



РЕПУТАЦІЙНІ АКТИВІСТИ

04/26

РЕЗУЛЬТАТИ XI НАЦІОНАЛЬНОГО РЕЙТИНГУ ЯКОСТІ
УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ РЕПУТАЦІЄЮ

 **PRNext '26**
since 2002

ФОРУМ МАЙБУТНЬОГО PR-ІНДУСТРІЇ

РЕПУТАЦІЙНІ АКТИВІСТИ



ЗМІСТ

- 4 Олена Дерев'яно / Репутація бізнесу на зламі епох
- 10 Лідери думок про репутаційні тренди – 2025
- 18 Сергій Фурса / Як знайти капітал
- 20 Методологія рейтингу / Репутаційні АКТИВісти – 2025
- 22 Склад журі
- 26 Борис Марков / Ефект спільноти
- 28 Міста-герої: пряма мова
- 36 Сергій Гайдайчук / Глобальна бізнес-команда України
- 42 Руслан Капустін / Репутація без публічності
- 44 Віталій Сич / Секрет впливового медіа
- 48 Ризики AI: соціальний вимір
- 50 Ігор Кабузенко / Де шукати топменеджерів
- 54 FMCG — food/non-food
- 58 FMCG — alcohol/non-alcohol/low alcohol
- 62 FMCG — tobacco
- 66 Максим Лазебник / Криза як режим реальності
- 70 Будівництво та девелопмент
- 74 Юлія Завалішина / Більше ніж зв'язок
- 78 Телекомунікації — оператори мобільного зв'язку
- 82 Телекомунікації — оператори фіксованого зв'язку
- 86 Транспорт і логістика — транспортні компанії
- 90 Транспорт і логістика — логістичні компанії
- 94 Транспорт і логістика — поштово-логістичні компанії
- 98 Наталія Ємченко / Первинна сила слова
- 102 ПЕК — видобуток, переробка нафти, газу та вугілля
- 104 ПЕК — ритейл нафтопродуктів
- 108 ПЕК — електроенергетичний сектор
- 112 Фелікс Зінченко / Битва за увагу
- 114 Фінанси — банки
- 116 Ксенія Сікорська / ПУМБ: як пробити броню байдужості
- 120 Фінанси — страхові компанії
- 124 HoReCa — керівні ресторанны компанії
- 128 Андрій Галицький / Світ круасанів
- 132 HoReCa — готелі та керівні готельні оператори
- 136 IT — Hard
- 138 IT — Soft
- 142 Агросектор — постачальники агрохімії та посівного матеріалу
- 146 Агросектор — агрохолдинги-виробники та трейдери
- 150 Металургія
- 153 Володимир Гайдаш / Голос металургії
- 154 Ритейл — FMCG
- 158 Сергій Демченко / Мільярд покупок в АТБ
- 160 Ритейл
- 164 Олександра Гнатик / Контекст сильніший за плани
- 168 Микола Маранчак / Threads як сцена
- 170 Андрій Логвін / Вигода вище очікувань
- 172 Ольга Сметанська (Лісничка) / Хто ваш клієнт?
- 174 Фармація та медицина — медклініки
- 176 Фармація та медицина — медлабораторії
- 178 Фармація та медицина — виробники й імпортери / аптеки
- 183 Медіаринок: діагностика та виклики / Епоха AI-дифузії
- 192 Алан Бадоев / Всесвіти Бадоева
- 196 Репутаційний менеджмент коротких відстаней



ОЛЕНА ДЕРЕВ'ЯНКО,

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

Дорогі друзі!

З року в рік для компаній, що працюють в Україні, рівень фонові невизначеності зростає і спектр ризиків розширюється через постійне виникнення чи посилення локальних і глобальних викликів. А картина світу-2025 взагалі вражає навіть досвідчених експертів своєю низькою очікуваністю та численністю можливих подальших сценаріїв розвитку подій. Тому можна говорити, що global order остаточно перетворився на global disorder і хаос.

Але людська цивілізація належить до категорії складних систем, і в науковому розумінні хаос – це насамперед не розкриті безодня безнадії, а поживний бульйон для інновацій. Під час бурхливого протікання різних динамічних процесів якісь елементи хаотичного бурління самоорганізуються, впорядковуються й утворюють острівці умовного порядку, основою яких стає взаємна довіра.

Тому цьогорічний альманах за підсумками XI Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти» присвячений саме пошуку таких анклавів. Ми брали до розгляду 670 компаній з медіаприсутністю, з яких сформували long list. З них до short lists «призерів» увійшли 185 номінантів. Журі рейтингу в складі 133 незалежних експертів – натхненних і героїчних – заповнили складні багаторівневі анкети та дали колективну зовнішню оцінку якості роботи з репутацією за минулий рік по кожному з них.

Завдяки цій напруженій і тривалій роботі зараз ми маємо честь представити когорту «Репутаційних АКТИВістів»-2025 – українських і міжнародних компаній, які мають ефективні системи репутаційного менеджменту. А принагідно за усталеною традицією аналізуємо глобальні, національні та галузеві тренди управління репутацією у форматах аналітичних оглядів і прямої мови людей, які мають реальні досягнення та цікаві думки.

Тож приємного читання і якісного репутаційного менеджменту!

Слава Україні!

РЕПУТАЦІЯ БІЗНЕСУ НА ЗЛАМІ ЕПОХ



ОЛЕНА ДЕРЕВ'ЯНКО

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

Коли у світі відбуваються радикальні зміни, як правило, ведуться розмови про початок нової ери. Вже досить довго в експертному колі та навіть за його межами обговорюють симптоматику post-truth era, а зараз повертається до професійного обігу термін broken trust era – ера зламаної довіри. Тобто спочатку було нормалізовано маніпулятивні дії з інформацією, а тепер прийшло розуміння, що культура довіри та самі довірчі відносини по багатьох векторах зазнали ерозії.

Геополітична волатильність, економічна та політична невизначеність, фрагментований медіаландшафт, дезорієнтовані AI-трансформацією усіх сфер суспільного життя люди є прикметами цієї нової ери. І кожну з них бізнес відчуває на собі, а український бізнес – на порядок сильніше, бо вже п'ятий рік контекстом його боротьби за виживання є війна.

СВІТ ПІД ХВИЛЯМИ

До того як у наше життя увірвалися широкодоступні інтерфейси штучного інтелекту (AI), циклічні теорії, які пояснюють повторювані довготривалі коливання в історії розвитку людства, мало кого цікавили. Але AI відродив інтерес не тільки до наукової фантастики про роботів, а й до теорій різних хвиль, що пояснюють економічні, політичні, демографічні, цивілізаційні процеси через зміну фаз підйому та занепаду.

Відповідно до них, період великої війни в Україні (2022–2026 рр.), який у глобальному масштабі водночас є періодом переможної ходи AI, можна трактувати як **період накладання кількох «шарів» хвиль:**

- ✓ З позиції теорій довгих хвиль і техноекономічних парадигм поточної події можна трактувати як початок нового інноваційного циклу або **переломну фазу попереднього укладу.**
- ✓ Одночасно спостерігаються суттєві **накопичені соціальні напруження**, які описує структурно-демографічна теорія у термінах зростання конкуренції еліт, тиску на доходи, зниження довіри до інститутів.
- ✓ Для світ-системного підходу та циклів гегемонії нинішній період виглядає як **фаза перегляду глобального лідерства.**
- ✓ Короткі економічні коливання (цикли Жюльєра по 7–11 років і цикли Кітччина по 3–5 років), додають **кон'юнктуру нестабільності:** інфляційні хвилі, зміна вартості капіталу, інвестиційна невизначеність.

Попри те, що часові межі хвиль є дискусійними, припущення, що нинішнім поколінням землян дійсно пощастило жити на зламі епох, виглядає достатньо обґрунтованим.

ОСТРІВЦІ ДОВІРИ: УКРАЇНА ТА СВІТ

Відповідно до звіту Edelman Trust Barometer 2026 (більш детально див. матеріал на стор. 196 цього альманаху) близько 70% опитаних у 28 країнах – майже 34 тис. респондентів – вагаються або не готові довіряти людям, які відрізняються від них за цінностями, джерелами фактів, підходами до суспільних проблем чи способом життя.

Якщо говорити, про інституції, то лише категорії «мій роботодавець» (78) і «бізнес» (64) перебувають у зоні довіри (60+) відповідно до градації дослідників. Як показано у звіті, тренд вищої довіри до бізнесу, ніж до інституційно все менш спроможних державних структур, вже було зафіксовано у 2007 році. У 2021-му він посилюється через пандемію, і зараз залишається актуальним вже через феномен закритих спільнот, упереджено налаштованих проти «не своїх» індивідів і організацій.

В Україні до ТОП-5 інституцій з найвищим рівнем довіри згідно з результатами опитування Центру Разумкова входять ЗСУ (92% опитаних), ДСНС (86%), волонтерські організації (81%), добровольчі загони (78%), Нацгвардія (72%) (дані за листопад 2025 р., повна версія у журналі «Національна безпека і оборона»).

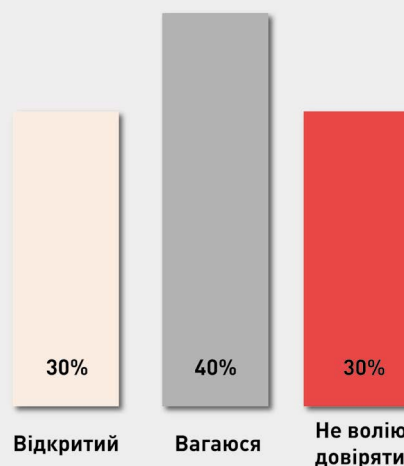
Відповідно до дослідження соціальної згуртованості українців, проведеного Групою «Рейтинг», за шкалою від 1 до 5 респонденти висловили довіру до «близького» кола (3,9), тобто до рідних, друзів, мешканців того ж населеного пункту. Менше довіряють «далекому» суспільному колу (2,9), тобто інституціям, організаціям, владі, мешканцям України тощо, а також колу «інших людей» (2,4), тобто незнайомим людям у випадкових ситуаціях, людям інших політичних поглядів або національностей. Довіра до колег по роботі очікувано десь посередині між «близькими» і «далекими» – 3,3. На жаль, бізнес і роботодавці не фігурують як окремі категорії оцінки у відкритих дослідженнях, тому можна лише гіпотетично припустити, що принаймні «своя» компанія-роботодавець розглядалася б респондентами як гідна довіри.

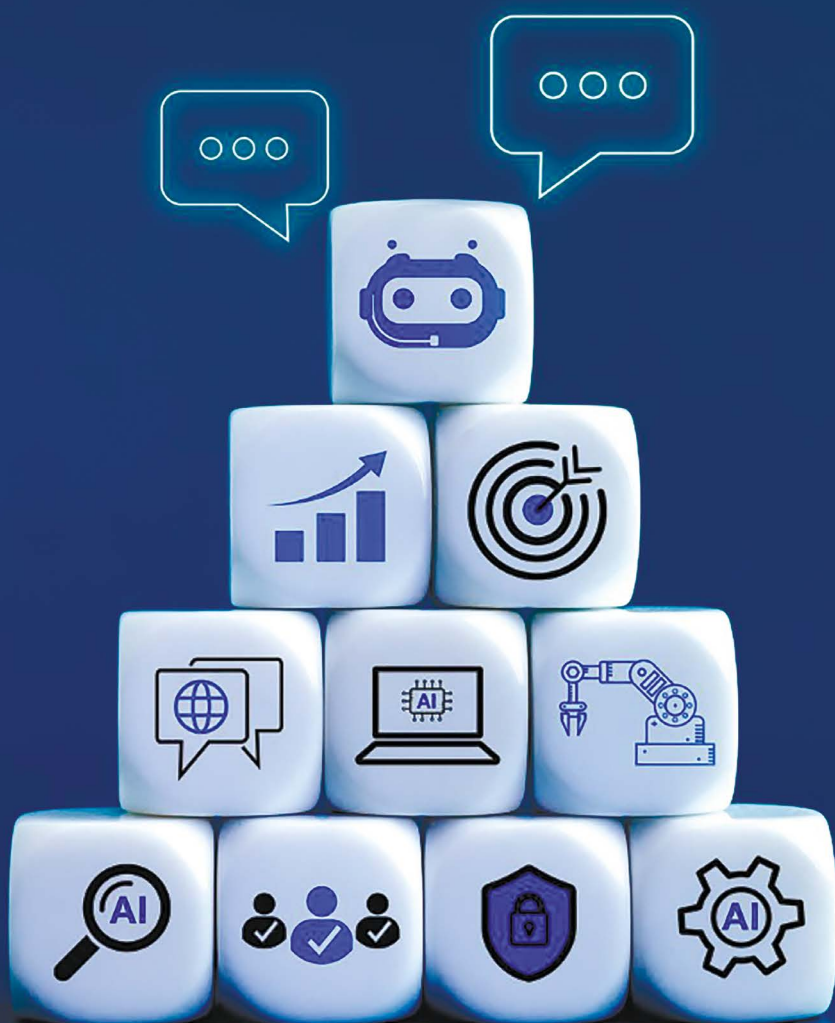
Загалом же локалізація довіри в українському суспільстві має і світлу, і темну сторону. Темна відповідає реаліям поляризованого світу, який, на жаль, повертається до парадигми homo homini lupus est (людина людині вовк – лат.). А ось світла дозволяє сподіватися, що під тиском спільної екзистенційної небезпеки українці знайдуть сили подолати внутрішні суперечності – так, як знайшли сили для самоорганізації, що тримає країну. І економічний прагматизм, уособленням якого є бізнес, стане драйвером цього складного процесу руху від безкінечних хейтів для зняття внутрішньої напруги до спрямування цієї енергії на кращі спільні цілі.

КОЛИ ЙДЕТЬСЯ ПРО ДОВІРУ ДО ЛЮДИНИ, ЯКА:

- ✓ має інші базові цінності, ніж я;
- ✓ вірить в інші факти та довіряє іншим джерелам;
- ✓ хоче вирішувати суспільні проблеми інакше;
- ✓ має іншу культуру, походження або спосіб життя.

ТО Я:





Якісний репутаційний менеджмент стає для бізнесу стратегічною навичкою управління увагою, яка забезпечує доступ до ресурсів

АКТУАЛЬНА ЛОГІКА РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Загальний контекст управління корпоративною репутацією – і глобальний, і український – сьогодні визначається такими викликами, як:

- ✓ **Глобальна багатовимірна криза:** безпекова, економічна, (geo)політична.
- ✓ **Технологічна AI-революція**, яка потенційно може загрозувати самому існуванню людства, а не тільки добробуту окремих індивідів чи спільнот.
- ✓ **Дезорієнтовані у своїй більшості цільові аудиторії**, що мають тепер ще більше підстав турбуватися про своє сьогоднішнє та майбутнє.
- ✓ **Зменшення толерантності** до «інакших» і подальша атомізація суспільства.
- ✓ **Зростаючий дефіцит уваги**, оскільки до вже звичного перевантаження інформацією додалася вельми обґрунтована фонові тривога.

Спільно вони означають для компаній, що:

- ✓ Комунікативні активності мають бути ще більш продуманими, щоб потрапити у фокус уваги і тим більше щоб вплинути на поведінку людей.
- ✓ Сегментація цільових аудиторій має бути більш глибокою – аби правильно обрати цільову аудиторію, адаптувати до неї контент і логістику інформаційних потоків.
- ✓ Шекспірівське «Весь світ – моя устриця!» можна з чистою совістю замінити на «Весь світ – моя криза».

Виходячи з цього, якісний репутаційний менеджмент стає для бізнесу стратегічною навичкою управління увагою, яка забезпечує доступ до ресурсів. А цілі управління корпоративною репутацією зміщуються в бік контролю наративу, забезпечення підтримки стейкхолдерів і через неї – здатності пережити репутаційну кризу без втрати ключових ресурсів. Причому те, що для стороннього спостерігача може виглядати як глибока криза, з точки зору компанії може бути інструментом підвищення впізнаваності та мобілізації прихильників. Хоча втрата довіри ключових стейкхолдерів, юридичні ризики чи тиск держави, як і раніше, можуть мати критичні наслідки, які не компенсує жоден контроль наративу.

Насправді, так було завжди, але репутацію експерти воліли обговорювати з позиції моральних норм, а не через прагматичну оптику. Сьогодні події у світі зміщують репутаційний дискурс від «бути хорошим» до «залишатися потрібним тим, від кого залежать грошові потоки, вплив на суспільні процеси та доступ до ресурсів».

5 ВИМІРІВ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БІЗНЕСУ ПО-УКРАЇНСЬКИ

1 Військовий вимір – допомога ЗСУ

В умовах повномасштабної війни та фронтинного статусу України сформувався унікальний вимір управління корпоративною репуацією, який виходить за межі класичних CSR-практик і безпосередньо пов'язаний із підтримкою ЗСУ та ветеранів. Участь бізнесу в забезпеченні армії ресурсами, технологіями та фінансуванням стала не лише проявом соціальної відповідальності, але й важливим фактором довіри з боку суспільства. Відповідно, репуація компаній дедалі більше визначається їхнім внеском у спільну оборону, швидкістю реакції на виклики війни та здатністю інтегрувати допомогу ЗСУ у свою бізнес-модель. Таким чином, підтримка армії перетворюється на стратегічний елемент позиціонування бізнесу, де етичний вибір, національна солідарність і практична ефективність безпосередньо впливають на репуаційні параметри.

Тому компанії різних секторів не лише спрямовують значні фінансові ресурси на потреби армії, але й активно залучають власні виробничі, логістичні та технологічні можливості за різними напрямками:

- ✓ **Фінансова підтримка:** прямі донати, корпоративні збори, фонди допомоги ЗСУ.
- ✓ **Матеріально-технічне забезпечення:** закупівля амуніції, транспорту, дронів, обладнання.
- ✓ **Виробнича адаптація:** перепрофілювання підприємств під військові потреби.
- ✓ **Технологічні рішення:** розробка IT-рішень, систем зв'язку, аналітики та кіберзахисту.
- ✓ **Логістика та постачання:** організація доставки гуманітарних і військових вантажів.
- ✓ **Підтримка персоналу:** збереження робочих місць для мобілізованих, допомога ветеранам.

Як показують кейси провідних українських компаній, висвітлені в цьогорічному альманаху, підтримка ЗСУ бізнесом має комплексний характер і часто реалізується ефективніше, ніж державні процедури (в тому числі завдяки системній співпраці з волонтерами і профільними ГО), що підвищує її критичну цінність для обороноздатності країни.

2 Соціальний вимір

Соціальний вимір управління репуацією українського бізнесу тісно пов'язаний із військовим. Поточні корпоративні соціальні ініціативи орієнтовані на утримання у працездатному стані інфраструктури життєдіяльності країни та підтримку найбільш вразливих груп. Відповідно, більшість кейсів стосується таких напрямів, як:

- ✓ **Допомога військовим і цивільним з інвалідністю:** організація реабілітації, забезпечення доступності просторів, адаптація робочих місць.
- ✓ **Підтримка демобілізованих ветеранів:** програми реінтеграції, працевлаштування, психологічна допомога, перекваліфікація.
- ✓ **Підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО):** гуманітарна допомога, вирішення житлових проблем, інтеграційні програми в громадах.

- ✓ **Залучення жінок для компенсації кадрового дефіциту** в історично «чоловічих» професіях.
- ✓ **Ініціативи для дітей:** облаштування безпечних просторів, освітні проєкти, психологічна підтримка.
- ✓ **Підтримка територіальних громад:** відновлення інфраструктури, підтримка місцевої економіки, партнерства з громадами.
- ✓ **Захист тварин:** евакуація з прифронтових територій, утримання притулків, екстрена ветеринарна допомога пораненим тваринам і поточна для всіх категорій.
- ✓ **Екологічні ініціативи:** розмінування територій, відновлення довкілля.
- ✓ **Проєкти турботи про ментальне здоров'я та проєкти навчання безпеці життєдіяльності** для широкого загалу українців.

В цілому соціальні ініціативи українського бізнесу в умовах війни, по-перше, виконують компенсаторну функцію, закриваючи прогалини, до яких не може чи не хоче дотягтися держава. І, по-друге, через підтримку ветеранів, ВПО, дітей і громад компанії фактично інвестують у відтворення людського капіталу, соціальної згуртованості та локальної економічної стійкості. У цьому контексті репуаційний ефект досягається завдяки тому, що компанії підтверджують факт свого доброго корпоративного громадянства практичними діями.

3 Технологічний вимір: AI-трансформація

Оскільки в світі відбувається так звана AI-революція, то і технологічний вимір репуаційного менеджменту у всіх сферах суспільного життя, включаючи бізнес, пов'язаний зі штучним інтелектом. І зараз ми знаходимося на етапі переходу від експертного хайпу та вражень від перших тест-драйвів до порівняльного аналізу конкретних платформ і пошуку ефективних форматів впровадження AI у практику життя.

Для управління репуацією бізнесу AI відкриває привабливі можливості для:

- ✓ Стратегічного і тактичного планування – від картування стейкхолдерів до медіапланування.
- ✓ Прискореного та відносно дешевого виробництва контенту всіх форматів: текст, візуал, відео, аудіо і навіть AI-аватар CEO, якого зробили в Klarna.
- ✓ Оптимізації бізнес-процесів поширення цього контенту.
- ✓ Оцінки ефективності репуацієформуючих проєктів.

І далі – для впровадження AI-агентів, які здатні посилити та потенційно замінити членів PR-команди, а також співпрацювати з AI-агентами третіх осіб у режимі A2A.

Водночас, як і всі привабливі речі цього світу, AI може стати і «троянським конем», тотальна довіра до нього може мати своїм наслідком:

- ✓ Розмивання унікального brand voice, бо подібні промпти для вирішення подібних завдань дають подібні ж результати. І стилістика AI-контенту принаймні поки що є впізнаваною навіть для не експертів, через що з'явився мем AI; DR – AI didn't read («AI не читав» – англ.).
- ✓ Неприродне звучання корпоративних повідомлень через неповне розуміння штучним інтелектом особливостей міжособистісних стосунків людей і соціального ландшафту.

- ✓ Операційні помилки, що коштуватимуть довіри значущих стейкхолдерів і вимагатимуть кризового комунікаційного реагування.
- ✓ Проблеми у сфері прав інтелектуальної власності через те, що етичні та правові засади створення AI-контенту також ще в процесі формування.

Але і можливості, і ризики AI-трансформації репутаційного менеджменту в бізнесі – категорії імовірнісні. І їхня реалізація на практиці залежить і від вміння застосувати ці технології, і від інфраструктури такого застосування. Штучний інтелект з'явився у широкому доступі на зламі епох, коли старі структури втратили актуальність, а нові ще не сформовані. Тому його реальний вплив залежатиме не тільки від технічних аспектів, але й від того, яким чином суспільство і бізнес інтегруватимуть AI в ці нові структури.

Та станом на сьогодні один з ефектів появи AI вже очевидний і є чинником, який суттєво вплинув на методологію роботи з корпоративною репутацією.

AI Reputation, AI Narrative, AI Search, Generative Engine Optimization (GEO) з нових абстрактних термінів стають реальністю для комунікаційно активних компаній і в світі, і в Україні.

Згідно з дослідженнями RepTrak, AI уже активно впливає на те, як користувачі відповідних сервісів сприймають компанії та їхні бренди. По-перше, діє ефект першого враження, оскільки дедалі частіше первинна інформація про організацію надходить не через традиційний пошук, а через стислий висновок AI-систем. Це початкова точка взаємодії з брендом, і неточний чи негативний AI-нарратив підірватиме довіру до нього. Компанії мають менше контролю над нарративом, ніж раніше. Штучний інтелект – не ЗМІ, з яким можна вести діалог в процесі формування тексту про компанію і щось доводити. Він формує відповіді, виходячи з навчальних даних і цифрових слідів, до того ж інтерпретація інформації різними AI-системами може також відрізнятись.

Виходячи з цього, далекоглядні компанії вже сьогодні переймаються тим, щоб охопити ті медіаджерела, на які спирається AI під час формування нарративу. На базовому рівні – це «відкритий web»:

- ✓ Офіційні сайти компаній, корпоративні блоги, пресрелізи, звіти та інші owned-матеріали.
- ✓ Earned-джерела: публікації медіа, аналітичні тексти, інтерв'ю, огляди й енциклопедичні масиви на кшталт Wikipedia.

Саме це поєднання найчастіше формує для моделі «фонове знання» про компанію, бренд, людину чи соціальну тему. Водночас shared-контент, тобто соцмережі, форуми, коментарі та інший користувацький контент, теж впливає на нарратив, особливо коли йдеться про суспільні настрої, конфлікти та тренди, але доступ до таких даних зазвичай більш обмежений правилами платформ і правовими умовами. Paid-контент, тобто реклама, нативні та спонсорські публікації, також може потрапляти в поле зору AI, але зазвичай має меншу цінність як джерело фактів. А підсумковий нарратив AI про компанію залежить не лише від загальної маси медіапроявів, а й від того, які типи контенту краще представлені, легше індексуються та частіше трапляються в цифровому середовищі.

Отже, PR-департаменти та їхні підрозділи-колеги за напрямом репутаційного менеджменту одними з перших переживають AI-трансформацію бізнес-процесів, і вона ще тільки почалася.

4 Креативний вимір

Сучасний креатив у PR-комунікаціях, перш за все, стосується форми матеріалізації ключової ідеї. Елементи, які найчастіше зустрічаються в успішних кейсах:

- ✓ Story, яку можна виразити візуально через сильний образ.
- ✓ Experience-driven підхід, коли комунікація реалізується через взаємодію, а не через повідомлення.
- ✓ Advanced-технології.
- ✓ Інтеграції у ширший культурний контекст через колаборації з креаторами (можливості Creator Economy).

