей процес триватиме й надалі.

Лише за 2023 рік ринок покинули майже три десятки страховиків, і це далеко не фініш. З початку 2024-го страховики будуть адаптуватись до нових регуляторних вимог. Зокрема, з'явиться новий закон щодо одного із найбільших сегментів страхового ринку — обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників авто. Цей крок — частина євроінтеграційного процесу, тому є невідворотним.

Друга новація — чергове посилення вимог Національного банку, зокрема, до капіталу і платоспроможності. Регулятор уже попередив, що новим

критеріям не відповідають близько 40% страховиків, але вони мають пів року аби привести свій бізнес у відповідність до нових стандартів чи покинути страховий ринок.

Ця невизначеність — серйозний виклик для середніх і невеликих компаній, які також мають право на життя, пропонують конкурентні ціни та якісний сервіс. Їхні служби управління репутацією мають щосили доносити страхувальникам інформацію про свою надійність і перспективність взаємодії. Імовірно, на період ринкової турбулентності, викликані регуляторними змінами та можливим виходом з ринку ще декількох страхових компаній, клієнти тяжітимуть до укладення страхових договорів із явними іменитими флагманами. Тож ринкові гіганти мають гарну нагоду зібрати плоди багаторічних зусиль з розвитку та зміцнення

Мабуть, головне репутаційне завдання кожного бізнесу в ці часи — зберегти людяність, залишитися на боці клієнта. Тож ми концентруємося на цілком конкретній меті в репутаційному полі — клієнти мають знати, що за будь-якого сценарію життя наша компанія лишиться поруч з ними і буде готова піти назустріч.

У «МетЛайф» вистачає кейсів та інсайтів у репутаційній сфері. В останні 2 роки ми свідомо вирішили менше розказувати про зроблене, натомість фокусуватися на конкретних діях.

Насамперед це практика виключних виплат клієнтам — цивільним особам, які постраждали внаслідок воєнних дій. Це традиційний виняток у договорах страхування життя. Ми першими на ринку почали індивідуально розглядати такі справи. Загалом на початок 2024-го компанія ухвалила рішення про виплату стосовно 2 484 випадків, пов'язаних із воєнними діями, на загальну суму майже 53 млн грн.

Ще один кейс — продовжено пільговий період для сплати клієнтами чергових страхових внесків. Уже понад 2 роки в «МетЛайф» діє 90-денне відтермінування замість стандартних 30 днів, і весь цей час дія страхового покриття не припиняється, тому наші клієнти можуть бути спокійними — ми й надалі надаємо цю пільгу.

Важлива репутаційна складова під час війни — це готовність бізнесу не лише допомагати людям тут і зараз, але й створювати разом із клієнтами життєві плани. У 2023 році ми продовжили практику розробки та впровадження профільних навчальних програм з підвищення фінансової грамотності для різних аудиторій, активно співпрацюючи з громадським сектором.



Інна Белянська,
голова Правління ПрАТ
«МетЛайф»

ФІНАНСИ — СТРАХОВІ КОМПАНІЇ LIFE

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	PZU Україна Страхування життя	37,75	35,50	35,50	32,75	37,00	178,50
2	МетЛайф	36,00	34,33	35,67	34,00	36,33	176,33
3	ТАС Лайф	34,33	31,67	32,67	30,00	36,00	164,67
4	UNIQA Життя	33,67	32,00	31,33	30,00	33,67	160,67
5	СК Граве Україна	23,00	24,00	23,00	21,00	21,00	112,00



своєї репутації, буквально монетизувати власне ринкове лідерство.

Ще одна регуляторна новація спростить вибір клієнтів і загалом позитивно впливатиме на репутацію страхового сектору — поява нового виду нагляду за

ринковою поведінкою страховиків для контролю за дотриманням правил і стандартів надання фінансових послуг. Це інструмент захисту прав споживачів страхових послуг.

По той бік очищення

Як і у випадку з очищенням банківської системи, очищення страхового ринку вигідне всій галузі стратегічно: на ринку залишаться безумовно надійні та фінансово прозорі компанії з чітким майбутнім. Це підвищуватиме рівень довіри до всієї системи страхування, та навіть може стати серйозним драйвером зростання всієї галузі. Для людини, яка не має навичок вивчення фінансових показників страховиків, вибір суттєво спроститься — досить буде лише вибрати, хто більше до вподоби,

в кого зручніший сервіс, більш прийнятна цінова політика та чесна практика виплати у разі настання страхових випадків. Адже решту — забезпечення надійності та життєздатності кожної окремої компанії — вже зробили законодавці та ринковий регулятор.

Часто можна почути, що українському ринку досить страхових компаній приблизно як у банківському секторі — близько пів сотні. Це дозволить зберегти здорову конкуренцію та технологічний розвиток галузі. Клієнт все одно залишиться у виграші: він матиме практично нульову імовірність натрапити на компанію сумнівної платоспроможності або зіткнутися із сервісом зразка минулого століття.

Руслан Капустін,
оглядач альманаху
«Репутаційні АКТИВісти»



Нонна Риж,
маркетинг-директорка
страхової компанії ARX

У страхуванні найголовніший актив — довіра клієнтів. Люди розраховують на захист життя, здоров'я, майна. З початку повномасштабного вторгнення основним викликом була сама можливість вести бізнес. Ми з першого дня працювали безперервно, використовуючи розвинуті онлайн-сервіси.

Спілкувалися з клієнтами у всіх можливих каналах — соцмережах, блозі, вайбері, застосунку MyARX, інформуючи щодо бізнесу та виплат. Зараз ми повністю нормалізували бізнес-процеси, приділяємо велику увагу роботі зі зворотним зв'язком — це особливий напрямок у взаємовідносинах із клієнтами.

Нашу стратегію можна розділити на три основні напрямки: довіра клієнтів, довіра співробітників, допомога ЗСУ.

Довіри клієнтів досягаємо вчасними справедливими виплатами (ми завжди у переліку 3 найкращих страхових компаній — кожного дня в середньому сплачуємо 5 млн грн), якісним сервісом, відкритою комунікацією.

З клієнтами спілкуємося у багатьох каналах, включно із сайтами-агрегаторами, нашим сайтом, соцмережами, застосунку MyARX тощо.

Нам важлива довіра співробітників. Вони могли працювати віддалено, не було скорочень, їм виплачували зарплату та бонуси. Це комплексна робота: обладнання під час блекаутів, курси домедичної допомоги, постійно діючий психолог, вебінари для підтримки тощо.

Ми допомагаємо ЗСУ з першого тижня 2022 року. Загалом на потреби війська перераховано понад 56 млн грн, постійно співпрацюємо з фондом «Повернись живим». За два роки сплатили понад 761 млн грн податків.

Тож ключове у формуванні репутації — підтримка довіри до компанії на всіх рівнях. Клієнти, співробітники, суспільство повинні мати докази прозорості компанії, її надійності. Ці докази ми демонструємо щодня — нашою роботою, виплатами, спілкуванням із клієнтами. Людям треба відчувати впевненість. І ми робимо все, щоб ARX цю впевненість їм надавала.

ФІНАНСИ — СТРАХОВІ КОМПАНІЇ NON-LIFE

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	ARX	41,67	42,33	41,83	38,00	40,50	204,33
2	Тас	37,90	35,00	38,30	38,47	38,63	188,30
3	UNIQA	32,75	36,00	37,00	35,25	39,50	180,50
4	PZU Україна	38,40	38,60	34,40	30,60	36,00	178,00
5	ВУСО	36,00	36,00	33,60	30,60	34,80	171,00



КИЇВ ВИШНЕВИЙ

Як тебе не любити...

- Популярний смак повітряно-горіхового торта
- Тривалий термін зберігання 15 дів завдяки ретельно підібраній рецептурі
- Оформлений дзеркальною глазур'ю і вишуканим декором
- Екологічна картонна упаковка

Замовляй
відразу
з виробництва
з доставкою
додому:



НОВІ ОБЛИЧЧЯ РЕСТОРАНІВ



Ресторанний бізнес почав потроху повертатись до звичної, мирної роботи: сезонних меню, нових страв, доставки тощо. І гості стали більш вибагливими, почали критикувати — дехто із рестораторів вважає це ознакою мирного життя і не ображається.

Протягом повномасштабної війни ресторанний ринок суттєво змінився. З'явилося багато стрит-фудів, кав'ярень, пекарень — досі це найзатребуваніші види бізнесу. Особливо популярною стала якісна шаурма. Такі заклади як «Аві», «Міністерство шаурми», «Центр шаурми» добре попрацювали над репутацією продукту.

Ключові тренди

Головний репутаційний фактор ресторанного бізнесу пов'язаний із безпекою їжі та напоїв, бо ніхто не хоче замість задоволення потрапити до лікарні. Скільки було випадків, коли після гучного отруєння непоганий ресторан втрачав клієнтів і потім закривався. А безпека — це також і чистота в закладі, акуратність персоналу. А ось коли їжа та напої гарантовано безпечні, на репутацію та подальший успіх ресторану впливають вже інші фактори.

По-перше, якщо в закладі несмачно і це відбувається системно, то досить швидко стає відомим, особливо якщо ресторан знаходиться в обмеженому просторі: закритому ЖК, офісному центрі тощо.

По-друге, українці дуже вибагливі, тому неухильність персоналу, неввічливість, довгий час очікування замовлення викликають обурення, яке б'є по репутації закладу.

По-третє, репутація, висловлювання та поведінка публічного представника ресторану (власника, шеф-кухаря, керуючого) швидко екстраполюється на заклад. Як необережне висловлювання може вбити репутацію ресторану, так й вдала комунікація може її врятувати. Наприклад, у популярній київській кондитерській Honey гості отруїлись стравою з яєць. Власники закладу не стали ховатись чи виправдовуватись, як це зазвичай робиться. Вони записали звернення, публічно визнали свою провину,

компенсували витрати на лікування і прибрали ризиковану страву з меню. Після цього популярність закладу не зменшилась, скоріше навпаки.

Нові інструменти репутації

Великий вплив на популярність і репутацію ресторанів мають донати та збори на потреби ЗСУ. Наприклад, сервіс Expienza від «Монобанк» запустив нову функцію — «бойові», які можна передати під час розрахунку за страву. У ресторанах «Селям» і «Шалом» можна обміняти донат на депозит на вечерю: сума доната дорівнює вартості замовлених страв. У підсумку, буквально за добу збір на дрони було закрито (а це понад мільйон гривень). Також доброю традицією стало пригощати військових кавою чи годувати обідом.

Ніколи в цій сфері не було так багато благодійності, безоплатних обідів, донатів і зборів. Щоб ресторан когось годував просто так? Але благодійність стала саме тим репутаційним поштовхом, який і зумовив популярність закладів.

Річ у тім, що з ресторанним бізнесом пов'язано багато людей. Це і відвідувачі, яких в популярному ресторані може бути 15–20 тис. на місяць, і співробітники, і численні постачальники. Ресторани — дуже соціально насичений бізнес. На правильні репутаційні кроки аудиторія реагує швидко, а під час війни майже всі вони пов'язані з благодійними справами.

Відключення електрики в кінці 2022-го — на початку 2023 року вплинуло, як не дивно, досить позитивно на репутацію закладів. Працюючи з генераторами, заклади стали в буквальному сенсі пунктами незламності, справжнім спасінням у темні часи.

Новою тенденцією стала популярність української кухні, народних традицій у поєднанні з сучасними технологіями. З початку повномасштабного вторгнення відкрилось близько 300 закладів з українською кухнею. І це не ресторани для туристів, а заклади для українців. Працювати з локальними продуктами, фермерськими господарствами, місцевим культурним кодом стало популярно.

Новим у репутаційному менеджменті ресторанів стало створення брэнда роботодавця. Відтік кадрів за кордон, залученість до воєнних дій створили неабиякі проблеми з персоналом. Були випадки, коли заклад просто не міг вчасно відкритись, бо не могли знайти

працівників. А люди охоче йдуть працювати до закладу, який має гарну репутацію: своєчасно виплачує зарплату, допомагає родинам військових, підтримує морально.

Кейси лідерів

За даними голосування, до рейтингу увійшли Холдинг емоцій !Fest, ресторани Алекса Купера, Restaron Вардкеса Арзуманяна, ресторани Міши Кацуріна та мережа з Івано-Франківська «23 ресторани». Всі ці заклади об'єднують висока активність в інформаційному просторі, бездоганна репутація, благодійність у важкі часи й особиста популярність власників.

Холдинг емоцій !Fest — найрозвинутіша мережа в Україні. Креативні концепти, якість і помірні ціни — простий секрет мережі. Ще до початку війни заклади почали відкриватись в Європі й отримали там неабияку популярність.

Алекса Купера знають не тільки

як ресторатора, але й як блогера. Його ресторани швидко стають популярними — і не лише завдяки вдалим концептам, а й через особистість власника. Не можна сказати, що він докладає якихось надзусиль для підтримки своєї репутації. Він просто працює й активно займається благодійністю.

Міша Кацурін також відомий своєю медійністю. Фільми, який він знімав про Україну, їжу та традиції, отримали багато переглядів, що підтримало його репутацію креативної людини та знавця доброї їжі.

Вардкес Арзуманян — один із старіших рестораторів Львова, перфекціоніст у веденні бізнесу. Він завжди має свою думку і не боїться бути відвертим, якщо справа стосується ресторанів. І шанувальники його ресторанів це цінують.

Команду мережі «23 ресторани» знають не лише за їхніми цікавими закладами, а й за активністю в інноваційному центрі Promprylad. Renovation у місті.

Тренди 2024-го

Управління репутацією для ресторанного бізнесу в 2024-му буде продовжувати тенденції минулих воєнних років. Насамперед вона стосуватиметься підтримки ЗСУ у вигляді донатів і зборів, допомоги власним співробітникам, які захищають Україну на фронті, та їхнім родинам.

Бренд роботодавця має підтримуватись гідною оплатою та соціальною допомогою для співробітників, навчанням і привабливістю ресторану для найкращих спеціалістів.

А репутація серед клієнтів буде триматись на здатності ресторану створити для відвідувачів атмосферу мирного життя, підняти їм настрій, влаштувати людям маленьке свято.

Ольга Насонова,
ресторанний експерт,
співзасновник Національної
ресторанної асоціації України

Для сфери комунікацій будь-які нетипові зовнішні обставини є викликом стосовно tone-of-voice та самого контенту. У часи пандемії фото чи відео більше ніж трьох-чотирьох осіб в одному просторі відразу порушувало питання безпеки. За останні роки війни з російськими окупантами і через постійні наші втрати часто поставало питання актуальності побутових історій, які є у сфері обслуговування в тилу (концерти, святкування, фестивалі). З одного боку — є негатив, підкріплений абсолютно неадекватною поведінкою в певних публічних кейсах, з іншого — щоденна робота цілого сектору економіки. Як висновок, комунікації брендів завжди повинні фільтруватись через призму «вчасності», а сьогодні — ще й мають бути збудовані на критичному мисленні, у співвідношенні що є ок, а про що не варто говорити з огляду на війну та чутливість суспільства до різних тем.

Окрім того, що Холдинг емоцій !FEST має низку ініціатив, що наближають нашу перемогу і є скерованими на підтримку українців на фронті і тих, хто постраждав від обстрілів росії, хочу поділитись цікавою історією про силу комунікацій. У березні 2022 р., коли представники світових медіа вже були в Україні, проте зрідка наважувались їхати ближче до лінії фронту, у Львові ми старались тримати увагу ЗМІ на темі нашої визвольної боротьби. В одному з наших закладів, Театрі пива «Правда», ми відкрили Ukraine Media Center. Після кількадечної паузи від шоку ми відновили виробництво нашого одягу «Авіація Галичини», частина команди почала робити «коктейлі Молотова» у пляшках з-під пива Putin Huylo. Даючи коментар представникам британського BBC, я подарував журналістам нашу футболку Fight like Ukrainians і власне пиво Putin Huylo. Здивувались такому способу поширювати інформацію про Україну на світ, вони пообіцяли передати ці речі як експонати в The British Museum. Вже за пів року експонати були зареєстровані і зараз займають своє місце в Британському національному музеї. Тепер це додаткова комунікація про Україну та продукти, створені у Львові. Ці речі розповідають про події тут і нашу жагу до перемоги.

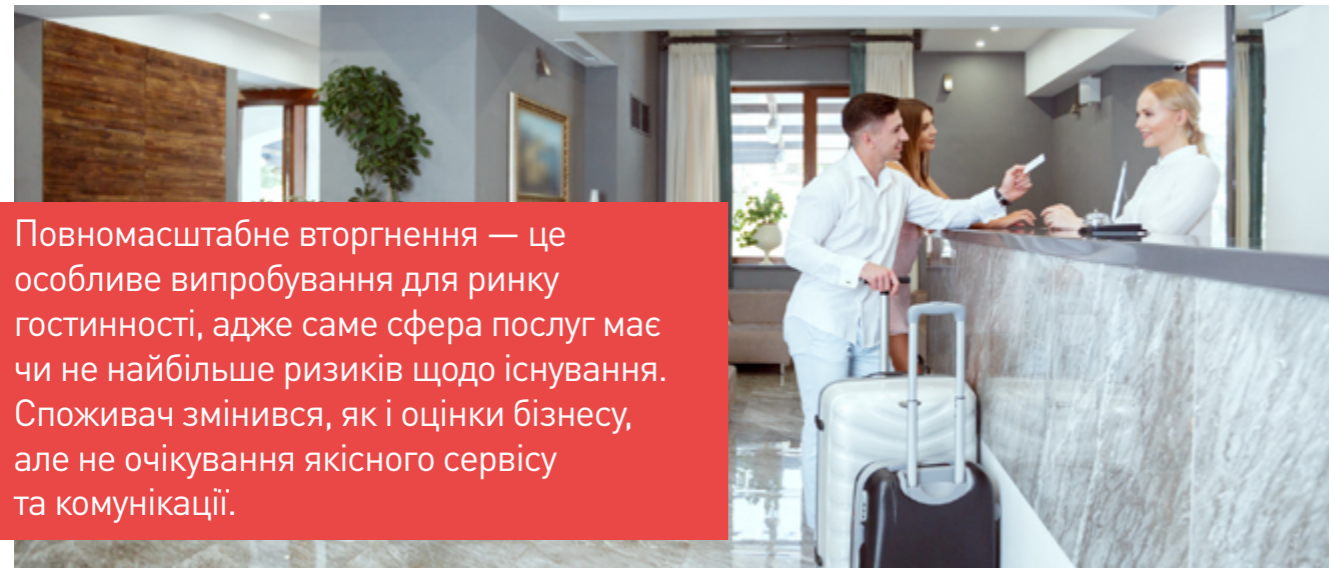


Тарас Маселко,
PR-директор
Холдингу емоцій !FEST

HoReCa — КЕРІВНІ РЕСТОРАННІ КОМПАНІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Холдинг емоцій !FEST	46,33	44,33	46,67	46,33	45,00	228,66
2	Ресторани Алекса Купера	45,50	45,50	43,00	44,50	44,00	222,50
3	RESTARON (Арзуманян Вардкес, Львів)	44,00	44,00	46,00	41,50	45,50	221,00
4	Ресторани Міши Кацуріна	32,00	45,00	48,50	48,50	47,00	221,00
5	23 ресторани	44,00	42,00	43,50	44,50	44,00	218,00

ГОСТИННІСТЬ ЧАСІВ ВІЙНИ



Повномасштабне вторгнення — це особливе випробування для ринку гостинності, адже саме сфера послуг має чи не найбільше ризиків щодо існування. Споживач змінився, як і оцінки бізнесу, але не очікування якісного сервісу та комунікації.

Під час війни фокус з репутації для готельно-ресторанного ринку змістився на виживання. Це стосується більшості території країни, за винятком заходу, де ситуацію умовно можна назвати безпеково стабільнішою. У тому ж Києві, Одесі, Дніпрі, Житомирі, Вінниці завантаженість міських готелів не перевищувала 25–30% річного показника, а це робота на межі рентабельності. До того ж досить непроста ситуація з кадрами зі зрозумілих причин: еміграція плюс мобілізація.

Нові виклики та базові цінності

Але це не скасовує інститут репутації, позаяк гість став вимогливішим. Через брак попиту в центрі уваги все ще залишається безпосередньо якість послуги, партнерська надійність, сталість до зовнішніх факторів, зокрема наявність сховища та резервних джерел живлення.

Водночас з'явилися нові репутаційні виклики: бути соціально відповідальним бізнесом, економити невідновлювані ресурси, функціонувати за дефіциту персоналу, бути готовим працювати з новою цільовою аудиторією: ВПО, військовими, волонтерами, дипкорпусом, журналістами.

Якщо раніше йшлося в основному про сервісні питання (найбільший відсоток потенційних репутаційних ризиків), то зараз акцент робиться на допомозі війську та територіальним громадам, активній соціальній позиції, допомозі ВПО, роботі з людьми з ПТСР, готовності працювати з реабілітацією воїнів на спеціальних умовах.

Два особливих моменти управління репутацією — відсутність кінцевих бенефіціарів у країні-агресорі та готовність до роботи з людьми з інвалідністю,

інклюзивність і безбар'єрність. Останній тренд — на десятиліття, і бізнесу варто ще умовно вчора про це потурбуватись.

Де шукати репутацію

Більшість готелів і закладів харчування за час війни стали Pet Friendly (дружні до домашніх тварин). Це особлива увага до гостя та турбота про його потреби, адже домашні улюбленці — частина родини гостя і їхня безпека та комфорт дуже важливі.

Інший кейс — соціальна відповідальність. Певно, дев'ять із десяти закладів гостинності беруть участь в тій чи іншій програмі допомоги війську, реабілітації дорослих чи дітей, допомозі ВПО, донатах тощо. Це дуже чітко підкреслює бажання бізнесу бути в тренді споживчих очікувань, адже саме цей момент — один із маркерів вибору певного закладу більшістю цільової аудиторії. Настав час, коли вже не можна здаватись соціально відповідальним, треба бути в гущі подій.

Разом із тим гравці ринку все більш об'єднуються заради стійкості та виживання галузі. Тут можна навести кейси Ukrainian Hotel & Resort Association, мережі готелів Ribas Hotels. Суть ініціатив — безперервна робота з ринком у контексті допомоги щодо продажів, кадрів, переймання досвіду кращих світових брендів, навчання та доступ до знань, дослідження та аналітика власного ринку, інструменти та технології роботи в кризових ситуаціях.

Як на мене, цінність цих кейсів саме в об'єднанні галузі гостинності, відкритій комунікації та готовності разом працювати з тими ризиками, які диктує сьогодення.

У той же час крихкість репутації, ризики зруйнувати її за кілька хвилин необережною комунікацією привели

до того, що ситуативний маркетинг і хайп майже не використовуються на благо конкретного закладу. Принаймні не назву жодного за останній час подібного кейса, окрім точкових акцій у соціальних мережах — мемів і гумору.

На мою думку, це добре. Річ у тім, що ми стали надто чутливими до різного роду проявів нестандартної комунікації, а особливо — хайпової. Зараз час вивіреного контенту, обережного ставлення до оцінки споживачем бізнесу. Репутація стала надто ефірною, щоб ризикувати ситуативними проявами.

Прогнози на завтра

У найближчому майбутньому можна розділити напрями соціальної відповідальності бізнесу на два блоки: класичні та нові, які спровокувала війна проти

російських загарбників. Перший блок включає інформаційне середовище на основі відгуків, споживчих цінностей, якості послуг, безпеку та комфорт. Другий — фізичну безпеку споживача, відсутність зв'язків бізнесу з країною-агресором, участь у допомозі армії та активну громадську позицію.

Не думаю, що найближчими роками щось кардинально зміниться в плані роботи з репутацією. Все залежить від сценарію подальших подій. На мій погляд, якщо війну буде заморожено, найбільша помилка галузі — розслабитись і знов вважати одне одного конкурентами замість тривалого об'єднання ринку.

Другий сценарій — сталий мир. У такому разі буде потреба виходити із комунікацією на глобальний ринок і підтверджувати

стійкість для іноземних споживачів послуг гостинності. Тут також є свої ризики. Один із них — туризм до місць пам'яті. У цьому випадку, на мою думку, має втручатись уже держава на рівні формування репутаційного контексту і таких подорожей, і їхнього безпосереднього наповнення. Адаже сталий мир — не тотожно тривалий мир. Ми і як країна, і як сфера гостинності, котра працює попри все, не маємо ризикувати ані репутацією, ані ставленням ззовні, ані ставити на карту зникнення з інформаційної повістки дня у світовому просторі. Тож, переконаний, найкращий репутаційний інструмент на найближчі роки — єднання ринку і його колективна соціальна та споживча відповідальність.

Олександр Чорний,
засновник та керівник
Smart Education Hotel School

В умовах сучасного бізнес-середовища Maestro Hotel Management стикається з численними викликами в сфері репутаційного менеджменту. Одним із найбільш серйозних випробувань для нас стала нещодавня атака із застосуванням чорного PR. Ми виявили неправдиву інформацію про наш інвестиційний проєкт, що знаходиться на етапі будівництва, поширювану в соцмережах, ЗМІ та на інших платформах. До того ж наші співробітники та партнери отримували погрози. Ці дії мали на меті підірвати нашу репутацію та довіру до нас як надійного партнера.

Для подолання цих викликів ми застосували комплексний підхід, що включав юридичні методи захисту й активне використання соціальних мереж і ЗМІ для трансляції правдивої інформації про наші проєкти та діяльність. Особливу увагу приділяли відкритому діалогу з нашими партнерами та клієнтами, щоб розвіяти будь-які сумніви щодо прозорості та надійності нашої роботи.

Актуальні стратегії та інструменти репутаційного менеджменту в компанії включають регулярний моніторинг інформаційного поля, використання CRM-систем для збирання відгуків і пропозицій клієнтів, а також розвиток корпоративного блогу й активність у соціальних мережах. Ми прагнемо не лише реагувати на виклики, але й активно формувати позитивний образ компанії, демонструючи наші досягнення, інновації та внесок у розвиток галузі.

Одним із моїх найяскравіших інсайтів у сфері репутаційного менеджменту було усвідомлення того, наскільки критично важливо є здатність швидко реагувати на негатив і використовувати кризи як можливість для покращення власної практики. Випадок із недавньою атакою з використанням чорного PR демонструє, як важливо мати стратегію, котра дозволяє не лише ефективно захищати репутацію, але й перетворювати виклики на можливості для розвитку та зміцнення довіри з боку клієнтів і партнерів.

Працюючи в динамічному індустріальному середовищі, ми знаємо, що репутаційний менеджмент — це не лише захист від негативу, але й активна робота над створенням позитивного іміджу, використання кожної можливості для демонстрації нашої цінності та високої якості послуг.



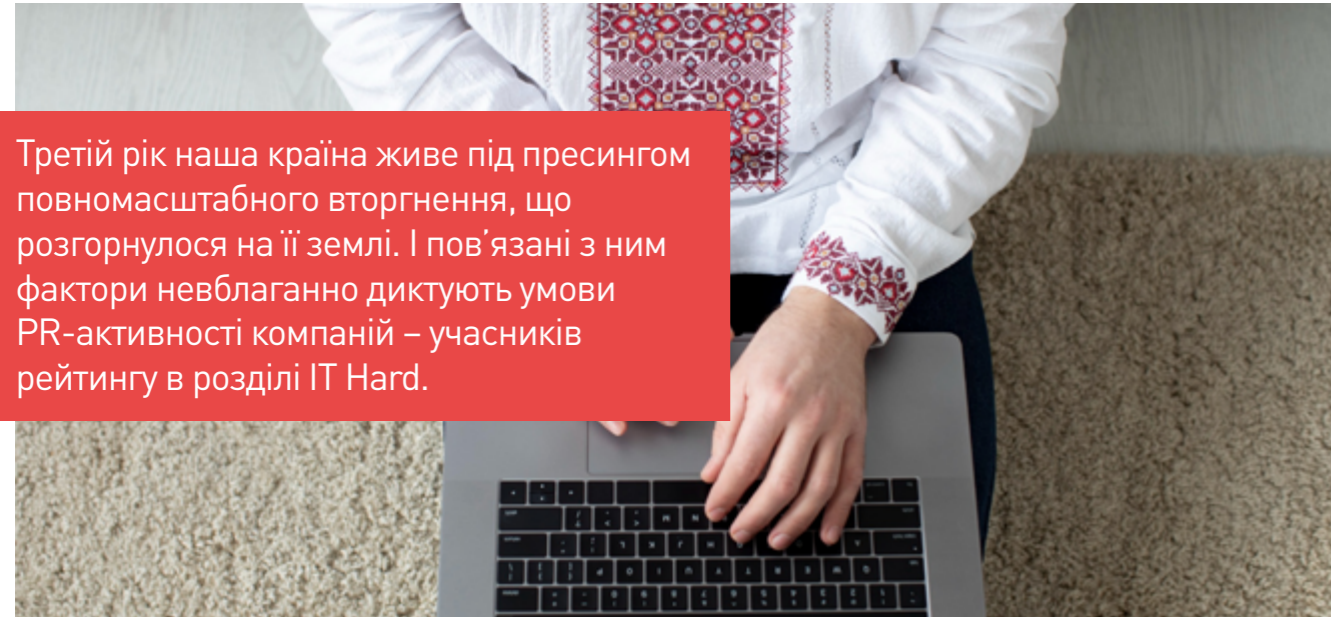
Едуард Режинський,
CEO та власник
Maestro Hotel Management

HoReCa — КЕРІВНІ ГОТЕЛЬНІ ОПЕРАТОРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Fairmont	42,50	44,50	41,50	41,50	44,00	214,00
2	Reikartz Hotel Group	39,50	45,00	45,00	41,00	41,50	212,00
3	Опера	43,00	40,50	41,50	42,50	44,50	212,00
4	Wall Street (Одеса)	44,00	41,50	41,33	39,67	42,83	209,33
5	Radisson	43,00	42,00	42,50	39,50	42,00	209,00

IT HARD: НАМІТИЛОСЯ ПОЖВАВЛЕННЯ

Третій рік наша країна живе під пресингом повномасштабного вторгнення, що розгорнулося на її землі. І пов'язані з ним фактори невблаганно диктують умови PR-активності компаній – учасників рейтингу в розділі IT Hard.



Ракетні атаки та викликана ними загроза масових відключень подачі електроенергії, яку восени вважали суттєвою з огляду на сумний досвід минулого року, змусили гравців українського IT-ринку загалом і сектору IT Hard зокрема шукати оптимальні для цих умов методи комунікацій. У результаті практично повністю PR-активність було перенесено в онлайн, однак живі заходи не зникли цілком із застосовуваних у 2023 році PR-інструментів.

Інструменти комунікацій

Якщо говорити про індивідуальну активність провідних гравців цього сегмента, то не можна не згадати ASUS і Lenovo. Перша регулярно збирала журналістів на свої живі презентації в першому півріччі, але згорнула цю активність у другому. Тоді як Lenovo, по суті, прийняла у свого конкурента естафету, представивши нову лінійку ноутбуків і організувавши кіберспортивний турнір. У гібридному режимі продовжила свою активність минулого року Samsung Electronics. Поряд із масштабними онлайн-презентаціями компанія проводила живі зустрічі у вузькому колі журналістів, що дало змогу не втрачати з ними зв'язок і доносити через них свої ідеї.

Ще одним ефективним інструментом комунікацій стали патріотичні акції. Вони показали свою

дієвість ще в перший рік повномасштабного вторгнення. Тож не дивно, що цей тренд був підтриманий і розширений. Варто зазначити, що націлені вони були здебільшого на гуманітарну сферу. Найпомітнішою серед них є програма «Класна робота!», у рамках якої компанія Lenovo спільно із фондом savED збирали кошти на відновлення школи в селі Червона Долина. У результаті було оснащено кілька класів у будівлі, яка вціліла після бойових дій, і діти змогли відновити навчання.

Компанія Kingston Technology також націлила свою благодійну діяльність на сферу освіти в нашій країні. Цей виробник провів модернізацію персональних комп'ютерів 10 навчальним закладам Черкаської області. За словами представника компанії, у такий спосіб було поліпшено характеристики десктопів, що дало змогу ефективніше проводити навчання як офлайн, так і віддалено.

Але, мабуть, наймасштабнішим став благодійний проект Acer, який було реалізовано спільно із Міністерством цифрових технологій Тайваню. До нього увійшло передання ноутбуків Acer Aspire, гарнітур, інтерактивних модулів Acer Smart Touch (із цифровим проектором та інтерактивною дошкою), а також маршрутизаторів Wi-Fi. Цим обладнанням було оснащено три школи в Полтавській області, де налічується близько 2300 учнів.

Нові рішення

Новим інструментом зміцнення репутації в цій категорії рейтингу стали навчально-грантові програми, націлені на підприємців. Так запущена Lenovo ініціатива THINK ON. Ukraine передбачала виділення кількох грантів для представників малого та мікробізнесу. Причому програма передбачала також проходження навчання із залученням партнерів. Про її ефективність можна судити за тим фактом, що її було продовжено і в поточному році. Традиційно IT-гравці в сегменті апаратних рішень ідуть у фарватері нових технологій, прагнучи активно використовувати хвилю, що підіймається з виходом на ринок

чогось принципово нового. Це сталося і минулого року, який відкрив епоху масового використання штучного інтелекту. Старт сервісу ChatGPT привернув увагу настільки величезної кількості користувачів, що цей вибуховий інтерес у короткий термін викликав потужний потік різноманітних розумних рішень, причому навіть у тих галузях, які лише віддалено мають відношення до AI. При цьому всі виробники комп'ютерів, планшетів і смартфонів вдало скористалися моментом, називаючи свої рішення «розумними» на підставі того, що в них встановлені спеціалізовані прискорювачі, які дають змогу швидше виконувати завдання з використанням технології штучного інтелекту та машинного навчання.

Підбиваючи підсумки 2023 року,

можна зазначити, що надії на поживлення PR-активності в сегменті IT Hard виправдалися лише частково. Вихід компаній до своєї аудиторії за допомогою живих заходів тільки намітився. Це й не дивно, адже в обставинах, що нині склалися, важливе значення відіграє безпека. Так, за визнанням організаторів iForum 2023, вибір майданчика для цієї події насамперед визначився наявністю досить місткого сховища. Тому будуючи прогноз на наступний рік, можна припустити, що поживлення активності в цьому напрямі продовжиться. Але не варто розраховувати на те, що ситуація хоча б наблизиться до довоєнного рівня. А от патріотична спрямованість PR-активності буде і далі розширюватися.

Тимур Ягофаров,
редактор журналу
"Комп'ютерний огляд"

Під час повномасштабної війни зросли загрози і для бізнесу, який, незважаючи ні на що, продовжує працювати та сплачувати податки для підтримки української економіки. Минулий рік наочно продемонстрував, що провідні світові компанії не збираються згорнути свою діяльність в Україні, а навпаки – нарощують присутність, пропонують технологічні новинки та підтримують соціальні проекти. Найяскравішим прикладом є Asus – відома тайванська компанія, яка давно та плідно працює на українському ринку. Вона має стійку репутацію компанії, котра постійно впроваджує інновації та пропонує продукти високої якості, а у 2023 році отримала 42 нагороди Red Dot Design Award за свої продукти.

Компанія має активну спільноту користувачів під назвою Republic of Gamers (ROG), яка налічує мільйони осіб по всьому світу. Хоч користувачі інколи скаржаться на високу ціну продуктів, загалом компанія дбає про потреби своїх клієнтів. Наприклад, надає онлайн-підтримку MyASUS, що не лише оптимізує налаштування пристрою, а завжди доступна користувачам, включаючи відстеження гарантії продукту та допомогу у розв'язанні будь-яких проблем, що можуть виникнути.

Активно працюють на українському ринку китайські Lenovo та Huawei, а також корейські Samsung та LG. Проте останні дві дещо знизили медійну активність. Але висока репутація брендів дозволяє успішно продавати різноманітний спектр товарів.

Lenovo та Huawei активно підтримують соціальні та навчальні проекти в Україні. Нещодавно відбувся фінал навчально-грантової програми THINK ON. Ukraine від Lenovo. Програма фокусується на підтримці мікропідприємництва та малого бізнесу.

Huawei допомагає з підготовкою фахівців у сфері IT, відкриває спеціалізовані лабораторії із новітніми технологіями навчання. Сьогодні академії Huawei функціонують у 16 вишах у 8 містах України. Основні напрями навчання — штучний інтелект, Big Data та хмарні обчислення, інтернет речей, маршрутизація та комутація, кібербезпека, зберігання даних і бездротові локальні мережі.

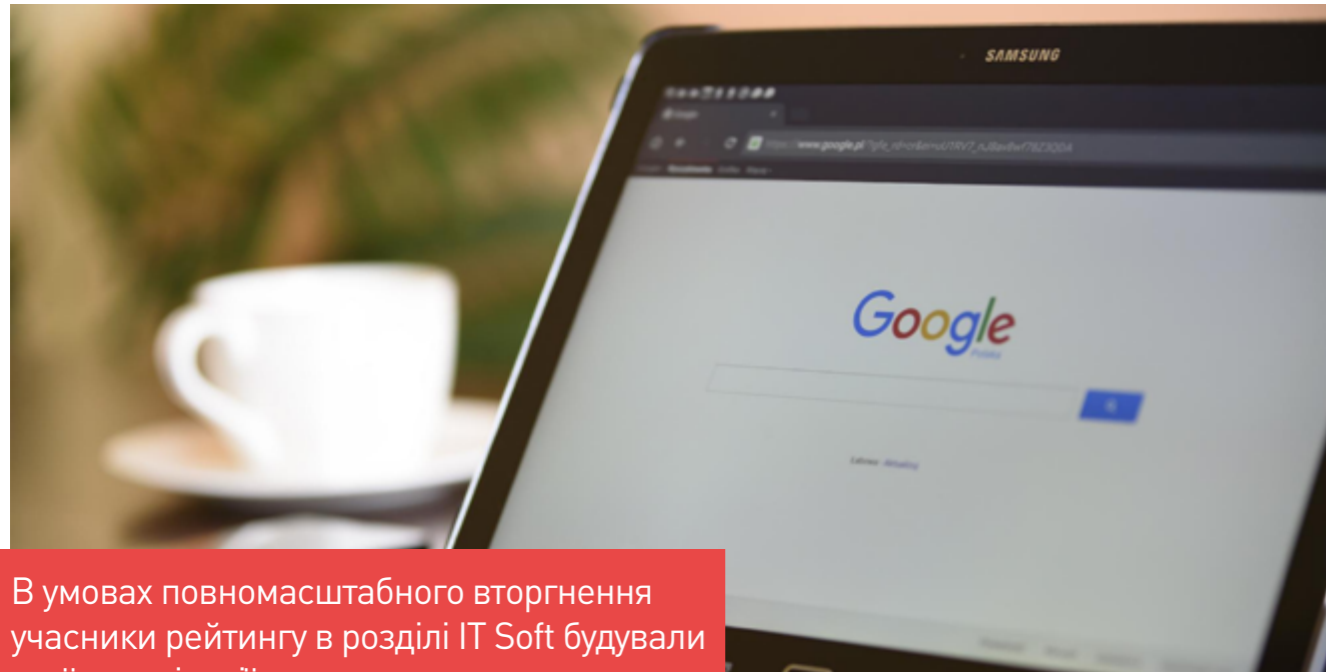


Герман Боганов,
CEO HiTech.Expert

IT — HARD

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Asus	42,20	38,20	41,80	39,25	40,80	202,25
2	Lenovo	41,20	39,00	39,80	39,60	39,60	199,20
3	Samsung	40,40	38,20	36,80	37,80	39,40	192,60
4	LG	39,50	35,25	38,25	37,75	36,50	187,25
5	Apple	41,86	34,14	37,57	35,57	37,86	187,00

ЗІ СТРИМАНИМ ОПТИМІЗМОМ



В умовах повномасштабного вторгнення учасники рейтингу в розділі IT Soft будували свої комунікації з розрахунком на те, що воєнні дії виявляться тривалішими, ніж це уявлялося раніше. Компанії не відмовилися від PR-активності, хоча вона й була істотно скорочена.

У цьому розділі рейтингу об'єднано компанії – виробників програмного забезпечення двох категорій: ті, що створюють власні закінчені продукти, і ті, що беруть участь у цьому процесі як контрактні підрядники. Тому представники обох категорій адресуються до різних цільових аудиторій. Продуктові компанії націлюють свою PR-активність на споживачів, а головна мета сервісних – залучити кваліфікованих співробітників. Тому розглядатимемо їх окремо.