Український PR як видима частина айсберга репутаційного менеджменту демонструє дещо іншу логіку розвитку. **Креатив по-українськи відрізняється фактично обов'язковим поєднанням комерційних цілей із суспільною місією.** Технології, колаборації, взаємодія, сторітелінг теж наявні, але акцент ставиться переважно на символічному змісті. Наші компанії значно активніше працюють із культурним контекстом і національною ідентичністю, що проявляється у використанні історичних тем, символів і культурних кодів. У результаті PR по-українськи часто виходить за межі корпоративної комунікації та стає частиною суспільного дискурсу, де бренд виступає не лише як комунікатор, але й як інтерпретатор подій і сенсів. Якщо фізичний простір – то висока ідея: кейс створення скверу пам'яті журналістів, реалізований TERWIN. Якщо сторітелінг – то документальний: «Хлібний Капітан України» від НІБУЛОН. Плюс ком'юніті-орієнтований PR, де ключовим елементом стає участь людей, мотивованих до спільної дії. Плюс персоналізація комунікацій через історії реальних людей – співробітників галузей-героїв або ж амбітних бізнес-лідерів. І на додачу ньюсджекінговий серфінг на поточному порядку денному з трансформацією в меми та мережеві холівари.

Отже, креатив у PR-кейсах українських компаній на п'ятому році війни формується переважно навколо трьох взаємопов'язаних елементів: історії, символу та події. А базовою нормою став патерн людяності, бо чим болючішою є оточуюча реальність, тим сильніший потяг до тепла та світла. Що ж стосується технологічності креативу, то AI як інструмент PR є двохаровим трендом: «всередині» проєктів (AI-анімації, AI-чати, AI-інструменти для стратегій персонального бренда) і «над» проєктами як вимога до вимірюваності та нових метрик комунікацій.

Параметр	Україна	Світ
Основний герой	люди	бренд
Основний інфопривід	історія або символ	технологія або дані
Роль культурного контексту	дуже висока	помірна

5 Кризовий вимір

Загальна карта корпоративних репутаційних ризиків за останній рік не дуже змінилася, бо джерела цих ризиків залишаються тими самими. Але є й актуальні тенденції:

- ✓ Чим менше стримуючих «червоних ліній» залишається у високій геополітиці, тим вищий рівень турбулентності і, відповідно, тим більше охочих під час хаосу реалізувати власні економічні інтереси за рахунок інших.
- ✓ Кадровий дефіцит стає все гострішим, і не всі компанії (особливо малий і середній бізнес) можуть із ним впоратися.
- ✓ AI став новим головним боєм для фахівців з кібербезпеки, бо до невідконтрольних бізнесу AI-систем співробітники почали завантажувати тонни конфіденційної інформації, включаючи управлінську звітність для вищого керівництва. Не кажучи вже про те, що AI інструментально посилив авторів дезінформаційного чи фейкового контенту, який завдяки цьому стає доступнішим і має вищий віральний потенціал.
- ✓ Чим сильніше поляризується світ, тим більшим стає спектр сенситивних тем. І незалежно від того, яку сторону візьме компанія, невдоволені-гласливі-впливові (для своєї «бульбашки») все одно знайдуться.

У контексті останньої з цих тенденцій варто зазначити, що почастишали випадки, коли компанії виходять за межі суто економічного функціоналу та висловлюють свою позицію з соціально суперечливих питань. Світова бізнес-практика має для цього чітку назву – **corporate social advocacy (CSA)**. Від CSR її відрізняє значно вищий рівень політизації та ризику і «вибір сторони», який закономірно означає як підтримку, так і бойкоту. І далі маємо два сценарії. Якщо позиція компанії відповідає її цінностям і очікуванням аудиторії та підкріплена реальними діями, це підсилить довіру, репутацію та поведінкову підтримку. Натомість неузгодженість або відсутність автентичності підвищують ризик негативних реакцій, що можуть зумовити репутаційні втрати і навіть юридичні наслідки.

Як правило, CSA як форма публічного вираження патріотичної позиції сприймається схвально. Однак подекуди така активність є не стратегічно інтегрованою частиною корпоративної соціальної політики, а суто емоційною рефлексією бізнес-лідерів і через це має надто радикальну форму, неприйнятну для багатьох значущих стейкхолдерів.

Як бачимо, сучасний світ дедалі більше набуває рис перенасиченого, політизованого й упередженого середовища, в якому медіаландшафт є гіперз'єднаним, а сама реальність фрагментованою. Такий світ не схильний прощати, тут майже всі комунікації стають складними, а репутацієформуючі проекти – делікатними.

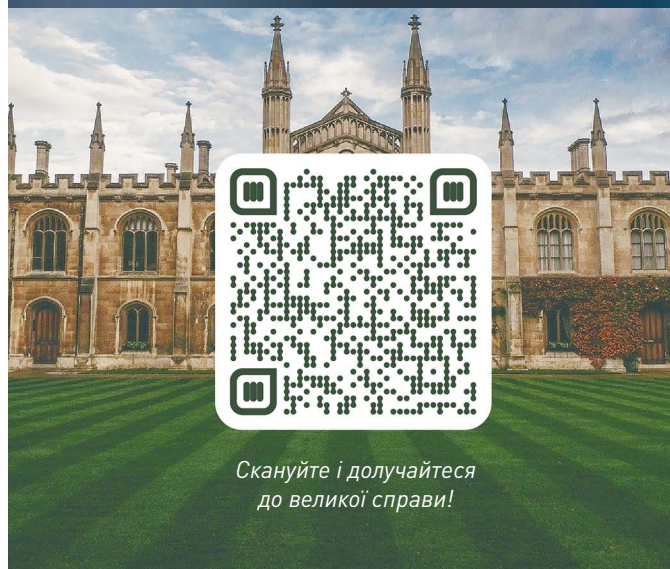
Репутація українського бізнесу формується не просто в екстремальних умовах воєнного часу, але й на тлі поляризації суспільства, інформаційного перевантаження і AI-інтерпретацій корпоративних наративів. Тому PR-команди одночасно мають комунікувати розширену



Шановні колеги,
Як country lead міжнародного дослідження «Реакція бізнесу на воєнні виклики», яке ініційовано вченими з Кембріджського університету (Велика Британія), Інституту інновацій і конкуренції Макса Планка (Німеччина) та низки українських вишів.

Запрошую всіх взяти в ньому участь!

Респондентом дослідження від імені компанії може бути власник (співвласник), CEO, директор з розвитку або R&D-директор. Онлайн-анкета розрахована на 30 хвилин.



Скануйте і долучайтеся до великої справи!



Деталі про Проєкт:
<https://ua-innovations.org>

Заздалегідь вдячні за співпрацю!
З повагою,
Д-р Олена Дерев'янюк

соціальну відповідальність бізнесу, боротися з алгоритмічними системами за AI-видимість, вчитися працювати в режимі co-creation with machines так, щоб «підвідомчі» їм бренди не втрачали власний голос і смислову унікальність. Це вимагає не лише володіння сучасним інструментарієм репутаційного менеджменту, але й стратегічного мислення, етичних орієнтирів і здатності працювати на перетині людської емпатії та машинної ефективності. Тож на виході, як завжди, маємо той самий портрет PR-профі – людина-оркестр, тільки з ще більш широким функціоналом.



Данило Гетманцев,
голова Комітету Верховної
Ради України з питань
фінансів, податкової та митної
політики

Найпомітнішим трендом 2025 року стала репутаційна характеристика компаній як сумлінних платників податків. Підприємства відкрито

публікують інформацію про суми видатків, бо це є найкращим підтвердженням їхньої фінансової стабільності та патріотичної позиції. Спостерігається цікава тенденція, коли великі бізнеси змагаються між собою щодо результатів податкової ефективності. Це реальне свідчення того, яку частку власного доходу компанія спрямовує на потреби країни та соціальні програми. Бізнес почав усвідомлювати, що високі податкові виплати створюють позитивний імідж в очах інвесторів і клієнтів. Компанії цінують потрапляння в рейтинги кращих платників податків, адже кількість таких фахових списків помітно зростає. Це стає важливою частиною їхньої офіційної історії успіху. Водночас білий бізнес почав вимагати від держави забезпечити рівні умови господарювання. Це принципове питання для розвитку здорового вільного ринку в Україні. Підприємці хочуть бачити такі правила, аби унеможливити отримання неконкурентних переваг компаніями, які свідомо ухиляються

від оподаткування. Коли значна частина ринку залишається в тіні, сумлінні платники опиняються в нерівному становищі, що гальмує розвиток усієї економіки.

Державна політика зараз спрямована на підтримку тих, хто працює чесно та відкрито. Ми створили законодавчі інструменти, які дозволяють ідентифікувати добросовісних платників і суттєво зменшувати для них адміністративний тиск. Це є логічною відповіддю на запит суспільства про справедливість. Тренд на повну прозорість буде посилюватися в найближчі роки. Репутація сумлінного платника стає обов'язковою умовою для отримання великих міжнародних контрактів і залучення зовнішніх інвестицій. Компанії, що обирають шлях відкритості сьогодні, однозначно виграють у довгостроковій перспективі. А держава продовжить працювати над тим, щоб будь-які тіньові схеми стали максимально токсичними й економічно невігідними.



Ірина Сало,
керівниця управління
комунікації
Львівської міської ради

У воєнний час довіра до міста на пряму впливає на підтримку партнерів і ресурси, які ми отримуємо. Тому для Львова робота з репутацією — це частина

нашої стійкості. У 2025 році нашим ключовим викликом був пошук балансу між безпекою та відкритістю під час висвітлення нових інфраструктурних проєктів, що змусило остаточно перейти від реактивної моделі до системної присутності. Тепер ми оперативно пояснюємо кожне рішення та спростовуємо фейки, адже навіть дрібні маніпуляції здатні поступово руйнувати зв'язок із громадою та її довіру.

Для реалізації цієї стратегії ми посилили моніторинг медіа та соцмереж, що дозволяє миттєво реагувати на інформаційні ризики ще до їхнього загострення. Тісний контакт із гарячою лінією допомагає готувати розширені публічні роз'яснення на системні запити. Крім цього, запровадили якісні онлайн-трансляції подій, які мають широкий суспільний інтерес: обговорення військового меморіалу, освітні зміни, річні звіти міського голови. Відкрите повне відео без монтажу часто знімає більше запитань, ніж десятки пресрелізів.

Такий підхід потребує постійної оптимізації внутрішньої роботи, тому ми інвестуємо в навчання команди — від опанування штучного інтелекту до вдосконалення навичок роботи з візуальним контентом.

Ефективність цих зусиль оцінюємо практично: через рівень довіри та відсутність ескалацій у стабільному інформаційному полі міста. Водночас наша управлінська спроможність і прозорість стають дедалі важливішими для міжнародних партнерів. Як відповідальна за комунікації у Львівській міській раді, фіксую зростання їхнього запиту на конкретну механіку дій, що ми трансформуємо в практичний обмін досвідом через резиденції для громад України та візити делегацій міст-побратимів. Це робочий практичний обмін без формальностей. У підсумку стратегічні комунікації для нас — це не про гучність, а про послідовність і повагу до людей, де поєднання людиноцентричності та чіткої стратегії робить міські рішення справді стійкими.



Анна Захараш,
директорка зі стратегічного
маркетингу фармацевтичної
компанії «Дарниця»

Насамперед маємо зазначити, що на четвертий рік війни настрої суспільства змінилися

фундаментально, ставши значно гострішими та вразливішими до зовнішніх подразників. Соціальна психологія українців сьогодні нагадує оголений нерв, де кожна подія резонує з неймовірною силою. Я б сказала, що ми споглядаємо ефект маятника в поведінці – від піднесення до небес до суцільної страти, і все це може відбуватися протягом доби. Ця емоційна амплітуда є наслідком тривалого стресу, коли психіка вже не має ресурсу на поступову адаптацію та просто перестрибує між крайніми точками. Сьогодні будь-яка дрібниця може стати тригером для масового хейту або, навпаки, короточасного обожнювання. Крім того, такої кількості повідомлень за секунду, таких тектонічних зсувів в політиці, економіці, технологіях суспільство не переживало за останнє сторіччя. Ми живемо в епоху інформаційного цунамі, де швидкість поширення новини випереджає можливість її осмислення. Глобальні зміни, що раніше тривали

десятиліттями, тепер вкладаються в кілька днів, вимагаючи від бізнесу й особистостей миттєвої реакції на виклики, до яких неможливо підготуватися заздалегідь. Трансформації відбуваються з космічною швидкістю, і репутація стає тим головним активом, без якого вижити бізнесу чи особистому бренду вкрай складно. Тут як і з чистотою: ви не помічаєте її наявності, але миттєво відчуваєте її відсутність. Репутація у 2026 році — це базовий квиток для входу в будь-яку серйозну взаємодію. З іншого боку, репутація може бути зруйнована за хвилини. Те, що вчора здавалося дотепним жартом або сміливим креативом, сьогодні може сприйматися як нечутливість до болю суспільства. Буває так, що бренд або особистість може невчасно потрапити в дискусію. В такі часи, якщо ви ведете комунікацію від імені бізнесу та сумніваєтеся, чи може вона бути доречною, краще уникайте її. Головне правило — не зашкодити — стає актуальним як ніколи.



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

Головна трансформація репутаційного менеджменту в Україні відбулася ще у 2022 році разом з початком повномасштабного вторгнення. Війна перестала бути лише зовнішнім шоком або

макроекономічним ризиком. Вона стала новим середовищем, у якому функціонує економіка.

Таке середовище швидко відокремлює голослівні заяви від реальної спроможності бізнесу. Сьогодні репутацію компанії формують в більшості не гучні комунікації, а здатність працювати безперервно, підтримувати клієнтів та адаптуватися до найскладніших обставин. Фактично ключовим критерієм стала наявність власної «економіки стійкості» — системи управлінських, технологічних та операційних рішень, які дозволяють бізнесу функціонувати навіть під час глибоких криз.

Для банківської системи ці вимоги є особливо високими. Банк не може дозволити собі зупинку навіть у ситуаціях, коли під загрозою опиняється фізична інфраструктура. Саме тому сьогодні українські банки працюють у режимі постійної готовності до кризових сценаріїв згідно з планами безперервності діяльності.

Ці зміни поступово трансформують і міжнародне сприйняття України.

Якщо нещодавно країну передусім асоціювали з боротьбою за виживання, то сьогодні наша країна дедалі більше сприймається як приклад стійкості, інноваційності та здатності працювати за світовими стандартами навіть у надзвичайних умовах. У певному сенсі український бізнес став одним з найжорсткіших полігонів перевірки управлінських моделей.

Показовим є досвід Банку Кредит Дніпро, який став першою у світі фінансовою установою, що пройшла через повне руйнування головного офісу без жодного збою роботи з клієнтами. Цей кейс отримав міжнародне визнання - банк увійшов до short list престижної нагороди Business Continuity Awards 2026 від CIR Magazine поряд із провідними глобальними компаніями. Потрапляння до фіналістів — це не лише професійна відзнака, а й сигнал про те, що український досвід управління стійкістю починає ставати видимим на міжнародному рівні. Війна змінила головне правило репутації — тепер її формують не слова, а стійкість.



Олена Плахова,
директорка з комунікацій
і взаємодії з урядом Kernel

Головна зміна у репутаційному менеджменті — переосмислення того, як компанії будують емоційний зв'язок зі своєю аудиторією. Всупереч багатьом прогнозам, концепція Lovemark нікуди не зникла, але кардинально змінилася її природа.

Сьогодні ти не можеш «купити» любов яскравим креативом чи красивим маніфестом. В умовах тотальної втоми суспільства цей комунікаційний макіяж просто стікає. Справжній Lovemark зараз народжується виключно завдяки беззаперечній корисності, коли ти якісно надаєш не тільки те, що було раніше твоїм продуктом, а й все, що необхідно людині додатково для базового життя, але через обставини отримувати це звичним шляхом вона не може. Отже, люди люблять ті бізнеси, які стають для них точкою опори: гарантують продовольчу безпеку, тримають економіку податками,

не стоять осторонь проблем громад, надають можливості зарядитися, заправитися, погрітися, привозять генератори в райони, де немає світла та тепла, або польову кухню, аби була змога поїсти гарячого. Lovemark нині має не тільки надавати гарний сервіс і пропонувати якісний продукт, він виконує ще й роль «батька та матері» суспільства, яке впадає в регресію на тлі стресу та втоми.

У найближчій перспективі репутаційний менеджмент дедалі більше утверджується як сувора управлінська дисципліна. Роль директора з комунікацій сьогодні — це роль «професійного фільтра» та «менеджера значень». Інформаційного шуму стільки, що наша мета — не плодити нові сутності, а дуже точно транслювати реальний характер бізнесу. Любов і довіра стейкхолдерів тепер здобуваються виключно діями, і ми маємо говорити про ці дії чесно, прозоро та на рівних.

На перше місце у сфері репутаційного менеджменту вийшов системний підхід і те, що я називаю політикою майже нульового ризику. Я давно відійшла від інтуїтивних рішень на користь глибокої аналітики ризиків.

Ще один підхід, який працює безвідмовно, — формування «репутаційного депозиту». Це не абстракція, а цілком конкретний запас довіри, який компанія системно накопичує завдяки своєму сервісу та відповідальності щодня, щоб мати можливість спертися на нього в момент кризи. І тут найбільш різючий результат показують банальна людяність і щирість. Вони працюють краще за

будь-які багатокрокові PR-стратегії. Як ми це вимірюємо? Точно не лайками чи охопленнями. Результат вимірюється тим, наскільки швидко компанія проходить кризові піки, чи залишаються з нами партнери та клієнти в моменти турбулентності, чи зберігаємо ми статус надійного активу для суспільства, держави й інвесторів. Це єдина метрика, яка має реальний сенс.

Цей принцип масштабується від рівня окремої компанії до рівня цілої держави, адже еволюція ставлення до України у світі дуже нагадує те, що відбувається з брендами: від суцільної емоції ми перейшли до жорсткої прагматики. Світ нарешті побачив наш реальний характер. Якщо раніше міжнародна спільнота дивилася на нас переважно через призму емпатії, співчуття та захоплення нашою стійкістю, то зараз від нас вимагають дорослого партнерства. І це чудово. Український бізнес довів, що ми не «країна у війні», а надійний гравець, який здатен виконувати зобов'язання в екстремальних умовах: чи то забезпечення глобальної продовольчої безпеки, чи то безперебійна логістика.

Іноземні інвестори та партнери тепер оцінюють нас не як жертв обставин, а як загартованих конкурентів і партнерів на світовому ринку. Від нас очікують прозорості, зрозумілих бізнес-моделей і чіткого виконання обіцянок. Зникли знижки на війну, але натомість з'явилася прагматична повага. І для українського бізнесу це найцінніший здобуток на міжнародній арені.





Олександр Мельничук,
керівник PR,
страхова компанія ІНГО

2025-й офіційно поховав ілюзію, що репутація – це все ще функція піарників. Насправді тепер вона визначає не лише імідж, але й той факт, чи виживе компанія, коли доведеться вибирати між прибутком і довірою у всіх на очах.

Світові дослідження Edelman і PwC фактично зафіксували зміну епохи: репутація більше не є результатом комунікацій – вона стала фактором бізнес-стійкості, яким необхідно управляти так само системно, як фінансовими чи операційними ризиками. Світ перейшов у режим постійної кризи. За останні роки 96% підприємств пережили серйозні збої в роботі. Криза більше не виняток, а нормальне середовище управління.

Більше того, сьогодні репутаційні кризи не починаються в медіа. Межі між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями розмилися до повної прозорості.

Репутаційна криза тепер найчастіше починається в чаті компанії, в особистому дописі співробітника чи в коментарі під сториз керівника. Співробітник став одночасно найкращим амбасадором і найнебезпечнішим джерелом ризику. Тому employee advocacy перетворився зі «ставимо лайки» на «навчаємо не стріляти собі в ногу в онлайні». А вже фактично репутація залежить від поведінки всієї організації, а не лише від діяльності PR-відділу.

Однак головний злий жарт із репутацією зіграв штучний інтелект. Раніше створення контенту вимагало експертизи, часу, команди, мислення. Тепер достатньо промпта. У результаті маємо content inflation – багато інформації, але не довіри. Парадокс: інструмент, який мав посилити комунікації, почав їх девальвувати. З'явився новий репутаційний ризик AI-noise. Колись репутаційний ризик виглядав як криза, скандал або негативна новина. Зараз сформувався його інший тип – втрата автентичності. Бізнеси масово генерують тексти, відео, думки. Виникає дуже небезпечний ефект: компанія стає правильною, але не є живою. І в якийсь момент аудиторія перестає розрізняти бренди. Проте довіра будується не на правильності, а на впізнаваності голосу. Найбільша іронія в тому, що аудиторія навчилася

розпізнавати штучність швидше, ніж бізнес відповідально використовувати нові інструменти. Аудиторія за секунду відчуває натягнуту «правильність», емоційну «пластмасу» й однаковий бездушний голос. Наступний крок – ігнорування. Компанії, які продовжать пропонувати ідеально вилізаний контент, в якийсь момент просто стануть невидимими – і це найгірше, що може статися з брендом у 2026-му.

Впевнений, що для довіри з часом сформується новий маркер – людська недосконалість. Якщо у світі речей цінується hand made, то в комунікаціях я очікую чогось схожого: невеликої асиметрії думки, живої мови, документальності відео, особистого досвіду, неідеальної структури – усе це працює краще за ідеально згенерований контент. Справжній людський голос з усіма його шорсткостями, неідеальною граматикою, але чіткою позицією.

Нові інструменти творитимуть нову еліту комунікацій. Не тих, хто найкраще генерує контент, а тих, хто вміє залишатися людиною в епоху генерації. AI не замінює репутацію. Він дуже швидко показує у кого її не було. Для страхового бізнесу це ще помітніше, бо страхування – це довіра до обіцянки майбутнього, а штучний голос погано продає довіру.





Анатолій Амелін,

виконавчий директор і співзасновник
аналітичного центру
«Український інститут майбутнього»

Яких змін зазнав репутаційний менеджмент у 2025 році?

Репутація перестала бути «м'яким активом», про який згадують на конференціях. Вона стала критичним економічним чинником, що визначає вартість компанії на ринку. І це не просто гіпотеза – це підтверджується жорсткими цифрами: репутація сьогодні становить 70–80% вартості компанії.

Більше того, дослідження показують, що кожен пункт підвищення репутаційного індексу додає 2,1% до капіталізації бізнесу.

Саме тому власники та топменеджмент компаній уже оцінили важливість репутації – як корпоративної, так і особистої – для успішного розвитку, підвищення капіталізації та побудови стратегічних партнерств.

Але 2025 рік приніс якісно нові виклики, що змінили саму природу репутаційного менеджменту.

ТРИ КРИТИЧНІ ЗМІНИ 2025 РОКУ

ПЕРША ЗМІНА – це технологічна війна за довіру.

Штучний інтелект став не лише інструментом захисту репутації, але й найпотужнішою зброєю її руйнування.

Масштаб загрози вражає: дипфейк-шахрайства зросли на 3 000% порівняно з попереднім роком, а середні збитки від одного такого інциденту сягають \$500 000.

Ще більш тривожною є статистика онлайн-відгуків: понад 30% з них виявляються фейковими.

Для українських компаній, які виходять на західні ринки, це означає критичну вразливість – один сфабрикований скандал може зірвати мільйонну угоду чи зупинити раунд інвестицій. Технології створили реальність, де репутацію можна підробити так само легко, як підробляють гроші.

ДРУГА ЗМІНА – це миттєве руйнування.

Швидкість поширення інформації в соціальних мережах перетворила будь-яку кризу на потенційно фатальну.

Класичний приклад – **випадок з United Airlines** у 2017 році, коли відео насильного виведення пасажирів з літака стало вірусним і компанія втратила \$1,4 мільярда капіталізації буквально за кілька годин.

Сьогодні очікування від брендів ще жорсткіші: 63% споживачів очікують реакції компанії на кризу протягом однієї години.

Для України з нашими корупційними індексами та історією системних проблем у державному управлінні будь-яка репутаційна криза – це подвійний удар.

Міжнародна аудиторія схильна швидше повірити в негатив про українську компанію чи державну інституцію, ніж дати їм шанс пояснити ситуацію.

ТРЕТЯ ЗМІНА – це перехід до data science репутації.

Якщо раніше репутаційний менеджмент часто базувався на інтуїції та загальних враженнях, то тепер він стає точною наукою. Нова платформа Harris Poll QuestRQ об'єднала 30 років накопичення даних із real-time моніторингом, створивши безпрецедентний інструмент для вимірювання та прогнозування репутаційних ризиків.

Глобально 62% маркетологів уже використовують AI-системи для моніторингу репутації. Це означає, що компанії, які досі покладаються на традиційні методи відстеження згадок у ЗМІ, просто не бачать більшості загроз і можливостей.

Особлива тема – інтеграція репутації з ESG (екологічною, соціальною та корпоративною відповідальністю). З одного боку, 92% споживачів активно підтримують соціально відповідальні компанії. З іншого – грінвошинг (фальшиві екологічні заяви) знижує довіру на колосальні 252%.

Найдорожчий урок тут отримав **Volkswagen**, який заплатив \$30 мільярдів штрафу за скандал із підробкою тестів викидів дизельних двигунів.

Компанія не просто втратила гроші – вона втратила десятиліття вибудованої довіри до німецької якості та інженерної чесності.

У нашій роботі над Vision of Ukraine 2035 ми добре бачимо фундаментальну істину: **репутація країни – це не PR-кампанії з красивими слоганами, а конкретні позиції в об'єктивних міжнародних рейтингах.**

Інвестори дивляться на Heritage Foundation Index of Economic Freedom (де Україна займає 150 місце серед 177 країн) і Corruption Perceptions Index (105 місце зі 180). Вони читають не пресрелізи, а рейтингові звіти. І жодна піар-кампанія не компенсує системних проблем в економічній свободі та боротьбі з корупцією.

Які нові інструменти показують реальні результати?

Український інститут майбутнього – не репутаційне агентство, ми економісти й аналітики державних



репутація сьогодні становить

70-80%

вартості компанії.

політик. Але коли структуруємо державні стратегії чи готуємо інвестиційні пропозиції для міжнародних партнерів, то постійно працюємо з репутацією як економічним активом. І з цієї позиції можемо поділитися спостереженнями про те, які інструменти дійсно працюють.

Насамперед, це AI-моніторинг у реальному часі.

Платформи на кшталт Brandwatch або Meltwater відстежують мільйони джерел – від соціальних мереж до спеціалізованих галузевих видань, виявляючи потенційні кризи до того, як вони стають публічними.

Результат вимірюваний: компанії, які використовують такі системи проактивно, виявляють репутаційні кризи на 30% швидше за конкурентів.