Активність Google

Мабуть, найпомітнішим серед присутніх на українському ринку виробників ПЗ продуктового типу з числа всесвітньо відомих компаній є Google. Його головна відмінність від інших гравців полягає в тому, що він не відмовився від PR-активності з розгортанням повномасштабних бойових дій. Зрозуміло, що з причин безпеки було припинено будь-які живі презентації, втім це сталося ще в період пандемії. Однак компанія на повну долучилася до благодійності. Насамперед варто відзначити проєкт, у межах якого українські вчителі отримали 50 тис. хромбуків для організації

віддаленого навчання, що стало ще актуальнішим в умовах, що склалася. Цей проєкт було реалізовано за підтримки Google і ЮНЕСКО.

Окрім цього, вчителі отримали можливість безплатно користуватися деякими функціями Workspace for Education до кінця року. Це набір інструментів для онлайн-комунікації між учнями та вчителями, які дають змогу організувати дистанційне навчання та зробити його продуктивнішим. Зокрема, проводити онлайн-уроки, публікувати та перевіряти домашні завдання тощо.

Google також ефективно використовував і такий спосіб комунікацій, як безплатні освітні програми. Так за останній час компанія провела кілька потоків безплатних курсів «Розвивайте кар'єру з Google Cloud», що мають допомогти українським фахівцям здобувати цінні навички роботи з хмарними технологіями. Крім того, у 2023 році було запущено онлайн-курс «Основи AI». Він був націлений на українців як з досвідом у технічних спеціальностях, так і без досвіду, щоб вони набули практичних навичок використання AI та ML і отримали змогу застосовувати їх вже під час навчання. За даними Google, близько 56 тис. українців скористалися цим навчальним курсом.

Що ж стосується українських продуктових розробників ПЗ, то їхня PR-активність була здебільшого сконцентрована в онлайн-каналах і участі у небагатьох локальних конференціях. Найбільшою подією IT-ринку України у 2023 році став iForum, який зібрав близько 5400 учасників.

Його програма включала такі нові потоки для творців ПЗ, як «Штучний інтелект», «E-commerce» і «Блокчейн».

Благодійність попри складнощі

Ситуація в сегменті контрактних виробників програмного забезпечення в нашій країні протягом другого року повномасштабної війни ускладнилася. За даними НБУ, за підсумками 2023 року експортний виторг IT-послуг зменшився на 8,5% і приніс 6,7 млрд дол. США. При цьому комп'ютерні послуги становили 41% загального обсягу експорту послуг. Це дещо менше ніж 2022 року – тоді було 45,5%. Однак це досі найбільша частка серед інших послуг, що експортуються. Зауважимо, що це зниження до рівня 2021 року зафіксовано вперше за тривалий час.

На думку спостерігачів, така динаміка пояснюється двома факторами. Насамперед через складнощі роботи на

міжнародному ринку у зв'язку з майже відсутньою можливістю робочих короточасних виїздів та українською «пропискою» IT-команд. А по-друге, через вкрай низький відсоток заброньованих IT-спеціалістів і дефіцит висококваліфікованих кадрів, більшість із яких залучені до військових проєктів. У зв'язку з цими об'єктивними причинами контрактні виробники ПЗ значно знизили свою PR-активність.

Однак провідні гравці цього напрямку не відмовилися від такого перевіреного інструменту зміцнення репутації, як благодійність. Одним із яскравих тому прикладів є ініціатива SoftServe, у межах якої її благодійний фонд зібрав кошти для придбання 100 автомобілів швидкої допомоги для відправлення в зону бойових дій.

Різноманітні безплатні навчальні програми також мали значний вплив на зміцнення репутації компаній – розробників ПЗ. Так, компанія SoftServe спільно з громадським простором VeteranHub організували

безплатний курс для українських ветеранів, ветеранок і членів їхніх сімей, котрі хочуть спробувати себе в IT. Навчальний курс було реалізовано в межах глобальної ініціативи SoftServe – EmpowerU. Компанія запустила серію безплатних навчальних IT-курсів для розвитку глобальних спільнот: жінок, ветеранів, людей з інвалідністю, переселенців. Ініціатива охопила Україну, Польщу, Румунію, Болгарію, Мексику та Колумбію. Головна мета ініціативи EmpowerU – надати рівні можливості для всіх, хто хоче навчатися та мріє про кар'єру в IT.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що попри складну ситуацію в цьому сегменті, компанії – виробники ПЗ не відмовилися від PR-активності, хоча вона й була істотно скорочена. Можна очікувати, що наступного року, як і раніше, будуть залучені такі засоби зміцнення репутації, як благодійність і безплатні навчальні програми.

Тимур Ягофаров,
редактор журналу
"Комп'ютерний огляд"

Репутація IT-компаній базується на кількох елементах, головні з яких – якість продуктів або сервісів, бренд роботодавця та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Перших два українська сфера IT розвиває давно й успішно, а КСВ із категорії nice to have до категорії must перейшла лише після повномасштабного вторгнення росії.

Відтепер якщо компанія хоче бачити в команді топфахівців, портфель результативних КСВ-проєктів – це must. У цьому плані українську сферу IT можна тільки хвалити. За даними дослідження IT Research Ukraine, які навів міністр цифрової трансформації Михайло Федоров, українські IT-фахівці щомісяця (!) донатять на потреби Сил оборони близько \$80 млн. Це величезні кошти, які надають реальну підтримку захисникам і захисницям України. Сподіваюся, що спроможність донатити лише зростатиме, а до проєктів, котрі демонструють результат тут і зараз, додаватимуться менш медійні, але які дозволятимуть здобувати стратегічну перевагу для війська. Адже війна з нами, на жаль, надовго.

Разом із тим українська сфера IT повинна розвинути ще один скіл – балансувати між реальністю в Україні та за кордоном. У нас війна, і в нашому розумінні бізнес, що має репутацію соціально відповідального, – це компанія, яка допомагає купувати FPV і донатить на морські дрони. Але комплаєнс банків за кордоном не в захваті від цих покупок своїх клієнтів і вже не буде таким лояльним, як на початку великої війни. Тому в компанії з'являється ще одне поле, де потрібно шукати win-win підхід для підтримки ЗСУ, репутації та можливості розвивати глобальний бізнес.



Володимир Дедишин,
PR Lead фонду української
tech-спільноти KOLU

IT — SOFT

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	SoftServe	45,57	42,86	41,57	42,43	43,29	215,72
2	Google	43,43	41,31	42,86	41,55	40,88	210,03
3	Genesis	43,50	40,17	39,00	37,83	39,50	200,00
4	MacPaw	39,71	40,57	39,14	38,71	39,57	197,70
5	GlobalLogic	40,75	39,50	39,25	37,50	38,25	195,25

AI НЕ ВМІЄ ДРУЖИТИ

Генеративний штучний інтелект перервав вічну монополію людини в творенні. Про те, чому застосування AI в креативних індустріях неминуче, чи варто піарникам цього боятися та як розподілити завдання між людиною та штучним інтелектом, розповів **бренд- та бізнес-директор ЛУН Денис Суділковський**.

Денис Суділковський має насичений досвід роботи від Head of Design у продуктивій компанії до співзасновника весільної агенції. Зараз займається інноваціями та маркетингом й називає себе AI-євангелістом і AI-популяризатором.



Що саме докорінно змінили в креативних індустріях рішення на основі AI?

Насамперед це генеративний штучний інтелект. У креативників зникла монополія на створення. Тепер будь-хто, маючи трохи часу та натхнення, може разом із машиною писати картини, вірші, музику. Це відкриває простір для творчості.

Талановиті люди отримують інструмент, котрий знижує поріг входу в професію. Це абсолютно не означає, що не треба вивчати мистецтво, щоб створювати художні твори, але сам процес створення нового став іншим. Скажу навіть, що ходити до музеїв і передивлятися артхаусні стрічки цілком може стати посадовим обов'язковим, оскільки без широти світогляду створити щось оригінальне буде вкрай важко.

Чи змінює AI самі креативні індустрії і як?

Перший ефект, котрий відчувають при застосуванні AI, – швидкість. Враження, що все можна робити набагато швидше. Часто це дійсно так. Замість того, щоб умовний дизайнер сидів над ескізами ідей, їх можна створювати за секунди прямо на зустрічі команди.

Другий наслідок застосування AI – креатив стає одноманітним. Штучний інтелект так запрограмований, що не може відповісти на ваш запит «це банально» і не виконати його. На посередній запит буде посередня відповідь. Щоб створити оригінальне – доводиться витратити більше часу, і цим нівелюється перший відчутний ефект, бо втрачається швидкість.

Але застосування AI неминуче в креативних індустріях. Це новий інструмент, що відкриває надзвичайні можливості тим, хто готовий його вивчити.

Вас називають AI-популяризатором. AI ще потребує популяризації?

Співпало, що маючи технічну освіту та маркетинг як професію, мені особисто було легко зрозуміти, як працює AI, і знайти точки його застосування у роботі з людьми. Таке поєднання технічного з гуманітарним швидше рідкість, але саме воно полегшує впровадження інновацій.

Так, сьогодні про AI чули майже всі, багато хто навіть пробував поговорити з тим самим ChatGPT чи згенерувати 2-3 картинки, але питання як інтегрувати ці технології в щоденні бізнес-процеси – все ще відкрите, і часто організації чинять супротив таким змінам. Я ж бачу світ, де українські компанії у співавторстві з AI значно підвищують свою ефективність. Популяризацією ідеї, що практичне застосування AI для створення нового й оптимізації існуючого – це наш шанс на розвиток, я і займаюсь.

Як AI змінює PR-індустрію, якщо розглянути його у двох іпостасях: як помічник піарника і як джерело потенційних викликів для нього?

Уявіть, що ви прийшли вранці на роботу, відкрили ноутбук, а він став розумним. Не найрозумнішим, але дійсно може почути вас, виконати завдання, допомогти з чимось. Яку роботу ви делегуєте йому?

Хтось віддає йому завдання, котрі сам не хоче робити: підготовку матеріалів для преси, форматування контенту. Інші ж навпаки – покличуть його на допомогу під час вирішення улюблених завдань. У нас, наприклад, AI готує спікерів до пресконференцій, формуючи тези та навіть перевіряючи реакцію публічних осіб на складні запитання.

Певно, все ж виклики індивідуальні для кожної

“**Конкурентна перевага людей перед машинами – навичка дружби**”

особистості. Наскільки адаптивні PR-спеціаліст чи спеціалістка, наскільки готові перевчитись робити те, що і так виходить добре. Інновації – це не просто створення нового, а ще й обов'язок зламати старе. Чи готовий кожен із нас забути, як щось робити, та навчитись ще раз, але вже з AI? Оце виклик.

PR-функція — це все-таки сталий бізнес-процес. Як впроваджувати AI у нього? Ви маєте рекомендації?

Найбільша складність у застосуванні AI – його універсальність. Він може допомогти майже кожному і тому так важко дати загальні рекомендації. Але є речі, котрі працюють:

1. Спробуйте тиждень не гуглити, а «чатджипітшити». Звертайтеся до штучного інтелекту за порадами, ставте питання, хай він дає вам відповідь.
2. Не погоджуйтесь із ним. Секрет якісного спілкування з AI полягає в деталізованому контексті. На перший ваш запит буде усереднена відповідь, доповніть своє питання чи завдання новими вихідними даними і штучний інтелект дасть відчутно кращу відповідь.
3. Вивчіть щось нове з AI. Попросіть його пояснити простими словами квантову теорію або як пекти хліб. До речі, саме з рецепту французького багета в домашніх умовах почалося моє захоплення AI – він зміг мене навчити в домашніх умовах зробити справжній хліб!

Чи маєте власний підхід, які завдання віддавати AI, а які все ж людині?

Я б хотів віддати йому все на світі (сміється), але все ж дещо має

залишатись за нами.

Наприклад, ухвалення рішень. Якщо ми попросимо AI вирішити – він зробить це, але все ж краще лишити цю відповідальність людям. Вона спонукатиме нас заглиблюватись в питання – і саме тут AI може допомогти. Це ідеальний персональний тьютор, котрий готовий пояснювати вам простими словами будь-що 300 разів і навіть о третій ночі. Використовуйте це!

Чи є завдання або процеси, які ви вже повністю передали AI?

Аналітика даних у нас проходить на 90% зі штучним інтелектом. Сприяла цьому культура нашої команди – ми все любимо рахувати, тому сповідуємо data-driven підхід у роботі, спираючись на дані. Тепер працювати з цифрами набагато зручніше, фактично у кожного з команди в кишені з'явився персональний аналітик, котрому можна згодувати будь-які дані і ставити щодо них запитання.

Де і як рішення на основі AI вже зараз можуть допомогти піарнику, а де технологія не може перевершити людину?

Конкурентна перевага людей перед машинами – навичка дружби. Порада фахівцям із досвідом і новачкам у професії буде однакова – дружність. Розвивайте софт-скіли для формування власного нетворку, вчіться вести переговори, домовляйтесь та шукати виграшні для усіх стратегії. Тут у людей є перевага перед AI. Принаймні сьогодні :)

Серед PR-професіоналів існують фобії, що AI витіснить людину на маргінес — наскільки це реалістично, принаймні на нинішньому етапі розвитку технології?

Боятись змін природно. Так само люди боялись, що через

радіо перестануть читати газети, боялись інтернету, що це замінить людське спілкування, от зараз бояться AI, що він когось хоче замінити.

Сам по собі AI нічого не зробить. Для виконання завдання йому потрібна людина, тому, з моїх спостережень, швидше люди з AI замінять людей без AI.

Ви вірите, що AI дійсно зможе замінити людину у сфері міжособистісних зв'язків і комунікацій?

У певній перспективі штучний інтелект може стати розумнішим за людину. Принаймні цього очікують від наступного покоління розвитку цієї технології – AGI (Artificial general intelligence), інтелекту машин з когнітивними навичками. Коли це станеться – невідомо, але з появою ChatGPT футуристи посунули свої прогнози на 10 років раніше, тим самим наблизивши очікування моменту, коли машини домінуватимуть над людьми.

Чи станеться це, коли і як буде використана ця технологія – цікаві запитання, відповідь на котрі, ймовірно, ми дізнаємось ще за нашого життя.

Чого AI принципово не може у сфері PR?

Якщо до завдання можна написати інструкцію – її зможе виконати машина, тому все, що поза цим спектром, машині буде даватись складніше. І насамперед, звісно, стосунки між людьми. І навіть якщо AI навчити розпізнавати емоції (а це вже реалізовано), то розуміти контекст цих емоцій, чому людина зараз відчуває саме це – це вже завдання для нас із вами. А саме на спілкуванні людей з людьми, кращому розумінні моменту, контексту та цього світу і ґрунтується весь ефект PR-комунікацій.

ВІЙНА ЗМІНИЛА ПРІОРИТЕТИ

Через повномасштабну війну та нестабільну логістику в Україні відбулися суттєві зміни в аграрному секторі. Компанії почали економити, а значить, й скорегували підходи до зовнішніх комунікацій.



У 2023 році через нестабільність експортних шляхів та складну логістику відбулася зміна структури посівних площ в Україні. Аграрії зменшили посіви пшениці та кукурудзи і натомість збільшили посіви олійних, через що на ринку спостерігався деякий дефіцит насіння сої. Цього року є перестороги, щоб аналогічна ситуація не виникла з насінням цукрових буряків, адже саме ця культура сьогодні вважається однією з рентабельних і, за прогнозами, площі під нею знову зростуть.

Впорядкування ринку

Що стосується постачальників добрив, то якщо на початку великої війни у цей бізнес пішли всі, хто раніше займався агропромислом, експортом зерна, паливом і вугіллям, то зараз на ринку залишилися лише перевірені імпортери, які роками займаються цим бізнесом. Початок 2024 року був не сильно приємним для них. Упродовж січня українська митниця не розмитнювала добрива, поки вони не пройдуть перевірку в лабораторії на «російський слід». Аргументи митниці: на український ринок могли завезти російські добрива, перепаковані у непідсанкційних країнах. Закінчилося все тим, що тепер усі імпортери повинні надавати сертифікати походження добрив і документи щодо транспортування вантажу.

А ось серед виробників ЗЗР конкуренція зросла, адже кількість завезених продуктів на 1 га збільшилась, а посівні площі через тимчасову окупацію територій та замінування зменшилися. Та й багато господарств, розуміючи, що сезон буде дуже складним, зменшили кількість застосування ЗЗР. Найбільше економили на регуляторах росту та мікродобривах, відмовлялися від другої фунгіцидної обробки соняшнику, що в результаті призвело до збільшення кількості хвороб по цій культурі.

Враховуючи все це, найбільш відомі гравці ринку будували свою роботу з аграріями та привертати їхню увагу до себе наступним чином.

По-перше, збільшили кількість послуг. Агрономічний супровід став не просто фішкою компаній,

а необхідністю. Навіть агрохолдинги, які мають у штаті багато агрономів, перевагу віддають тим постачальникам насіння й агрохімії, котрі надають такий сервіс. По-друге, розробили з банками привабливі умови товарного кредитування, зокрема і для аграріїв, які працюють у ризикованих регіонах. По-третє, пішли у трейдинг, тобто почали допомагати аграріям збувати їхню продукцію.

Основи комунікацій

Як про себе розповідали? В основному через свої сторінки у соцмережах та YouTube. З нового – пішли у подкасти. Зокрема, серед популярних і цікавих можемо назвати подкасти, які робить «Агросем» та «КВС-Україна». Якщо перша у подкастах більше уваги приділяє трейдингу (компанія цим бізнесом займається з 2022 року), то друга запрошує науковців, спеціалістів зі сфери агробізнесу та технологій обговорити теми, пов'язані із розвитком та успішним веденням сільського господарства.

Також компанії активно почали знімати та викладати на YouTube короткі відео – Shorts, зняті на смартфон. Деякі компанії за одну хвилину розповідають мало не про весь свій портфель продуктів. Насправді такі відео набирають велику кількість переглядів і поширень у соцмережах.

І, звісно, компанії не відмовляються від навчальних семінарів у зимовий період. Збирають агрономів повчати і заодно познайомити більше зі своєю продуктовою лінійкою.

Щодо найгостріших викликів репутаційного характеру, які приніс галузі другий рік великої війни, то це, авжеж, робота на два ринки: російський і український. Минулого року один із кластерів «Кернел» відмовився від співпраці з французькою компанією Lidea після того, як її російський офіс виклав привітання з «днем защитника отечества».

Хто залишився у ворога

З 2022 року список компаній, які вийшли з російського ринку, не змінився – FMC, Corteva Agriscience.

Російські «дочки» MAS Seeds, KWS SAAT SE, Syngenta Group, BASF та інших продовжують працювати. Знову-таки, це питання етичності кожної з компаній, адже на законодавчому рівні їм ніхто не забороняв працювати з російським ринком. У санкційних списках немає жодного слова про заборону постачання агрохімії та насіння в Росію. Ніхто їхню продукцію не бойкотує (навіть українські аграрії), то чому б не працювати? Та й деякі компанії кажуть, що таким чином вони «рятують світ від продовольчої кризи».

Корпоративні кейси

Тепер щодо корпоративної складової. На першому місці — безпека співробітників. Компанії активно почали впроваджувати цифрові технології, щоб співробітники могли безпечно виконувати свої обов'язки всередині країни. Також частими гостями в Україні стали топменеджери іноземних виробників насіння та агрохімії.

Наприклад, Майк Шенкс, CFO регіону EAME – Європа, Африка, Близький Схід компанії ADAMA, з початку вторгнення вже двічі був в Україні. «Не бачу причин, чому я не маю приїхати в Україну і поспілкуватися зі своїми колегами, безпосередньо підтримати їх», — розповідав Шенкс одному з українських агровидань. А його колега Серхіо Дедомінічі Паз, старший віцепрезидент регіону EAME, додав: «Ми повинні показати, що ця країна має велике значення для ADAMA».

Підтримка ментального здоров'я співробітників так і залишається однією зі складових корпоративної культури компаній. До прикладу, директорка підприємства «Дюнгер» (виробництво добрив) кожного місяця збирає весь колектив заводу на пікнік. У процесі приготування страв обговорюють наболіле, діляться успіхами та планами. Дружний і здоровий колектив мотивує людину якомога довше залишатися на одній роботі. А в умовах, коли з кадрами величезна проблема у галузі, це дуже важливо.

Ну і не можемо не згадати про соціальні проекти, в яких беруть участь постачальники агрохімії та насіння з початку великої війни. Corteva разом із Мінагрополітики продовжила реалізовувати освітньо-грантову програму для жінок, котрі хочуть займатися сільським господарством. Бере участь у будівництві та реконструкції різних об'єктів інфраструктури. А FMC цього року частину коштів з продажів в Україні передає на допомогу міжнародній організації The HALO Trust, яка займається розмінуванням українських полів.

Загалом компанії розуміють, що у наступні роки агрономів і далі буде змінюватися. Каруселі зі збільшенням і зменшенням посівних площ під тими чи іншими культурами, економія на добривах і ЗЗР – це те, чого не уникнути в нових реаліях. Тож конкурентною перевагою компаній і вирішальним фактором успіху стане вміння швидко адаптуватися до цих умов.

Наталія Родак,
журналіст Latifundist

Заміновані й окуповані території, зруйновані підприємства, перебої з електроенергією, брак робочої сили, зростання вартості ресурсів, логістичні ускладнення, зокрема, блокування імпорту з України сусідніми країнами залишаються викликами, які долає український агробізнес. З одного боку, союзники допомагають нам у війні, з іншого – намагаються захистити внутрішній ринок. І в той час, коли репутація українського агросектору в своїй країні серед широких кіл є хіба що не бездоганною, на міжнародній арені галузь стикається з викликами, методом подолання яких є сутю політичні важелі.

Проблеми на рівні фермера прямо впливають і на компанії, котрі є постачальниками ресурсів. Крім того, для міжнародних бізнесів факт роботи в росії певним чином впливає на репутацію, хоча й у меншому ступені, ніж це здавалося на початку 2022-го. Вага цього репутаційного важеля набирає оберти поступово. Однак на прикладі Corteva, яка залишається вірною цінностям і відразу заявила про вихід з ринків росії та білорусі, бачимо, що попри загальноекономічні виклики ми міцно тримаємо ринкові позиції та маємо зростання попиту на наше насіння та засоби захисту рослин, що свідчить про збільшення кількості фермерів, котрі вибирають співпрацю з відповідальним виробником.

Крім того, Corteva долучилася до програми допомоги фонду Говарда Г. Баффета з метою забезпечення насінням малих господарств у найбільш постраждалих регіонах. Компанія також продовжила четвертий сезон своєї освітньо-грантової програми для фермерок із сільської місцевості TalentA, залучивши в 2023 році рекордну кількість жінок (понад 130) і виділивши чотириом переможницям гранти на розвиток бізнесу. Нещодавно Corteva презентувала соціальний фільм «Талановиті. Фермерки, що годують Україну» і продовжує інші соціальні та гуманітарні ініціативи.



Анна Бабіч,
менеджерка з корпоративних комунікацій Corteva Agriscience в Центральній та Східній Європі

АГРОСЕКТОР — ПОСТАЧАЛЬНИКИ АГРОХІМІЇ ТА ПОСІВНОГО МАТЕРІАЛУ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Corteva Agriscience/ DuPont	43,50	41,00	40,50	37,50	41,13	203,63
2	Ukravit	35,57	35,98	37,57	34,71	38,57	182,40
3	Adama	38,50	38,00	34,75	32,75	36,00	180,00
4	KWS	37,67	35,33	36,67	33,33	36,17	179,17
5	FMC	32,50	35,00	33,50	32,50	35,00	168,50

ЗАСПОКОЇТИ АГРАРНУ ЄВРОПУ

Закриття «зернового коридору» в Чорному морі, заборона імпорту української агропродукції країнами-сусідками, російські обстріли складської та елеваторної інфраструктури та падіння цін на зерно – це тільки частина тих випробувань, через які довелося пройти агробізнесу упродовж другого року великої війни. За даними KSE Institute, прямі збитки та втрати агросектору за цей час уже сягнули понад \$80 млрд.



Втім, бізнес продовжує триматися на плаву та підлаштовуватися під нові умови. Завдяки ЗСУ та довірі міжнародних партнерів відкрилися тимчасові коридори в портах Великої Одеси, і ми змогли збільшити свій експортний потенціал. Попри російські повітряні атаки збільшили перевантажувальні потужності в портах Дунаю. В середині країни почали реалізовувати проекти з будівництва переробних заводів і навіть цілих індустріальних парків.

Підвищена публічність

А що там з репутаційними викликами? Адаже гарна репутація є обов'язковою умовою розвитку компанії, бо інакше як тобі повірять інвестори та банки. Порівнюючи з першим роком великої війни, агрохолдинги та трейдери стали більш публічними. Вони стали частими гостями агроконференцій (кількість яких після більш ніж дворічної паузи збільшилася в рази), охоче роздавали інтерв'ю та ділилися кейсами виживання бізнесу під час війни з топовими українськими виданнями. Активно почали працювати з соцмережами та проводити PR-активності.

Ще одна позитивна тенденція – топменеджери українських агрохолдингів стали бажаними гостями провідних комунікаційних платформ світу. Наприклад, гендиректор HarvEast Дмитро Скорняков уже вдруге виступив на агросемінарі однієї з найвідоміших бізнес-школ – Harvard Business School. Представникам ключових компаній агросектору, переробки, ритейлу зі всього світу він розповів, як компанії вдається працювати та навіть розвиватися після другої окупації активів і втрати 70% земельного банку. Комерційний директор «Астарти» Вячеслав Чук у межах Мюнхенської конференції з безпеки зустрівся з представниками

уряду ФРН і банку DEG, які пообіцяли й надалі підтримувати проекти відбудови України та продовжити розвивати спільний проект з агрохолдингом щодо розвитку регіонального підприємництва.

Загалом на фоні фермерських протестів, які з минулої осені періодично відбуваються на наших західних кордонах, українському агробізнесу дуже важливо заявляти про себе в ЄС. Пояснювати європейським аграріям, що нас не треба боятися (бо поки що всі кажуть, що найбільшим обтяженням під час вступу до ЄС буде саме проблематика агросектору), що за рахунок України вони можуть побудувати нову експортну інфраструктуру та відкрити для себе нові ринки.

Кейси агрокомпаній

Але повернімося до репутації агрокомпаній всередині країни. На наш суб'єктивний погляд, за останній рік найбільшу репутаційну стійкість продемонстрували «Астарта», МХП і «Нібулон». Особливо хочеться відмітити останню. Після трагічної загибелі у 2022 році Олексія Вадатурського сума заборгованості «Нібулону» перед українськими та міжнародними фінансовими установами становила близько \$500 млн. Почала ширитися інформація, що компанія не втримається на плаву. Сюди додайте окупацію активів на Сході, заміновані землі на Півдні та втрату річкової логістики через підлив Каховської ГЕС.

Що було зроблено? По-перше, проведена широка інформаційна кампанія у ЗМІ. Новий гендиректор Андрій Вадатурський пояснив, що компанія працює та готова до реструктуризації боргу. Упродовж минулого року вона змогла домовитися про реструктуризацію боргів з українськими банками і зараз продовжує цей процес. Розробила нову структуру управління,

розподіливши всі свої види діяльності між чотирма ключовими напрямками – трейдингом, логістикою, агровиробництвом та елеваторним напрямком. Всі їх очолили нові люди. Про кожен свій крок компанія активно розповідала у соцмережах та ЗМІ. Загалом вона стала більш відкритою у комунікації з журналістами.

А ось кому і довелося «гасити полум'я» у ЗМІ, так це «Кернелу». На початку березня 2023 року стало відомо, що компанія планує піти з Варшавської фондової біржі, оскільки вихід на біржу в 2007 році не приніс їй очікуваної вигоди. А далі все закрутилося. Спочатку між «Кернелом» і Радою директорів виник конфлікт з приводу делістингу компанії. Потім у серпні агрохолдинг вирішив розмістити додаткові акції, щоб залучити до \$60 млн від акціонерів для скорочення заборгованості та залучення нового капіталу. У відповідь міноритарні акціонери заявили, що таким чином компанія намагається розмити їхню частку й об'єдналися, щоб протидіяти цьому. Чим все закінчилося? «Кернел» все ще не пішов з біржі та судиться

з акціонерами. Паралельно активно розвиває свої переробні та логістичні потужності.

Внутрішні ресурси

Щодо управління корпоративною репутацією. Головне для компаній зараз – зберегти свої команди, забезпечити їхню психологічну стійкість, відчуття командного духу, адже проблема з нестачею спеціалістів просто катастрофічна. У цьому напрямку гарна робота проводиться «ТАС-Агро», «Кернелом», «Астартою», МХП. У «Кернел» навіть є цілий сайт, де публікуються вакансії та інформація, як потрапити на роботу до компанії. Вона також має внутрішню програму розвитку лідерів Kernel Growth і реалізовує освітній проєкт Open Agro University.

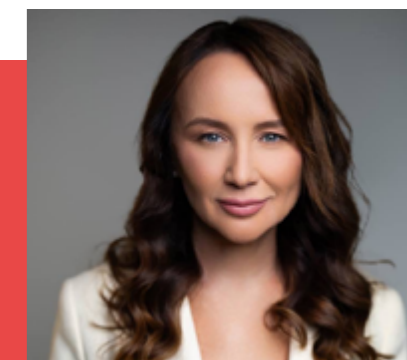
МХП минулого року перетворила свій офіс на виставковий центр, розмістивши там картини українського художника Володимира Козюка. Компанія також піклується, щоб доступ до культурних проєктів мали і робітники у регіонах. До речі, агросектор теж підхопив

тенденцію підтримки української культури. БФ «МХП – Громаді» на Черкащині оновив двохсотлітній вітряк, відремонтував центральні входи у музеї «Пирогів» та історико-культурному заповіднику «Трипільська культура». На Різдво встановив у Пирогові найбільший тризуб із дідухів в Україні. Фонд також організовує покази сучасних українських фільмів у військових частинах і віддалених селах, проводить там благодійні концерти з Kozak System.

Агрохолдинги продовжують підтримувати громади. Багато уваги приділяють створенню хабів психологічної допомоги. Надають гранти на розвиток і створення нових бізнесів, що особливо актуально для переселенців. Підтримують не тільки ЗСУ, але й ветеранів, які повертаються додому – допомагають адаптуватися до мирного життя, до роботи на своїх підприємствах. У наступні роки цьому напрямку будуть приділяти ще більше уваги – і психолог у штаті компанії стане буденністю.

Наталія Родак,
журналіст Latifundist

Найбільш серйозним викликом для репутаційного менеджменту зараз є війна, яка виходить далеко за межі фронту та посилюється в інформаційному полі. Вплив російської пропаганди охоплює широкую географію. Її емоційність, клікбейтні заголовки та відсутність елементарного журналістського розслідування роблять свою справу. Замітка з крихітного видання десь у Люксембурзі може раптово опинитися на шпальтах глобальних ЗМІ. Зовнішній аудиторії легше піддатися гаслам польських страйкарів про те, що Україна витісняє їх з ринку продовольства, аніж реальним фактам. Насправді ж українське зерно проїжджає Польщу переважно транзитом, а наша компанія взагалі експортує зернові виключно морськими шляхами. Саме тому наше завдання — давати відсіч і в інфополі теж. Україна вибрала шлях євроінтеграції. Це означає, що країна загалом і кожен великий бізнес зокрема мають стратегічно вибудовувати свою репутацію: активно комунікувати, наводити докази, пояснювати чи спростовувати наративи. І робити це потрібно на всіх рівнях – від корпоративних пабліків до загальнодержавних і міжнародних ЗМІ, важливою є діяльність спікерів, які представляють Україну за кордоном, також слід працювати з відповідними асоціаціями, використовувати культурні та мистецькі ініціативи тощо. Для великого бізнесу також важливо своєчасно і якісно залучати стейкхолдерів, розуміти силу їхнього впливу і через комунікацію управляти цими відносинами.



Катерина Співакова,
директор з комунікацій
та регуляторного забезпечення
Kernel

АГРОСЕКТОР — АГРОХОЛДИНГИ ВИРОБНИКИ ТА ТРЕЙДЕРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Нібулон	43,25	41,58	41,83	38,92	43,08	208,66
2	Індустріальна молочна компанія	42,40	38,40	43,00	40,40	41,40	205,60
3	Кернел	40,25	41,33	38,17	37,00	42,33	199,08
4	МХП	41,33	39,22	39,11	34,78	41,22	195,66
5	KSG Agro	39,90	41,00	39,00	33,40	38,74	192,04

ЯК ПОСИЛИТИ PR-СКЛАДОВУ

З початку повномасштабної війни більшість неурядових організацій України швидко перегрупувалися та включилися в процес допомоги своїм ключовим групам і загалом населенню. Здійснювали евакуацію людей із зони бойових дій, надавали гуманітарну допомогу, створювали притулки тощо. Про роботу таких організацій та про правильну комунікацію щодо їхньої діяльності розповіла PR-фахівчиня у сфері громадського здоров'я та громадського сектору Оксана Пазинич.

Варто зазначити, що активність неурядових організацій України помітили в світі. Минулої весни під час міжнародної конференції в австралійському Мельбурні вони отримали нагороду International Rolleston Award 2023 за хоробрість під час війни.



Яких змін зазнала робота неурядових організацій під час повномасштабного вторгнення?

Якщо говорити про неурядові сервісні організації, що опікуються не лише тестуванням на ВІЛ, туберкульоз та гепатити, але й супроводжують своїх клієнтів під час лікування, вони не могли припинити надавати послуги і видавати ліки, а мали продовжувати свою роботу.

Крім того, було необхідно терміново розв'язувати гуманітарні проблеми, адже в деяких випадках у людей не було елементарного: харчів, предметів гігієни, світла та води. Тому навіть без транспортного сполучення між населеними пунктами соціальні працівники неурядових організацій на велосипедах діставались до своїх клієнтів і разом із ліками, приймати які треба безперервно, привозили гуманітарні набори, що вирішували питання харчування людей хоча б на кілька днів.

Треба було продовжувати підтримувати контакт з пацієнтом, коли він переміщався територією України або виїздив за кордон. Шукали всіх пацієнтів, що стали ВПО, та продовжували їхнє лікування у тих регіонах, де вони зупинилися. Тому терміново налагоджувалася тісна комунікація між громадськими організаціями та клініками по всій Україні.

Також деякі клієнти та працівники неурядових організацій інколи залишалися на окупованих територіях. Соціальні працівники після закінчення робочого дня ставали волонтерами, надаючи гуманітарну та психологічну допомогу не лише клієнтам своїх організацій, але й всьому населенню.

Чи змінилися пріоритети у 2023 році порівняно з 2022-м?

Деякі благодійні організації зосередили свою роботу на підконтрольних Україні територіях, інші — в частково окупованих регіонах (Херсонська та Харківська області), дехто — в західних регіонах, котрі прийняли найбільшу кількість внутрішньо переміщених осіб (Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька області).

За 2022 рік була напрацьована система роботи з ВПО, й у 2023-му фокус уваги з гуманітарної підтримки змістився на психологічну та соціальну. Організації почали активно відкривати «безпечні простори» — місця, де можна отримати більшість необхідних послуг. До переліку безплатних послуг додалися психологічні та юридичні консультації, групові заняття з розвитку бізнес-навичок, курси комп'ютерної та медійної грамотності тощо.

Особливо активно у 2023 році розвивалися напрямки ментального здоров'я — консультації онлайн та офлайн, індивідуальні та групові заняття, які допомагають клієнтам впоратися зі страхами, попередити кризові стани та зберегти психічне здоров'я в умовах війни.

Чому в більшості напрямків роботи благодійних організацій зросла PR-складова?

Саме PR здатен зробити голос неурядової організації потужнішим і швидше залучити аудиторію. Допомога, яку надають донорські організації, завжди трансформується у людські історії, саме про них і треба розповідати світу.

“ Креативність та відкритість йдуть на користь репутації ”

Ще пару років тому неурядові організації активно залучали ЗМІ до своїх акцій. Але зараз структура роботи ЗМІ повністю змінилася. По-перше, всі перейшли в онлайн. По-друге, спеціалізовані ЗМІ не витримують конкуренції з ТГ-каналами, тому кожна неурядова організація, щоб швидко інформувати аудиторію, змушена працювати над розвитком своїх каналів у соціальних мережах та якомога активніше співпрацювати з іншими.

Крім того, коли більшість неурядових організацій до звичних кейсів додали гуманітарні, виникла необхідність активніше працювати зі зворотним зв'язком (збирати й аналізувати всі відгуки клієнтів). Ці відгуки аналізують не лише соціальні працівники, але й піарники, бо ж за кожним відгуком стоять непрості історії людського життя.

Чи можна говорити про те, що інформування стає важливою частиною роботи неурядових організацій у сфері подолання соціально небезпечних хвороб (ВІЛ, туберкульоз)?

Теми здоров'я, інфікування ВІЛ чи туберкульозом є такими, де правдива інформація має абсолютний вплив на якість рішення людини. Креативне подання інформації формує цей вплив на великі аудиторії. Якщо неурядова організація має на меті допомогти якомога більшій кількості людей завдяки силі інформаційного впливу, то PR-робота буде одним із ключових напрямків.

Наша креативна команда має досвід створення інформаційних форматів, які долучили до обізнаності у темах профілактики ВІЛ і туберкульозу принципово нові аудиторії – дітей і молодих людей.

З дітьми працювали, використовуючи книжку та

3-серійний мультфільм, де тема туберкульозу була презентована у контексті здорового способу життя, підтримки імунітету та профілактики хвороби. Мультфільм транслював сенси, доступні до усвідомлення маленькими глядачами. Коли ми організували перегляд мультфільму в кінотеатрі «Жовтень», діти взаємодіяли з героями, тому інформація засвоювалась легко та швидко.

Для креативної PR-кампанії на тему ВІЛ ми використали Telegram, як один із найпопулярніших месенджерів у молодій аудиторії. Тематика була реалізована у вигляді коротких роликів, що спрямовували користувачів пройти тестування. Сюжети роликів містили теми, які є важливими для глядачів – кохання, стосунки, захоплення, розваги.

Як відшліфуються піар-інструменти під час побудови бренду неурядових організацій?

PR-менеджер і його команда стають ключовими особами в розробці будь-якої успішної кампанії. Піарник має право експериментувати з підбором інструментів, тому що актуальність інформації має таке саме важливе значення, як і форма трансляції, а це може втрачатися у безкінечних обговореннях і погодженнях. Тому якщо керівництво організації орієнтовано на продуктивну роботу, то взаємодія з PR-службою має бути максимально відкритою, простою та базуватись на повазі до компетенції команди.

На чому тримається репутація благодійних фондів в Україні? Які найбільші виклики в сфері репутаційного менеджменту у 2023 році вийшли на перший план?

Репутація благодійних фондів в Україні тримається насамперед на довірі, на обов'язковому та



якісному виконанню взятих на себе зобов'язань. Один з інструментів формування довіри — звітність. Але треба розуміти, що це не лише стандартний довгелезний річний звіт, а цікаві відкриті розповіді про те, чим живе організація, як долає труднощі та цінує своїх співробітників.

Щодо викликів репутаційного менеджменту, в нашому середовищі прийнято казати так: досвідчений репутаційник починає ранок не з кави, а з моніторингу згадок про організацію. Моніторте негативні відгуки та перевіряйте джерела їхнього походження, позаяк можуть працювати ботоферми, які заточені на те, щоб заплямувати репутацію активних компаній.

Якщо негативні відгуки залишили ваші клієнти, розберіться з ситуацією чесно та неупереджено. Не ігноруйте скарги, не приховуйте їх, краще доведіть, що вам можна довіряти. Креативність і відкритість у таких ситуаціях лише підуть на користь вашій репутації.

Отже, для ефективного репутаційного менеджменту благодійному фонду важливо мати сильну команду, котра здатна реалізовувати креативні стратегії, оперативно аналізувати промахи та пропонувати цікаві рішення у кризових ситуаціях.

ТРЕБА ДІЯТИ ТИХО

Після шокового 2022-го минулий рік став роком стабілізації та перезбирання основних бізнес-процесів, оновлення джерел сировини та розробки логістичних маршрутів. Але через повномасштабне російське вторгнення українська металургія продовжує втрачати людей і заводи.



Результати бойових дій та успіхи Сил оборони України – саме від них уже два роки залежить стан економіки країни загалом та металургійного комплексу зокрема.