А в світі, де реакція повинна надійти за годину, ці 30% швидкості часто означають різницю між локалізованою проблемою та катастрофою.

Другий інструмент – це використання репутаційних індексів як ключових показників ефективності (KPI). RepTrak, наприклад, збирає понад мільйон оцінок у 60+ країнах, використовуючи методологію з науковою валідністю від 0,84 до 0,96 за шкалою Кронбаха.

Це означає, що показники можна вважати надійними та порівняними. Провідні західні компанії вже прив'язують бонуси CEO та топменеджменту до динаміки цих метрик – репутація перестала бути «чимось неосяжним» і стала конкретною метрикою

ефективності управління.

Але найважливіше – це не інструменти самі по собі, а системний підхід до кризового менеджменту.

Дозволю собі два кейси, які ілюструють різні стратегії.

Johnson & Johnson, 1982 рік. Після того як сім людей померли від отруєного Tylenol (невідомий злочинець додав ціанід у капсули безпосередньо в магазинах), компанія миттєво відкликкала 31 мільйон пляшок препарату з усього ринку. Це коштувало сотні мільйонів доларів, але компанія не зупинилася на відкликанні, а створила принципово нову, захищену від підробки упаковку, яка стала галузевим стандартом.

Головне тут – не PR-комунікація, а реальні зміни продукту, які показали: безпека споживачів важливіша за короткострокові фінансові втрати.

CrowdStrike, 2024 рік. IT-компанія випустила оновлення програмного забезпечення, яке «поклало» комп'ютери по всьому світу: зависли аеропорти, лікарні, банки, критична інфраструктура. Глобальний хаос, потенційно катастрофічний удар по репутації. CEO компанії дав максимально прозорі технічні пояснення того, що сталося, без PR-води та спроб перекласти відповідальність. Довіра до компанії відновилася швидко – аналітики називають це класичним прикладом кризи компетентності, технічної помилки, яка лагодиться набагато легше за кризу характеру, коли компанія бреше, приховує факти або демонструє корупцію.

Як ми вимірюємо репутацію України?

Коли ми аналізуємо інвестиційну привабливість України для міжнародних партнерів, то використовуємо конкретні, об'єктивні метрики:

- Heritage Foundation Index of Economic Freedom: Україна на 150 місці зі 177 країн.
- Corruption Perceptions Index: 105 місце зі 180 країн.
- Вартість капіталу: яку премію за ризик закладають інвестори в українські проєкти порівняно з європейськими.
- Конверсія інвестиційного pipeline: скільки потенційних інвесторів, які проявили інтерес, насправді доходять до укладення угоди.

Для компаній, які потребують спеціалізованої експертизи в репутаційному менеджменті, в Україні є професійні гравці. Проте критично важливо розуміти: репутаційні агентства можуть допомогти з комунікацією, але вони не можуть замінити системні зміни в управлінні та бізнес-процесах.

Як змінилося ставлення до України й українського бізнесу?

Тут є дві новини – хороша і погана. І обидві критично важливі для розуміння реальності.

Хороша новина полягає в тому, що емоційне ставлення до України значно покращилося. За Nation Brands Index ми піднялися на 5 позицій і зараз займаємо 26 місце серед 60 країн з оцінкою 51,6 зі 100 балів.

Рівень симпатії до України імпресивний: 70% у Великій Британії, 66% в Іспанії, 65% у Польщі.

Ця зміна не сталася сама собою. Кампанія Bravery. To Be Ukraine, запущена у квітні 2022 року на Times Square у Нью-Йорку, стала першою в історії nation branding кампанією, проведеною під час активних бойових дій.

Волонтерська ініціатива PR Army зуміла організувати 2200 публікацій у США, що сприяло залученню понад \$26 мільярдів допомоги.

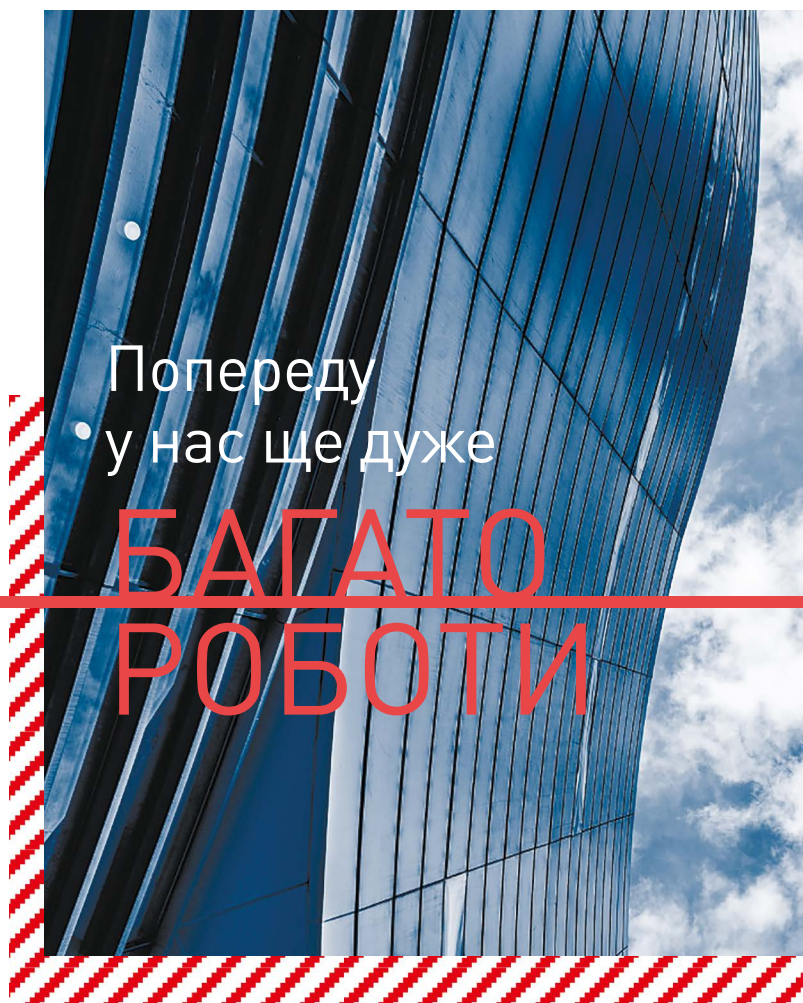
Але погана новина полягає в тому, що емоційна підтримка не конвертується автоматично в економічну довіру.

За іншим авторитетним дослідженням, Anholt-Ipsos Nation Brands Index, Україна впала на 10 позицій – з 47-го на 57-ме місце серед 60 країн. Brand Finance зафіксував, що Україна продемонструвала «найшвидше падіння» вартості національного бренда – мінус 37%. Довіра до керівництва країни становить лише 40% (медіанний показник), причому в сусідній Польщі цей показник впав на 22 процентних пункти.

Для бізнесу ця ситуація майже катастрофічна. Heritage Foundation Index ставить Україну на 155 місце зі 177 країн за рівнем економічної свободи.

Більш детальний Index of Economic Freedom розміщує нас на 150 місці – поруч з Єменом та Іраном. За останні 10 років в Україні було проведено 220 змін у податковому законодавстві – уявіть собі, як можна планувати бізнес у такій реальності. 79% CEO міжнародних компаній оцінюють інвестиційний клімат України як несприятливий. Прямі іноземні інвестиції скоротилися на 14%.

Виникає драматичний розкол сприйняття. На емоційному



рівні, особливо в B2C-секторі, українці сприймаються як герої – нація, яка чинить опір агресору, боронить європейські цінності. Але на транзакційному рівні, в B2B-середовищі, де ухвалюють інвестиційні рішення, цифри говорять інше. За міжнародними рейтингами Україна виглядає як failed state.

Іноземні інвестори, з якими ми регулярно співпрацюємо, ставлять жорсткі питання: верховенство права – 150 місце в рейтингу, захист прав власності – 105 місце, стабільність регуляторного середовища – 220 змін законодавства, можливості exit'у – валютні обмеження та складність виведення капіталу. Як можна інвестувати сотні мільйонів доларів у країну з такими показниками?

Висновок простий і складний одночасно: світ захоплюється Україною на емоційному рівні, але не довіряє їй гроші без глибинних системних реформ.

Це фундаментально не питання PR чи репутаційного менеджменту – це питання державного управління, верховенства права, боротьби з корупцією, передбачуваності регуляторного середовища.

Жодна, навіть найкраща, репутаційна кампанія не зможе переконати раціонального інвестора вкладати гроші, якщо базові економічні та правові інститути не працюють. І тому попереду у нас ще дуже багато роботи – роботи не над образом, а над реальністю, яка стоїть за ним.



Репутація та її ризики



7 способів кількісної оцінки репутації



Статистика управління онлайн-репутацією за 2025 рік



Український інститут майбутнього



Система RepTrak® для вимірювання корпоративної репутації



З новим брендом «хоробрість» Україна перетворює рекламу на зброю війни

Глибше за НОВИНИ. Ближче до суті.



6 номерів 2026 року з доставкою*

*Доставка здійснюється перевізником Нова пошта у межах території України, окрім ТОТ та зони бойових дій.
Пропозиція чинна до 31.12.2026
Подробиці на сайті: https://nv.ua/ukr/nv_print

1750 ГРН



ЯК ЗНАЙТИ КАПІТАЛ



Повоєнне відновлення України потребує не лише відбудови інфраструктури, а й глибоких інституційних реформ. Базовий сценарій передбачає інтеграцію нашої держави до ЄС, проте справжній прорив забезпечить лише масштабний приватний іноземний капітал. Про головні гальма розвитку, організовану міграцію та створення прозорих умов для бізнесу розповів інвестиційний банкір, фінансовий експерт, публіцист, радіо- і телеведучий Сергій Фурса.

Які базові сценарії повоєнного відновлення України ви вважаєте найбільш реалістичними сьогодні — від обережного до амбітного?

Навіть обережний сценарій у будь-якому разі включає європейську інтеграцію. Він може бути розтягнутий у часі, але це все одно шлях до притоку інвестицій, реалізації інфраструктурних та енергетичних проєктів. Так завжди відбувалося з країнами, що вступали до ЄС, тому навіть обережний варіант має досить оптимістичний вигляд.

Щодо амбітного сценарію... Україна ніколи не втрачала шансу втратити шанс. Однак цього разу може статися інакше. Тоді ми побачимо не лише активні інституційні вливання, а й масштабний приватний капітал, зокрема американський. Поки що ми не можемо похвалитися значними інвестиціями зі США. Україна хронічно недоінвестована. Проте якщо реалізується хоча б частка того, що зараз обговорюється між Україною, ЄС і США, ми матимемо прискорене економічне зростання. Прихід великих американських інвесторів буде справжнім успіхом. Це і є наш амбітний сценарій.

Які ключові фактори визначатимуть, за яким саме сценарієм піде Україна: безпека, інституції, зовнішні гроші, внутрішній капітал, якість управління?

Усе разом. Європейська інтеграція може бути різною: можна йти шляхом Болгарії, а можна шляхом Польщі. Багато чого залежить від нас: чи будуть здійснені ключові реформи, особливо у сфері

верховенства права та боротьби з корупцією.

Але є ще один критичний фактор. Це величезна проблема з нестачею людей. Нам потрібно на державному рівні впроваджувати організовану міграцію, щоб вона не була хаотичною. Якщо держава зможе це налагодити і не саботуватиме реформи, то ми не втратимо свій шанс. Тож якість державного управління тут є визначальною.

Як у кожному з можливих сценаріїв змінюється роль українського приватного бізнесу — він може бути драйвером зростання чи буде лише виконавцем?

Український бізнес інвестуватиме – це факт, але драйвером справжнього прориву можуть бути лише іноземні інвестиції. Ви, як барон Мюнхгаузен, не можете самі себе витягнути за волосся з болота.

В Україні просто немає капіталу такого масштабу. Крім того, іноземці приносять із собою технології та сучасний менеджмент. Без масштабного іноземного капіталу ніякого інвестиційного прискорення не відбудеться.

В яких секторах український бізнес має найбільші шанси масштабуватися після війни, навіть без швидкого притоку великого іноземного капіталу?

Я не дуже хочу ділити це на сектори. У цьому немає сенсу. Це дрібниці. Яка різниця – який саме сектор? Головне – створити загальні умови. А інвестор уже сам вирішить, куди йому вигідніше вкладати гроші.

Що, на вашу думку, стане головною точкою напруги для українських компаній у перші роки відновлення: доступ до фінансування, кадри, регуляторні аспекти, конкуренція з іноземними гравцями?

Депопуляція та нестача кадрів. Ця проблема була гострою ще до повномасштабного вторгнення, а зараз вона посилилася в рази. Це буде найбільшим викликом для української економіки на найближчі десятиліття.

Наскільки реалістичним є відродження українського фондового ринку як джерела капіталу для бізнесу, а не лише як формальної інфраструктури?

Це складне питання. Україні справді потрібен власний фондовий ринок, але європейська інтеграція прибере обмеження на рух капіталу. Українські компанії та громадяни отримують доступ до глобального ринку. Тому зовсім не факт, що нам у принципі буде потрібен саме внутрішній фондовий ринок у його класичному розумінні, коли поруч є глобальні майданчики.

У лабораторно чистому післявоєнному сценарії, без урахування воєнних ризиків, на інвестиційний імідж якої країни Україна може реально претендувати з погляду міжнародних інвесторів?

Усе залежить від реформ. Нам би дуже хотілося, щоб нас порівнювали з Польщею. Однак якщо ми провалимо домашню роботу, то нас порівнюватимуть із Болгарією. Якщо подивитися на динаміку країн Східного блоку, що вступили до ЄС, то Польща – це історія неймовірного успіху, а Болгарія й досі розвивається доволі мляво.



НЕСТАЧА КАДРІВ – це найбільший виклик для нашої економіки

Які умови мають бути виконані, щоб українські компанії знову розглядали IPO або публічні розміщення як інструмент розвитку, а не як екзотику?

По-перше, готовність самих компаній. Не всі можуть вийти на IPO. Бізнес має бути прозорим, аудитованим і готовим грати чесно. По-друге, зовнішні інвестори мають не боятися. А це насамперед питання безпеки.

Як ви оцінюєте значення інвестиційного іміджу України для запуску механізмів відновлення — чи він є визначальним, чи вторинним щодо реальних економічних параметрів?

Гроші на відновлення йтимуть переважно від Євросоюзу та спеціальних міжнародних організацій. Приватний бізнес буде просто доєднуватися до цих процесів, намагаючись заробити на них.

Взагалі, відновлення – це трохи ефемерна історія. Що ми будемо відновлювати? Більшість того, що зруйновано, знаходиться на непідконтрольних територіях. Якщо говорити про підконтрольні території, то це інфраструктура й енергетика. Енергетика вже зараз цікава приватним інвесторам, туди активно вкладають. Але це не сотні мільярдів доларів.



РЕПУТАЦІЙНІ АКТИВІСТИ – 2025

ПОРІВНЮЄМО ПОРІВНЯННЯ

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

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

Його фундамент – реальні цілі власників.

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

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

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

АНАЛІЗУЄМО РІЗНОБІЧНО

Логіка оцінки якості управління корпоративною репутацією ґрунтується на таких принципах:

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

- 5. Вміння працювати з репутаційними ризиками** (коректно прогнозувати, за можливості уникати, в разі неможливості – мінімізувати шкоду) – показник високої якості управління корпоративною репутацією.

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

ДАЄМО ГАЛУЗЕВИЙ ЗРІЗ

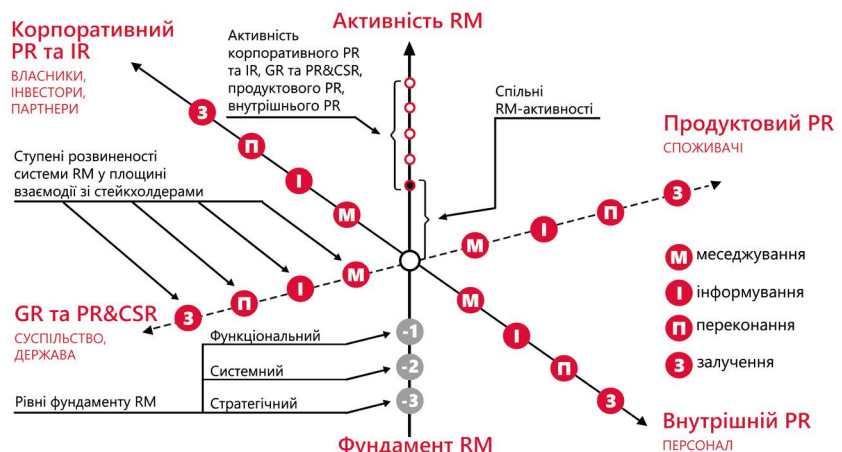
Серед галузевих номінацій Рейтингу цього року:

- 1. FMCG**
FMCG – food
FMCG – non-food
FMCG – напої alcohol
FMCG – напої non-alcohol / low alcohol
FMCG – tobacco
- 2. Будівництво та девелопмент**
- 3. Телекомунікації**
Телекомунікації – оператори мобільного зв'язку
Телекомунікації – оператори фіксованого зв'язку
- 4. Транспорт і логістика**
Транспорт і логістика – поштово-логістичні оператори та кур'єрські служби
Транспорт і логістика – логістичні компанії
Транспорт і логістика – транспортні компанії
Транспорт і логістика – сервіси доставки
Транспорт і логістика – служби таксі
- 5. ПЕК**
ПЕК – видобуток, переробка нафти, газу та вугілля
ПЕК – ритейл нафтопродуктів
ПЕК – електроенергетичний сектор

- 6. Фінанси**
Фінанси – банки
Фінанси – страхові компанії life
Фінанси – страхові компанії non-life
- 7. HoReCa**
HoReCa – керівні ресторанны компанії
HoReCa – готелі та керівні готельні оператори
- 8. IT**
IT – hard
IT – soft
- 9. Аграрний сектор**
Агросектор – постачальники агрохімії та посівного матеріалу
Агросектор – агрохолдинги-виробники та трейдери
- 10. Металургія**
- 11. Ритейл**
Ритейл – FMCG
Ритейл – товари для дому
Ритейл – ювелірні вироби
Ритейл – парфумерія та косметика
Ритейл – fashion
Ритейл – електроніка
Ритейл – маркетплейси
- 12. Фармація та медицина**
Фармація та медицина – медклініки
Фармація та медицина – медлабораторії
Фармація та медицина – виробники й імпортери
Фармація та медицина – аптеки

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

«Диверсифіковані бізнес-групи» часто тісно пов'язані з іменем бенефіціара або ключовим базовим активом. Втім, через війну та руйнування, санкції та націоналізацію ландшафт таких бізнес-груп стрімко змінюється, як і «вага»



в широкому розумінні їхніх бенефіціарів: одні зникають або їхнє майбутнє стає все більш невизначеним, інші — в пошуку моделей стратегічного виживання в новій економічній реальності.

Учасники підномінації «Авіалінії» галузі «Транспорт і логістика» практично не провадять діяльності через небезпеку в небі України.

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

Для галузі «Машинобудування» зараз найактуальнішим залишається питання виживання і так само пошуку себе в новій реальності, а military tech важко оцінювати ззовні через специфічний безпековий режим роботи галузі.

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

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

Трансформуються деякі ринки — тож ми змінюємо і наш класифікатор. Так, цього року на додачу до минулорічних змін вирішили ще більше диверсифікувати номінацію «Ритейл», запровадивши підномінацію «Маркетплейси».

ВИЗНАЧАЄМО АБСОЛЮТНИХ ЧЕМПІОНІВ

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

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

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

Втім, цьогоріч ми знову утримаємось від оприлюднення списку та відзначення переможців за цими критеріями: без потужних представників окремих галузей і номінацій, оцінювання яких «на паузі», перемога у функціональних номінаціях не відобразить коректно реального стану справ і досягнень.

У галузевих рейтингах якості репутаційного менеджменту обмежуємось оприлюдненням лише переліку беззаперечних переможців, що посідають перші 5 місць. Ми свідомо зосереджуємо увагу на найкращих візрцях репутаційного менеджменту,

Показники оцінки

Репутаційна стабільність	Наявність активної PR-служби; системний характер роботи; об'єктивна основа для формування позитивної репутації (якісний продукт/послуга, якісне управління, яскраві та компетентні спікери та ін.); позитивна реакція цільових аудиторій на PR-активність; інший позитивний ефект докладених компанією зусиль з управління репутацією.
Медіаактивність	Відкритість до спілкування зі ЗМІ всіх типів; якість повідомлень, що розповсюджуються, впізнаність і цитованість спікерів; позитивний ефект медіазусиль, яких докладають.
Інноваційний підхід	Наявність власних нестандартних PR-рішень; системна робота з new-media та в digital-сегменті; позитивна реакція цільових аудиторій на креативні та нестандартні рішення; позитивний ефект від інновацій, що впроваджують.
Іміджевий капітал CSR/ESG	Системна робота з інформування цільових аудиторій щодо проєкту CSR/ESG; реальна користь проєктів CSR/ESG для суспільства; ступінь соціальної відповідальності компанії щодо персоналу, споживачів, бізнес-партнерів; позитивне сприйняття роботи підприємства у сфері CSR/ESG.
Антикризова стійкість	Наявність у компанії стратегії антикризового реагування; адекватність використовуваних інструментів, їхнє успішне застосування; підтримка компанії цільовими аудиторіями; позитивний ефект докладених зусиль.

1. Фундамент управління репутацією (спеціалізований підрозділ в оргструктурі, регламентований бізнес-процес тощо).
2. Арсенал використовуваних інструментів формування репутації, широта такого арсеналу, місцетво та регулярність його використання (PR, GR, IR, CSR).
3. Система зворотного зв'язку, постійний моніторинг ставлення стейкхолдерів до компанії.

аби показати складові успіху найсильніших. І цим надати професійну допомогу репутаційним і піар-командам: досвід найкращих — гарна професійна люція для віднайдення власних рецептів підвищення якості управління репутацією.

ПРАЦЮЄМО З КОМПЕТЕНТНИМИ ТА НЕЗАЛЕЖНИМИ ЕКСПЕРТАМИ

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

РЕТЕЛЬНО ПІДРАХОВУЄМО БАЛИ

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

Етап 1: long list

За результатами моніторингу інформаційного простору формується перелік компаній, які продемонстрували у своєму секторі найвищі показники медіаприсутності корпоративного бренда. Зазвичай — близько 50. Конкретна кількість компаній тієї чи іншої галузевої належності залежить від ступеня консолідації чи фрагментації того чи іншого ринку. Межа між номінантами і тими, хто не потрапляє до long list, проходить у тому місці загального переліку, де з'являється статистично значущий розрив за показником згадуваності.

Етап 2: short list

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

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

ВИЯВЛЯЄМО НАЙБІЛЬШ РЕПУТАБЕЛЬНИХ І ПРОВІДНИХ

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

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

Таким чином, належність до вищої ліги «Репутаційних АКТИВістів» означає, що:

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

СКЛАД ЖУРІ

1. Оргкомітет

PR-Service – Олена Дерев'яно, віцепрезидент Української PR-Ліги, голова Оргкомітету Рейтингу

LOOQME – Віктор Янушенко, Chief Technical Officer

Альманах «Репутаційні АКТИВісти» – Валерій Денисенко, головний редактор проєкту

2. Галузеві журі

Номінація	Експерти
FMCG	<p>Богославська Яна – редакторка, журналістка телеканалу "Апостроф TV"</p> <p>Брагіна Людмила – керівниця порталу www.trademark.ua</p> <p>Гасенко Юлія – незалежна експертка у сфері Supply Chain Optimization і MRP, FMCG-сектора</p> <p>Кравченко Вікторія – співзасновниця IPSM Procurement & Supply Chain Professional, консультантка з експорту, професійна маркетологиня (Chartered Institute of Marketing)</p> <p>Маличевський Володимир – власник ICPM Consulting, ректор відкритого корпоративного університету Da'Vinci</p> <p>Подлуцький Антон – співзасновник інформаційно-аналітичного видання "КиївВлада"</p> <p>Сантаровіч Ольга – шеф-редакторка Видавничого дому "Картель" ("Ділова столиця", Depo.ua)</p> <p>Семенова Тетяна – керівниця проєкту FMCG Expo</p> <p>Сініціна Олена – CEO Favorite Food&Drinks, Food Industry Solutions</p> <p>Тисячна Тамара – журналістка, оглядачка ринку FMCG</p> <p>Чижова Юліанна – директорка з комунікацій Американської торговельної палати в Україні</p> <p>Шаповал Катерина – керівниця ділової редакції "Ліга.нет"</p> <p>Шеремет Олег – директор Навчально-наукового інституту економіки і управління Національного університету харчових технологій, доктор економічних наук, професор</p>
HoReCa	<p>Абрамова Тетяна – бізнес-стратегія HoReCa, менторка з відкриття та масштабування бізнесів</p> <p>Даниловська Єлизавета – редакторка видання Chance for Traveller</p> <p>Зуєва Яна – спеціалістка з маркетингу та комунікацій у ресторанній сфері</p> <p>Литвин Ганна – директорка консалтингової агенції Hospitality Solutions та експертка в готельному бізнесі</p> <p>Лобанов Євген – автор книги In the name of service, бізнес-партнер з розвитку сервісу</p> <p>Насонова Ольга – ресторанна експертка, директорка Аналітичного центру "Ресторани України", співзасновниця Національної ресторанної Асоціації України</p> <p>Овсяник Валерія – головна редакторка Turprofi.com.ua</p> <p>Поліщук Всеволод – ресторанний консультант і письменник</p> <p>Сметанська (Лісничка) Ольга – тренд-редакторка медіа "ФАКТИ", інтерв'юерка творців всесвітньо відомих брендів (Хеннессі, П'єр Карден, Коппола), а також мішленівських кухарів</p> <p>Чорний Олександр – засновник і керівник Smart Education Hotel School</p>
IT	<p>Белоцерковець Ірина – експертка з маркетингу та комунікацій</p> <p>Білаш Олексій – незалежний експерт</p> <p>Богатов Герман – директор HiTech.Expert</p> <p>Бровинська Марія – головна редакторка DEV.UA</p> <p>Демченко Марія – незалежна експертка, корпоративна юристка</p> <p>Дзюба Олексій – журналіст інтернет-видання dev.ua, військовослужбовець</p> <p>Іванов Петро – директор з комунікацій групи проєктів Noosphere Макса Полякова</p> <p>Климашевський Олександр – медіаконсультант</p> <p>Левшин Олександр – головний редактор інтернет-порталу HiTech Expert</p> <p>Лишак Марина – телеведуча, редакторка "Ранок у Великому місті", телеканал ICTV</p> <p>Папєнков Ігор – журналіст PhotoUA.com</p> <p>Силівончик Кристина – незалежна IT-експертка</p> <p>Стефанюк Олег – засновник консалтингової компанії SV Consulting</p> <p>Ягофаров Тимур – редактор інтернет-видання "Комп'ютерний огляд"</p>
Агросектор	<p>Стрижеус Алла – керівниця онлайн-видання AgroPortal</p> <p>Гук Лара – координаторка "Агро Перспектива"</p> <p>Голіздра Олександр – бенефіціар Агенції "Маркет.Інфо", голова ГО "Ліга енергетичного розвитку України"</p> <p>Дрьомов Володимир – головний редактор agrorgavda.com, керівник проєктів ProfiDOM.com.ua – "Національна енциклопедія будівництва" та SpecMachinery.com.ua – "Спецтехніка в Україні"</p> <p>Ісакова Дарія – виконавча директорка Асоціації "Український клуб аграрного бізнесу"</p> <p>Коваль Оксана – незалежна експертка у сферах PR, комунікацій, GR</p> <p>Конашук Катерина – засновниця та партнерка Trend&Hedge CLub, керівниця благодійного проєкту FARMERHOOD</p> <p>Корчагіна Ірина – менеджерка з комунікацій і роботи з пресою Асоціації «Дунайська соя»</p> <p>Магалецька Владислава – президентка Жіночого економічного форуму (Україна та Польща)</p> <p>Родак Наталія – журналістка Latifundist</p> <p>Сидоренко Ольга – директорка ТОВ «Аграр Медієн Україна»</p> <p>Ткаченко Костянтин – головний редактор сайту Latifundist</p>
Ритейл	<p>Алтухова Анна – головна редакторка PaySpace Magazine</p> <p>Єфремова Ксенія – керівна партнерка Агентства маркетингових комунікацій Same & Friends</p> <p>Жук Катерина – директорка та співзасновниця моніторингової організації Charity Tuner, членкиня Міжнародного комітету моніторингу неприбуткових організацій CMW, журналістка, маркетологиня, медіатренерка</p> <p>Крикунов Михайло – консультант з маркетингу, експерт, бізнес-тренер, викладач, бізнес-консультант, кандидат наук, доцент, маркетолог (Chartered Institute of Marketing, UK); науковий співробітник IEDC (Вашингтон, США)</p>

Номінація	Експерти
Ритейл	<p>Лошакова Наталія – редакторка й авторка Ekonomika+</p> <p>Маранчак Микола – редактор відділу "Споживчі ринки" Forbes Ukraine</p> <p>Некращук Олександра – спеціальна кореспондентка "NV Бізнес"</p> <p>Приходько Оксана – CEO Retail Association of Ukraine (RAU)</p> <p>Росік Людмила – головна фахівчиня з комунікацій DiXi Group</p> <p>Руденко Олег – головний редактор HUBs, партнер PR-агенції R&S Center, випусковий редактор видання Mind</p> <p>Шлапак Артем – керівник Клубу торгових центрів України Malls Club, керівник галузевого проєкту Retail Platforma</p> <p>Янченко Дар'я – консультантка з диджитал-маркетингу</p>
Будівництво та девелопмент	<p>Антонюк Тетяна – експертка ринку нерухомості, репортерка Forbes Ukraine</p> <p>Берещак Вікторія – 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</p> <p>Гришина Оксана – кореспондентка ІА Інтерфакс-Україна</p> <p>Дармостук Ігор – шеф-редактор і співвласник інтернет-видання "КиївВлада", медіаменеджер, викладач Інституту журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка</p> <p>Марчук Наталія – редакторка видання "Будівельний журнал"</p> <p>Настич Ірина – редакторка видань 3m2, Property Times</p> <p>Приходько Олег – генеральний директор компанії GREENOL</p> <p>Соловей Ольга – директорка та співзасновниця галузевої організації "Український клуб нерухомості" (URE Club)</p> <p>Шах Світлана – головна редакторка, засновниця журналу Prof Build</p>
Телекомунікації	<p>Глуценко Олександр – експерт телекомунікаційного ринку</p> <p>Горбачевський Сергій – редактор сайту G-news.com.ua</p> <p>Кириєнко Роман – трендмейкер ютуб-каналу "Фабрика новин"</p> <p>Ковтун Тетяна – доцентка кафедри реклами та зв'язків із громадськістю Інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка</p> <p>Медяновський Олександр – незалежний експерт</p> <p>Попова Тетяна – голова Ради Асоціації "Телекомунікаційна палата України"</p> <p>Фроленков Анатолій – консультант по телеком-, ІТ-, медіаринках, представник точки обміну інтернет-трафіком 1-IX</p> <p>Харченко Олексій – експерт зі стратегічних комунікацій, член Наглядової ради Національної суспільної телерадіокомпанії України</p> <p>Шереметьєва-Турчин Світлана – медіаменеджерка</p> <p>Юрасов Станіслав – CEO DEV.UA</p>
Транспорт і логістика	<p>Барський Михайло – керівник відділу логістики ТОВ "МЦ Баухемі"</p> <p>Долінце Богдан – незалежний експерт</p> <p>Зінченко Станіслав – директор інформаційно-аналітичного центру GMK Center, керівник комітету Промислової екології та сталого розвитку Європейської бізнес-асоціації, президент CSCMP Ukraine Roundtable</p> <p>Казакова Надія – завідувачка кафедри міжнародних відносин ім. А. Голікова Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна</p> <p>Каленський Олег – керівний партнер Supply Chain Advisors в Україні (www.scadvisors.org), військовослужбовець НГУ</p> <p>Кирилюк Олександр – PR-консультант Українського інституту розвитку медіа</p> <p>Клименко Тетяна – головна редакторка "Логіст ФМ"</p> <p>Ромат Євген – голова Спілки рекламистів України, головний редактор журналу "Маркетинг і реклама", професор Київського національного університету імені Тараса Шевченка</p>
ПЕК	<p>Бердинських Олександр – незалежний експерт</p> <p>Бунецький Дмитро – журналіст по тематиках "Промисловість", "Енергетика", "Наука" в українських виданнях</p> <p>Гардус Максим – менеджер із комунікацій Razom We Stand</p> <p>Долінчук Світлана – журналістка, аналітикиня енергетичних ринків, авторка ділового видання Mind.ua і телеграм-каналу Gas United</p> <p>Дольник Володимир – оглядач видання "НафтоРинок" / ExPro</p> <p>Закревський Андрій – заступник директора Асоціації енергетичних та природних ресурсів України</p> <p>Ігнат'єв Станіслав – енергетичний експерт, професор Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»</p> <p>Корольчук Юрій – голова Наглядової ради Інституту енергетичних стратегій</p> <p>Оксенчук Лариса – журналістка та редакторка сайту Kosatka.ua</p> <p>Рябцев Геннадій – головний науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень</p> <p>Усенко Юлія – голова Всеукраїнської агенції інвестицій та сталого розвитку (SDIA), голова Експертної ради Національного проєкту «Тиждень енергоефективності»</p> <p>Ходос Олена – пар-директорка групи компаній "Метрополія"</p> <p>Школьна Наталія – незалежна експертка</p>

Номінація	Експерти		
Фармація та медицина	Безрук Анна Бондарчук Ірина	менеджерка Комітету з охорони здоров'я Європейської Бізнес Асоціації засновниця та CEO PharmConnect	
	Кашинцева Оксана	керівниця Центру розвитку права інтелектуальної власності UKPHOIBI, провідна наукова співробітниця НДІ ІВ НАПрН України, професорка кафедри безпеки та правоохоронної діяльності Західноукраїнського національного університету, кандидатка юридичних наук, доцентка	
	Левченко Ганна Лучка Ігор	редакторка розділу "Медицина" ІА Інтерфакс-Україна представник юридичної компанії «Картушин Партнерз»	
	Омельченко Ольга	завідувачка наукового відділу дослідження прав інтелектуальної власності та прав людини у сфері охорони здоров'я Науково-дослідного інституту інтелектуальної власності Національної академії правових наук України	
	Сорока Іван	президент Українського медичного клубу, генеральний секретар Світової федерації українських лікарських товариств	
	Труш Олена	керівна власниця ТОВ «РедБіз Лабораторія Медичного Бізнесу»	
	Фещенко Маріанна Чумак Олександр	менеджерка зі зв'язків із громадськістю Українського науково-практичного центру ендокринної хірургії, трансплантації ендокринних органів і тканин Міністерства охорони здоров'я України експерт у сфері фармацевтики й охорони здоров'я	
	Шлапак Алла	докторка економічних наук, доцентка, професорка кафедри міжнародної економіки Факультету економіки та управління Київського університету ім. Бориса Грінченка	
	Фінанси	Виноходова Світлана Єрмоленко Олексій Костоглодов Юрій Недогібченко Анна Нікіфоров Дмитро Охрименко Олександр Паращак Олег	засновниця та керівна директорка маркетингової агенції iMark журналіст UBR незалежний експерт у сфері фінансів редакторка сайту "Мінфін" власник "Юнітрейд маркет" і крипто-карткового проєкту HitBit Pro економіст, політолог, президент Українського аналітичного центру головний редактор журналів про страхування та іншуртех Insurance TOP, Forinsurer.com і Beinsure.com
Самаєва Юлія Харламов Павло Шапран Віталій		редакторка з економіки видання ZN.UA спеціальний кореспондент видання MIND.UA член Української спілки фінансових аналітиків	
Металургія		Біленький Сергій Бойко Володимир Гулий Юрій Ільїн Артем Каленков Олександр Поважнюк Сергій Сердюк Ірина Христофоров Владислав Шейко Олександр	голова Федерації металургів України засновник NADRA.info, Dnipro.Watch та "Кар'єри України" ведучий тематики ГМК в ІА Інтерфакс-Україна спеціальний кореспондент "NV Бізнес", військовослужбовець президент Об'єднання підприємств "Укрметалургпром" заступник директора ДП "Укрпромзовнішекспертиза" комерційна директорка економіка+ головний редактор новинної компанії "Національний промисловий портал", журналіст "Української правди" та видання "Оборонка" радник Директорату з питань експертної та дослідницької діяльності ТПП України, голова експертно-наукової ради Української асоціації вторинних металів

3. Інвестиційні аналітики

Овчаренко Григорій, директор, керівник активів групи ІСУ в Україні, член Ради Української асоціації інвестиційного бізнесу, голова Ради Всеукраїнської асоціації недержавних пенсійних фондів

Шевчишин Андрій, керівник аналітичного департаменту Міжнародної академії біржової торгівлі



Тетяна Семенова,
керівниця проєкту
FMCG Ехро

Пряма мова журі

Уже понад 20 років працюю із сектором FMCG через конференції, освітні програми та галузеві дискусії. Це дозволило мені глибше аналізувати внутрішню трансформацію мислення українських управлінців і власників. За цей час довелося спостерігати, як змінюється ринок, як дорослішають компанії та як поступово формується культура відповідальності бізнесу перед споживачем. І вже понад п'ять років маю честь бути експертом рейтингу «Репутаційні АКТИВісти». Тому фактично на власні очі бачу, як в Україні формувалася інститут репутації.

Якщо чесно, ще 10–15 років тому в FMCG усе було значно простіше. Найчастіше вибір покупця визначали дві речі: ціна або сильна рекламна кампанія. Прозорість бізнес-процесів тоді практично не брали до уваги під час планування довгих стратегій розвитку. Репутація компанії, її цінності, соціальна позиція – все це було радше додатковим бонусом, аніж реальним фактором впливу.

Сьогодні ситуація кардинально інша. Навіть у непрості економічні та воєнні часи споживач дедалі частіше вибирає бренди, яким довіряє. Бренди, що мають зрозумілі цінності, чесно комунікують і поведуться відповідально. Етика бізнесу перетворилася на головний фільтр, через який люди тепер дивляться на кожен товар на полиці. Щобільше, люди готові підтримувати такі компанії гривнею, навіть якщо їхній продукт коштує трохи дорожче. І так само швидко можуть відмовитися від бренда, якщо виникають репутаційні проблеми.

Саме тому рейтинги, подібні до «Репутаційних АКТИВістів», мають велике значення для ринку. Вони не просто підбивають підсумки року, а створюють певний орієнтир і тримають компанії в професійному тонусі. Така незалежна оцінка задає високу планку для всієї галузі та стимулює бізнес ставати значно відкритішим щодо суспільства. «Репутаційні АКТИВісти» є одним із небагатьох системних проєктів, який уже багато років послідовно оцінює саме репутаційний капітал бізнесу.

І мені дуже приємно бути частиною цього процесу та бачити, як репутація з абстрактного поняття поступово перетворюється на одну з ключових цінностей сучасного бізнесу.



WORDS
THAT
TRANSFORM

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



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

23

роки історії

17

років –
найдовший
термін
співпраці із клієнтом

12

років – середній
стаж роботи
провідних
фахівців Агенції

3 000+ проєктів
у різних сферах

INDUSTRY & DEVELOPMENT

FMCG & RETAIL

IT & TELECOM

AGRICULTURE

SPORT

TRANSPORT & LOGISTICS

PHARMACY

LUXURY

NGO

B2B

FINANCE & INVESTMENTS

ЕФЕКТ СПІЛЬНОТИ



*Чи здатні економічні моделі вистояти в умовах війни? Як сучасні бізнес-спільноти трансформують міста та чому локальна культура визначає глобальний успіх великих компаній? Про стійкість рідного Дніпра, розвиток клубу INSPIRA та вміння лідерів відокремлювати факти від емоційного шуму для ухвалення стратегічних рішень у надскладні часи **розповідь член ради директорів Корпорації «АТБ» Борис Марков.***

Ви маєте науковий ступінь доктора економічних наук. Наскільки теорії та економічні моделі, які ви вивчали та розробляли, виявилися життєздатними в умовах української реальності 2022–2026 років? Чи допомагає науковий бекграунд у прогнозуванні сьогоденних ризиків?

Практично все, що ми бачимо навкруги, чим користуємось, на чому їздимо, плаваємо, літаємо, що використовуємо в роботі, побуті, при захисті своєї країни, свого часу було лише теорією, кресленням на папері, сміливим проектом ентузіастів. І стало життєздатним, ефективним, корисним, а у певних випадках незамінним, саме завдяки кропітким розрахункам науковців, теоріям, розробленим моделям. Не варто в жодному разі розглядати окремо, скажімо, економічну модель від її втілення у реальність. Будь-який інноваційний проект, яким би сміливим він не видавався, неодмінно повинен мати міцне теоретичне наукове підкріплення. Фактично

його успішність має пряму залежність від наукового бекграунду його ініціаторів і творців. Саме чітке розуміння економічних моделей, теоретичних підстав і механіки багатьох бізнес-процесів дає можливість прогнозувати потенційні ризики, мінімізувати шанси негативного результату, будувати чіткі та здійсненні плани, стабільно рухатися вперед.

Ви є співзасновником і входите до ради бізнес-клубу INSPIRA business club, якому у 2026-му виповниться 7 років. Пригадайте, як виникла ідея об'єднати таким чином однодумців? Чим саме такі заходи є цінними для бізнесу та суспільства загалом?

Бізнес-клуб INSPIRA — це спільнота прогресивних бізнесменів, підприємців, меценатів, яка вже вийшла далеко за рамки регіону та стала впливовою силою не лише в Україні, але й за кордоном. Ми проводимо сотні заходів на рік: кінопокази, зустрічі міжнародного рівня, засідання книжкових клубів, тренінги

з відомими експертами з різних галузей, благодійні аукціони тощо, дискутуємо, обмінюємось ідеями, цікавим досвідом. Окрім спілкування, ми втілюємо спільні інноваційні проекти.

Ідея такого об'єднання виникає у будь-якому соціумі, де є креативні люди, патріоти, новатори, ентузіасти, меценати, творча інтелігенція та інші небайдужі до майбутнього однодумці. Глобальна цінність таких спільнот у тому, що вони допомагають почути й осмислити різні точки зору, знаходити нетривіальні рішення, нові стратегії. Це сприяє розвитку бізнесу та вдосконаленню суспільства загалом.

Такі спільноти здатні запускати певні еволюційні процеси, здатні крок за кроком допомагати вибудовувати ефективні стратегії, які змінюють наше життя. Саме в невеликих спільнотах народжуються ідеї, завдяки яким підвищуються стандарти життя, змінюються на краще міста та вся країна. Багато з того, що сьогодні вважається нормою і звичайною справою у будь-якому цивілізованому суспільстві, свого часу народжувалось у конструктивних дискусіях спільнот інтелектуалів.

На одній із нещодавніх education-сесій бізнес-клубу INSPIRA учасники дійшли висновку, що глобальний успіх народжується з поваги до локальних відмінностей і культурної гнучкості бізнесу. На вашу думку, для сучасного бізнесу важливіше гармонійно змінювати оточення, власноруч формуючи дійсність, чи вміти ефективно змінюватися самому?

Є безліч прикладів того, що бізнес, який з належною повагою ставиться до культурних локальних відмінностей регіонів, стає не просто успішним, а перетворюється на значущий інфраструктурний об'єкт. Неважливо, це виробничі потужності, торговельні чи ще щось. Це нові робочі місця, стабільні зарплати, підвищення рівня життя, наповнення бюджетів усіх рівнів, яке стає цінним ресурсом для розвитку та майбутнього процвітання регіону. На шляху ефективного розвитку бізнес цілком гармонійно підтримує й розвиток населеного пункту своєї присутності.

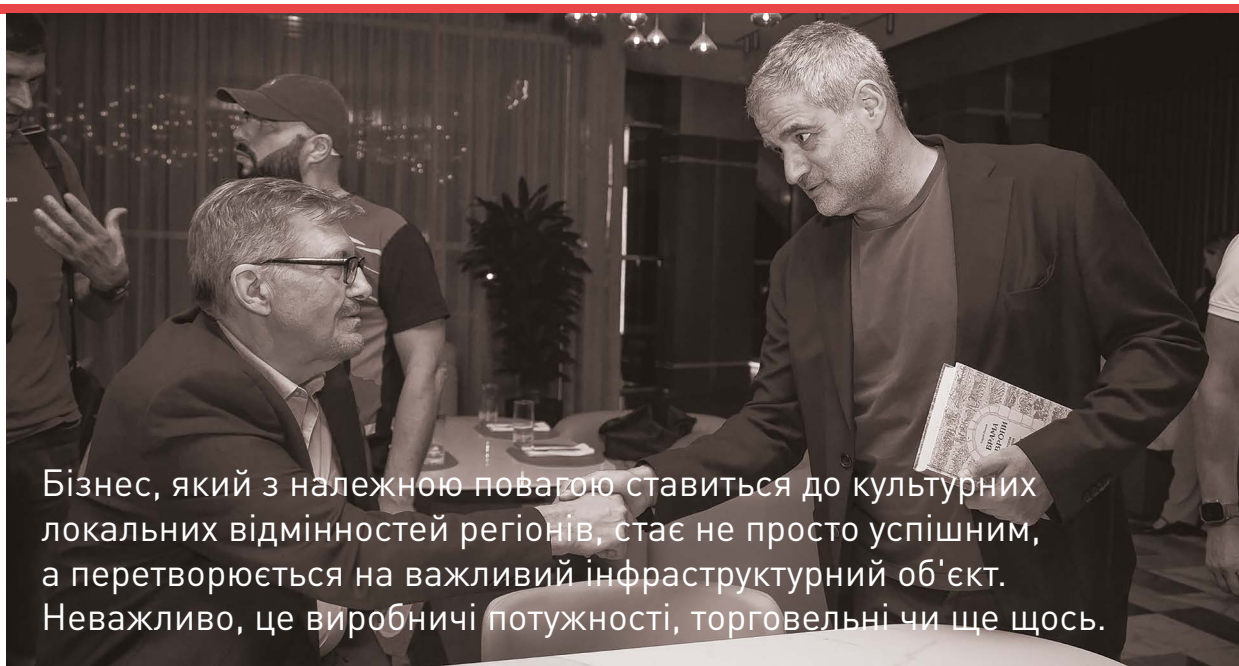
Ви уродженець Дніпра, тут здобували освіту, робили перші кар'єрні кроки, розвивали бізнес і розвивалися разом із містом. Це місто сьогодні зазнає надзвичайно нищівних і підступних ударів. Як дніпрянину, вам також це болить, ви допомагаєте, підтримуєте рідне місто. Як побачене і відчуте впливає на ваш характер, ваші рішення, ваші плани, ваше ставлення до війни та стратегічне бачення подальшого розвитку бізнесу?

Дніпро — це мій дім! До війни це було четверте за чисельністю населення місто України. Воно має потужний науковий, культурний, дослідницький і виробничий потенціал. А ще при цьому має міцний характер та особливу харизму.

Дуже важко описати словами той біль, коли бачу за вікном нові вогнища вибухів, коли під натиском ракет і дронів руйнується життя. Проте є міцна віра в те, що настане мир, що спільними зусиллями ми відновимо все зруйноване, що місто, яке раніше вважалося космічною столицею країни, знову розквітне, що на нашій набережній, яка є найдовшою в Європі, замість сирен повітряної тривоги знову лунатиме дитячий сміх.

Що загалом ви могли б порадити керівникам компаній, топменеджерам та іншим, від кого залежить стабільність підприємств і галузей, для відповіді на безпрецедентні виклики сьогодні? Як не піддаватися притаманним будь-якій людині панічним емоціям, що стають на заваді стратегічному мисленню?

На одній із нещодавніх зустрічей бізнес-клубу INSPIRA ми порушували це питання: чому навіть досвідчені керівники помиляються під час стресу і як цього уникнути. Врешті, дійшли висновку, що ключовим фактором є вміння відокремлювати фактичні дані від інформаційного та емоційного шуму. Вправно оминаючи такі когнітивні пастки, можна підсилили конкурентні переваги та створити стійку бізнес-модель навіть у нестабільні часи. Простіше кажучи, виклики та випробування не зупиняють справжніх лідерів, а лише форсують їхню еволюцію.

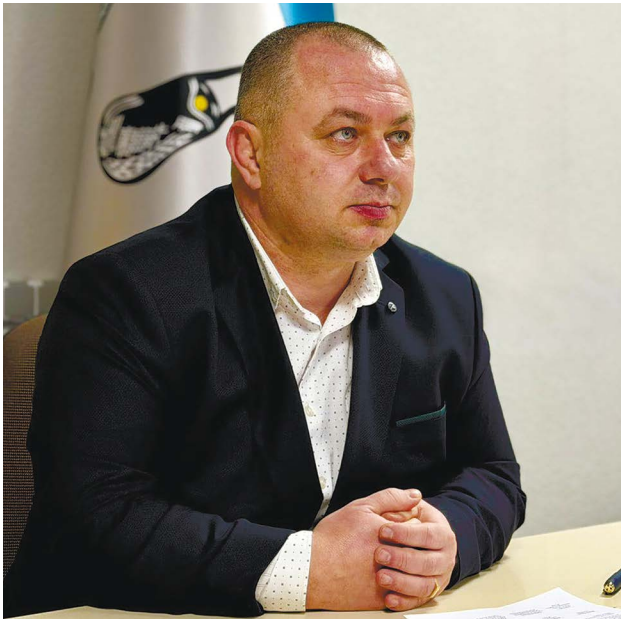


Бізнес, який з належною повагою ставиться до культурних локальних відмінностей регіонів, стає не просто успішним, а перетворюється на важливий інфраструктурний об'єкт. Неважливо, це виробничі потужності, торговельні чи ще щось.

МІСТА ПІД ВОГНЕМ

Сьогодні робота українських міст зосереджена на відновленні та підтримці діяльності в умовах війни. Репутація місцевої влади визначається якістю комунальних послуг і здатністю забезпечити стабільну роботу інфраструктури під обстрілами. Управління постраждалими громадами потребує оперативного менеджменту, адже кожна дія формує рівень довіри мешканців, підприємців і міжнародних організацій.

«Репутаційні АКТИВісти» провели обговорення на тему «Міста під вогнем: стратегії стійкості та збереження репутаційного капіталу під час війни». В опитуванні взяли участь мери міст, які щодня стикаються з наслідками руйнувань і працюють над планами майбутньої відбудови.



В. о. міського голови Сум, секретар Сумської міської ради Артем Кобзар

Яким є ваш алгоритм забезпечення базових послуг (вода, тепло, зв'язок, транспорт) в умовах, коли ворог методично знищує міську інфраструктуру? Яким чином комунікуються поточні події та їхні наслідки, щоб підтримати моральний дух громади?

Системи електро-, тепло- та водопостачання міста постійно перебувають під прицілом ворожих ударів. Тому підприємства критичної інфраструктури працюють завжди в посиленому режимі.

У разі пошкоджень діємо за чітким алгоритмом: оцінюємо масштаби, переводимо ключові об'єкти на резервне живлення, залуцаємо аварійні бригади, коригуємо роботу транспорту. Працюють Пункти незламності, забезпечені всім необхідним. Кожен відповідальний підрозділ знає свої завдання, тому швидкість реагування є максимальною.

Не менш важливою є комунікація. Мешканці повинні оперативно отримувати достовірну інформацію про перебіг подій і ліквідацію наслідків. Я особисто інформую в соціальних мережах, надаючи актуальні роз'яснення. Важливо, щоб кожен сумчанин відчував: ми поряд, працюємо та контролюємо ситуацію.

Як міська влада переконує бізнес продовжувати роботу в місті, брати участь у відновлювальних роботах і соціальних проєктах?

Насамперед дякую місцевому бізнесу за роботу в надскладних умовах. Попри прифронтовий статус міста, підприємці продовжують працювати та розвиватися. Бізнес так само потерпає від ворожих атак: пошкоджуються виробничі приміщення, склади, торговельні об'єкти. Багато підприємців були змушені відновлювати свою діяльність фактично з нуля.

Зі свого боку міська влада скасувала земельний податок та орендну плату за землю на території Сумської міської територіальної громади. Ми розуміємо, з якими труднощами стикається бізнес, тому працюємо над

мінімізацією фінансового навантаження та підтримкою підприємців.