У другій половині лютого під контроль російської армії перейшла територія Авдіївського КХЗ, колись найбільшого в Європі. Сьогодні тут суцільні руїни.

Велика війна також впливає на управління репутацією. основні процеси відрізняються від того, що було в мирні часи. Тепер не на часі гучні презентації, яскраві маркетингові проекти, масштабні рекламні кампанії. Промисловці зосередилися на допомозі ЗСУ й іншим підрозділам, що боронять Україну. Одні роблять це майже непомітно, інші – більш публічно. Якщо ти не допомагаєш зовсім, то виникають великі питання не лише до репутації.

Хороші справи роблять тихо

Сьогодні металурги зосереджені на допомозі Силам оборони України, реабілітації та адаптації ветеранів, підтримці громад у прифронтових регіонах. Однак казати про це вголос – додатково наражати компанію, її співробітників та інших громадян на небезпеку ракетних обстрілів і бомбардувань. Кожна дія, кожне слово, кожна думка великого бізнесу сьогодні набагато дорожчі, ніж золото. Від них залежать життя, здоров'я та добробут тисяч людей.

Тому багато всього робиться без привертання зайвої уваги, а те, що виходить у публічний простір, з'являється без важливих деталей.

Мабуть, найсмівливіша в цьому плані Група «Метінвест», яка регулярно звітує про виробництво макетів зброї, мінних тралів та інших нетипових для себе виробів. Їй можна трошки більше ризикувати, ніж іншим промисловцям, бо має безліч виробничих

майданчиків в Україні та за її межами. Кожне таке повідомлення – невеличкий плюси́к до карми, тобто до репутації.

Про допомогу також звітують «Інтерпайп», «Велта» й інші компанії українського гірничо-металургійного сектору.

Усі бізнеси, що пережили 2022–2023 роки – великі молодці. Хоча деяким із них просто пощастило: російська навала не докотилася до міст, де розташовані їхні заводи та фабрики. Проте навіть їм доводиться вирішувати надскладні завдання, щоб не зникнути з економічної карти України. У цьому допомагають чіткі виробничі процеси, налагоджені транспортно-логістичні шляхи, надійні бізнес-партнери та запаси, в тому числі репутація.

Легше було тим, хто до повномасштабного російського вторгнення роками опікувався репутаційними питаннями: був сумлінним платником податків і жаданим роботодавцем, надійним бізнес-партнером і привітним членом громади, перевіреним джерелом інформації для медіа. Такі компанії мали величезний кредит довіри, який вдалося конвертувати у стійкість впродовж двох перших років великої війни.

Нові виклики

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) уже багато років є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, особливо великого, що претендує на статус містоутворюючого. Звісно, велика війна і тут змінила пріоритети. Промислові підприємства, на яких офіційно працюють тисячі кваліфікованих фахівців, стали донорами великої кількості військовослужбовців. Викликом для бізнесу є не лише втрата співробітників, але й подальше працевлаштування ветеранів, які з певних причин уже

демобілізувалися з лав ЗСУ, ТрО, НГУ й інших підрозділів.

У кожного з них своя історія, але вони точно пройшли нелегкий шлях. На жаль, далеко не всі повернулися цілими та неушкодженими. Поранення, контузії, втрата кінцівок – все це потрібно враховувати при подальшому працевлаштуванні ветерана. З цієї причини невід'ємною складовою КСВ стають програми з адаптації працівників, котрі пройшли горнило війни. Поки що це десятки людей, але згодом їхня кількість значно збільшиться, тому ветеранські програми – це про стійкість компанії загалом.

Що стосується нових репутаційних викликів, то варто згадати деолігархізацію, що продовжується в Україні. Можна сперечатися про причини тих або інших кейсів, але всі вони додали роботи комунікаційникам, маркетологам

і навіть топменеджменту багатьох компаній. Українських промисловців арештовували, проти них впроваджували санкції, вони виїжджали за межі країни. Серед них і ті, хто стабільно входив до переліку 10 найбагатших громадян України. Акціонера Феггехро Костянтина Жеваго арештували наприкінці 2022 року на гірськолижному курорті у Франції. Власника феросплавних заводів Ігоря Коломойського – у 2023-му в Україні. Виїхав з країни православний олігарх Вадим Новинський, багаторічний бізнес-партнер Ріната Ахметова в металургійному холдингу «Метінвест».

Бізнеси Коломойського майже ніколи не переймалися своєю публічною репутацією, тому й нині вони переважно мовчать. А ось Феггехро та «Смарт-Холдинг» увесь 2023 р. активно працювали, щоб відділити власників від

бізнесу. Чи це вдалося? У всіх трьох випадках більша роль відведена юристам.

Найгірше, що могло статися з репутацією на другому році війни – це спроби зберегти російські активи або співвласників бізнесу з російськими та білоруськими паспортами. Навіть якщо вони умовно «хороші руські». Це все може миттєво помножити на нуль багаторічні зусилля власників бізнесу.

Тривале військове протистояння стає базовим сценарієм, але діяльність і розвиток бізнесу мають продовжуватися, формувати надійний тил для захисників України. Як формуватиметься репутація? Насамперед реальними діями, а не гарними словами та картинками, які можуть нашкодити.

Артем Ільїн,
спеціальний кореспондент
NV Бізнес

Сьогодні репутаційний менеджмент українського гірничо-металургійного комплексу спрямований на подолання стійких міфів навколо галузі. Чомусь більшість українського загалу переконана, що металургія – це відстала галузь як не позаминулого, то минулого сторіччя. Що вона безперспективна для інвестицій, шкідлива для екології, а в металургійному виробництві працює низькооплачуваний некваліфікований персонал. Звісно, всі ці твердження не мають під собою жодного підґрунтя.

По-перше, українська металургія – це сучасна галузь передових технологій і модерного обладнання. Мало які компанії в Україні можуть похвалитися такими обсягами коштів, вкладених у модернізацію та технічне переоснащення підприємств, як гірничо-металургійні.

Українська металургія давно інтегрувалася в світовий та зокрема європейський економічний простір – 80% нашої продукції експортується. Частина українських компаній котується на західних біржах, абсолютно всі позичають кошти на глобальних ринках. Все це вимагає в українців не лише працювати над якістю товару, але й трансформуватися на рівні управління компаніями, соціальної відповідальності, екологічних стандартів тощо.

Підприємства ГМК є привабливими роботодавцями. Галузь вкладає величезні кошти в підготовку висококваліфікованого персоналу, щоб змінити суспільну думку про робочі й інженерні виробничі спеціальності. Щоб показати – робота в ГМК є високооплачуваною та перспективною щодо кар'єрного зростання. Галузь залишається надзвичайно цікавою для інвестицій, тому після війни наш гірничо-металургійний комплекс стане одним із елементів відбудови й оновлення України.



Олександр Каленков,
президент ОП
«Укрметалургпром»

МЕТАЛУРГІЯ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Метінвест	44,17	44,67	44,42	42,92	44,33	220,51
2	Інтерпайп	42,00	40,33	39,00	37,08	40,50	198,91
3	АрселорМіттал Кривий Ріг	37,83	37,08	35,67	32,00	36,42	179,00
4	Феггехро	34,28	37,00	36,55	34,64	35,73	178,20
5	DCH Steel (Дніпровський металургійний завод + Євраз Суша Балка + 50% Південного ГЗК)	30,29	29,00	27,00	25,86	30,71	142,86

ТАКТИЧНІ ЗМІНИ КОМУНІКАЦІЙ

Корпорація «АТБ» сьогодні є найбільшим платником податків і роботодавцем у галузі вітчизняного ритейлу. В умовах повномасштабного вторгнення підприємства «АТБ» перейшли на особливий режим роботи, стали форпостом продовольчої безпеки країни та точкою опори для українських захисників. Безперервно забезпечуючи свіжими продуктами мільйони громадян, компанія закупила та передала військовим тисячі одиниць автотехніки та сучасних дронів. Навіть святкування 30-ї річниці власного заснування було трансформоване у благодійний марафон, який дозволив зібрати безпрецедентний 168-мільйонний донат для ЗСУ. Про головні репутаційні виклики, нові тренди та найбільш актуальні питання року розповів **начальник управління з корпоративних комунікацій корпорації «АТБ» Сергій Демченко.**



Перший рік війни у плані комунікативного управління був надскладним, довелося оперативно готувати адекватні відповіді на безпрецедентні виклики. Які найгостріші питання довелося вирішувати у 2023-му та чи було вжито певних нетривіальних методів, якими відома комунікаційна стратегія «АТБ»?

Якщо перший рік війни порівняти зі спринтом, то 2023-й видався виснажливим марафоном. До вирішення питань, у тому числі й оперативних, треба було підходити з огляду на перспективу, максимально виважено та системно.

Щодо викликів, то це робота над відновленням мережі, вирішення низки безпекових питань. Ворожі обстріли тривають, тож робота та комунікації з цього приводу не припинялись.

Зважаючи на реалії сьогодення, фокус певною мірою змістився на соціальні та благодійні проекти, пов'язані з підтримкою наших захисників. Комунікаційна стратегія, як, власне, і стратегія діяльності, була перелаштована у формат марафону. Розуміючи, що війна не завершиться, скажімо так, уже завтра, ми провели аудит і певний рестайлінг діяльності, в тому числі й комунікації. Поставили нові завдання, розробили нові комунікаційні блоки, дещо відкоригували плани на перспективу.



Минулий рік для «АТБ» був багато в чому особливий. Компанія відзначила свою 30-ту річницю національним благодійним марафоном, який тривав два місяці та дозволив зібрати 168-мільйонний донат для ЗСУ. Яким видався цей проєкт у комунікативному плані?

Це було непростим питанням. Наша компанія добре відома кожному з українців та є майже ровесницею Незалежності країни. Тож оминати увагою суспільства такий знаковий ювілей не можна було. Разом із цим було чітко розуміння, що влаштувати святкування зараз недоречно з етичного боку. Але відповідь знайшлася, причому дуже актуальна — ми спланували ювілей через об'єднання суспільства і бізнес-сектору навколо збору доната для ЗСУ. Цей проєкт викликав резонанс і фактично створив новий тренд у вітчизняному бізнес-середовищі, коли всі подарунки конвертуються в допомогу нашим захисникам.

Сподіваємось, цей тренд буде взятий на озброєння іншими представниками різних галузей економіки. Також було випущено лімітовану серію поштових марок, зображення на яких відображало чесноти компанії. Для наших клієнтів було запущено цілий пакет ювілейної пам'ятної продукції, кошти від продажу якої також йшли на допомогу ЗСУ. Теплі спогади про цю визначну дату в історії вітчизняного ритейлу залишаться в мільйонів громадян і наших колег-партнерів надовго.

Які нові чи традиційні інструменти комунікації показали найбільшу ефективність протягом другого року війни?

Як йдеться у відомому прислів'ї, коней на переправі не змінюють. Тому інструментарій, який довів свою ефективність, більшою частиною не змінився. Безумовно, зараз є певні тенденції до спроб використання штучного інтелекту, інших новацій. Ми беремо до уваги й експериментуємо з цим.

“**Український «інформаційний дашборд» — це телеграм-пабліки та ютуб-канали.**”

Протягом 2022 року основними джерелами інформації для суспільства були телемарафон і декілька інформресурсів. Наразі інформаційне поле помітно змістилося до месенджерів і соцмереж, де майже нема адекватного захисту від фейків і відверто провокаційних вкидів. Наскільки, на вашу думку, такі зміни вплинули на корпоративну комунікацію?

Це вносить певні акценти, але основну комунікаційну систему докорінно не змінює. У пріоритеті саме канали й інструменти, які довели свою стабільність і дієвість. Певних революційних рішень, як-то перехід виключно у диджитал чи використання для комунікаційних проєктів тільки ШІ, наразі немає.

Дійсно, сьогодні телеграм-пабліки та ютуб-канали стали джерелом інформації. Я називаю це своєрідним «інформаційним дашбордом». Коли щось відбувається, багато хто перш за все бере до рук смартфон. Фокус помітно змістився у бік диджитал-комунікації. Та важливо, що наша аудиторія звикла до традиційних комунікативних форматів, і різкі зміни стали б несподіванкою. Безумовно, поступовий розвиток йде, але він, скоріше, еволюційний. Він ґрунтується на ретельному аналізі аудиторії, реакції стейкхолдерів та ін.

Сучасний інформаційний простір — максимально мінливе середовище, яке може дати неочікувану реакцію на меседжі. Як позитивну, як то було з коротким відео про в'їзд фури «АТБ» до щойно звільненого Херсона, так і не дуже. Зважаючи на це, що змінилося за рік у питанні планування та реалізації комунікативних проєктів?

Ми обережно та системно працюємо у тому форматі, який протягом років довів власну ефективність. Дійсно, інформаційний потік у диджитал-комунікації дуже складно модерувати, він може бути дуже непередбачуваним. Проте він уже



увійшов у наше життя, й уникати його не вдасться. Ми фокусуємось у тому числі й на цьому форматі. Робимо це дозовано, виважено та з урахуванням потенційних ризиків.

Війна, на жаль, помітно посунула на другий план багато важливих для суспільства питань. Це й допомога онкохворим дітям, і питання екології, якому раніше приділялося чимало уваги (відмова від шкідливого пластику, правильна утилізація використаних елементів живлення тощо). Як вважаєте, цей процес є невідворотним і триватиме як мінімум до нашої перемоги чи варто намагатися впливати на нього тут і зараз? Адаже ж йдеться про здоров'я наших майбутніх поколінь.

На сьогодні темою номер один є тема війни й усього, що з цим пов'язано: від мобілізації до допомоги військовим, підтримки, лікування поранених, реабілітації, реінтеграції героїв у суспільство тощо. Це об'єктивні реалії.

Але так чи інакше у нас є магістральні теми, які ми не лишасмо без уваги, у тому числі й комунікативно. Йдеться і про проєкт зі збору й утилізації спеціальними підприємствами за кордоном використаних елементів живлення, який лідер «АТБ» уже кілька років успішно реалізує у співпраці з Duracell, SavService та PromoService. Ми продовжуємо привертати увагу суспільства до цього питання, і українці до цього дослухаються, здають десятки тонн використаних батарейок.

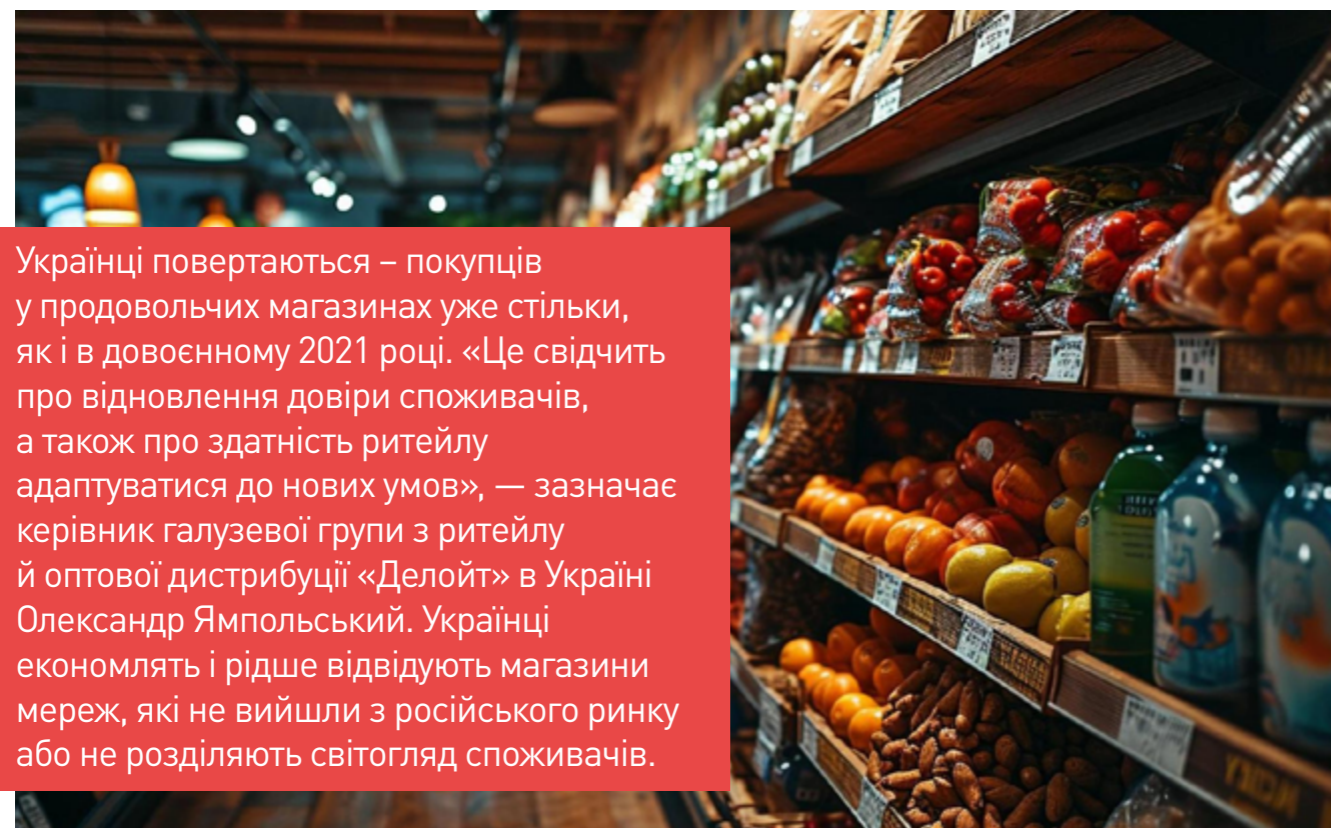
Щодо допомоги онкохворим дітям також комунікація ведеться. Минулого року ми спільно з БФ «Таблеточки» відкрили сучасну амбулаторію європейського рівня у львівській Клініці дитячої онкології. Цей проєкт стартував задовго до війни та триває й зараз. Також широко висвітлюється тема нашої системної підтримки клінічної лікарні ім. Мечникова у Дніпрі, яка фактично стала хабом для порятунку та реабілітації наших поранених бійців. Серед нещодавніх проєктів — спільна ініціатива з «Райффайзен» «Разом з Україною». Було закуплено найсучасніше медичне обладнання для хірургічного відділення. Питань екології ми зараз торкаємось, хоча й не так широко, як це було у мирний час.

Ми намагаємось привертати увагу аудиторії до гостросоціальних питань.

Чи варто чекати цього року певних змін у комунікативній політиці компанії?

Наша комунікаційна стратегія, мабуть, як і будь-яка бізнес-стратегія, на жаль, сьогодні не має горизонту довготривалого планування. У нинішніх умовах майже неможливо відповісти, що та як може змінитися. Тому ми працюємо у усталеному форматі, який було впроваджено кілька років тому в часи коронакризи. Зважаючи на об'єктивні обставини, можливими є певні зміни, але вони будуть, скоріше, тактичного плану.

МАГАЗИНИ, ЯКИМ ДОВІРЯЮТЬ



Українці повертаються – покупців у продовольчих магазинах уже стільки, як і в довоєнному 2021 році. «Це свідчить про відновлення довіри споживачів, а також про здатність ритейлу адаптуватися до нових умов», — зазначає керівник галузевої групи з ритейлу й оптової дистрибуції «Делойт» в Україні Олександр Ямпольський. Українці економлять і рідше відвідують магазини мереж, які не вийшли з російського ринку або не розділяють світогляд споживачів.

Повномасштабне російське вторгнення, падіння рівня доходів і невпевненість у майбутньому впливають на поведінку споживачів – від 41% до 77% із них економлять, хоча у 2022-му таких було ще більше — 47–86%. Про це йдеться у звіті компанії «Делойт» в Україні. Це не дивно. Більш як 50% доходів наші співвітчизники витрачають на купівлю їжі й обов'язкові платежі – і це суттєво більше, ніж в Німеччині, Польщі, США, Канаді чи ПАР.

Українці рахують гроші

Найменше українці економлять на лікарських засобах, дитячих товарах і купівлі готової їжі. А от найбільше – на відвідуванні ресторанів (заощаджують 55% опитаних), розвагах поза будинком (65%), відвідуванні кінотеатрів і концертів (58%). Натомість українці проводять більше часу вдома і навіть на третину збільшили витрати на перегляд ТБ та стримінгових каналів.