Особливо варто відзначити соціальну відповідальність бізнесу. У період масових відключень електроенергії підприємці долучилися до створення додаткових точок обігріву та підзарядки гаджетів, брали участь у відновлювальних роботах.

Які соціальні проєкти є пріоритетними зараз? Яким чином здійснюється комунікація з активістами та волонтерами в процесі їхньої реалізації?

Пріоритетними є соціальні проєкти, спрямовані на підтримку ВПО, учасників бойових дій та їхніх родин, сімей загиблих захисників, відновлення пошкодженого та зруйнованого майна, життєстійкості жителів громади. Взаємодія з волонтерами базується на особистих контактах, роботі дорадчих органів і партнерських угодах. Системна співпраця з міжнародними партнерами та гуманітарними місіями триває за координації державних установ і дипломатичних відомств.

Наскільки помітним і адекватним є інтерес національних та іноземних медіа до ситуації в місті?

Ми розглядаємо увагу медіа як стратегічний важіль для зміцнення безпеки та залучення ресурсів у відновлення нашої громади. Суми – це не лише обласний центр, а стратегічний форпост на північному сході України. Запити національних медіа фокусуються на найбільш критичних темах: посиленні оборони, стійкості енергосистеми та готовності інфраструктури до роботи в екстремальних умовах. Це ще один засіб прямого зв'язку з державою й іншими регіонами, що дозволяє оперативного доносити потреби Сумської громади до широкого загалу та центральної влади.

Інтерес міжнародних журналістів активізується у складні моменти. Кожне інтерв'ю для західної преси – це можливість зафіксувати воєнні злочини агресора та вкотре закликати світ до підтримки України. Помітність Сум на шпальтах провідних світових видань відкриває реальний шлях до участі у масштабних гуманітарних проєктах і програмах міжнародного відновлення.

Які форми має участь міського голови в реалізації комунікаційної стратегії міської влади?

Я як головна посадова особа громади є ключовою у реалізації комунікаційної стратегії, адже вона є джерелом офіційної інформації, ініціатором проведення заходів чи розробки рішень. Крім офіційних цифрових ресурсів, взаємодія базується на новинах у медіа, зустрічах з мешканцями, військовими та бізнесом. Процес охоплює співпрацю з міжнародними партнерами, участь у публічних заходах і комунікацію з органами державної влади.



Міський голова Старокостянтинова Микола Мельничук

Яким є ваш алгоритм забезпечення базових послуг (вода, тепло, зв'язок, транспорт) в умовах, коли ворог методично знищує міську інфраструктуру? Яким чином комунікуються поточні події та їхні наслідки, щоб підтримати моральний дух громади?

Старокостянтинів має стратегічне значення для оборони країни. За час війни місто постійно витримує атаки ракетами «Кинджал» і «Калібр». Ми застосовуємо децентралізацію відповідальності та завжди говоримо правду про пошкодження та називаємо конкретні терміни відновлення. Такий підхід допомагає людям зберігати спокій, адже вони бачать реальні результати роботи.

Як міська влада переконує бізнес продовжувати роботу в місті, брати участь у відновлювальних роботах і соціальних проєктах?

Економіка міста працює під постійними загрозами.

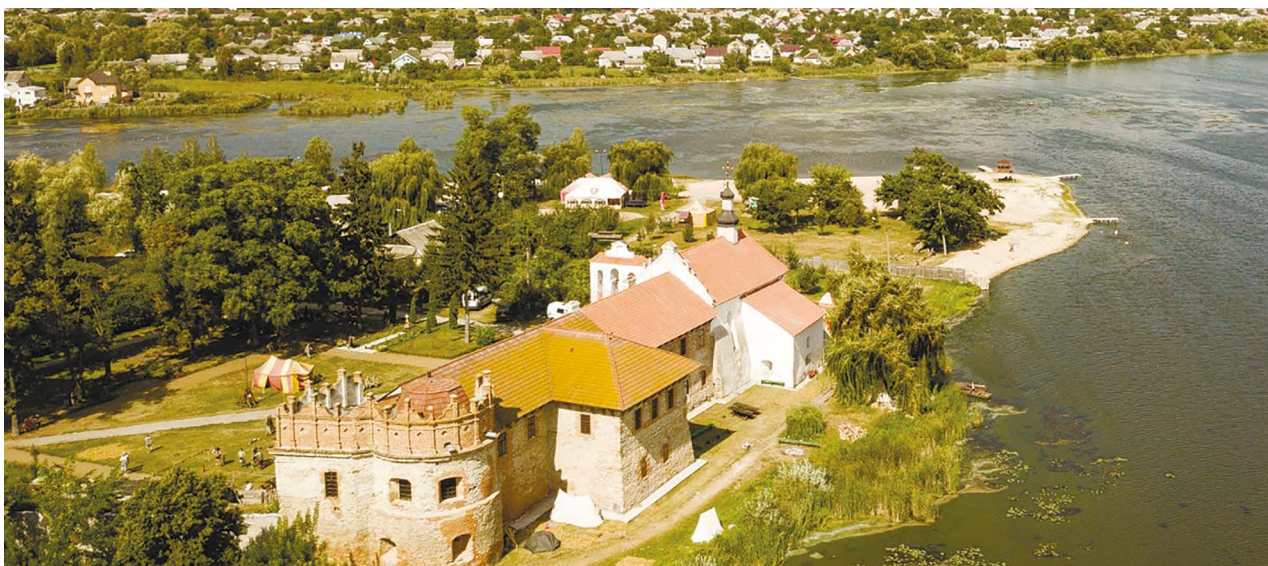
Ми підтримуємо бізнес через місцеві пільги та спрощення адміністративних процедур. Підприємці працюють як наші партнери. Головним аргументом для збереження бізнесу в громаді є гарантована стабільність і злагоджена робота всіх підприємств та організації навіть у складних умовах.

Які соціальні проєкти є пріоритетними зараз? Яким чином здійснюється комунікація з активістами та волонтерами в процесі їхньої реалізації?

Сьогодні нашим пріоритетом є підтримка ВПО, реабілітація ветеранів і безпека дітей. Волонтери, представники громадських організацій є членами робочих груп при виконавчому комітеті міської ради. Ми не дублюємо роботу одне одного, а підсилюємо її, об'єднавши комунальні підприємства, волонтерів і всіх небайдужих жителів громади. Указом Президента України від 30.09.2025 р. № 720/2025 м. Старокостянтинів було присвоєно почесну відзнаку «Місто-герой України». Ми пишаємося нашими захисниками: тринадцять жителів громади нагороджені званням «Герой України» (вісім із них померло).

Наскільки помітним і адекватним є інтерес національних та іноземних медіа до ситуації в місті? Які форми має участь міського голови в реалізації комунікаційної стратегії міської влади?

Ми відкрито спілкуємося з національними медіа, щоб зупинити ворожу дезінформацію. Моя робота передбачає особисту присутність на місцях подій і регулярні звіти у Facebook. Прямий діалог із жителями допомагає будувати довіру, яка є головним капіталом міста в умовах війни.





Міський голова Вінниці Сергій Моргунов

Яким є ваш алгоритм забезпечення базових послуг (вода, тепло, зв'язок, транспорт) в умовах, коли ворог методично знищує міську інфраструктуру? Яким чином комунікуються поточні події та їхні наслідки, щоб підтримати моральний дух громади?

З початком повномасштабної війни міська рада визначила три ключові пріоритети: «Безпека й оборона», «Стійкість» і «Турбота». Система управління базовими послугами громади інтегрована у напрям «Стійкість» і функціонує у двох паралельних контурах. Перший забезпечує щоденну стабільність критичної інфраструктури, робота базується на планових рішеннях, резервних сценаріях і постійній координації служб. Другий відповідає за реагування на надзвичайні ситуації. Є чіткі алгоритми дій у разі пошкодження: оперативне відновлення послуг, запуск альтернативного живлення, підвезення води та розгортання пунктів підтримки.

Прагнемо максимально скоротити час між інцидентом і відновленням сервісів за умов гранично оперативної комунікації. Це дозволяє уникати чуток і зберігати керованість ситуацією у громаді.

Як міська влада переконує бізнес продовжувати роботу в місті, брати участь у відновлювальних роботах і соціальних проєктах?

Ми не переконуємо, а створюємо умови для роботи. Муніципальні інструменти включають компенсації (повернення частини податків) на відновлення заводів, постраждалих від російських атак. Також працює програма ваучерної підтримки для започаткування або розширення власної справи. Місто відшкодовує частину відсотків за кредитами та стимулює інвестиції в альтернативну

енергетику: вже встановлено сонячні станції сумарною потужністю 24 МВт (інвестиції понад 500 млн грн).

Вінниця прийняла та допомогла майже 500 релокованим компаніям, які створили понад 2200 нових робочих місць. Окрім розвитку індустриальних парків, ми заснували перший в Україні муніципальний інноваційно-технологічний парк «Кристал».

Які соціальні проєкти є пріоритетними зараз?

У пріоритеті системна допомога ветеранам, родинам загиблих, переселенцям і вразливим категоріям. Місто надає по 10 тис. грн пораненим воїнам, які понад 30 днів лікуються в стаціонарі. Торік такі кошти одержали 100 захисників.

Відкрили муніципальний простір «Побратим», де захисники та їхні родини отримують повний спектр психологічної та соціальної підтримки.

Фінансуємо дев'ять громадських організацій ветеранського та військового спрямування, зокрема виділили 10,5 млн гривень для Veteran Hub після припинення міжнародної допомоги USAID. Особливими напрямками є адресна допомога постраждалим від обстрілів і супровід людей з інвалідністю під час працевлаштування.

Наскільки помітним і адекватним є інтерес національних та іноземних медіа до ситуації в місті?

Вінниця стабільно привертає увагу українських медіа. За даними «Громадського контролю», місто очолило рейтинг обласних центрів за часткою бюджетних коштів для ЗСУ. Громада успішно масштабує пілотні проєкти, які згодом масштабуються і в інших громадах. Це ветеранський простір «Побратим», безбар'єрні маршрути, цифрові «Прозорі офіси» та система автоматичного відкриття замків у сховищах. Інтерес іноземних ЗМІ більш вибірковий і зростає в моменти резонансних подій.

Які форми має участь міського голови в реалізації комунікаційної стратегії міської влади?

Публічна комунікація охоплює звернення й інформування через медіа та соціальні мережі. Прямий діалог з ветеранами, молоддю та бізнесом дозволяє отримувати зворотний зв'язок та оперативно коригувати управлінські рішення. Міжнародні партнерства й участь у форумах допомагають залучати підтримку та просувати інтереси громади на глобальному рівні.

Міська рада гарантує прозорість через публікацію звітів і залучення мешканців до ухвалення рішень. Через бюджет громадських ініціатив і слухання громада безпосередньо впливає на розвиток міста. Мета такої взаємодії полягає у тому, щоб дії влади були зрозумілими, а діалог з людьми залишався постійним і предметним.



Міський голова Львова Андрій Садовий

Яким є ваш алгоритм забезпечення базових послуг (вода, тепло, зв'язок, транспорт) в умовах, коли ворог методично знищує міську інфраструктуру? Яким чином комунікуються поточні події та їхні наслідки, щоб підтримати моральний дух громади?

Працюємо за принципом «план Б завжди готовий». Будь-яка критична послуга (вода, тепло, транспорт, медицина) має резервні сценарії. Після кожної атаки запускається чіткий алгоритм: оперативний штаб, оцінка пошкоджень, мобілізація аварійних служб, оперативна комунікація з людьми. Ми не приховуємо складних ситуацій.

Навпаки — швидка та чесна інформація знімає паніку. Люди мають розуміти, що сталося, що вже зроблено і коли чекати відновлення. Репутація у воєнний час — це здатність відновити воду до ночі, тепло — до морозів і пояснити кожен крок громаді. Коли є порядок у діях, тоді з'являється довіра та впевненість у людей.

Як міська влада переконує бізнес продовжувати роботу в місті, брати участь у відновлювальних роботах і соціальних проєктах?

Бізнес не потребує переконань, він чекає на передбачуваність. Наше завдання — забезпечити чесні правила гри, швидкі рішення та постійний діалог. Ми максимально спростили адміністративні процедури, оперативно реагуємо на запити підприємців і залуцаємо бізнес до ухвалення рішень, які стосуються економіки міста.

Львів став одним із центрів релокації українських компаній. Для нас було важливо не просто надати площі, а інтегрувати ці бізнеси в екосистему міста — знайти партнерів, допомогти з кадрами, створити відчуття довгострокової стабільності. Водночас бізнес активно долучається до соціальних ініціатив: підтримки військових, відновлення інфраструктури, гуманітарних програм. Це спільна відповідальність за місто.

Репутація міста формується там, де влада і бізнес діють як партнери, а не як опоненти.

Які соціальні проєкти є пріоритетними зараз? Яким чином здійснюється комунікація з активістами та волонтерами в процесі їхньої реалізації?

Головні пріоритети сьогодні: підтримка ветеранів, поранених військових, родини загиблих, ВПО. Ми створили UNBROKEN і системно розвиваємо реабілітаційні програми, ментальне здоров'я, програми інтеграції та перекваліфікації. Важливо не просто надати допомогу, а створити умови для повернення до повноцінного життя. Окремий фокус — підтримка дітей і молоді, розвиток інклюзивної інфраструктури, доступної медицини й освіти.

Більшість сильних соціальних проєктів народжується в партнерстві. Ми постійно маємо відкриті робочі групи, публічні обговорення, прямий контакт із волонтерськими спільнотами. Під час війни горизонтальні зв'язки стали не менш важливими, ніж управлінська вертикаль.

Наскільки помітним і адекватним є інтерес національних та іноземних медіа до ситуації в місті?

Львів став одним із головних інформаційних центрів країни. До міста приїхали і працювали на постійній основі сотні, якщо не тисячі, іноземних журналістів. Саме Львівська міська рада була ініціатором створення координаційного медіацентру для міжнародної преси. Згодом цю модель було масштабовано на загальнонаціональному рівні.

Інтерес медіа до Львова залишається стабільним. Водночас ми постійно наголошуємо: наше місто — не «тихий тил», а місто, яке також зазнає ракетних атак і живе в умовах війни.

Для нас принципово важливо не лише реагувати на інформаційні запити, а пояснювати процеси: як працює система управління в кризі, як ухвалюються рішення, як формується довіра. Відкритість і системна комунікація стали частиною нашої стратегії стійкості.

Які форми має участь міського голови в реалізації комунікаційної стратегії міської влади?

Я беру безпосередню участь у формуванні ключових меседжів, публічно коментую складні рішення та регулярно звертаюся до громади. У періоди загострень важливо, щоб люди чули чітку, спокійну й аргументовану позицію першої особи міста. Водночас ми уникаємо хаосу в інформації. Наша команда поєднує стратегію та щоденні новини в одну чітку систему.

Окремим напрямом є міжнародний діалог. Постійна взаємодія з партнерами, участь у форумах, прямі контакти з мерами європейських міст дозволяють залучати підтримку та зміцнювати довіру до міста на глобальному рівні.

Під час війни репутація — це наслідок рішень. Тому моя участь у комунікації — це передусім участь в ухваленні відповідальних управлінських рішень.



Міський голова Миколаєва Олександр Сєнкевич

Яким є ваш алгоритм забезпечення базових послуг (вода, тепло, зв'язок, транспорт) в умовах, коли ворог методично знищує міську інфраструктуру? Яким чином комунікуються поточні події та їхні наслідки, щоб підтримати моральний дух громади?

Головне завдання міської влади — забезпечити безперервну роботу критичної інфраструктури навіть у найскладніших умовах. У перші місяці війни внаслідок обстрілів було зруйновано водогін з Дніпра, місто фактично залишилося без питної води. Ми знайшли оперативні рішення: організували підвезення води в мікрорайони, пробурили свердловини, створили мережу з 250 точок видачі води. Також працюємо над підвищенням автономності Миколаївводоканалу, готуємо проекти встановлення СЕС, модернізуємо насосні станції та вводимо в експлуатацію нові очисні споруди.

Безперервно працюють теплостачальні підприємства. Бригади Миколаївоблтеплоенерго щодня ліквідують наслідки обстрілів, відновлюють тепломережі та модернізують обладнання. У перші місяці вторгнення їхні фахівці також долучалися до будівництва оборонних споруд і відновлення систем водопостачання.

Міський транспорт теж не припиняв роботу. Працівники КП «Миколаївелектротранс» і КП «Миколаївпаstrанс» у найважчий період забезпечували перевезення містом. Крім того, ми організували евакуацію людей до безпечніших місць, зокрема до кордону з Молдовою.

Місто працює за чітким алгоритмом дій у кризових ситуаціях: оперативний моніторинг ситуації, резервні сценарії для водо-, тепло- й електропостачання, створення запасів матеріалів і техніки, координація з військовими, ДСНС і міжнародними партнерами.

Важливою складовою є комунікація з громадою.

Ми регулярно інформуємо мешканців через офіційні ресурси міської ради, прями ефіри та звернення. Люди мають знати реальну ситуацію, навіть якщо вона складна. Відкритість допомагає формувати довіру та підтримувати стійкість громади.

Як міська влада переконує бізнес продовжувати роботу в місті, брати участь у відновлювальних роботах і соціальних проєктах?

Ми показуємо на практиці, що місто працює та має перспективу розвитку навіть у складних умовах. Мерія намагається максимально спростити процедурні питання для підприємців. Ключовий принцип нашої взаємодії з бізнесом — партнерство. Вони також важливі учасники відновлення міста. Кожне підприємство, яке продовжує працювати, — це робочі місця, податки до бюджету та стабільність для мешканців. Також бізнес активно долучається до реалізації соціальних ініціатив і проєктів відновлення.

Які соціальні проєкти є пріоритетними зараз? Яким чином здійснюється комунікація з активістами та волонтерами в процесі їхньої реалізації?

Сьогодні наші пріоритети: підтримка військових та їхніх родин, допомога ВПО, відновлення пошкодженого житла та розвиток інклюзивного середовища. У реалізації цих ініціатив ми активно співпрацюємо з громадським сектором. Ведемо робочі групи, консультації, публічні обговорення та спільні проєкти. Волонтери й активісти є важливою частиною міста, адже їхня експертиза допомагає знаходити ефективні рішення для громади.

Наскільки помітним і адекватним є інтерес національних та іноземних медіа до ситуації в місті?

Інтерес до міста з боку українських і міжнародних медіа залишається стабільно високим. Миколаїв є прикладом стійкості прифронтової громади під час війни. Також місто стає локацією для документальних проєктів іноземних режисерів. Для нас це важлива можливість доносити правду про ситуацію в Миколаєві, його потреби та залучати підтримку міжнародних партнерів.

Які форми має участь міського голови в реалізації комунікаційної стратегії міської влади?

Міський голова має поєднувати роль ефективного управлінця та публічного представника громади. Я особисто беру участь у ключових комунікаціях, переговорах з донорами, міжнародних форумах, публічних дискусіях і зустрічах з партнерами як в Україні, так і за її межами. Моє завдання — представляти інтереси міста, формувати чітке бачення його розвитку, зміцнювати довіру до місцевої влади та залучати підтримку для відновлення і розвитку Миколаєва.



Міський голова Хмельницького Олександр Симчишин

Яким є ваш алгоритм забезпечення базових послуг (вода, тепло, зв'язок, транспорт) в умовах, коли ворог методично знищує міську інфраструктуру? Яким чином комунікуються поточні події та їхні наслідки, щоб підтримати моральний дух громади?

Значних перебоїв з комунальними послугами у Хмельницькому не було. Алгоритм дій міської влади передбачає превентивну підготовку, оперативне реагування та поетапне відновлення. На підприємствах критичної інфраструктури є резерви матеріалів, обладнання та пального, альтернативні джерела живлення, готові аварійні бригади.

У разі пошкоджень ми негайно оцінюємо ситуацію, локалізуємо аварію, за можливості, перемикаємо споживачів до резервних схем і виконуємо аварійно-відновлювальні роботи у максимально стислі терміни. Пріоритет надається відновленню роботи лікарень, закладів освіти, систем водо- та теплопостачання, пунктів підтримки населення.

Уся критична інфраструктура міста забезпечена резервним живленням. Котельні використовують 25 когенераційних установок потужністю 13,1 МВт для одночасного виробництва тепла та електрики. Ми поступово створюємо «енергетичні острови» для автономної роботи об'єктів у разі знеструмлення. На станціях водоканалу встановлюють три сонячні електростанції потужністю 0,8 МВт. Громадський транспорт працює без збоїв, а під час вимкнень світла тролейбуси замінюють автобусами.

Комунікація з громадою здійснюється через мої особисті сторінки, офіційний вебсайт міської ради, соціальні мережі, місцеві медіа та інші канали оповіщення. Мешканців оперативно інформують про характер відключень, орієнтовні терміни відновлення послуг, адреси пунктів підтримки та рекомендації щодо дій у разі надзвичайних подій.

Як міська влада переконує бізнес продовжувати роботу в місті, брати участь у відновлювальних роботах і соціальних проєктах?

Хмельницький — місто-підприємець. У нас діє Програма розвитку підприємництва Хмельницької міської територіальної громади на 2026–2030 роки. У її межах місто допомагає бізнесу сплачувати відсотки за інвестиційними кредитами та покриває частину витрат на участь у виставках. Ми також просуваємо місцеві товари через проєкт «Купуй хмельницьке!», організуємо навчання для молоді та надаємо підтримку аграріям.

Програма грантової підтримки інноваційних проєктів для підвищення обороноздатності України на 2026–2027 роки стимулює створення винаходів, технологічних розробок, які сприятимуть підвищенню обороноздатності України через інвестиційну та фінансову підтримку винахідників, розробників і виробників міста.

Соціально відповідальний бізнес, активно долучається до відновлювальних робіт, а також бере участь у соціальних проєктах.

Які соціальні проєкти є пріоритетними зараз? Яким чином здійснюється комунікація з активістами та волонтерами в процесі їхньої реалізації?

Пріоритетом громади є підтримка ветеранів і родин загиблих захисників. У 2025 році на програму соціальної допомоги воїнам та їхнім сім'ям спрямували 291,3 млн грн. На підтримку близьких загиблих героїв у межах проєкту «Родини Героїв» виділили 238,8 млн грн. Співпраця з активістами триває через координаційні ради, що забезпечують відкритий діалог. Торік 59 соціальних організацій отримали 4,8 мільйона гривень фінансової підтримки, з яких 2,1 мільйона спрямували на волонтерські ініціативи. Окремо працюють Координаційна рада з питань розвитку та підтримки волонтерської діяльності та Координаційна рада з питань внутрішньо переміщених осіб.

Наскільки помітним і адекватним є інтерес національних та іноземних медіа до ситуації в місті?

Інтерес національних медіа до ситуації в місті є посереднім. Здебільшого він стосується забезпечення міста комунальними послугами в умовах обстрілів енергетики та ліквідації наслідків. Представники іноземних ЗМІ звертаються з проханням про інтерв'ю чи надання інформації в середньому 2-3 рази на рік. Разом із тим у ЗМІ міст-побратимів за кордоном публікації про Хмельницьку громаду з'являються значно частіше.

Які форми має участь міського голови в реалізації комунікаційної стратегії міської влади?

Я виступаю головним спікером у разі потреби інформування про важливі питання для громади: беру участь у прямих ефірах національних і місцевих ЗМІ, даю інтерв'ю. Також виступаю на публічних заходах за кордоном (офлайн та онлайн). З Хмельницькою громадою комунікую через особистий телеграм-канал, сторінки в інших соцмережах. Найбільш дискусійні та гарячі проблеми обговорюються у форматі прямих ефірів у Facebook, де мешканці можуть ставити запитання.



**В. о. міського голови,
секретар Полтавської міської ради
Катерина Ямщикова**

Яким є ваш алгоритм забезпечення базових послуг (вода, тепло, зв'язок, транспорт) в умовах, коли ворог методично знищує міську інфраструктуру? Яким чином комунікуються поточні події та їхні наслідки, щоб підтримати моральний дух громади?

Коли ворог атакує інфраструктуру, головне завдання міста — зберегти безперервну роботу всіх систем. Одразу розгортаємо оперативний штаб поблизу місця події. До роботи долучаються ДСНС і комунальні служби. За потреби запускаємо резервні джерела живлення, відкриваємо пункти незламності (підтримки), організовуємо підвіз води. Якщо пошкодження впливають на роботу транспорту, оперативно змінюємо маршрути. Інформуємо громаду через всі канали, щоб люди отримували перевірену інформацію та розуміли, які рішення вже ухвалені.

Після ліквідації першочергових наслідків соціальні служби обстежують пошкоджені будинки, фіксують руйнування та допомагають мешканцям оформити документи. Співпрацюємо з гуманітарними місіями щодо відновлення пошкоджених будинків. Люди, які потрапили до медичних закладів, можуть отримати підтримку через міську програму «Турбота», тому збираємо необхідні документи для виплат постраждалим.

Як міська влада переконує бізнес продовжувати роботу в місті, брати участь у відновлювальних роботах і соціальних проєктах?

Ми постійно в контакт з бізнесом. Працює програма часткового відшкодування вартості генераторів. Для багатьох підприємств це стало можливістю не зупиняти роботу під час відключень електроенергії. При цьому бізнес сам активно долучається до життя громади, допомагає у соціальних ініціативах, підтримує волонтерські проєкти, бере участь у відновленні.

Соціально відповідальний бізнес долучений до флагманського проєкту «Рух без бар'єрів»: підписані десятки меморандумів про співпрацю. Бізнес є повноцінним партнером громади. І це цінно!

Які соціальні проєкти є пріоритетними зараз? Яким чином здійснюється комунікація з активістами та волонтерами в процесі їхньої реалізації?

Місто системно підтримує Сили оборони через програму «Полтавський спротив». З початку 2026 року Полтавська міська рада спрямувала майже 83 млн грн на потреби військових формувань. Працює ветеранський центр, де військові та члени їхніх родин можуть отримати консультації, супровід і допомогу з різних питань. Відкрите єдине вікно «Адмінсервіс "Ветеран"».