Попри це українці не відмовляються від походів по магазинах. У 2022-му через повномасштабне вторгнення та безпекові питання, йдеться в дослідженні «Делойту», частота офлайн-покупок скоротилася до 50%. Однак минулого року експерти зафіксували поживлення – кількість візитів зросла

на 9%. Найчастіше в традиційних магазинах купують їжу (85%), алкогольні напої (79%), товари для дому та побутову хімію (72%).

Окрім економії, споживачі вивчають репутацію мережі перед тим, як піти в той чи інший магазин. Наприклад, після того як у лютому 2023 року Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) додало французьку корпорацію «Ашан» до переліку міжнародних спонсорів війни, а низка українських та іноземних ЗМІ писали про її роботу в Росії, покупців у цих гіпермаркетах візуально поменшало.

Що впливає на репутацію ритейлерів

Асортимент, ціни та сервіс – не єдине, що впливає на репутацію ритейлерів. Після початку повномасштабного російського вторгнення споживачі хочуть почути від керівників мереж їхню позицію з резонансних питань. Як-от, наприклад, реакцію на блокування польськими фермерами українського кордону та висипане зерно. Споживачі публічно закликали ритейлерів прибрати з полиць магазинів польську продукцію. І це не поодинокі кейси.

У січні 2023-го стало відомо, що російські окупаційні війська отримали в подарунок вітальні

кошки з продукцією Bonduelle і побажанням повернутись із перемогою. Хоч у компанії і пояснили, що не надавали жодної допомоги – це не допомогло уникнути скандалу. Українські мережі відмовились від продукції французької марки.

Ці тренди фіксує й опитування «Делойту». За даними компанії, абсолютна більшість споживачів, а це 70%, у 2023 році продовжують бойкотувати виробників товарів/продавців, які не залишили ринок країни-агресора. Підтримка українських військових уже стала складовою споживчої поведінки. За даними дослідження, 92% українців надсилають кошти на допомогу ЗСУ або постраждалим внаслідок воєнних дій, що на 2 відсоткових пункта більше, аніж у 2022 році.

Як з цим працювати продемонструвала одна з найбільших в Україні продовольчих мереж – «Metro Україна». Як і у випадку з «Ашаном», у лютому 2023-го НАЗК внесло компанію до переліку міжнародних спонсорів війни через рішення керівництва продовжувати діяльність в Росії. У відповідь топменеджмент «Metro Україна» повідомив, що не погоджується з політикою центрального офісу та допомагає не лише постраждалим від російської агресії людям, але й українським військовим, хоча це заборонено політикою більшості міжнародних компаній.

«Локальна команда «Metro Україна» продовжує працювати для майбутнього нашої держави й активно здійснює свою гуманітарну місію – сотні одиниць товару з асортименту торговельних центрів «Metro»



віддаються на підтримку Збройних сил України, Сил територіальної оборони, лікарень, благодійних і громадських фондів», – зазначала у лютому минулого року генеральна директорка «Metro Україна» Олена Вдовиченко.

Як результат – у цих магазинах повно клієнтів.

Турбота та стійкість

Минулої зими не тільки українці, але й бізнеси вчилися працювати під час блекаутів. І переваги отримали ті, хто зміг не тільки швидко перелаштуватись, а й підтримати своїх клієнтів. Наприклад, «Сільпо» почав публікувати карту з магазинами, які працюють на генераторах. У супермаркетах споживачі могли зарядити мобільні пристрої, розігріти їжу, попрацювати чи зняти готівку на касах. У Novus можна було орендувати портативні зарядні пристрої в інфоцентрах і кафе. Підтримка суспільства стала хорошим комунікаційним кейсом. Мережа «АТБ» – лідер цьогорічного

рейтингу «Репутаційні АКТИВісти» – тільки на допомогу військовим і гуманітарні потреби з початку повномасштабного російського вторгнення направила приблизно 1,5 млрд грн допомоги.

«Сьогодні «АТБ» є оплотом продовольчої безпеки всієї країни, надаючи системну допомогу Збройним силам, добровільним формуванням, волонтерським організаціям, внутрішньо переміщеним особам, медичним закладам... Ми чітко розуміємо, що лише послідовна робота з підтримки та допомоги нашим захисникам наближає очікувану перемогу», – зазначив генеральний директор і голова Ради директорів корпорації «АТБ» Борис Марков у матеріалі для The Kiev Independent.

Саме стійкість – надання українцям сервісу високого рівня, відкриття нових магазинів і готовність швидко реагувати на зміни – впливатиме на їхню репутацію і надалі.

Ольга Захарова,
незалежний експерт

РИТЕЙЛ — FMCG

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	АТБ-Маркет	45,67	41,83	44,00	35,83	43,00	210,33
2	Гуд Вайн	43,00	35,17	45,33	42,33	43,67	209,50
3	Fozzy Group (Сільпо + Фора + Фоззі-Фуд + Експансія + Траш)	43,13	38,38	41,88	42,50	41,80	207,69
4	Novus	41,50	40,00	41,25	36,00	39,25	198,00
5	Metro Cash & Carry Україна	39,40	37,80	40,60	30,00	37,80	185,60

РЕПУТАЦІЯ І ПРОДАЖІ



Комунікація із суспільством стає надважливою для бізнесу – клієнти магазинів хочуть почути позицію менеджменту щодо повномасштабного російського вторгнення, а також про соціальні проекти та плани на майбутнє. Ті, хто впорався із цими викликами, отримують підтримку суспільства, решта можуть втратити лояльність покупців.

Міжнародні мережі, які досі не визначилися з власною позицією щодо російсько-української війни та намагаються працювати на ринках обох держав, продовжують зазнавати важких репутаційних втрат, що вже призвели до скорочення кількості їхніх магазинів в Україні.

Іноземні мережі повертаються

У листопаді 2023-го сталась важлива для ритейлу подія – свої магазини відкрила одна із найочікуваніших в Україні мереж магазинів H&M. Торгові точки не працювали після повномасштабного російського вторгнення у лютому 2022 року та знову почали функціонувати за 20 місяців.

Відкриття магазинів у Києві та Львові попри

війну – хороший репутаційний хід для мережі, яку полюбляють українці. Окрім того, ритейлер відмовився від бізнесу в Росії – магазини були зачинені у грудні 2022-го, через десять місяців після російського вторгнення. А ще ритейлер допомагає нашим співвітчизникам і, наприклад, через польські магазини H&M можна надіслати донати на підтримку українців. Тож не дивно, що у київських і львівських торгових точках вишикувались черги.

Повторити успіх сподівається іспанська компанія Inditex, яка вже у квітні планує запуснути роботу магазинів Zara, Bershka та Pull&Bear. За інформацією Financial Times, Inditex має намір відкрити двері 50 із понад 80 магазинів у нашій країні. На першому етапі йдеться про 20 торгових точок, зокрема у ТЦ Києва. IKEA – ще один відомий та улюблений українцями бренд, однак він поки не поспішає повернутись до української столиці. Ті, хто не реагує на війну в Україні, стикаються

із проблемами. У жовтні 2023 року російський Forbes опублікував перелік найбільших за виручкою іноземних компаній – лідером стала мережа DIY-магазинів Leroy Merlin, яка входить до складу Auchan Group. У країні-агресорці ритейлер оперує більш ніж 110 магазинами у 65 містах і входить до десятки найбільших мереж Росії. Тож попри шалений тиск Leroy Merlin продовжував працювати – цей бізнес приносить від 18% до 20% обороту компанії. І лише в березні минулого року компанія заявила, що йде з привабливого для неї ринку. «Це є результатом роботи, розпочатої кілька місяців тому відповідно до міжнародних норм, і йде за зупиненням усіх нових інвестицій ADEO в Росії з початку конфлікту та поступовою незалежністю місцевих операцій», – йшлося в повідомленні групи ADEO, яка управляє мережею Leroy Merlin. Активи були передані місцевому менеджменту. Однак впливовий французький тижневик L'Express 20 лютого цього року опублікував розслідування, де сумнівається в правдивості

угоди. Журналісти вказують на «наявність непрозорих схем, імітацію припинення діяльності та контакти з російською державою». Репутація французького ритейлера страждає. Ще наприкінці березня 2022-го президент України Володимир Зеленський у своїй заяві до французького парламенту, вимагав, щоб Leroy Merlin та інші французькі підприємства «перестали бути спонсорами російської військової машини, припинили фінансування вбивств дітей і жінок, згвалтувань». У той самий період, тобто навесні 2022-го, материнська компанія мережі відключила співробітників українського офісу від корпоративних засобів зв'язку. L'Express припускає, що компанія намагалась «не допустити, щоб внутрішні засоби зв'язку використовувалися (співробітниками в Україні) для закликів інших філій групи до бойкоту Росії». Не дивно, що український бізнес зіткнувся із кризою – чотири із шести магазинів зачинені. Криза вийшла далеко за межі України.



Акції протесту проти роботи компанії в Росії вже відбулися в Польщі та Франції.

Кого полюбляють українці

Українські ритейлери реалізують більше програм підтримки українців. Наприклад, «Епіцентр» відкрив «Антистрес хаб» у Києві, де вже прочитали серію безоплатних лекцій про те, як знизити стрес, говорити з дітьми про війну тощо. Харківські торгові центри, які неодноразово потрапляли під обстріли, швидко відновлювали свою роботу.

Попри ризики війни у 2023 році JYSK не лише продовжує свою діяльність в Україні, але й збільшує інвестиції в розвиток мережі. На 2024 фінансовий рік (стартував 01.09.2023) заплановано 250 млн грн капітальних вкладень, відкриття 12 нових і перебудову або переобладнання 10 наявних магазинів. Загалом сьогодні кількість підприємств торгівлі, які постраждали від ворожих атак важко підрахувати, проте вже частково відновлені пошкоджені торговельні заклади в Дніпрі та Кривому Розі.

Разом із відкриттям магазинів приймаємо на роботу й нових працівників, проводимо для них внутрішні програми навчання та розвитку. Також розширили підтримку та мотивацію співробітників. Тим, кого призвали до лав ЗСУ (а таких маємо 10% від усіх чоловіків компанії), JYSK продовжує нараховувати повний оклад. Працівники, котрі вимушено тимчасово виїхали до європейських країн, працевлаштовані відповідними організаціями JYSK за кордоном.

Для підтримки вітчизняних виробників компанія JYSK не зупиняла закупівлю товарів в Україні для експорту в Європу. Зараз навіть помітна тенденція до збільшення частки товарів українського виробництва в асортименті глобальної мережі JYSK. Так, компанія збільшила закупівлю для постачання в європейські розподільчі центри з 24 млн євро у 2022 році до 38 млн євро у 2023-му. Якби не колапс на кордоні з Польщею, то обсяг українського експорту був би, звісно, більшим.



Катерина Веремєєва,
PR&Communications Manager
JYSK Ukraine LTD

РИТЕЙЛ — ТОВАРИ ДЛЯ ДОМУ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Аврора	41,83	39,83	42,33	39,67	42,83	206,49
2	Jysk	43,60	36,40	40,20	34,40	38,80	193,40
3	Епіцентр К (у т. ч. Нова лінія)	41,00	35,00	38,20	29,00	37,00	180,20
4	Агромат	31,50	20,00	34,00	27,00	33,00	145,50
5	Butlers	32,00	28,00	26,50	18,50	31,00	136,00



Цьогорічний переможець в номінації Fashion – мережа Intertop допомагає військовим і населенню. Наприклад, тільки за один день вона передала близько 2000 одиниць одягу та 150 пар взуття. Про це компанія повідомила 1 березня 2022 року. Допомогли і партнери. Американський бренд Skechers надав \$500 тис., VF Corporation (Timberland, Vans, The North Face) – \$250 тис., а Armani

Group – 500 тис. євро гуманітарної допомоги.

Мережа номер один у номінації «Електроніка» – Comfy, наприклад, у перший день повномасштабного російського вторгнення перерахувала 30 млн грн на спеціальний рахунок НБУ. Також команда Comfy долучилася до збору на проєкт «Народний Байрактар», переказавши 1 мільйон гривень до Фонду Сергія Притули, а CEO Igor Хижняк додав 300 тис. гривень особисто від себе. Також компанія передала техніку військовим і волонтерам – смартфони, павербанки, планшети, карти пам'яті, дрони, коптери тощо на 21 млн гривень.

У номінації ювеліри перемогу отримав Ювелірний дім SOVA. Наприклад, він двічі долучився

до ініціативи «Нам тут жити» від Київстар та фонду «Повернись живим». Всього у межах проєкту зібрано 180 млн грн, завдяки яким 146 інженерно-саперних груп Сил підтримки ЗСУ вже отримали необхідне обладнання: нові пікапи, металошукачі, рації, дрони, вибухозахисні костюми, набори інструментів та інше спорядження для розмінування.

Лінія магазинів для дому EVA стала першою в номінації «Парфумерія». У 2023 році мережа з клієнтами передала понад 30 млн грн на допомогу ЗСУ та суспільству. Благодійні та соціальні проєкти компанії за минулий рік підтримали близько 1,9 млн учасників. Наприклад, на потреби Сил оборони України в партнерстві із відомими фондами було

спрямовано понад 23 млн грн. Також компанія разом проводила збори на допомогу жертвам російських атак у Дніпрі, Запоріжжі, Кривому Розі, а також постраждалим у результаті підриву Каховської ГЕС. EVA підтримує проєкт співзасновника мережі Руслана Шостака «Дитинство без війни» й інші проєкти.

«Аврора» – мережа магазинів one dollar store – стала першою у номінації «Товари для дому». Мережа розпочала свою роботу в 2011 році і на кінець 2023-го вже мала 1300 магазинів в Україні та 6 у Румунії. Вона допомагає суспільству та ЗСУ. У 2022-му в рамках благодійної ініціативи спільно



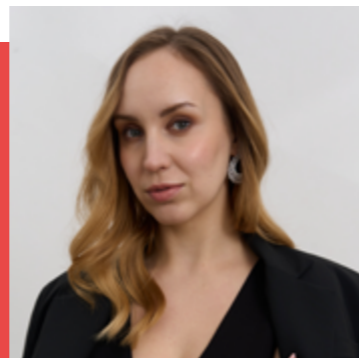
з ГО «Землячки» вдалося зібрати 6 млн грн і пошити 1 тис. комплектів зимової форми для жінок. «Аврора» провела сім благодійних акцій, зібравши понад 55 млн грн на допомогу військовим і на соціальні проєкти. Цьогоріч мережі готові розвиватись і виходити в регіони, для цього

є й економічні причини – товарообіг зростає. Разом з цим ритейлери продовжуватимуть виділяти кошти на допомогу ЗСУ та гуманітарні потреби, а також будуть започатковувати велику кількість соціальних проєктів.

Ольга Захарова,
незалежний експерт

Ми тримаємо у фокусі 3 напрямки: репутація бренду SOVA, репутація комерційних партнерів і підрядників, а також репутація лідерів думок і медійних облич, з якими ми співпрацюємо.

Один із моїх власних інсайтів – це те, що люди в Україні зараз дуже сенситивні. Сьогодні ми проживаємо етап формування свідомого українського суспільства, де необхідна дія може викликати хвилю хейту та кенселінгу. Важливими є питання мови і будь-яких зв'язків із країною-агресором, корупційні та волонтерські скандали. Як ніколи потрібно розвивати інститут репутації всередині компаній, аналізувати дії своїх комерційних партнерів. Уважно підходити до вибору медійних облич і лідерів думок, виключаючи навіть непрямі зв'язки з цією темою. Для цього ми моніторимо інфополе, шукаючи згадки про партнера, підрядника чи лідера думок у медіа, соціальних мережах і коментарях. Фундаментом для репутації є принципи та цінності компанії, прозорість і соціальна відповідальність перед клієнтами та країною загалом. І, звісно ж, ми повинні чути своїх клієнтів і вміти швидко реагувати на негативні відгуки.



Христина Башлій,
директорка з маркетингу
SOVA

РИТЕЙЛ — ЮВЕЛІРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	SOVA	44,25	38,75	41,00	42,75	40,50	207,25
2	Золотий вік	40,34	34,00	34,33	39,33	42,00	190,00
3	Пандора	41,50	27,50	37,00	35,00	40,00	181,00
4	Золота країна	42,00	26,50	34,50	32,50	36,50	172,00
5	Kochut	32,50	26,00	35,00	36,00	28,50	158,00

РИТЕЙЛ — ПАРФУМЕРІЯ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Eva	40,20	41,05	37,80	34,80	40,80	194,65
2	Makeup	38,25	28,00	33,00	39,00	39,75	178,00
3	Watsons	39,50	34,00	35,25	28,25	31,50	168,50
4	Yves Rocher	30,50	35,00	29,00	33,50	33,50	161,50
5	LUSH	29,50	27,50	32,00	31,00	33,50	153,50

Найбільші репутаційні ризики для компаній у сучасних умовах – це реальні або надумані зв'язки із росією. Деякі компанії, присутні в Україні, продовжують вести бізнес в країні-терористці, деякі прямо чи опосередковано мають у складі акціонерів росіян. Коли такі факти стають відомі широкому загалу, це завдає непоправної шкоди репутації компанії.

Нейтралізувати це важко, але можливо: дистанціюючись від рішень головного офісу, підкреслювати свою відданість Україні й акцентувати увагу на наданій допомозі ЗСУ, волонтерам, ВПО, постраждалим від ракетних та артилерійських обстрілів. Також важлива максимальна відкритість та оперативність у спілкуванні зі ЗМІ та громадськістю.

Саме те, що чимало компаній змінили комунікаційну стратегію, і можна вважати найбільшим враженням від управління репутацією за останні два роки. Якщо раніше отримати коментар чи домовитися про інтерв'ю із представниками певної категорії бізнесу було завданням із зірочкою, то тепер вони набагато охочіше йдуть на контакт, особливо якщо є ризики для репутації через викладені вище причини. Підприємці та топменеджери розуміють, що публічність – це можливість пояснити ті чи інші факти, донести свою думку, попередити інформаційні атаки тощо. Додатковий бонус: публічний бізнес, який часто зустрічається у стрічці новин, зазнає значно меншого тиску з боку силовиків, котрі, як і раніше, намагаються діяти «в тіні».



Іван Зайцев,
editor-in-chief Retail
Association of Ukraine

РИТЕЙЛ — FASHION

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	INTERTOP	43,60	38,80	45,40	38,40	45,20	211,40
2	H&M	42,75	38,00	33,50	34,50	43,75	192,5
3	LC Waikiki	39,50	30,00	45,00	30,00	42,50	187,00
4	LPP Group	41,33	33,67	38,67	31,00	42,33	187,00
5	New Balance	43,50	22,50	31,00	34,50	40,50	172,00

РИТЕЙЛ — ЕЛЕКТРОНІКА

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Comfy	44,29	42,57	41,71	42,43	43,14	214,14
2	Алло	44,33	39,00	43,33	38,00	40,67	205,33
3	Розетка	43,40	36,70	40,20	38,72	40,30	199,32
4	Фокстрот	40,75	40,00	40,00	32,50	39,50	192,75
5	Мою	37,00	29,33	34,67	28,33	33,33	162,66

ПРИВАТНІ КЛІНІКИ: НСЗУ ТА ЕСОЗ



У 2023 році приватні клініки активно створювали або розвивали свої багатопрофільні проєкти. Також важливою тенденцією стало відродження в Україні всіх пов'язаних із війною напрямків медицини.

У 2023 році Національна служба здоров'я України (НСЗУ) уклала з приватними клініками договори на загальну суму 3,7 млрд грн. Це суттєво більше, ніж у 2022-му.

На 2024 рік контракти з НСЗУ мають 1647 небюджетних закладів, з них приватних клінік (без ФОП) – 487, ФОП – 845.

Досить активно приватники заходять в контрахтування первинки. Так, контракти на первинну ланку уклали 1235 небюджетних медзакладів, з яких 404 приватних і 831 ФОП.

Контракти на надання спеціалізованих медичних послуг уклали 412 закладів, у тому числі 222 приватних і 73 ФОП.

Важливо, що з 1 квітня 2023 року всі медичні заклади увійшли до ЕСОЗ. Приєднання клінік незалежно від форми власності до цієї системи

реально допомагає закладам оцінити перспективи розвитку й отримати дієвий інструмент для оцінювання ситуації на ринку та попиту на ті чи інші медичні послуги. Як виявилось, для клінік це теж було корисно стосовно кількох напрямків. Наприклад, коли в бюджетних клініках почали встановлювати велику медичну техніку (КТ, МРТ, ангиографи тощо), приватникам, які раніше монополюно могли надавати таку послугу, довелося трохи переглянути ціни.