У громаді зареєстровано близько 47 тисяч ВПО. Разом із міжнародними партнерами будуємо перше соціальне житло в Полтаві на 12 квартир. У Полтавській громаді придбана нерухомість для дитячих будинків сімейного типу для родин з Луганщини та Донеччини. Також побудовано будинок сімейного типу в межах проєкту «Адреса дитинства», де зараз проживає сім'я з Харківщини. Разом з Global Empowerment Mission надаємо продуктові набори та грошові ваучери для найбільш вразливих категорій ВПО.


Продовжуємо відновлювати інфраструктуру та розвивати проєкти для дітей: кімнати добробуту, центри надолуження освітніх втрат, ремонти укріттів у школах і будівництво трьох протирадіаційних укріттів — фактично підземних шкіл. Більшість ініціатив реалізується у партнерстві з громадськими організаціями, міжнародними партнерами та волонтерами.

Наскільки помітним і адекватним є інтерес національних та іноземних медіа до ситуації в місті?

Українські та закордонні медіа постійно звертають увагу на ситуацію в Полтаві. Українських журналістів насамперед цікавлять історії, як громади працюють і тримаються під час війни. Іноземні медіа часто цікавляться гуманітарними аспектами: життям людей, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, міжнародними партнерствами. Ми відкриті до спілкування з медіа та намагаємося надавати максимально повну інформацію про місто.

Які форми має участь міського голови в реалізації комунікаційної стратегії міської влади?

Люди мають пряму чути позицію міської влади та розуміти, які рішення ухвалюються. Комунікація відбувається через брифінги, звернення, інтерв'ю ЗМІ, офіційні сторінки міської ради, а також під час особистих зустрічей з мешканцями, бізнесом і волонтерами. Відкритість у спілкуванні сьогодні є важливою частиною довіри між владою та громадою.



СЕРГІЙ ГАЙДАЙЧУК: «З'єднавши ефективним чином вагомих українців з різних точок планети, ми за 3 роки отримуємо глобальну команду, яка грає за Україну на світовому рівні»



Чи можуть бізнес-спільноти стати новою формою довіри та впливу у світі, де традиційні інституції переживають кризу? Як підприємці українського походження можуть об'єднатися у глобальну команду, що працює на посилення бренда України? І чи здатні горизонтальні мережі лідерів змінювати не лише бізнес, але й суспільство?

Про силу спільнот, репутацію як головний капітал та амбіцію створити глобальну екосистему українських підприємців ми поговорили з Сергієм Гайдайчуком, засновником і президентом CEO Club Ukraine, CEO Club London і CEO Club Global – нової моделі клубної спільноти, яка збирає 500 підприємців українського походження зі 100 центрів світу в глобальну команду.

CEO Club Ukraine є однією з визнаних флагманських бізнес-спільнот країни. CEO Club London також встиг здобути стійку репутацію. Які результати роботи цих спільнот ви вважаєте найбільш важливими і яка стратегічна логіка переходу на рівень CEO Club Global?

CEO Club Ukraine діє вже понад 14 років. Протягом цього часу ми щиро й активно доводили своєю роботою, що створювати бізнес-об'єднання та бізнес-спільноти – це дуже круто. Від цього виграють всі: і підприємці, і суспільство. Ми виступили рольовою моделлю, яка фактично запустила клубний рух країни. П'ять років тому я написав книгу «The Club. Мистецтво об'єднувати», де чесно та відкрито розповів, як у нас все влаштовано.

Зараз існують вже десятки бізнес-об'єднань в Україні. Іноді бачу, як дехто з них використовує формати, наративи та ідеї того, що було створено нами. Це дуже круто. Бо чим більше й активніше гуртується бізнес, чим більше горизонтальних об'єднань, тим більше ростуть суб'єктність, довіра, співпраця та взаємодія всередині суспільства.

Ми ж у клубі збираємося не тільки для того, щоб допомагати одне одному розвиватися, але й щоб

об'єднувати зусилля, енергію та ресурси, аби світ навколо нас ставав кращим. Сьогодні вважається правилом поганого тону в спільноті, якщо хтось не долучається до соціальних, благодійних, суспільних ініціатив і проєктів, не робить свій внесок.

А які саме спільні проєкти є в Україні?

Наша логіка така: щоб суспільство прогресувало навколо нас, ми повинні вчитися, об'єднуватися, разом робити корисні справи. Не кожен сам по собі створює свій благодійний фонд на своє ім'я, а саме разом. Адже лише там, де відбувається об'єднання, можна вирішувати набагато масштабніші завдання. Тому наші спільні соціальні ініціативи – це не просто точкові збори грошей, а системні довгострокові проєкти.

Зокрема, Generation+, який ми реалізуємо з 2018 року. Все почалося зі спільної ідеї – збирати кожен рік 100 дітей, що належать до вразливих категорій, і робити для них річну програму профільної підготовки до дорослого життя. За 8 років існування ініціативи ми показали майже 900 дітям інші сценарії життя та можливості, які впливають на їхню траєкторію розвитку. Вважаю, що



Ти не можеш бути членом клубу лише для себе. Ти можеш бути членом клубу, якщо погоджуєшся, що ми разом будемо робити щось важливе та потужне для України на світовому рівні.



CEO Club Global – це якраз модель, яка буде готувати та розвивати лідерів, що сприймають цивілізацію як свій дім і діють в її інтересах

це реальна колективна історія успіху. Те, до чого ми прагнули — навчити людей разом грати в довгу.

Фонд «Соборна» започаткували у 2015 році з ініціативи групи членів CEO Club Ukraine, аби підтримувати сім'ї загиблих захисників з 92-ї бригади, ССО та Нацгвардії. Сьогодні цей фонд дбає вже про понад 1000 дітей, які втратили на війні одного з батьків-військових. Ми беремо на себе відповідальність за них до настання 21 року, надаємо психоемоційну підтримку, створюємо навчальні програми як для дітей, так і для мам, забезпечуємо участь сімей у різноманітних реабілітаційно-рекреаційних програмах.

Також ми долучалися до проєкту «Озеленення України», підтримуємо книговидавництво в Україні, запускаємо action-tank від клубу, який буде довгостроково займатися інвестиційним кліматом країни.

Водночас для нас було важливо не лише створити спільноту, але й побудувати інституцію. Ми поступово трансформуємо CEO Club в інституційну організацію з корпоративним управлінням, де відповідальність за розвиток клубу розділяють самі члени спільноти. Брендом клубу володіють багато членів, організація має неприбуткову модель. Наше завдання — створити інституцію, яка могла б існувати десятиліттями, а краще — століттями, поширюючи етику відповідального бізнесу.

Крім цього, ми готуємо ще один великий проєкт — фундацію українського бізнесу. Йдеться про модель, коли українські підприємці разом фінансують не бізнесові ініціативи, а довгострокові громадські та лідерські проєкти: розвиток громадянського суспільства, незалежних медіа, аналітичних центрів, нових поколінь лідерів. Ідея полягає в тому, щоб український бізнес об'єднував ресурси для системних змін у країні, а не лише для окремих благодійних ініціатив.

Що саме ви вважаєте результатом роботи CEO Club Ukraine?

Те, що всі члени клубу готові брати відповідальність за суспільне благо і разом працювати над цим. Ми нічого не робимо через те, що є ринок чи якась ніша або заради грошей. Робимо лише тоді, коли в цьому є великий сенс.

Розкажіть, будь ласка, про CEO Club London.

CEO Club London під час повномасштабної війни був сфокусований на поглибленні відносин між Україною та Британією. Якийсь час нас навіть називали посольством України в Британії, коли тут рік не було офіційного посла, бо ми організували приблизно 10 івентів тільки в британському парламенті, більшість з яких взагалі не мала стосунку до бізнесу. І окремо ще робили низку помітних культурних подій і близько 40 потужних заходів у всіх закритих британських клубах, куди залучили більш ніж тисячу британських лідерів, політиків, міністрів, депутатів, інтелектуалів, військових, бізнесменів. Тож ми не розвивали клуб як спільноту, не реалізовували бізнес-інтереси, а були сконцентровані на тому, щоб просувати в світі інтереси України. Це ще одна грань того, як бізнес, об'єднуючись, може допомагати своїй країні.

А що можете розповісти про CEO Club Global?

Через війну українці роз'їхалися по всій планеті. Все це можна перетворити на унікальні можливості, тому що у цьому новому взаємопов'язаному глобалізованому світі українці через війну і через кризи мають колосальний колективний потенціал.

Ідея в тому, що CEO Club Global має з'єднати ефективним чином вагомих українців з різних точок планети – зі 100 країн світу. Ми миттєво отримуємо глобальну платформу, глобальну екосистему, глобальну територію довіри та глобальну команду, яка грає за Україну на світовому рівні. І ми знаємо, як це зробити круто і всього за 3 роки, щоб інші країни брали з нас приклад і використовували нашу модель. З одного боку, ми будемо враховувати і на 110 % задовольняти потреби наших членів в спілкуванні та розвитку, як робимо вже 15 років в Україні. З іншого – працюватимемо на більш високі сенси, щоб необхідною умовою членства в клубі було долучення до спільних проєктів, які мають змінювати світ на краще.

Отже, з одного боку, CEO Club Global – це екосистема, яка допомагає українським підприємцям масштабуватися та бути успішними на планетарному рівні. А з іншого – це суб'єкт світового рівня, який розвиватиме бренд нового українського бізнесу, що посилюватиме бренд та імідж України, підтримуватиме ініціативи та проєкти нашої країни на глобальній арені.

Спільноти, які ви заснували, мають ціннісний фундамент і задумані як такі, що ґрунтуються на довірі та партнерстві. Які цінності поділяють члени цих клубів і як вони вибудовують довіру?

Насамперед ми ніколи не будували наші спільноти виключно на бізнес-критеріях. У нас дуже якісний, усвідомлений, продуманий і багаторівневий підхід до відбору членів клубу. Є умови членства, і ми їх дотримуємося, бо від того, якого рівня люди збираються разом, залежить сукупна сила спільноти. Однак найважливіше — це особистість + репутація. Якщо щось не так з етикою, ми таких людей або не беремо, або виключаємо.

По-друге, готовність робити суспільний внесок і дбати про загальне благо.

По-третє, відкритість і готовність до співпраці та взаємодії. Якщо ти не робиш внесок у розвиток спільноти ідеями, організаційними зусиллями, модераторством, спікерством, не долучаєшся до суспільних, благодійних, соціальних ініціатив і проєктів клубу, то ти не сповідуєш наших цінностей.

По-четверте, це принцип довіри. Для нас це фундамент, для нас це валюта, для нас це основний капітал. Ми будуюмо довіру, плекаємо довіру і так далі.

І, нарешті, особистий розвиток. У нас, мабуть, одна з найпотужніших екосистем для розвитку лідерів. Організовуємо приблизно 1000 подій на рік. 90% з них – це не зустрічі зі спікерами і не споживання контенту, а дуже багато різноманітних Peer-to-Peer мінігруп, мініформатів щодо бізнесу, філософії та психології, де члени клубу вчать одне в одного. Такий підхід з'явився не за один день: ми ретельно розробляли його з експертами, досліджували. Я впевнений, що ніде в світі такої екосистеми немає.

Як репутація в бізнес-середовищі впливає на критерії членства у спільнотах?

Цей параметр ми враховуємо не на словах, а шляхом спеціальних механізмів і процедур відбору. Є окремий комітет членства. Є пів року кандидатського терміну. Якщо щось не так з репутацією, то ми людину в клуб не візьмемо. Також у нас діє окрема інституційна структура – Комітет з етики. Це все дуже важливо, оскільки без репутації не може бути довіри, не може бути глибини, не може бути справді потужної спільноти. Тоді це буде просто тусовка. А ми про інше, тому для нас це настільки важливо. Особливо в часи, коли неможливо спиратися на більшість інституцій, організацій, а лише на такі ж горизонтальні спільноти і на острівці довіри.

Які ключові відмінності CEO Club Global як нової моделі клубної спільноти від тих спільнот української бізнес-діаспори, що вже існують і претендують на міжнародний масштаб?

У бізнес-вимірі я не бачу жодної серйозної організації на глобальному рівні, яка б «грала у вищій лізі». Більшість того, що є — це тусовки, як би вони себе не називали. І вони переважно локальні, хоча декларують, що мають філії по світу та міжнародний нетворкінг. Рівень там незначний, бо все зводиться до нетворкінгу та івентів.

Модель CEO Club Global принципово інша.

По-перше, у нас не буде філій, які локалізують мислення. Буде єдина глобальна екосистема, члени якої мислять і діють глобально. І це ключова інновація, закладена в модель.

По-друге, ми будуюмо не просто спільноту, а команду десь із 500 підприємців українського походження, яка стане територією довіри на світовій арені. Команду зі своєю глибинною культурою, яка є єдиним організмом.

По-третє, ми об'єднуємо не весь український бізнес, а лише репутабельних підприємців середнього та великого рівня.

По-четверте, у цієї команди-спільноти є визначена архітектура. Її члени представлятимуть мінімум 100 країн, 100 економічних центрів світу, що дасть цивілізаційний масштаб.

В усіх спільнотах, які бачив по світу, не помітив акценту на тому, що вони саме українські. Там переважає російська мова, багато учасників не з України. Ми ж орієнтовані виключно на підприємців українського походження, які опинилися у світі як за минулі роки, так і за минулі десятиліття.

І так само, як і в Україні, ми орієнтовані на спільні зусилля. Ти не можеш бути членом клубу лише для себе. Ти можеш бути членом клубу, якщо погоджуєшся, що ми разом будемо робити щось важливе та потужне для України на світовому рівні.

Що спонукатиме цих 500 підприємців до об'єднання?

Люди хочуть спілкуватися зі своїми – з людьми своєї культури та своїх цінностей. А головне, ми пропонуємо унікальні можливості: планетарну гру без кордонів і максимальне розширення персональних можливостей.



Справжність
завжди має
силу

Якою буде механіка пошуку цих людей? Які очікування від їхньої участі в роботі?

Тут все просто. Ми публічно декларуємо цілі та пояснюємо наші цінності, нашу ідею та завдання. За попередні 15 років ми створили сильний бренд в Україні та маємо потужну репутацію. У нас ніколи не було завдання переконувати та запрошувати. Коли люди бачать, що ми робимо, вони самі приходять до нас.

Тому необхідно, щоб «цільова аудиторія» просто почула про CEO Club Global і його ідею. Той, хто вже знаходиться на дійсно високому особистісному та світоглядному рівні, притягнеться. Той, хто не зрозуміє – просто не є нашою аудиторією.

І для того, щоб охопити цільові 100 країн світу, ми будемо йти глибше, бо людей потрібно шукати, особливо «давню» діаспору. Та ми віримо, що сильна ідея з правильними цінностями, з правильним лідерством сама себе розвиває. Якщо глибоко копнути та проаналізувати нашу діаспору за 50–100 років, то майже в усіх суспільствах і в усіх сферах: від політики і бізнесу до мистецтва і науки – знайдемо топлудей українського походження.

Чи є у вас вже розуміння портфеля проєктів у межах ініціативи CEO Club Global?

Проєкту всього 2,5 місяці. У нас вже є 60 осіб. Є розуміння того, що ми хочемо розвивати бренд, репутацію, імідж нового українського бізнесу в світі. Отже, і клуб, і кожен член клубу, і окремі наші ініціативи, проєкти мають цьому сприяти максимально. Будувати альтернативний, новий бренд українського бізнесу. Бо той, що є сьогодні в Україні, на жаль, зіпсований попередніми поколіннями олігархічних «бізнесменів».

Чи існує ризик, що при міжнародному масштабуванні клуб втратить автентичність, з якої він починався в Україні? Якщо так, то як плануєте з ним працювати?

Не думаю, що є такий ризик. Зараз клуб в Україні повністю керується членами клубу, яким я поступово передав всі повноваження. Впевнений, що ми заклали фундамент, і система вже працює самостійно.

І фундамент для CEO Club Global впродовж перших 3–5 років буду закладати також особисто я. Для цього вже є величезний досвід, розуміння, репутація. Тому абсолютно переконаний, що ми впораємося і визначимо правильні механізми. Бо якщо ти дієш з чистими намірами, з відкритим серцем, то навіть той, хто хоче тобі завадити, не зможе цього зробити. Справжність завжди має силу.

У чому ви бачите потенціал українського бізнесу для гри на світовому ринку після війни? Яку роль в цьому відіграватиме CEO Club Global?

Я бачу, що 90 % проєктів, які почали розвиватися після повномасштабного вторгнення, успішні на світовій арені. Українські підприємці – це особливий тип підприємців. Це ДНК людей, які століттями знаходилися на перетині імперії,

катаклізмів, світових криз і виживали. Такі умови створили дуже талановитих, підприємливих, стійких, здатних вистояти за будь-яких умов людей.

Для нас хаос, тиск, турбулентність, непередбачуваність – це наше природне сприятливе середовище. Тому новий український бізнес досягає успіху всупереч всьому, незважаючи навіть на те, як держава всіма можливими способами намагається його дискредитувати.

Я вважаю, що все це і сформувало найпотужніших підприємців XXI століття в світі. Коли війна виштовхнула багато бізнесів з національного ринку, вони почали діяти глобально, процітати, піднімати голову, бачити світові можливості і користуватися ними в унікальний, креативний, нестандартний спосіб.

Що для вас буде головним показником успіху цієї ініціативи: вплив на глобальні процеси чи вирішення локальних (гео)економічних і репутаційних проблем України?

Результати, які я бачу завдяки діяльності CEO Club Global:

1. Сотні українських компаній стали міжнародними або світовими і вирости в десятки разів, що загалом посилить бренд, вплив, імідж українського бізнесу, української економіки і самої України в світі.
2. Ми зробили бренд України модним.
3. Члени CEO Club Global зберегли українську ідентичність, не цураються, не бояться та не ховаються, але активно її просувають і не втрачають зв'язок з Україною.

І все це тому, що ми створили одну з найпотужніших українських організацій на світовому рівні, яка гідно представляє інтереси України в світі. Об'єднали зусилля, створили фонди та підтримуємо десятки проєктів, які розвивають Україну, українське лідерство й українське громадянське суспільство.

А ще є і глобальний вимір результатів. Людська цивілізація зараз йде через період кризи сенсів, яка реалізується через низку криз, про які всі говорять: геополітична, економічна, кліматична криза, технологічна революція. Все це протягом наступних 20 років «фазового переходу» занурює нас в ідеальний шторм, в ситуацію, коли більшість всього старого буде руйнуватися та зникати. І тут виживуть ті, хто зорієнтується, почне будувати нові моделі, знайде нові підходи. А самій цивілізації для виживання, еволюції, переходу на інший щабель потрібні нове лідерство, нові лідери та нові люди, які об'єднуюватимуть глобальну ідентичність і розуміння того, що ми єдина людська сім'я, а планета – наш спільний дім.

Тож CEO Club Global – це якраз модель, яка буде готувати та розвивати лідерів, що сприймають цивілізацію як свій дім і діють в її інтересах. Саме цей цивілізаційний наратив і відповідні йому сенси ми будемо просувати у світі.



РЕПУТАЦІЯ БЕЗ ПУБЛІЧНОСТІ

Виробничий потенціал української оборонки у 2025 році сягнув 35 млрд доларів. Попри сувору інформаційну тишу галузь стрімко інтегрується у світову систему безпеки. Спільні заводи в Європі та підготовка до IPO стають реальністю, яка вимагає від підприємств бездоганної репутації. Чому спростування зв'язків із токсичними особами стає питанням виживання бізнесу? У 2026 році успіх ОПК визначається здатністю балансувати між секретністю виробництва та прозорістю для глобальних партнерів.

Безпека, надійність і ресурси для швидкого масштабування – ось запорука надійної репутації українських підприємств оборонно-промислового комплексу. Однак зміни вже відбуваються.

У 2025 році репутація підприємств оборонно-промислового комплексу України стала стратегічним активом, який безпосередньо впливає на доступ до партнерств, інвестицій, міжнародних програм співпраці та політичної підтримки. Водночас український ОПК вже не є суто національною галуззю. Попри заборону на експорт виробів і технологій галузь дедалі більше інтегрується у глобальний ринок безпеки. Отже, вона змушена напрацьовувати власні правила гри із врахуванням прозорості, довіри та репутаційної відповідальності. І все це за умови дотримання безпекових вимог, щоб не стати ціллю російських ракетних і дронівих обстрілів.

ІНФОРМАЦІЙНА ТИША

За словами Президента України Володимира Зеленського, виробничий потенціал українського ОПК у 2025 році сягнув близько \$35 млрд. Це робить Україну помітним гравцем на світовому ринку озброєнь і військових технологій. Фактично галузь уже міцно стоїть на ногах – має власні унікальні технологічні розробки, виробничі ланцюги, інженерну школу та навіть накопичила експортний потенціал. Водночас в умовах повномасштабної війни все це має зворотний бік. По-перше, українська влада визнає, що близько 40% створеного потенціалу не має належного фінансування. Крім того, швидке зростання сектору посилює і репутаційні ризики: кожна помилка або скандал резонує не лише всередині країни, але й на міжнародному рівні.

Попри різке зростання потужностей більшість компаній ОПК змушені зберігати відносну інформаційну тишу. Надмірна публічність щодо локацій, обсягів виробництва чи нових розробок може не лише коштувати галузі знищення потужностей, але й спричинити загибель людей, які залучені в розробку та виробництво. У таких умовах класичний репутаційний менеджмент поступається тихому та поступовому формуванню репутації. Важливі результативність і стабільність, які створюють довіру в професійному середовищі та у споживачів – підрозділів Збройних сил України.

Через військові ризики основним голосом галузі залишаються профільні асоціації та об'єднання, які орієнтуються на конкретних лідерів галузі. В Україні активно працюють кілька великих асоціацій, які є так званим рупором оборонки. Переважно саме їхні керівники розповідають про бачення податкових стимулів, відкриття експорту, зміну підходів до державних закупівель і пріоритетів у виробництві озброєнь. Репутація галузі формується завдяки колективному образу відповідального, інноваційного та керованого сектору, здатного діяти в інтересах національної оборони та безпеки.

\$35 млрд

виробничий
потенціал
українського
ОПК
у 2025 році

ЕКСПОРТНА РЕПУТАЦІЯ

Окремі компанії масштабували свою діяльність та отримали можливість виходу за межі країни. Так, завдяки ініціативам Міністерства оборони України та підтримці урядів європейських країн відкрилася можливість створення спільних підприємств за кордоном.

Уже заявлено про створення українськими компаніями виробництв у Данії, Нідерландах і Великій Британії. Вони мають отримати іноземне фінансування, що є проривом у глобальну кооперацію. Водночас така опція змушує в посиленому режимі стежити за власною репутацією: відповідність комплаєнсу,

корпоративному управлінню й антикорупційним стандартам стає обов'язковою умовою. Хто не отримав можливості закордонної експансії, але має таке бажання, також змушений задіяти додаткові ресурси для лобіювання власних інтересів за кордоном. Саме там можна отримати додатковий фінансовий ресурс і нові ринки збуту, щоб зменшити залежність від одного замовника – Сил оборони України.

Посилення вимог до ефективності озброєння та військової техніки, боротьба за обмежений фінансовий ресурс замовника та вихід на міжнародні ринки разом із залученням іноземних інвесторів – все це стало додатковими стимулами більш уважно слідкувати за такою частиною репутації, як зв'язки та «зв'язки» із токсичними політиками й особами, наближеними до владної верхівки.

Найяскравіший приклад – виробник далекобійних ударних дронів і ракет компанія «Файєр Поїнт». У публічному просторі її настільки щільно пов'язали з підприємцем Тимуром Міндічем, що тепер її ракети «Фламінго» навіть отримали народну назву «Фламіндіч». Проте цей кейс сформував настільки серйозні репутаційні ризики, що реальні власники та керівники компанії були змушені спростувати свій зв'язок із бізнесменом, який потрапив в опалу та виїхав за межі України. Публічність стала важливим кроком для відновлення довіри, продовження співпраці із Силами оборони та збереження можливості участі в міжнародних проєктах.

ВИМОГИ ПРОЗОРОСТІ

Репутаційний менеджмент ОПК поступово йде до прозорості, яка допоможе пояснити, хто стоїть за бізнесом, за якими принципами він працює і чому йому можна довіряти. Гарний приклад – український розробник AI-рішення для управління роями дронів Swarmer. На початку 2026 року компанія подала офіційну заяву на проведення IPO на біржі Nasdaq.

При цьому важливо й надалі обмежувати доступ до інформації про локації, технології та людей, які є ключовими для збереження та розвитку цього бізнесу.

Показово, що репутаційний менеджмент в оборонці почав стосуватися не лише певних компаній, але й органів державної влади. Вони змушені реагувати на заяви іноземних виробників та урядів, які стосуються потенційно непрозорих рішень. Наприклад, у серпні минулого року CEO німецької компанії Rheinmetall AG Армін Паппергер висловив розчарування українською бюрократією через затримку щодо виділення ділянки під будівництво нового заводу. Після цього Міноборони, схоже, доклало максимальних зусиль для врегулювання ситуації. І вже на початку 2026-го Паппергер заявив: «Співпраця між Україною та Rheinmetall AG просувається добре».

Руслан Капустін,
оглядач military-tech*

*Стаття була написана до початку активних бойових дій на Близькому Сході та появи зацікавленості місцевих споживачів українськими дронами технологіями та досвідом використання БпЛА

СЕКРЕТ ВПЛИВОВОГО МЕДІА



*Понад двадцять років досвіду в управлінні провідними виданнями країни дозволяють розуміти, як журналістика може стати силою, що реально змінює Україну. Ми розмовляли про секрети впливовості медіа та чому репутація є ключовим капіталом для редактора. Чи здатний штучний інтелект замінити живе людське спілкування? Як створювати цікавий гострий контент і чому незалежність сьогодні цінується значно дорожче за будь-які прибутки? Про все це **розповідь журналіст, головний редактор журналу та сайту NV Віталій Сич.***

Ви понад 20 років очолюєте провідні видання України. Наскільки за цей час змінилася роль ЗМІ в суспільному житті – як в Україні, так і в глобальному вимірі?

Роль ЗМІ залишається такою ж потужною, якою вона й була. На відміну від наших північних і північно-східних сусідів, від колишніх радянських республік, а також від Центральної Європи, де йде деградація ролі медіа в суспільному плані, в Україні медіа були і залишаються інституцією, визнаною громадянським суспільством, політиками, людьми при владі та в опозиції.