Другий рік війни

Після шоку та стрімкого падіння в 2022 році у 2023-му приватні медзаклади потроху почали відновлюватися. Одним із значних трендів став регіональний розвиток компаній, які до війни навіть не думали заходити в інші регіони. А втім, у 2022 році

через початок повномасштабної війни клініки передислокувалися чи відкрили відділення в західних областях, фактично займаючись вимушеним регіональним розвитком. І хоча деякі гравці після певної стабілізації на фронті повернулися до столиці, хтось залишив західні регіональні відділення.

Ще однією важливою тенденцією 2023 року стало відродження в Україні хірургії, травматології, військової медицини та всіх пов'язаних із війною напрямків. Виявилось, що приватним клінікам набагато легше отримати доступ до міжнародного досвіду й організувати навчання у провідних фахівців. При цьому українські медики не тільки навчаються в іноземних спеціалістів, але й самі навчають своїх закордонних колег, оскільки наразі в світі жодна країна не має таких умов для інтенсивного розвитку воєнної медицини.

Цілком логічним кроком розвитку цього напрямку стає реабілітація та протезування. Реабілітаційні напрямки нині затребувані навіть у багатопрофільних клініках. Зокрема, в 2023 році медична мережа «Добробут» відкрила відділення фізичної реабілітації



в своєму лікувально-діагностичному центрі на вул. Сім'ї Ідзиковських у Києві. Відділення спеціалізується на реабілітації після травм і операцій на опорно-руховому апараті, лікуванні захворювань опорно-рухового апарату та больових синдромів, реабілітації спортсменів, відновленні після бойових травм, корекції порушень постави тощо. У планах мережі - відкриття таких самих реабілітаційних відділень у своїх поліклініках.

Крім того, зараз активно розвивається напрямок реабілітації в клініці «Оберіг», яка за допомогою партнерів проводить лікування та реабілітацію тяжкопоранених. Клініка NODUS розвиває благодійний проєкт із нейрореабілітації поранених з тяжкими ушкодженнями центральної та периферичної нервової системи. Напрямок реабілітації розвиває медична група ADONIS, яка в 2023 році



Тетяна Сомова,
керівниця Школи сервісу
і комунікацій медичної
мережі «Добробут»

Галузь медичних послуг — це про тісну та чутливу взаємодію з людиною. Головним викликом є необхідність для кожного та кожної з великої команди постійно тримати в фокусі те, що саме він та вона — носії репутації компанії. Ще один наш виклик — високий рівень відповідальності. В Україні динамічно формується інститут корпоративного громадянства. Бізнес активно впливає на суспільні процеси, має багато важелів впливу на формування поведінкових моделей соціуму, але водночас має і величезний рівень відповідальності у цій царині. Щодо того, як працювати з цим викликом, немає жодних «лайфхаків», лише очевидне правило – абсолютна прозорість усіх процесів.

По-перше, це фокус на комунікаціях з командою. Ми не прихильники терміна «внутрішні комунікації». Адже невчасна, непрозора, незрозуміла і незроблена «внутрішня» комунікація — це завжди кризова зовнішня комунікація через деякий час.

Цього року у нас має відбутися рестарт Школи сервісу та комунікацій, на базі якої ми будемо допомагати нашим працівникам відчувати значущість своєї ролі для бізнесу та його репутації і давати ефективні інструменти для правильної комунікації з клієнтами.

У взаємодії із журналістами ми не тільки генеруємо інфоприводи, щоб забезпечити «виходи», а й знаходимо тих, хто нам близький за цінностями, і спільно працюємо над темами, увага до яких важлива сьогодні для суспільства, та створюємо спецпроєкти, спрямовані на формування якісних поведінкових змін. Зокрема, на зміну ставлення до професії лікаря, на подолання стигматизації чутливих груп людей.

У часи невизначеності та підвищеної чутливості важливо будувати системи. Трохи парадоксальний інсайт, але саме так. І головне: комунікації мають бути в компанії стратегічною функцією!



Ірина Навольнєва,
керівниця відділу зовнішньої
комунікації медичної мережі
«Добробут»



відкрила два поліклінічні реабілітаційні центри та реабілітаційний центр у Києві.

При цьому активно працюють цілі мережі спеціалізованих реабілітаційних клінік, зокрема центри «Незламні» або центри Recovery, інвесторами яких стало подружжя Віктора та Олени Пінчуків. Крім того, провідні

естетичні та пластичні клініки і фахівці об'єднуються задля надання послуг військовим і постраждалим від війни цивільним.

Багатопрофільність і співоплата

У 2023 році приватні клініки активно створювали або розвивали свої багатопрофільні проекти. Наприклад, клініки, які раніше спеціалізувалися переважно на репродуктивних технологіях, активізували напрямки терапії, педіатрії, хірургії тощо. Це цілком природне явище, оскільки в Україні скорочується частка платоспроможного населення, тож кількість клієнтів приватних клінік зменшується.

За прогнозами Українського центру охорони здоров'я (УНС), найближчим часом клініки активізують співпрацю з НСЗУ, що дасть можливість отримувати стабільний, але невеликий, з точки зору приватного бізнесу, грошовий потік.

При цьому приватні клініки продовжують дискусію щодо запровадження співоплати, коли частину тарифу сплачує держава, а частину – пацієнт. Втім, сподіватися, що консенсус буде знайдений не варто, оскільки собівартість медичної послуги зросла, а платоспроможність населення зменшилася.

Ганна Левченко,
редактор ІА Інтерфакс-Україна
«Медицина та фармацевтика»



Тігран Арутюнян,
генеральний директор
Медичного дому Odgex

Одне із завдань, які ставить перед собою Медичний дім Odgex, – позбутися стереотипу стосовно рівня надання медичної допомоги в Україні. Для нас було важливо сформувати внутрішні стандарти роботи, поєднавши безпеку для пацієнта, якість лікування та приязні стосунки всередині колективу.

Ми даємо пацієнту можливість говорити про його потреби. Щоб залишити відгук чи коментар про обслуговування в лікарні, пропонуємо широкий вибір форматів. Опитування проводять заступник медичного директора із сервісу та менеджер з контролю якості. Кол-центр працює цілодобово. Можна залишити відгук за QR-кодом, а також на онлайн-ресурсах (Google, сайт лікарні, соцмережі). Коментар опрацьовують на різних рівнях, і кожен пацієнт отримує відповідь. У разі негативного відгуку коригуємо сервіс, аби надалі такі ситуації не траплялися.

У складні часи управління репутацією слугує фундаментом стійкості та розвитку. Без довіри до лікаря та медичного бренду неможливо забезпечити ефективний процес лікування. Всі наші процеси прозорі та відкриті, ми стежимо за тим, щоб податки були цілком сплачені, а працівники — офіційно оформлені.

Початок повномасштабної війни змусив змінювати комунікаційні підходи. Ми стали більше комунікувати про гуманітарну та військову допомогу всередині компанії. Для нас важливо, щоб співробітники знали про нашу допомогу задля наближення перемоги. Велику увагу приділяємо щоденній «лагідній українізації». Відтепер зовнішня комунікація спрямована на те, щоб люди знали – ми продовжуємо працювати 24/7.

Результат особистого та публічного діалогу – Медичний дім Odgex входить до першої десятки українських підприємств охорони здоров'я України згідно з Індексом Опендатабота за фінансовими показниками та діловою репутацією. За останній рік зросла кількість пацієнтів, збільшився перелік послуг, розширилися площі лікарень.

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — МЕДКЛІНІКИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Добробут	45,00	43,50	47,50	42,50	42,00	220,50
2	Медичний центр «Vegum expert»	47,00	37,00	46,00	43,00	46,00	219,00
3	Оберіг	45,50	33,50	41,50	42,00	45,00	207,50
4	НПЦ нейрореабілітації «Нодус»	41,00	39,00	42,00	33,00	36,00	191,00
5	Ісіда	41,00	38,00	40,75	33,00	38,25	191,00

yakaboo

НАЦІЯ, ЯКА ЧИТАЄ — НЕПЕРЕМОЖНА!



**НАЙБІЛЬША
ОНЛАЙН-КНИГАРНЯ
УКРАЇНИ**



ЛАБОРАТОРІЇ У ПОШУКУ



Попри війну 2023 рік на ринку лабораторної діагностики запам'ятеється стрімким зростанням і входженням в нові для комерційних лабораторій умови співпраці з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Цікаво, що репутація в таких умовах стала дієвим інструментом розподілу ринку.

Накопичивши значний фінансовий ресурс в період до широкомасштабної війни, медичні лабораторії отримали запас міцності. Це дозволило їм протриматися на початку російського вторгнення та розпочати активну експансію в регіони у 2023 році.

Незважаючи на блекаути

Загалом майже 82% українського лабораторного ринку становлять клініко-діагностичні дослідження, близько 6% – бактеріологічні дослідження та трохи більше 3% – біохімічні дослідження. Незважаючи на блекаути, які на певний час

фактично паралізували країну наприкінці 2022 – на початку 2023 року, вже в першому півріччі ринок лабораторної діагностики за обсягами фактично повернувся на довоєнний і доковідний рівень, тобто на рівень розвитку, на який не впливали екстремальні умови. Звісно, розвиток ринку стримували війна, значний відтік клієнтів і складнощі з логістикою, але за деякими оцінками загальний фінансовий результат комерційного сегмента лабораторного ринку повернувся до рівня 2019 року і становив близько EUR200 млн. При тому, що за підсумками 2021 року ринок сягнув рекордних EUR420 млн завдяки стрімкому зростанню попиту на ковідні та постковідні дослідження.

Накопичений ресурс дозволив основним гравцям ринку розпочати активну експансію в регіони. Нові відділення відкривали, зокрема, такі лідери ринку як «Сінево», «Діла», CSD, «Ескулаб», неабияк конкуруючи з місцевими мережами, а також державними та комунальними лабораторіями. При цьому мережі не тільки достатньо активно відновлювали роботу відділень на деокупованих територіях, але й заходили в нові регіони.

При цьому ніхто з гравців ринку не приховує того факта, що відносній стабілізації лабораторний ринок завдячує насамперед зростанню цін.

Державні кошти теж кошти

Яскравим трендом 2023 року став розвиток співпраці приватних лабораторій з НСЗУ. Навіть гравці, які на початку медичної реформи категорично відмовлялися від участі в Програмі медичних гарантій (ПМГ), мотивуючи це комерційною непривабливістю контрактування, в 2023 році кардинально змінили свою думку і почали контрактуватися.

Звісно, держава діяла методом кнута та пряника, зобов'язавши всі медичні установи підключитися до електронної системи охорони здоров'я. Наступним кроком стало укладання контрактів із НСЗУ. Цей процес не був легким і вимагав як від НСЗУ, так і від лабораторій ухвалення певних рішень.

Зокрема, НСЗУ могла відмовити у контрактуванні лабораторіям,

котрі не відповідають вимогам інклюзивності, не обладнані пандусами або мають певні проблеми з документами своїх регіональних підрозділів. Звісно, лабораторії обурювалися, але намагалися довести свою правоту. Тож, як би там не було, але лабораторні мережі почали працювати за контрактами з НСЗУ, увійшли в реформи та під'єдналися до електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ).

Наразі на 2024 рік законотворені «Ескулаб», CSD, «Сінево» та «Смартлаб». Цілком вірогідно, що з квітня до цього переліку додадуться й інші гравці, оскільки в умовах війни ПМГ дає лабораторіям відносно гарантований потік бюджетних коштів.

Репутація, розслідування, прогнози

Не обійшовся минулий рік і без деяких гучних історій навколо гравців лабораторного ринку, проте їх було небагато і вони майже не вплинули на роботу

ринку. Так, наприклад, на ринок не вплинула достатньо гучна історія про контрактування НСЗУ мережі «Сінево», але наслідки цієї історії можуть проявитися пізніше, коли остаточно буде вирішена доля мережі в східних областях.

Прогнози розвитку ринку лабораторної діагностики, як і будь-якого ринку в Україні, наразі залежать від ситуації на фронті. Значного зростання ринку не варто очікувати, оскільки фінансових ресурсів у населення зараз небагато і базу для розвитку матимуть ті лабораторії, які законотворені НСЗУ й отримуватимуть бюджетні гроші.

Крім того, лабораторії почали розвивати нові напрямки діагностики, що пов'язані з війною. Зокрема, лабораторія CSD активно вивчає можливість застосування лабораторних методів для діагностики ПТСР. Наскільки така діагностика буде затребуваною, залежатиме від ефективності цих досліджень.

Ганна Левченко,
редактор ІА Інтерфакс-Україна
«Медицина та фармацевтика»

Найбільший виклик лабораторій — скарги на недостовірність результатів. Не всі люди вміють трактувати аналізи і часто не звертаються до лікарів, щоб їм пояснили той чи інший результат. Завдання адміністратора на пункті уточнити, чи дотримався клієнт правил підготовки, чи не приймав ліки, які можуть вплинути на результат. Коли є скарга, то інформаційна лінія пояснює, як правильно читати той чи інший показник. Другий члендж — результати аналізів порівнюють з результатами з інших лабораторій, чого робити не можна, бо кожна лабораторія використовує різні аналізатори і тест-системи, має інші референтні значення. Певні аналізи, якщо їх здавати в різні дні, матимуть різні показники. Ми роз'яснюємо це клієнтам. Виклик, який лише наростає, — це брак персоналу. Попит на лабораторні послуги зростає, а кількість медсестер — ні. Як результат — черги у відділеннях. Уже зараз кількість онлайн-замовлень суттєво збільшилась, і ми працюємо над тим, аби можна було прийти здати аналізи в певний час. Ще одне — це робота з чутливими даними. Тут ризики були, є та будуть. Ми дуже ретельно формуємо акційні пропозиції, щоб в умовну базу розсилки «знижки для вагітних» не потрапила жінка, яка втратила дитину чи не може завагітніти.

У сфері медицини відгуки грають вирішальну роль. Дуже часто тему аналізів, лікарів і загалом здоров'я обговорюють у фейсбук-групах. Там часто можна натрапити на питання на кшталт: «Як позбутися головного болю? Як вилікувати кашель? Який аналіз здати? Яка лабораторія краща?» Усі згадки про «Ескулаб» ми відстежуємо за допомогою YouScan. Коли бачимо негатив, втручаємось і пояснюємо, як є насправді. Як на мене, важливо бути собою, вміти в кризовій ситуації взяти відповідальність на себе, вибачитись і виправити. Помилки роблять всі — слід вчитись робити їх менше.



Вікторія Гончаренко,
PR-менеджерка мережі
медичних лабораторій
«Ескулаб»

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — МЕДЛАБОРАТОРІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Ескулаб	44,00	44,50	45,00	43,00	44,50	221,00
2	Synevo	40,00	41,00	41,67	42,00	41,00	205,67
3	МедЛаб	40,50	41,50	41,50	41,00	41,00	205,50
4	Діла	42,00	35,80	40,40	36,00	39,80	194,00
5	CSD	41,33	31,00	44,00	30,00	39,00	185,33

МЕНШЕ ЛІКІВ, БІЛЬШЕ ГРОШЕЙ



У 2023 році до переліку 10 найуспішніших за кількістю проданих упаковок увійшли сім українських виробників. Стрімке зростання ринкової частки вітчизняної фарми відбулося не лише через складнощі логістики та подорожчання імпорту, але й завдяки зусиллям українських компаній.

На фарринку збільшилася кількість грошей, але це відбулося на тлі зменшення кількості населення, втрати територій і скорочення аптечних закладів. Тож фінансовий результат був досягнений за рахунок вищих цін на препарати.

Загальна картина

За підсумками 2023 року роздрібні продажі ліків зросли в грошовому вимірі майже на 22% – до 174,249 млрд грн. Таке зростання не радує, головним чином тому, що продажі в натуральному вимірі скоротилися майже на 5% – до 1,218 млрд упаковок. Це означає, що продукції стає менше і вона суттєво подорожчала.

Як свідчать дані компанії «Бізнес Кредит», середньозважена ціна аптечних продажів за підсумками 2023 року становила 142,96 грн, тоді як у 2022-му – 111,9 грн за одиницю. Зростання ціни – 27,75%, що в сьогоднішніх реаліях може стати достатньо критичним, адже у населення не побільшало грошей для придбання ліків.

При цьому загальна тенденція роздрібного ринку (підвищення цін та зменшення асортименту) яскраво проявилася в сегменті лікарських засобів. Зокрема, аптечні продажі ліків у грошовому вимірі зросли на 19,7% – до 136,246 млрд грн, але в натуральному вимірі скоротилися на 3% – до 858,55 млн упаковок. Середньозважена ціна ліків у роздріб за рік зросла на 23,5% – до 158,69 грн за одиницю товару.

Нагадаємо, що збільшення кількості грошей на фарринку в 2023 році відбулося на тлі зменшення кількості населення, втрати територій і зменшення кількості аптечних закладів.

Узагальнені тенденції

Зрозумілим трендом фарринку в 2023 році стало збільшення частки товарів, пов'язаних із війною: знеболювальних як для військових, так і для цивільних, анальгетиків, серцево-судинних, заспокійливих, а також психіатричних, неврологічних препаратів та антидеприсантів. Крім того, в 2023-му зростає попит на протизапальні, протиревматичні препарати. При цьому експерти очікують зростання попиту на ліки для лікування станів і хвороб, пов'язаних

із хронічним стресом і порушенням метаболізму.

Перелік найкращих продавців

Перелік лідерів продажів яскраво відображає головні тенденції 2023 року: люди купують менше і лише необхідне, зростає частка БАДів, частка бюджетних закупівель збільшується.

За даними компанії Proxima Research, у 2023 році найбільший обсяг продажів у натуральному вимірі зробила фармкомпанія «Дарниця», яка продала майже 134 млн упаковок. До трійки лідерів також увійшов «Фармак», який продав трохи більш як 61 млн упаковок, і Київський вітамінний завод із показником трохи більше ніж 50 млн упаковок.

Серед лідерів у натуральному вимірі також вітчизняні Корпорація «Артеріум», фармкомпанія «Здоров'я», «Віола», Житомирська фармфабрика.

Вітчизняні виробники продовжують інновації, впроваджують власні новітні розробки. Зокрема, фармкомпанія «ІнтерХім» виробляє оригінальні препарати, всі АФІ-генерики для власних потреб і розробляє методики фармацевтичного виробництва на замовлення інших фармвиробників, впроваджує нові технології виробництва субстанцій-генериків.

У 2023 році на фарринку не спостерігалось гучних корпоративних скандалів чи жорстких корпоративних війн. Вітчизняні фармвиробники намагаються вистояти та просунути в напрямку експорту, розвитку новітніх технологій і лончів нових препаратів. Якщо подивитися на це з погляду обережного оптимізму, наскільки це доречно в умовах війни, то ми бачимо наразі реальний шанс для вітчизняної фарми об'єднатися та завойовувати великі закордонні ринки. Зокрема, це



стосуються врегулювання спірних питань щодо GMP-сертифікації, питань взаємного визнання реєстрації та митних процедур, що дасть українським компаніям можливість підсилити позиції на ринках з міцною регуляцією.

Нині для цього дуже хороші умови, бо Україна показала, що вона гідний кандидат на членство в ЄС.

Ганна Левченко,
редактор ІА Інтерфакс-Україна
«Медицина та фармацевтика»

Традиційно над чим ми працюємо постійно – це подолання стереотипів про те, що українські ліки не можуть конкурувати з європейськими за якістю. Не втомлюємося повторювати, що Україна – це Європа не тільки географічно, але й якісно та технологічно. Тож одна із важливих цілей комунікаційників усієї галузі, в тому числі й наша – розказати про те, як розробляються, виробляються та контролюються на якість українські ліки. І показати теж. Саме тому ми розробили віртуальну екскурсію виробництвом, постійно запрошуємо лікарів і фармацевтів на власні очі побачити, як створюються ліки «Фармак», побувати в наших лабораторіях. У 2023 році ми прийняли у себе на виробництві понад 1000 гостей.

Крім того, ми почали активно співпрацювати з блогерами й інфлюенсерами і не обмежуємося медичною та фармацевтичною тематикою, адже дбати про здоров'я має кожна людина.