В Україні багато процесів трансформації та модернізації країни йде саме через медіа.

Пригадую, коли я починав працювати журналістом, тоді були великі протести «Україна без Кучми». Усе це було спровоковано медіа і вбивством журналіста Гонгадзе. Потім був один Майдан, який підтримували багато медіа, далі – другий Майдан. І коли у 2014 році багато депутатів проголосували за диктаторські закони, вони ж змушені були їх скасувати завдяки, зокрема, й тиску з боку медіа.

Тож я завжди кажу, що головна причина, чому Україна рухається вперед – це не влада, не ініціативи, а такий собі альянс наших західних партнерів, громадянського суспільства й українських медіа. Оці три компоненти створюють каркас, який рухає Україну вперед і тримає її в певному фарватері.

Які стандарти журналістики залишаються актуальними в сучасному світі?

Журналісти мають представляти своїх читачів, слухачів і глядачів у діалозі з владою. Не інтереси влади у діалозі із суспільством, як, наприклад, роблять російські медіа, а навпаки – інтереси своєї аудиторії.

Я виріс у системі координат з американськими журналістами, і це стало головним принципом моєї роботи.

І, звісно, мають зберігатися базові стандарти, коли всі комерційні матеріали маркуються. Якщо це не відбувається, то це вже джинса або заказуха. У нас нульова терпимість до цього.

Також не можна просувати комерційні матеріали під виглядом редакційних. Медіапродукт має бути гострим і цікавим, а якщо журналісти беруться за справу, де є конфлікт або звинувачення, то всім сторонам має бути надано право голосу.

Це базові речі, які були й залишаються актуальними, але яких, на жаль, дотримуються не всі українські медіа.

NV часто називають «ЗМІ впливу» через те, що видання задає тон багатьом значущим дискусіям в країні. Ви погоджуєтесь із таким визначенням? І якщо так, то соціальний вплив – це свідомо стратегія чи побічний ефект стандартної журналістської діяльності?

Я радий, що нас оцінюють як впливове медіа. Але вплив – це не щось, створене штучно. Це побічний ефект нашої роботи. Він виникає, коли є цінності, ідеологія. У нас вони є: ми вільні люди, підтримуємо вільні ринки, просуваємо модернізацію України, рухаємо країну до Євросоюзу, європейських цінностей і підвищення добробуту.

Якщо ви робите це якісно та послідовно, дотримуетесь стандартів, про які ми говорили раніше, залучаєте стейкхолдерів, відомих спікерів і впливових людей, то на вас починають звертати увагу. І тоді людям починає здаватися, або так і є насправді, що ви перетворюєтесь на впливове медіа.

Якщо ж ви сходите з цього шляху, починаєте працювати в якомусь політичному напрямку, симпатизувати певній силі, це стає відчутним – і ви втрачаєте такий вплив.

Тож я радий, що ми стаємо впливовим медіа, але за цим стоїть дійсно, як ви правильно зауважили, більш ніж 20 років роботи.

Свого часу гало-ефект вашої зіркової особистої репутації дозволив новонародженому NV досить швидко завоювати довіру аудиторії. Яким чином ваш персональний бренд впливає зараз на розвиток бренду видання?

Раніше моя роль була помітнішою, бо я активно працював як журналіст. Тепер я більше займаюся менеджментом, тож прямий вплив зменшився.

Але на старті NV моя репутація допомогла прискорити зростання: колеги, які запускали диджитальні проекти, казали, що ніколи не бачили, щоб сайт так швидко набрав аудиторію. Я вдячний читачам і рекламодавцям, які в нас повірили.

Зараз персональна довіра проявляється інакше. Я знайомий із багатьма політиками, бізнесменами, власниками та CEO, спілкуюся з ними особисто. Вони знають, що ми дотримуємося принципів журналістики, не піддаємося тиску, не підіграємо конкурентам чи опонентам. Це допомагає будувати партнерство, створювати медійні продукти та редакційні матеріали, які інакше було б важко реалізувати.

Що входить до вашої особистої колекції улюблених матеріалів (редакційних чи спецпроектів), створених командою NV за історію роботи видання?

У західних медіа є так званий Editorial. Це матеріал, де редакція висловлює позицію. У нас Editorial стали обкладинки. Ми розвинули їх у цілий жанр: точні, саркастичні, різкі. Дивись на обкладинку й одразу розумієш нашу позицію щодо тренда, процесу чи особистості. Дуже прикольна штука.

Ви, напевно, бачили одну з останніх наших обкладинок із заголовком «Верховна Трійця», де були зображені три особи: Зеленський, Єрмак і Литвин. Вона показувала, хто реально консулює президента стосовно ключових рішень.





Для мене справжнє визнання медіа – це повага його аудиторії та масштаб охоплення

Що стосується спецпроектів: мені подобається, коли ми робимо комплексні мультиплатформні розробки. Останній великий приклад – партнерство з ProCredit Bank щодо малого та середнього бізнесу. Ми збирали заявки від сотень компаній, вибирали найцікавіші, робили матеріали в журналі, нагороджували на івенті, обговорювали кейси на радіо та YouTube. Це тривалий проєкт на кілька місяців із залученням усіх майданчиків і великою аудиторією.

NV має потужну блог-платформу. Яким критеріям мають відповідати автори, щоб завести там колонку?

У нас, напевно, найбільша така платформа в країні. Два роки тому в нас було 700 дописувачів, а зараз, думаю, понад тисяча. Щоб завести у нас колонку, по-перше, автор має бути лідером думок у своїй сфері, авторитетною, відомою людиною, якій можна довіряти.

По-друге, важлива незалежність: ми не публікуємо матеріали тих авторів, чиї тексти віддано підтримують конкретну політичну силу або бізнес-інтереси.

У нас є й іноземні автори: американські та британські журналісти й експерти. Хоча теми колонок різні: не лише політика та новини. Є бізнес-процеси, штучний інтелект, особистий розвиток, лайфхаки для організації життя. І, звісно, зараз багато міжнародної політики та військової експертизи.

Багато журналістів NV також активно працюють над персональними брендами. Чи є якісь обмеження на їхню активність у цьому напрямі, що мають на меті захист репутації видання?

Я розумію ваше запитання, воно непросте. На відміну від західних медіа, де є протоколи та правила щодо того, що можна, а що не можна писати в соцмережах, у нас таких вимог до журналістів немає.

Я не проти, якщо людина активно веде соцмережі, коментує події та розвиває свій особистий бренд. Власне, NV від цього теж отримує користь. Адже краще, коли у нас працюють відомі журналісти з позицією, ніж навпаки. Єдине, що іноді може створювати проблеми: люди висловлюють особисту думку, а широка аудиторія сприймає її як позицію NV. У таких випадках ми просто просимо бути обережнішими та не кидати тінь на видання.

Але в Україні дискусії в соцмережах настільки гострі, що було б дивно і недоречно обмежувати журналістів у тому, що вони можуть писати, а що – ні.

Які тренди зараз визначають перспективи розвитку світової медіаіндустрії?

Тренд останніх 15 років – диджиталізація. Пам'ятаю, як колишній власник газети Kyiv Post і журналу «Кореспондент», американець Джед Санден, казав: «Все піде в інтернет, а решта помре». Минуло вже 17 років, я дивлюся на наші офлайн-продукти – журнали, івенти – і розумію: це не зовсім так. Офлайн усе ще прибутковий, бо конкуренція тут менша, а в онлайн-середовищі боротьба за доходи шалена.

Але вже неможливо створити медіа без потужної цифрової компоненти. Онлайн – це не лише технології, це ще й спосіб координувати всі майданчики, розподіляти контент, знаходити свою аудиторію. При цьому константа залишилася: без якісного контенту, без репутації та цінності видання технології самі по собі не принесуть успіху.

Контент, команда, стандарти, обкладинки – все це визначає вашу силу, а технології – це лише половина успіху.

Зараз додається новий виклик – штучний інтелект. І він змінює правила гри.

З вашої точки зору, AI для журналістики – це можливість, ризик чи вирок? Які правила використання AI-інструментів журналістами застосовує редакція NV?

Ми працюємо в гіпердинамічній галузі: правила та тренди змінюються швидко, тож треба встигати за ними. Штучний інтелект розвивається ще швидше. Те, що було актуально 2–4 роки тому, сьогодні вже застаріло.

Поки що я не бачу принципової загрози від AI для журналістики. Він добре обробляє наявну інформацію, але журналісти створюють те, чого немає в публічному просторі. AI не може домовлятися зі спікерами, вести інтерв'ю, будувати довіру або генерувати нові ідеї. Він займається

ресайклінгом уже існуючого контенту.

Журналістські ідеї народжуються під час живого спілкування: на вечірках, на зустрічах, на летівках із колегами. Троє людей можуть розповісти щось унікальне, і з цього народжується нова тема, про яку ніхто раніше не писав. AI цього не замінить.

Ми залуцаємо AI для оптимізації процесів: переклад, структуризація тексту, швидкий пошук. Він допомагає, бо не хворіє, не йде у відпустку та не конфліктує з колегами. Але використовувати його треба обережно: надмірне покладання на AI може знизити трафік у Google.

Динаміка змін дуже швидка, і, можливо, вже за 2–3 роки картина буде зовсім іншою.

Щоб ви хотіли прочитати про себе та NV в університетському підручнику історії української журналістики?

Я ніколи не очікував на офіційне визнання, наприклад на згадку про мене чи NV у підручнику української журналістики. Для мене справжнє визнання медіа – це повага його аудиторії та масштаб охоплення.

У нас майже 10 мільйонів читачів сайту щомісяця та близько 80 мільйонів переглядів. Це і є визнання. Якщо при цьому ви робите якісний продукт і заробляєте гроші – це, по суті, головне мірило успіху. А якщо колись про нас згадають у підручниках, то це буде приємним бонусом.

Багато видань роблять якісний продукт, але виживають лише завдяки донорській підтримці. Ми ж понад 20 років навчаємося заробляти самі, одночасно зберігаючи якість контенту та широку аудиторію. Бо зрозуміло, що жовтий таблоїд – це прямий шлях до великої аудиторії. А якщо ви ставите колонки, умовно, Томаса Фрідмана, Ярослава Грицака, то багато читачів зібрати важко. Однак всі ці роки нам вдається.





РИЗИКИ AI: СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР

Розвиток систем штучного інтелекту переходить зі стадії технологічного експерименту у фазу системного впливу на суспільні процеси. Моделі стають більш автономними, переконливішими у комунікації та дедалі частіше використовуються не лише як інструмент пошуку чи аналізу інформації, але й як посередник у соціальних, політичних та емоційних взаємодіях.

Дослідження звіту Frontier AI Trends Report (AI Security Institute, UK) показують, що прогрес у можливостях AI відбувається швидкими темпами, а в деяких сферах майже експоненційно. Водночас розширення таких можливостей супроводжується посиленням пов'язаних із цим ризиків: від маніпулятивної комунікації та інформаційної дезорієнтації до формування емоційної залежності користувачів.

Для організацій це означає зміну середовища репутаційного управління. Якщо раніше ризики репутації були пов'язані насамперед із корпоративними діями та комунікаціями, то тепер на сприйняття компанії, інституцій і лідерів дедалі сильніше впливає екосистема AI-технологій, через яку суспільство отримує інформацію, формує переконання та вибудовує соціальні взаємодії.

Аналіз звіту AI Security Institute фіксує кілька структурних тенденцій, які мають пряме значення для репутаційного середовища.

ЗРОСТАННЯ АВТОНОМНОСТІ AI

- Деякі показники можливостей AI **подвоюються приблизно кожні вісім місяців**.
- Системи дедалі частіше здатні виконувати складні завдання без участі людини.
- Імовірність успішного виконання програмних завдань тривалістю понад годину зросла з менш ніж 5% у 2023 році до приблизно 42% у 2025 році.

Це свідчить про поступовий перехід від моделей-асистентів до **агентних систем**, здатних діяти більш самостійно.

ЗДАТНІСТЬ ПЕРЕКОНУВАТИ КОРИСТУВАЧІВ

Дослідження взаємодії людей із AI показують, що:

- переконливість моделей зростає разом із масштабом моделі;
- спеціалізоване навчання може підвищити здатність переконувати **на 2–3% і більше**;
- методи, що підсилюють переконливість, водночас **знижують точність тверджень**.

Інакше кажучи, моделі стають ефективнішими в аргументації, але не завжди більш надійними щодо фактів.

ВИКОРИСТАННЯ AI У ПОЛІТИЧНІЙ ІНФОРМАЦІЇ

Опитування користувачів показують:

- 32% користувачів чатботів використовували AI для дослідження політичних тем.

Експерименти показали, що використання AI підвищує рівень політичних знань приблизно так само, як і самостійний пошук інформації в інтернеті. Водночас вплив AI на формування політичних переконань залишається предметом подальших досліджень.

ЕМОЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ З AI

AI дедалі частіше використовується як соціальний або психологічний інтерфейс:

- 33% користувачів зверталися до AI для емоційної підтримки;
- 8% роблять це щотижня;
- 4% — щодня.

Водночас аналіз онлайн-спільнот показує, що під час збоїв сервісів AI різко зростає кількість негативних реакцій користувачів, що може свідчити про формування психологічної залежності.

РЕЗЮМЕ

Проаналізовані тенденції формують нову конфігурацію репутаційних ризиків.

По-перше, інформаційне середовище стає дедалі більш **опосередкованим алгоритмами AI**. Все більше людей отримують інформацію, формують політичні позиції та ухвалюють рішення завдяки діалогу із цифровими системами. Це означає, що репутація організацій формуватиметься не лише через традиційні медіа та комунікаційні канали, а й через взаємодію користувачів із AI-інтерфейсами.

По-друге, зростання переконливості моделей створює ризик **ненавмисної дезінформації** і тим більше навмисної. Навіть коректно навчені системи можуть посилювати помилкові або неповні твердження, якщо вони подані у формі переконливих аргументів. Для компаній це означає підвищені вимоги до прозорості джерел інформації та до верифікації даних.

По-третє, розширення емоційної ролі AI змінює характер довіри. Коли користувачі починають сприймати AI-асистентів як джерело підтримки або соціальної взаємодії, технологічні платформи стають не лише інструментом, але й частиною особистого комунікаційного середовища. У таких умовах репутація технологічних компаній та організацій, що використовують AI, дедалі більше залежить **від того, наскільки безпечно та відповідально ці системи інтегровані в повсякденне життя користувачів**.

Нарешті, зростання автономності AI-агентів створює новий тип репутаційного ризику — **ризик делегованої дії**. Якщо системи здатні самостійно виконувати операції, ухвалювати рішення або взаємодіяти з іншими системами, відповідальність за наслідки таких дій неминуче асоціюватиметься з організацією-розробником або власником технології.



Зростання автономності AI-агентів створює новий тип репутаційного ризику — ризик делегованої дії



Підготовлено за матеріалами звіту *Frontier AI Trends Report* (AI Security Institute, UK)

ДЕ ШУКАТИ ТОПМЕНЕДЖЕРІВ



*Сьогодні менеджмент в Україні потребує швидкості та сміливості. Війна, новітні технології та вихід компаній на світові ринки змінюють роль CEO. Про дефіцит кадрів, конкуренцію зі штучним інтелектом та унікальні риси українських управлінців **розповів керівний партнер Ward Howell Ukraine та член Ради CEO Club Ukraine Ігор Кабузенко.***

Чи вплинула війна на вимоги до компетенцій C-level менеджерів? Чи відчувається дефіцит управлінських кадрів на ринку?

Ми вже п'ятий рік живемо під час повномасштабної війни, тому вона, безумовно, вплинула на вимоги до компетенцій керівників вищої ланки. Найбільш відчутним цей вплив був на самому початку, можливо, протягом першого року. Проте на вимоги до управлінців впливає ціла низка факторів, і війна серед них не є єдиним чинником, а останнім часом і не вирішальним.

Насамперед на вимоги до топів впливає розвиток новітніх технологій. Наступним суттєвим фактором є глобалізація: інтеграція України у світовий контекст та активний вихід вітчизняних компаній на зовнішні ринки. Це стосується як розвитку експорту, так і релокації виробничих потужностей за кордон.

Україна проходить через швидкі трансформації в окремих секторах. Зокрема, через війну активного розвитку зазнав сектор Defense, де сформувалися нові вимоги до лідерів. Технологічно трансформуються й інші сфери, наприклад, банківська.

Важливим чинником є демографічна ситуація. Оскільки кількість населення скоротилася, попит на ринку зменшився. Тому керівники мали відточити навички швидкого тестування гіпотез щодо нових продуктів або підходів до залучення клієнтів. Вміння швидко прорахувати економіку одного виробу та масштабувати успішні напрямки стає критичною вимогою. Сюди ж додаються цифровізація та кібербезпека.

Каталізатором цих змін виступила війна, а ще раніше COVID-19. Сьогодні лідери мають ефективно управляти віддаленими командами, які розосереджені по всьому світу. Сфокусувати C-level team на єдиній цілі та



Український
топменеджер –
це справді унікальна
людина



підтримувати високу мотивацію тисяч працівників у різних місцях — це нова вимога до сучасного керівництва.

Щодо дефіциту управлінців, то він однозначно є. Зміни відбулися дуже швидко, і не всі компанії встигли підготувати кадровий резерв. Більшість намагається надолужити це зараз: шукають фахівців на ринку, переманюють у конкурентів або залучають українців, які повертаються з-за кордону. Дефіцит топменеджерів відчувається не менше, ніж брак «синіх комірців». Крім того, багато управлінців з дипломами провідних бізнес-шкіл світу зараз служать у Силах оборони України, і це вкрай важлива місія.

Які риси ви вважаєте критично важливими для CEO української компанії сьогодні?

По-перше, це сміливість. Вона необхідна для того, щоб формувати довгострокове бачення та стратегію попри всі перепони та невизначеність. Сміливість дозволяє дивитися вперед і вгору, дозволяє мріяти. По-друге, це швидкість. Топменеджери мають дуже швидко навчатися, тестувати ідеї, відмовлятися від неефективного та впроваджувати дієве. По-третє, це підтримка. У поточних умовах рух вперед можливий лише через взаємодію. Як кажуть, якщо хочеш йти швидко — йди один, якщо хочеш дійти далеко — йдіть разом.

Чи були у вашій практиці відмови компанії-роботодавця від кандидата чи кандидата від компанії-роботодавця через репутаційні причини?

Таких випадків не було, адже ми проводимо ретельну перевірку репутації або комплаєнс-контроль ще на етапі оцінки. Сучасний інформаційний простір дозволяє виявити майже все: зв'язки з певними державами, перебування під санкціями або сумнівні епізоди з минулого. Ми діємо консервативно та пропонуємо клієнтам лише тих кандидатів, до репутації яких немає запитань. Так само ми перевіряємо і клієнтів. Ми ніколи не почнемо співпрацю з компанією, яка має ознаки сумнівної діяльності, бо репутація для нас є надважливою.

Наскільки готовий топменеджмент українських компаній до роботи на ринках інших країн відповідно до стратегії розвитку цих компаній?

Коли український бізнес виходить на закордонні ринки, є два шляхи: відправити своїх менеджерів або найняти місцевих фахівців. Вибір залежить від конкретних завдань.

Для українських власників важливо, щоб лідери відповідали певному культурному коду. Головна риса нашого топменеджера полягає в надзвичайній залученості. Ці люди буквально живуть бізнесом. У Західній Європі ставлення часто інше: там робота є лише засобом забезпечення життя, а не його сенсом. Через цей розрив у підходах наші компанії часто побоюються наймати іноземних менеджерів на етапі старту. Мій досвід показує, що українські керівники переважно успішно справляються із ситуацією, залучаючи місцевих експертів на рівень середньої ланки. Це вже стало сталим трендом за останні чотири роки.



Сміливість дозволяє дивитися далеко вперед і діяти за планом

Проте є і слабкі сторони. Рівень володіння англійською мовою в українських компаніях все ще недостатній. Однак наші люди дуже швидко навчаються та дотягують свої компетенції до міжнародного рівня в процесі роботи.

Окреме питання стосується специфічного досвіду, як-от ролаут (розгортання мереж) або міжнародна експансія. Це ціла наука: відкриття офісів з мінімальними витратами, виведення їх на беззбитковість, інтеграція в корпоративну культуру материнської компанії. В Україні фахівців з таким досвідом небагато. Міжнародні менеджери часто діють занадто бюрократично та повільно. Натомість українець розгортає бізнес на тих самих швидкостях, на яких він зростає тут, що створює величезну конкурентну перевагу. Ми мобільніші, більш клієнтоорієнтовані та, що найважливіше, нам не байдуже. Клієнти це відчувають. Сьогодні багато українських брендів успішно відкривають заводи й офіси по всій Європі, і майже всюди на чолі компаній стоять саме українці.

Мрія багатьох українських C-Suites – знайти теплі місця у наглядових радах як наступний щабель кар'єрних сходів. Наскільки вона здійсненна?

В Україні є щонайменше 10 000 менеджерів рівня C-suite. При цьому кількість активних наглядових рад, які публікують звіти, становить близько 120. Очевидно, що попит на такі позиції в рази перевищує пропозицію.

Корпоративне врядування в Україні ще розвивається. Воно стане масовим лише тоді, коли запрацює фондовий ринок. Коли приватні компанії виходитимуть на українське IPO, вимоги регуляторів та інвесторів змусять їх створювати професійні наглядові ради для захисту інтересів міноритарних акціонерів.

Що для вас AI-трансформація бізнесу і як ви відчуваєте її у своїй сфері професійної діяльності? Як вона вплине на вимоги до компетенцій C-level менеджерів? Яка ваша порада молодим C-1, C-2 управлінцям чи просто амбітним juniors: розраховувати на подальшу офісну кар'єру чи краще схаменутися зараз і йти в електрики-сантехніки?

Складно спрогнозувати, що буде за п'ять років, адже швидкість розвитку штучного інтелекту вражає. Проте я маю універсальну пораду: який би шлях ви не вибрали, будьте підприємливими та самодостатніми. Подивіться на професії електрика чи сантехніка. Тридцять років тому це був немотивований

працівник ЖЕКу. Сьогодні це підприємець, який вміє спілкуватися, продавати послуги, консультувати та вести перемовини. Це зовсім інша генерація фахівців з гнучким розумом. Незабаром у наші будинки зайдуть ще складніші технології, і фахівці з ремонту мають бути інноваційними та проактивними, щоб відповідати цим викликам.

Щодо AI-трансформації на рівні C-level, то вона вже відбувається. Керівник, який не розуміє, як працювати зі штучним інтелектом, стає неконкурентним. Не обов'язково знати, як створити презентацію чи аватара, але важливо вміти делегувати функції штучному інтелекту для підвищення продуктивності всієї організації. Потрібно дивитися на компанію як на організм, де окремі функції поступово замінюються або підсилюються AI.

У сфері пошуку персоналу рекрутинг низових і середніх ланок трансформується дуже швидко. Штучний інтелект уже може оцінювати кандидатів за відеозв'язком. Проте на C-level компетенції мають комплексний характер. Поки що ми не знайшли систем, які могли б якісно визначити цільовий профіль кандидата, скласти ідеальний long list або провести глибинну оцінку керівників вищої ланки. Наша професія Executive Search житиме ще довго – протягом наступних п'яти років їй нічого не загрожує. Але нам не варто розслаблятися – маємо бути на вістрі сучасних технологій.

Який головний висновок про українських бізнес-лідерів ви зробили за роки роботи з ними? І який прогноз про еволюцію лідерства по-українськи можете зробити на майбутнє?

Український лідер сьогодні — це унікальна людина. Він залучений, йому ніколи не байдуже, він буквально живе своєю справою. Він надзвичайно швидкий і креативний, адже пройшов через таку кількість криз, яку важко уявити в будь-якій іншій країні. Те, що ми бачимо зараз у сфері Defense Tech, є прямим наслідком цього загартованого лідерства. Також наш лідер вміє підтримувати інших: він створює щось не лише для себе, але й для людей навколо.

Прогноз на майбутнє залежить від багатьох факторів, насамперед від перебігу війни. Україна вже демонструє технологічну перевагу в багатьох напрямках. Наші дрони та військові рішення дивують і захищають не тільки Україну, а й світ. Ми почали експортувати зброю та пропонувати нові підходи в бізнесі – і це тільки початок. Далі буде...



НОВА МОВА РЕПУТАЦІЇ

Комунікації великих компаній стають значно тихішими та глибшими. Бренди дедалі частіше вибирають реальну підтримку суспільства замість гучних рекламних роликів. Це проявляється через освітні проєкти для молоді або створення нових культурних сенсів навколо звичних товарів. Важливим свідченням довіри стають масштабні інвестиції в нові виробництва та розвиток експорту під час війни. Репутація сьогодні тримається на вмінні бізнесу розділяти спільні ризики із країною. Це шлях довгих історій і щирих дій заради майбутнього.

Маркетинг поступово перетворюється на екосистему. Бренди намагаються знайти контакт із покупцем через роль у його повсякденному житті – вони фактично всюди. У 2025-му це проявлялося по-різному – від підтримки спорту та науки до порятунку тварин чи створення культурних сенсів навколо звичних продуктів. Що з цим робили «Біосфера», «Київхліб», «Монделіс Україна», МХП, Nestlé, Roshen, Henkel та інші?

Війна, емоційна втома та перевантаження рекламою змушують бренди змінювати тон. Комунікації стали менш гучними, але більш змістовними. Репутаційний маркетинг дедалі частіше будується не на одному ролику, а на платформах – довгих історіях, які шукають емпатії споживачів.

У 2025-му це проявилось у багатьох форматах – соціальних програмах, освітніх проєктах, культурних колабораціях і нових підходах до інфлюенсер-маркетингу.

Що з цього може стати нормою 2026 року?

БЛИЖЧЕ ДО ЗУМЕРІВ

Один із найпомітніших трендів – бренди тягнуться до молоді аудиторії. Виробник товарів для дому та гігієни «Біосфера» два роки тому запустив власний бренд чаю Graff, маскоти якого легко можуть зійти за персонажів зумерської культури – квадроберів. І все менше здається, що це випадковість: у 2025 році бренд будував

комунікацію навколо AI-персонажів і став партнером молоді тенісистки Ірми Чухліч – другої ракетки України у категорії до 16 років.

Такі активації більше схожі на інвестицію у зближення з молоддю, ніж на класичну рекламу компанії, якій між тим майже 30 років.