Важливою в роботі стала багатоканальність: від соціальних медіа до здійснення інтеграції бренда в готові медійні продукти та створення живих проектів і соціальних ініціатив. Одна із останніх – це ініціатива з утилізації протермінованих ліків, яку «Фармак» реалізовує разом із «Аптекою Доброго Дня». Тільки за перший місяць проекту кияни здали 7750 літрів медичних препаратів, у яких закінчився термін придатності. Чесно – такого ажіотажу ми не очікували і раді, що такі важливі речі відгукуються українцям.



Алла Позичанюк,
керівниця PR-відділу
фармацевтичної компанії
«Фармак»

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — ВИРОБНИКИ ТА ІМПОРТЕРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	ІнтерХім	47,00	44,00	46,50	45,00	46,00	228,50
2	Фармак	41,67	41,67	43,33	41,67	42,67	211,01
3	Дарниця	42,33	39,33	39,00	37,33	39,33	197,32
4	Teva Ukraine	40,00	34,50	39,50	37,50	37,50	189,00
5	Acino	36,67	37,00	38,00	37,00	39,00	187,67

АПТЕКИ ЙДУТЬ В ОНЛАЙН



З початку повномасштабної війни несподівано для аптек з'ясувалося, що їхня присутність в інформаційному просторі не менш важлива, ніж відкриття нових торговельних точок. Наскільки ефективно аптеки рухалися в цьому напрямку?

Бізнесу стало зрозуміло, що великі оператори можуть краще організувати доставку препаратів до точок продажів та кінцевого споживача.

Маленькі аптеки в умовах війни не виживають. Тому ми бачимо консолідацію роздрібних мереж, і наразі великі мережі вже починають конкурувати між собою.

Зміцнення мереж

До повномасштабного вторгнення в Україні були зареєстровані майже 22 тис. аптекних пунктів. Навесні 2022 року кількість працюючих аптек, за даними МОЗ, становила трохи більше 10,5 тис. тобто майже половина аптек закрилася. Але аптекні заклади почали відкриватися, з середини 2022 року кількість аптек почала потроху відновлюватися

і вже восени 2023 року кількість працюючих аптек становила близько 18 тис. або 85% довоєнної кількості.

Майже 60% аптекної мережі контролює п'ятірка: АНЦ, «Подорожник», «9-1-1», «Бажаємо здоров'я» й «Аптека Доброго Дня». Лідерами ринку залишається компанія «Аптека-Магнолія» з 1200 аптеками, яка розвиває мережі АНЦ, «Копійка», ШАР@, «Медпрепарати» та «Фармакопійка». На другому місці мережа «Подорожник» з 1813 аптеками, на третьому - аптекна мережа «9-1-1», яка через окупацію втратила більше 500 аптек, але почала розвивати онлайн-платформу та проєкт мобільних аптек.

За прогнозами в 2024 році аптекний сегмент зростатиме в грошовому еквіваленті на 13-31%, але чи відбуватиметься зростання в натуральному вимірі, буде залежати від ситуації на фронті, економіки та перспектив повернення українців за-за кордону.

Аптечні кейси

Найбільш згадуваною в інформаційному просторі 2023 року була мережа «Аптека 9-1-1», яка разом з мережею «Аптека оптових цін» належить компанії



Одним із найбільш серйозних викликів у сфері репутаційного менеджменту є зміна сприйняття брендів споживачами – через вплив соціальних мереж, зміну цінностей та очікувань. Сьогодні наша мета – побудувати міцні та плідні відносини на основі довіри та розуміння потреб клієнтів. Тому ми активно долучаємося до державних ініціатив, підтримуємо високий рівень корпоративної відповідальності, демонструючи готовність реагувати на потреби українців.

Наприклад, у січні 2024 року ми першими в Україні запустили проєкт «Перша мобільна аптека», щоб надати доступ до необхідних лікарських препаратів жителям сільської місцевості, деокупованих і прифронтових територій. Цей важливий соціальний проєкт відповідає одному з головних принципів компанії – завжди бути поруч, де це потрібно. Нині мобільна аптека курсує населеними пунктами Харківської області, де немає стаціонарних аптек. А невдовзі плануємо запустити такий проєкт і в інших регіонах країни.

Отже, ми не лише використовуємо стратегії репутаційного менеджменту, але й постійно шукаємо нові способи підтримати наш бренд і сприяти позитивним комунікаціям. Важливою складовою нашої роботи є побудова відкритих і довірчих стосунків з аудиторією. Завжди готові отримувати запитання та відгуки, оскільки розуміємо, що це ключ до успішного спілкування. Наша мета – будувати бренд, що буде не лише відомим і популярним, але й максимально корисним і близьким до серця кожного українця.



Валентина Йовенко,
керівниця відділу з
корпоративних комунікацій
мережі «Аптека 9-1-1»



«Гамма 55». Важливою запорукою успіху мережі став розвиток онлайн-платформи із зручним сервісом замовлень (у вигляді застосунку та сайту) та зрозумілим і простим доменним ім'ям, який наразі активно конкурує зі спеціалізованими фармацевтичними маркетплейсами. Втім в 2023 році «Аптека 9-1-1» активно вдавалася до традиційних ритейлових методів: розвивала роздрібну мережу, регулярно пропонувала знижки та акції, запропонувала зручну доставку ліків додому.

Значним гравцем аптечного ритейлу минулого року була мережа «Аптека доброго дня» (АДД), яка разом з «Перша соціальна аптека» та «Експрес Фарм» належить компанії «Фармастор». АДД також активно розвиває онлайн-напрямок, запустила мобільний застосунок та доставку ліків кур'єром.

Несподівано до переліку основних гравців аптечного ритейлу увійшов онлайн-сервіс Liki24. Сервісу вдалося залучити інвестиції низки поважних фінансових структур (як Horizon Capital, TA Ventures, Genesis Investments, Flyer One Ventures,

SID Venture Partners), що дало можливість розвинути зручний сервіс замовлення та доставки.

Кейс Liki24 є доволі важливим для фармацевтичного онлайн-ринку, оскільки він пропонує зручні для користувачів рішення, але робити це доводиться в умовах майже повної відсутності нормативної бази, яку наразі лише треба формувати. Це стосується насамперед вимог до доставки ліків до споживача, умов продажів та реклами рецептурних препаратів та можливості реалізувати на онлайн-майданчиках повноцінну фармацевтичну послугу.

Впровадження в 2023 році відпуску ліків по деяких групах за електронними рецептами періодично викликало паніку серед споживачів та різкі коливання обсягів продажів. Напередодні запуску електронних рецептів громадяни створювали ажіотажний попит, аптечні продажі в ці дні сягали більше 300% порівняно з аналогічними днями попереднього року, але згодом ситуація нормалізувалася. Втім, аптекам і споживачам довелося звикати до все більшого входження в повсякденну практику такого явища, як електронний рецепт.

Ганна Левченко,
редактор ІА Інтерфакс-Україна
«Медицина та фармацевтика»



До актуальних стратегій та інструментів репутаційного менеджменту АНЦ належать: підтримка пресцентру; систематичне відстеження медіарепутації та реагування на будь-які негативні відгуки або неточну інформацію; залучення співробітників до формування позитивної репутації; розвиток програми внутрішньої комунікації для підтримки високої ефективності та морального духу співробітників.

Аптека АНЦ зосереджена на важливості підтримки ЗСУ та громадян України. Від початку повномасштабного вторгнення мережа АНЦ передала на благодійність понад 100 млн грн. Для фармритейлу це вагомий внесок, і на цьому ми не зупиняємося.

Серед яскравих інсайтів у сфері репутаційного менеджменту відзначу використання платформи TikTok для співпраці з популярними інфлюенсерами та створення вірусного контенту, котрий привертає увагу молоді та зміцнює позитивні асоціації з брендом.

Також минулого року АНЦ стала першою аптекою в Європі, яка приймає криптовалюту. Такий цікавий проект реалізували наші підрозділи маркетингу, e-commerce та ІТ. Тоді були здивовані всі, особливо люди, які проживають за кордоном. Поки що ця ініціатива на паузі, але в ЗМІ кожен місяць є згадка про цю кампанію.

Серед головних викликів назву блекаут кінця 2022-го – початку 2023 року. Фармацевти працювали з ліхтариками, аптеки підсвічувалися лампами та гірляндами на батарейках. ІТ-відділ переробив мобільний застосунок на програмне забезпечення для відпуску ліків і медичних препаратів без наявності електрики. Навіть довгострокове відключення не змогло нам завадити забезпечувати людей ліками. Для екстрених варіантів була навіть передбачена робота з паперовими прайсами й обліковими книжками. І тому в нас з'явилося гасло: «Є світло чи ні — АНЦ працює завжди».



Алла Іванець,
керівниця відділу
PR-комунікацій мережі
аптек АНЦ

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — АПТЕКИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Гамма-55 (Аптека 9-1-1, Аптека оптових цін)	49,00	48,50	49,00	49,50	49,00	245,00
2	Фармастор (Аптека Доброго Дня, Перша соціальна аптека, Експрес Фарм)	43,00	43,00	44,50	42,50	44,00	217,00
3	Сіріус-95 (Аптека Бажаємо здоров'я)	40,67	39,33	40,00	40,33	41,00	201,33
4	Liki 24	40,00	39,33	38,67	38,00	36,33	192,33
5	000 «Аптека-Магнолія» (Аптека АНЦ, Благодія, Колійка, Шарф, Медпрепарати, Фармакопійка, Будь здоровий)	36,50	36,50	37,50	35,00	35,50	181,00

ПАРАДОКСИ СВІТОВОЇ РЕПУТАЦІЇ



Минулого року репутаційні виклики світового бізнесу були щільно пов'язані з глобальними економічними негараздами. Рейтингові заміри показують, що багато відомих компаній пожертвували своєю репутацією задля розв'язання поточних проблем на тактичному рівні.

Весь 2023 рік світові економіки долали наслідки попереднього періоду, який позначився високою інфляцією, енергетичною кризою, дефіцитом продовольства, зростанням вартості життя, проблемами з логістикою. Глобальний ринок ще не оговтався від наслідків пандемії коронавірусу, коли почалася широкомасштабна російсько-українська війна, а згодом — війна в Ізраїлі та блокування хуситами судноплавства в Червоному морі.

На тлі цих несприятливих факторів підтримувати високу репутацію брендів було дуже складно. У лідерах залишилися лише ті бізнеси, які зробили репутацію частиною стратегії розвитку компанії.

Падіння глобальної репутації

Міжнародна консалтингова компанія Reputation Institute щороку публікує рейтинг компаній з найкращою репутацією — The World's Most Reputable Companies (або Global RepTrak). Рейтинг ранжує 100 найвідоміших глобальних компаній за показником їхньої репутації та базується на міжнародному дослідженні думки споживачів,

у якому беруть участь понад 55 тис. осіб. Фактично рейтинг показує, про продукти яких компаній користувачі відгукуються найприхильніше.

RepTrak Pulse (індекс довіри) — це усередненим ставленням споживачів до репутації компанії за шкалою від 0 до 100. Показник враховує чотири ключові показники: довіру, повагу, захоплення та доброзичливість. Ця група індикаторів показує рівень довіри до компанії серед споживачів.

Дослідження також аналізує сім критеріїв корпоративної репутації: місце роботи, управління, належність до тієї чи іншої країни, фінансове становище, лідерські якості, продукти та сервіси, інновації. Ця група показників демонструє рівень довіри компанії серед акціонерів, конкурентів і ринку загалом.

Лідери рейтингу розглядають репутацію як внесок у стратегію розвитку, а не як пасивний результат своєї комунікації зі споживачами, інвесторами й іншими стейкхолдерами. Систематична робота над власним авторитетом у кінцевому підсумку приносить реальну вигоду у вигляді зростаючих доходів.

Глобальне дослідження корпоративної репутації 2023 Global RepTrak 100 показало, що минулого року сталися радикальні коливання. «Ми попереджали, що результати 2022 року були попереджувальним пострілом. Результати 2023-го — це розплата», — підкреслили автори роботи.

Навіть серед найбільш респектабельних компаній світу, показники репутації є нижчими, ніж у попередні роки. Для порівняння: серед першої десятки GRT 2022 середній показник репутації склав 77,6 бала, а минулого року — лише 76,2.

Навіть кращі з найкращих відчувають тиск на свою репутацію. Експерти Global RepTrak 100 називають головну причину глобального падіння показників: «Річ не у примхах клієнтів, це компанії не відповідають стандартам, які самі ж для себе встановили».

ТОП-10 глобального 2023 RepTrak 100

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
6. Rolex	76,2
7. Miele	76,0
8. Sony	75,9
9. Nintendo	75,6
10. Mercedes-Benz	75,6

Репутація брендів у США

Дослідницька компанія Axios Harris Poll 100 вже понад 20 років вивчає й оцінює репутацію найпомітніших компаній у США. Цей показник став одним із найбільш затребуваних, адже в сучасному світі споживачі, інвестори й інші стейкхолдери розбірливі як ніколи.

Рейтинг ґрунтувався на опитуванні 16 310 американців за національною репрезентативною вибіркою. Громадян США запитували, які дві компанії, на їхню думку, мають найкращу репутацію, а які дві — найгіршу. Оцінка в рейтингу заснована на дев'яти базових категоріях: характер, траєкторія руху, довіра, культура,

етика, громадянськість, бачення, зростання, продукти та послуги.

Топ-10 рейтингу 2023 Axios Harris Poll 100

1. Patagonia	83,5
2. Costco	82,1
3. John Deere	82,0
4. Trader Joe's	81,7
5. Chick-fil-A	81,4
6. Toyota	81,0
7. Samsung	81,0
8. Amazon	80,7
9. USAA	80,6
10. Apple	80,6

Бренд верхнього одягу Patagonia посідає перше місце в загальному заліку, ставши лідером у категоріях «Характер», «Траєкторія», «Етика», «Громадянство», «Товари та послуги». Компанія реалізує багато соціальних ініціатив, зокрема виплачує добровільний податок на землю, який забезпечує фінансову підтримку некомерційним групам із захисту довкілля.

Ще один ритейлер Costco посів перше місце в категоріях «Довіра», «Культура» і «Зростання». Компанія відома своїми унікальними магазинами у стилі складів. Станом на червень 2023 року вона мала 854 торговельні майданчики, з них 267 за межами США.

У категорії «Бачення» перемогла мережа ресторанів швидкого харчування Chick-fil-A. Крім сендвічів із куркою, Chick-fil-A відома корпоративною культурою турботи, коли до співробітників ставляться як до членів сім'ї, а не просто працівників.

Найбільших репутаційних втрат у 2023 році отримали компанії Taco Bell (-20), Netflix (-20), Target (-21), Chrysler (-22) та Tesla (-50).

При чому Netflix отримав оцінку «відмінно» за продукти та послуги, але лише «добре» за характер і громадянську позицію. Ймовірно, на репутацію сервісу негативно вплинуло рішення компанії заборонити обмін пароллями між користувачами.

Цікава ситуація з компанією Tesla, яка отримала оцінку «відмінно» за продукти та послуги, бачення і траєкторію руху, тобто споживачі

продовжують вважати Tesla флагманом сучасної галузі електромобілів.

Однак падіння фірми пов'язане з характером, довірою та громадянською позицією, і це, можливо, через громадське сприйняття генерального директора компанії Ілона Маска. Мільярдер розгорнув активність у соціальних мережах, і це налаштувати споживачів до неоднозначної оцінки його особистості. Експерти зазначають, що суперечки навколо публічних заяв Маска тиснуть на бренд Tesla та попит на електромобілі компанії.

Це припущення підтверджується дослідженням компанії Caliber початку 2024 року. Показник уваги до Tesla впав у лютому до 31%. Для порівняння: на максимумі популярності компанії в листопаді 2021 року ця цифра становила 70%.

Також репутація Tesla могла постраждати після того, як компанія оголосила про значне зниження цін на свої електромобілі на початку 2023 року, що розлютило багатьох покупців, які заплатили вищу ціну трохи раніше.

До переліку компаній з поганою репутацією також увійшли Bitcoin, TikTok, Meta, Twitter, FTX. Останнє місце в репутаційному рейтингу посідає The Trump Organization — компанія експрезидента США Дональда Трампа.

Як створити корпоративну репутацію

Відома міжнародна дослідницька компанія Ipsos Group щороку складає звіт Global Reputation Monitor, який проводиться у 24 країнах світу. За результатами дослідження роблять висновки, наскільки репутація є важливим чинником для розвитку компаній.

Гарна репутація робить ефективнішими стосунки бізнеса зі стейкхолдерами:

- регулятори менше втручаються в бізнес;
- партнери частіше пропонують гарні умови;
- ЗМІ прислухаються до версії подій компанії;
- споживачі вірять рекламі та купують продукт.



Дослідження Ipsos доводить взаємозв'язок між корпоративною репутацією й ефективністю бізнесу. Зміцнення довіри дає компаніям переваги у складні часи, допомагає ефективному маркетингу та перетворює стейкхолдерів на адвокатів бренда.

Люди, як правило, віддадуть перевагу поважним компаніям, якщо вони мають сумніви у виборі (21% безумовно та 49% ймовірно в глобальному опитуванні). Серед тих, хто сильно довіряє компанії, 51% кажуть, що вони безумовно стали на її бік в критичній ситуації. Серед людей, які нейтрально ставляться до компанії, цей відсоток скорочується до 10%.

Довіра також має величезний вплив на рекламу та використання продукту. Люди, які довіряють компанії, з більшою ймовірністю звернуть увагу на її рекламу, запам'ятають її і повірять їй. Наприклад, серед людей з високим рівнем довіри до компанії 94% швидше за все повірять її рекламі порівняно з 48% тих, хто «трохи не довіряє», і 32% тих, хто «сильно не довіряє».

Загалом Ipsos робить такі ключові висновки з дослідження 2023 року.

1. Корпоративна репутація суттєво впливає на ефективність бізнесу. Міцна репутація допомагає покращувати відносини з важливими стейкхолдерами — тими, чия підтримка потрібна бізнесу для досягнення поставлених цілей.

2. Довіра підвищує ефективність маркетингу в різних галузях і географічних регіонах. Споживачі з більшою ймовірністю звернуть увагу на рекламу компанії, якій вони довіряють. Довіра також позитивно впливає на ставлення покупців до продуктів і послуг компанії.
3. Зміцнення довіри створює резерв цінності бренда, який захистить його в разі непередбачених труднощів.
4. Хороша репутація гарантує, що голос компанії буде почутий під час криз, і що вона отримає підтримку. Довіра відіграє роль страховки — більшість людей, які довіряють компанії, найімовірніше, підтримають її в складні часи.
5. Створення міцної репутації для отримання підтримки в спірних ситуаціях особливо важливе для галузей, пов'язаних із високими ризиками. Що вища довіра, то вища ймовірність отримати підтримку.

Україна зміцнила репутацію

Повномасштабна російсько-українська війна та героїчний спротив українців зробили нашу державу помітним гравцем на світовому рівні.

У рейтингу Global Soft Power Index 2023 Україна вперше в історії увійшла до 20 найвпливовіших країн світу. Цей рейтинг є найгрунтовніше

у світі дослідження сприйняття національних брендів, яке основане на опитуванні понад 100 тис. респондентів по всьому світі, що проводить Brand Finance. Global Soft Power Index показує здатність країни впливати на інших за допомогою привабливості та переконання, а не примусу та сили.

Індекс м'якої сили базується на показниках:

- впізнаваність;
- репутація та вплив;
- бізнес і торгівля;
- медіа й комунікації;
- культура та спадщина;
- освіта та наука;
- люди й цінності;
- міжнародні відносини;
- врядування та сталий розвиток.

Україна посіла 37 місце зі 121 у загальному підсумку, а за рівнем впливовості опинилася на 19-му. Для нашої країни це значний стрибок вгору лише за два роки, адже ще у 2021-му держава займала 61 загальне місце, а за рівнем впливовості в світі перебувала на 45-му.

За рівнем впізнаваності Україна перемістилася з 47-го на 14-те. Але через респондентів з Азії показник репутації країни виріс не надто відчутно — лише з 70-ї до 68-ї позиції.

Перші три місця у Global Soft Power Index 2023, як і раніше, посіли США, Велика Британія та Німеччина.

За матеріалами

Global RepTrak 100, Axios Harris Poll 100, Global Reputation Monitor Ipsos Group та Global Soft Power Index

моршинська

ОСВІЖАЮЧЕ КОМБО

НОВИНКА

БЕЗ КОНСЕРВАНТІВ





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