Подібну логіку застосувала Henkel, але у сфері освіти. Компанія, продукція якої також здавалося б далека від зумерів, створила серію відеоуроків з хімії для школярів із яскравими експериментами. Контент швидко набрав популярності і, зрештою, його інтегрували в державний освітній застосунок «Мрія».

Для брендів така соціальна активність – довга інвестиція в майбутню аудиторію. У 2026 році таких програм може стати більше.

КУЛЬТУРНІ ІСТОРІЇ НАВКОЛО ПРОСТИХ ПРОДУКТІВ

«Київхліб» у 2025 році спробував змінити сприйняття хліба через рекламні історії. Кампанії для лінійки Norden Brod апелювали до скандинавських традицій випікання, а комунікація Super Toast будувалася навколо ідеї «дофамінового» сніданку.

У цьому напрямку давно працює Roshen. Компанія вибудовує емоційні історії навколо солодощів, апелюючи до традиції свята та дитячих спогадів. Цукерки чи

шоколад у рекламі бренда є символом маленького ритуалу радості.

Такі приклади показують, як бренди намагаються перетворювати повсякденні продукти на частину культурної історії.

У 2026 році це може стати ще одним способом боротьби за лояльність. У світі, де кожна категорія переповнена схожими товарами, культурна історія може бути ще однією конкурентною перевагою.

РОЗВАГИ СТАЮТЬ НОВОЮ РЕКЛАМОЮ

Ще одна тенденція – перетворення реклами на розвагу. Компанія «Монделіс Україна», яка є виробником Oreo, створила у партнерстві з фільмом Minecraft Movie приклад того, як бренд інтегрується у культурний контент. Лімітовану серію печива супроводжували AR- і VR-активації, конкурси та цифрові ігри. Це дозволило залучити понад 46 000 учасників, а продажі збільшити на 28%.

Ігрову логіку в 2025 році використовували навіть нетипові для цього бренди. Кампанія «Супер Філео» від

МХП побудувала комунікацію навколо рецептурного контенту, гумору і UGC. У результаті бренд отримав різке зростання впізнаваності.

Реклама, де користувач стає співавтором, дозволяє брендам отримувати тисячі додаткових контактів без значних витрат.

ВІДБУДОВА ЯК МОВА ДОВІРИ

Значні сигнали, які у 2025 році активно транслиували FMCG-компанії, стосуються участі у відновленні країни. Частина гравців майже не вкладала в маркетинг і не запускала гучних рекламних кампаній, натомість інвестувала у виробництво, нові фабрики й інфраструктуру. Поступово такі рішення перетворюються на особливу репутаційну історію.

Один із найбільш показових прикладів – Nestlé. Компанія заявила про намір інвестувати 9,5 млрд грн у свою комерційну діяльність в Україні. Зокрема, у липні 2025-го вона запустила частину нової фабрики з виробництва вермішелі швидкого приготування на Волині.

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Комунікації дорослішають як професія, і від нас очікують не просто красивих історій. Ми відходимо від того, що це функція, яка «розповідає про бізнес», і стаємо командами, які впливають на репутацію та бізнес-результати. Це визначає рівень довіри та визнання всередині компаній, але водночас зумовлює значно більшу відповідальність для комунікаційників.

У такій моделі комунікаційник припиняє бути виконавцем завдань і стає партнером, який допомагає ухвалювати правильні рішення ще на етапі стратегування та запуску проєктів. Саме за принципом бізнес-партнерства побудовані комунікації в МХП. Кожен великий напрям у нашій компанії має свого PR-бізнес-партнера, який працює з керівником і командою конкретної функції та фактично є частиною цієї управлінської команди. Бізнес-партнери глибоко занурені в контекст своїх сфер відповідальності – від агро, виробництва та бренда роботодавця до маркетингу, продажів, якості чи фінансів – і будують комунікації так, щоб допомагати бізнесу досягати цілей. Ми працюємо не з окремими інформаційними приводами, а з реальними потребами, які, звісно ж, закриваємо різноманітними інструментами: від внутрішніх комунікацій і роботи з командами до взаємодії з медіа, партнерств, репутаційних проєктів і кризових комунікацій.

На нашому досвіді я бачу, що такий підхід працює суперфективно. Тож в якому б форматі ви не взаємодіяли з бізнесом зараз, варто виходити з рівня «зробіть допис про...» на рівень участі в ухваленні рішень. Так ми зможемо закріпити розуміння стратегічності своєї ролі на ринку, у своїх компаніях і навіть для самих себе.



Анастасія Зражевська,
Global Communication
Director, МНР

FMCG – FOOD

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	МХП	38,83	41,33	38,83	40,83	40,00	199,82
2	Київхліб	38,33	34,67	36,50	32,67	33,83	176,00
3	Roshen	36,50	42,00	30,67	29,50	33,67	172,34
4	Галя Балувана	35,00	29,17	41,67	31,00	33,50	170,34
5	Danone	40,50	33,67	32,50	30,00	33,00	169,67

У травні один із найбільших виробників олії «Оліяр» завершив третю чергу елеваторного комплексу, збільшивши загальні обсяги зі зберігання олійних і зернових культур до 180 000 кв. м. А виробник м'яса «Глобіно» разом з eAgro домовилися про будівництво біометанових заводів у Полтавській області. Запуск першого заплановано на друге півріччя 2027-го.

Подібні рішення мають подвійний ефект. З одного боку – це економічний сигнал: бізнес продовжує розширювати виробництво всередині країни. З іншого – репутаційний. Для споживача такі інвестиції стають доказом того, що компанія розділяє ризики з країною.

ЕКСПОРТ ЯК РОЗШИРЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ

Паралельно FMCG-компанії розвивають експорт – і масштаб цих кроків у 2025 році був значним. Roshen збільшив обсяг продажів від експорту до 55%. Виробник соусів «Щедро» налагодив продажі в Німеччині та Польщі і планує розвивати присутність у США.

Експансія в Сполучені Штати – стратегія також і «Молочного альянсу». Компанія постачає продукцію вже до 27 країн. А «Радехівський цукор» у 2025 році отримав найбільшу частку квоти на експорт цукру до ЄС від Міністерства аграрної політики та продовольства України – 3977,6 т із загального обсягу.

Компанія «Монделіс Україна» почала торік постачати чипси «Люкс», що виготовляються з української картоплі й обсмажуються на українській соняшниковій олії, до країн ЄС.

Це все не лише про поширення лояльності на міжнародні ринки, але й про доступність для українців за кордоном. Ймовірно, у 2026 році цей фактор стане ще помітнішим. Для брендів, що виростили на локальному ринку, міжнародна присутність поступово перетворюється на новий вимір репутації.

У підсумку ці приклади показують зміну самої логіки маркетингу. FMCG-бренди дедалі менше покладаються на разові рекламні кампанії та дедалі більше – на довгі історії. Освіта, культура, відбудова, експорт чи соціальні платформи стають частиною того, як компанія пояснює свою роль у житті суспільства.

У контексті війни це особливо важливо. Споживачі та співробітники бачать дії брендів і помічають їхню співучасть без зайвого PR-лоску. Такі сигнали працюють переконливіше за рекламні ролики – особливо в ширших екосистемах, де бренд стає частиною культури, економіки та повсякденного життя споживача.

Микола Маранчак,
редактор відділу
"Споживчі ринки" Forbes Ukraine



Антон Ковалишин,
директор з комунікацій
корпорації «Біосфера»

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Сьогодні ми спостерігаємо парадокс: що досконалішим стає штучний інтелект, то дорожчим стає все неідеальне, але живе. AI надав нам небачену раніше швидкість та оперативність комунікацій. Проте в цьому океані алгоритмічної досконалості виникає новий дефіцит – глибини та справжньої довіри.

AI зараз – це інструмент для трансляції, але людина та її жива, невігдана історія – це інструмент для резонансу. Лише офлайн-спілкування здатне забезпечити міцні зв'язки, енергію та натхнення. Саме особиста присутність та можливість поставити питання, почути відверті відповіді, дізнатися безпосередньо про унікальний досвід стають одним з найсильніших факторів репутації.

Саме тому в час AI критично важливо будувати не просто базу стейкхолдерів, а спільноти. Спільнота – це простір, де формується довготривала лояльність, цінності і реальні дії та створюються цікаві колаборації. Великі стратегії рідко народжуються в месенджерах. Вони виникають у коридорах офлайн-івентів – там, де спрацьовує непередбачуваність, емоційний інтелект і мікрвзаємодія.

Ми входимо в еру, де цифровий світ стане стандартом, а фізичний – привілеєм. Репутація сьогодні будується не на тому, що про вас каже Google чи галюцинує ChatGPT, а на міцності людських зв'язків, історії взаємодії. Вмінню технологічно використовувати AI має відповідати ще вища майстерність – залишатися особистістю чи компанією, які здатні надихати й об'єднувати навколо себе справжніх людей у реальному світі.

FMCG – NON FOOD

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Корпорація "Біосфера"	43,33	41,89	42,89	42,78	42,11	213,00
2	L'Oreal	42,33	38,83	37,33	40,83	41,67	201,00
3	Henkel	42,50	41,50	37,50	38,00	40,00	199,50
4	Unilever	39,00	40,00	40,00	39,00	37,50	195,50
5	Procter & Gamble	43,00	32,50	35,00	32,50	39,00	182,00

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

Тема форуму 2026 року –

NAVIGATING CHAOS

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



До зустрічі наступного року!



МІЖ ТРЕНДАМИ ТА КРИЗАМИ

Українці частіше вибирають свідоме споживання, що змушує виробників напоїв переходити на безалкогольні та крафтові формати. Світовий успіх вітчизняних брендів і партнерства з глобальними футбольними клубами доводять високу якість нашого продукту. Проте успіх сьогодні неможливий без чіткої патріотичної позиції, адже будь-яка нейтральність провокує кризу довіри. Важливим елементом репутації стала щира турбота про своїх співробітників під час відключень світла. Виграють ті, хто вибирає прозорість і гнучкість.

У 2025 році ринок алкогольних і безалкогольних напоїв опинився у вирі змін, які визначалися як світовими трендами, так і суто українським контекстом. Глобальні тенденції на усвідомлене споживання, відмову від алкоголю та цікавість до крафтової продукції примусили українські бренди переглянути свій асортимент і способи комунікації про нього. При цьому нікуди не зникли виклики воєнного часу: обстріли, кадровий дефіцит, енергетична криза.

Зміни визначили контекст, в якому бренди змушені були шукати нові способи комунікації, канали й аргументи.

СВІДОМЕ СПОЖИВАННЯ

Згідно із даними Укрвинпрому, за 2024–2025 роки понад 21% українців стали пити алкоголь рідше, ще 7% відмовилися від нього зовсім. Водночас мережі GoodWine, «Сільпо» та Novus фіксують зростання попиту на безалкогольне вино, хоча кілька років тому ця категорія в Україні майже не існувала. Паралельно продовжується зростання попиту на крафтові напої. У 2024 році пиво додало 15% продажів, попит на крафтові спиртні напої зріс у 2,5–3 рази.

Споживач вибирає не просто напій, а продукт, який відповідає його цінностям. Бренди розпочали розвиток безалкогольних лінійок як стратегічного напрямку.

Наприклад, Carlsberg Ukraine активно розширює сегмент безалкогольних напоїв і представляє його не як нішеве доповнення, а як частину нової культури з акцентом на прозорість складу, екологічність і відповідальне споживання.

У сегменті безалкогольних напоїв тренд на здоровий спосіб життя проявляється у цікавості споживачів до функціональних вод. Активно у категорії Вода+ своєю лінійку просуває компанія IDS Ukraine. «Моршинська» з соком — це природна природна мінеральна вода із натуральним соком. Комунікація будується навколо ідеї «Переверни уявлення про воду» та звернена насамперед до молодшої аудиторії, яка хоче мати альтернативу солодким газованим напоям. Центральна ідея — не потрібно вибирати між корисністю та задоволенням.

NEMIROFF: ВІДЗНАКА РОКУ

Проривний стрибок у розбудові бренда на міжнародному ринку минулого року здійснив Nemiroff. Вперше за 10 років саме горілка отримала звання Supreme

Brand Champion від видання The Spirits Business. І вперше – український бренд. Цей потужний інструмент репутаційного капіталу компанія конвертувала в міжнародний наратив про якість українського виробництва та здатність конкурувати зі світовими брендами.

Паралельно Nemiroff запартнерився з чотирма клубами англійської Прем'єр-ліги: Aston Villa, West Ham United, Everton і Fulham. Це сформувало постійну присутність бренда в медіапросторі, де аудиторія вимірюється сотнями мільйонів глядачів по всьому світу.

РЕПУТАЦІЙНІ РИЗИКИ

У 2025 році компанії продовжували комунікацію довкола підтримки армії та своєї чіткої проукраїнської позиції, однак наратив змінюється. Підтримка армії стала нормою «за замовчуванням», а не конкурентною перевагою. Тому фокус — не на факті допомоги, а на її системності.

Ще один великий гравець ринку алкоголю – Global Spirits – мав репутаційні виклики у 2025 році через

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Питна вода належить до критично важливих продуктів. Це покладає на IDS Ukraine, яка є лідером ринку бутильованої води України з часткою 40%, високий рівень відповідальності. Саме тому ми доклали максимальних зусиль для забезпечення стабільності всіх процесів незалежно від зовнішніх обставин у 2025 році. Компанія вклала значні ресурси у власну енергонезалежність. Сонячна електростанція в Миргороді та потужні генератори в Моршині гарантують роботу заводів під час блекаутів. Завдяки гнучкій логістиці та продуманій стратегії формування складських запасів наша продукція є на полицях магазинів за будь-яких обставин і погоди: від аномальної спеки до суворих морозів попри блекаути й обстріли.

Як драйвер галузі ми створюємо нові продукти та популяризуємо здоровий спосіб життя. Запустили й активно розвиваємо трендові напої «Моршинська» з соком. У березні цього року запустили лінійку Morshynska tea, яка не містить консервантів, має зменшений рівень цукру та поєднує природну мінеральну воду з настоєм зеленого або чорного чаю.

Надзвичайно важливою є соціальна місія, що стала невід'ємною складовою нашої щоденної роботи. Компанія є надійною опорою для держави в найважчі моменти – за роки війни ми сплатили майже 4 млрд грн податків. Разом із центром Next Step системно допомагаємо ветеранам у процесі реабілітації. Постійно безоплатно забезпечуємо питною водою лікарні, шпиталі, підрозділи ДСНС і населення постраждалих через війну регіонів. З 2022 р. загальна сума благодійності становить понад 670 млн грн.

Ми переконані, що репутація лідера будується на довірі, яка підкріплена конкретними справами та проектами, а також на гарантії стабільної роботи та допомозі там, де вона потрібна найбільше.



Оксана Панкіна,
директорка з комунікацій
IDS Ukraine

FMCG – NON-ALCOHOL/LOW ALCOHOL

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Carlsberg Ukraine	45,57	43,14	40,14	39,86	43,00	211,71
2	ABInBev EFES	43,00	42,00	41,25	42,50	42,50	211,25
3	IDS Ukraine	40,00	40,00	40,50	38,00	38,50	197,00
4	Coca-Cola Україна	44,40	38,20	38,40	34,60	41,20	196,80
5	Вітмарк-Україна	42,00	39,50	41,00	32,50	40,00	195,00

інформацію про анулювання ліцензії однієї з компаній холдингу та підозру в ухилянні від сплати податків. Крім цього, за компанією тягнеться шлейф попередньої історії про підозру від СБУ засновнику Євгену Черняку у фінансуванні збройної агресії РФ.

У відповідь компанія обрала стратегію активного заперечення, апелюючи до патріотичного контексту та позиціонує себе як жертву тиску. Паралельно демонструє бізнес-активність через вихід на нові ринки. Однак позитивних меседжів в інформаційному просторі замало, вони не змогли перекрити негативних.

ТУРБОТА ЯК КЛЮЧОВЕ СЛОВО

Допомога, турбота і підтримка — ключовий запит від працівників до роботодавців у 2025 році, згідно із опитуванням агенції Gradus. Минулого року це стало особливо актуальним, оскільки на загальну втому від війни й емоційне вигорання наклався стрес від енергетичної кризи.

Nemiroff у цьому напрямі розкажує про будівництво душевих кабінків для працівників, які через перебої з електропостачанням не мають доступу до гарячої води вдома. Coca-Cola HBC розповідає про спрямування

додаткових 5 млн євро на допомогу співробітникам і громадам.

Найбільше визнання за побудову системних корпоративних комунікацій здобула Carlsberg Ukraine. Програма Welcome Way отримала перемогу в номінації Digital HR Премії HR-бренд Україна 2025. Це система онбордингу, яка робить перші дні працівника в компанії комфортними та прозорими.

Інший проєкт — програма амбасадорства — здобув гран-прі в номінації «Корпоративний проєкт» на всеукраїнському конкурсі «Найкраще корпоративне медіа України». 50 співробітників компанії розповідали про Carlsberg Ukraine на своїх сторінках у соціальних мережах. І це сильний інструмент, адже готовність працівників публічно асоціювати себе із компанією в разі посилює лояльність до бренду.

Отже, у 2025 році вигравною комунікаційною стратегією стали прозорість, вміння бачити нові потреби своєї аудиторії та говорити про них. Компанії, які не уникали складних тем, здобували більше довіри, а ті, хто вчасно зловив віяння нових трендів, отримали більше лояльності до свого продукту та бренду.

Тамара Тисячна,
журналіст, оглядач ринку FMCG

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Виноградарство та виноробство є унікальною галуззю, що суттєво відрізняється від інших сфер виробництва. Це особливо помітно на прикладі європейської моделі неіндустріального виноробства, де пріоритетом стають не мільйонні тиражі, а обмежені партії високої якості. Нині ми спостерігаємо народження бренду «Українське вино». Автентичні сорти винограду, зокрема «одеський чорний» і «сухолиманський білий», що були виведені Інститутом Таїрова на нашій землі, здобувають значну популярність. Ми вже успішно експортуємо цю продукцію до Канади, Польщі та Великої Британії.

Навіть під час війни культура споживання в Україні зростає, і вино поступово витісняє міцний алкоголь. За 15 років кількість виробників збільшилася з 8 до понад 200, що підняло якість до рівня Франції чи Італії. Оскільки українське вино на 20–30% дешевше за імпорту, його вибирають за високу якість, вигідну ціну та підтримку вітчизняного бренду.

Для просування бренду ми застосовуємо комплексний підхід: проводимо дегустації, організуємо професійні конференції в Бессарабії й активно комунікуємо через соціальні мережі та сайт. Важливим підтвердженням нашого рівня є постійна участь і перемоги в престижних міжнародних конкурсах у Лондоні та інших містах світу. На мою думку, основою успіху компанії є бездоганна репутація, якісний продукт і повага до людей.

Ми дбаємо про те, щоб працівники отримували гідну заробітну плату, а споживач був задоволений балансом ціни та смаку. Це і є фундамент сучасного якісного виробництва.



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

FMCG – ALCOHOL

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Bayadera Group	40,50	37,00	38,50	40,50	39,00	195,50
2	Pernod Ricard Ukraine	38,00	38,00	37,00	39,00	39,50	191,50
3	ЛВН Лімітед (ТМ Nemiroff)	38,00	33,00	34,00	33,67	37,67	176,34
4	Колоніст	39,00	31,00	38,25	33,50	34,00	175,75
5	Regno Italia	33,00	37,00	34,50	36,50	34,50	175,50

АТБ – ТОЧКА ОПОРИ КРАЇНИ

3,5 млн покупців щодня

коли важливо відчувати стабільність, у магазинах завжди є світло, свіжі продукти та можливість підзарядки

1327 магазинів

та мільярди податків – коли громади мають жити та відновлюватися

60 000+ працівників

коли потрібна впевненість у завтрашньому дні та стабільна зарплата

3500–3700 видів товарів

у кожному супермаркеті та 500–700 у бойовому асортименті АТБ в прифронтових регіонах – коли знаходиш улюблені продукти в будь-якій точці країни

понад **2,5** млрд грн

допомоги під час війни – коли країні потрібен тил

**АТБ – більше ніж супермаркет.
Це простір, де щодня продовжується життя**



БІЗНЕС ПРОТИ «ТІНІ»

Тютюнова галузь роками підтримує економіку мільярдними податками, проте сьогодні легальні виробники змушені відступати під тиском тіньового ринку. Через розквіт підпілля офіційні продажі падають, а бюджет втрачає величезні кошти. Попри це світові гіганти вкладають значні ресурси у нові заводи та сучасні продукти. Майбутнє індустрії тепер залежить від того, чи зможе влада перейти до реального закриття тіньових мереж. Зараз на кону не лише податки, але й довіра інвесторів і репутація держави.

Обсяг легального ринку тютюнових виробів зменшується, заробітки провідних виробників скорочуються. Міжнародні компанії демонструють відповідальну позицію, натомість частка «сірого» ринку зростає, деякі сегменти новітніх виробів повністю переходять до рук нелегалів. Настав час налагодити масштабну та системну протидію підпільним виробництвам і найбільшим мережам збуту нелегальщини.

ГАЛЬМІВНИЙ ШЛЯХ

Тютюнова індустрія, за даними асоціації «Укртютюн», згенерувала 177 млрд грн податків і забезпечила \$166 млн експортної виручки за 2025 рік, залишаючись опорою економіки України. Світові гіганти Philip Morris, Japan Tobacco, British American Tobacco та Imperial Brands за весь час своєї роботи в Україні інвестували \$2 млрд. Попри статус ключових платників податків галузь потерпає від деструктивних чинників.

Фінансова звітність лідерів тютюнового ринку вказує на стагнацію. Виробництво залишається на низькому рівні: у 2025 році офіційно виготовлено 29,1 млрд сигарет, що на 1% менше за показник шокового 2022 року. Стрімке падіння внутрішніх продажів деякі виробники намагаються лише частково компенсувати за рахунок експорту.

Головною загрозою став розквіт нелегального ринку, через який легальний сегмент втрачає 9–15% обсягу щороку. Наприкінці 2025-го цей спад пришвидшився. При цьому, за оцінками Kantar Україна, зростає частка нелегального ринку сигарет. У жовтні 2025 року вона сягнула 17,8% (проти 12,6% у жовтні 2024-го).

Якщо говорити про ринок нелегальної продукції, то, окрім нелегальних сигарет, суттєво зріс нелегальний сегмент вейпів: заборона ароматизованих одноразових електронних сигарет і рідин зі смаками фактично спричинила перехід цієї легальної категорії в «тінь». Сьогодні ринок електронних сигарет майже повністю нелегальний.

Окрім впливу «тіні», на галузь негативно тиснуть

еміграція населення, зростання акцизів і перехід споживачів на дешевий контрафакт. Провідні гравці наголошують, що без подолання цих деструктивних чинників стабільний розвиток індустрії та подальше наповнення держбюджету опиняться під серйозною загрозою.

Насамперед ідеться про втрати державного бюджету через несплату податків, які нині оцінюють приблизно у 34 млрд грн (26,5 млрд грн від нелегальних сигарет, за оцінками Kantar Україна, і 7,5 млрд грн від нелегальних вейпів, за оцінками Growford Institute).

ІННОВАЦІЙНИЙ ДРАЙВ

Попри всі виклики компанії продовжують інвестувати в розвиток виробництва і випускають на ринок нову продукцію. Знаковою подією в галузі стало відкриття у 2024 році нової фабрики компанією Philip Morris у Львівській області та виведення її на планову потужність

у 2025-му. Зі свого боку компанія Imperial Brands наприкінці 2024 року модернізувала виробничі лінії, оптимізувала процеси та підвищила ефективність роботи обладнання. Це дозволило завершити 2025 рік із ринковою часткою понад 15%, що є одним з найкращих результатів у галузі в умовах війни.

Розвиваються інноваційні сегменти: тютюнові вироби для електричного нагрівання (ТВЕН) і нікотинові паучі. Компанії інвестують чималі кошти у їхній розвиток і просування на споживчому ринку. Наприклад, у 2024 році Philip Morris розширила портфель бездимних продуктів в Україні та запустила останню версію пристрою для нагрівання тютюну IQOS ILUMA. У цей проєкт у 2024-му компанія інвестувала 11 млн доларів, зокрема у збільшення кількості магазинів, розширення сервісної інфраструктури та створення нових робочих місць в Україні. Навесні 2025 року Philip Morris запустила в Україні нікотинові паучі ZYN та інвестувала 200 млн грн у маркетингові активності, розширення мережі продажів та інформаційну підтримку.

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

У 2025 році відбулося одразу кілька важливих змін — як з точки зору фіскальної політики, так і стосовно розвитку індустрії та бізнесу Philip Morris в Україні.

По-перше, було прийнято податковий план підвищення акцизу на тютюнові вироби, який задає передбачувані правила для індустрії на наступні чотири роки. Це важливий сигнал для бізнесу, адже він дозволяє більш чітко планувати стратегію та інвестиції.

Водночас суттєво погіршилася ситуація з нелегальним ринком. Рівень нелегальної торгівлі сигаретами перевищив 17%, а в сегменті електронних сигарет — понад 90%. Це створює виклик як для індустрії, так і для держави, яка, за оцінками експертів, щороку втрачає до 35 млрд грн податків.

Попри це компанія Philip Morris в Україні у 2025 році, незважаючи на війну, продовжила інвестувати та розвивати бізнес, а також приносити інновації в Україну. Зокрема, ми вивели на ринок нову категорію бездимних продуктів — нікотинові паучі, які багато років є популярними у Швеції та інших скандинавських країнах, а також останніми роками демонструють стрімке зростання популярності у США.

Ми розглядаємо роботу з репутацією не лише як комунікації, але і як здатність системно управляти довірою. Це означає поєднання роботи з ризиками та послідовне формування довіри через реальні дії бізнесу.

Це напряму вплинуло на всі напрями роботи компанії. Зовнішні комунікації були сфокусовані на формуванні суспільного розуміння економічного внеску компанії, інвестицій, ролі відповідального платника податків і роботодавця. Внутрішні комунікації — на підтримці людей, їхньому добробуті та стабільності роботи команд. Бренд-комунікації — на відповідальній взаємодії з повнолітніми споживачами. Government relations — на відкритому діалозі зі стейкхолдерами щодо регулювання та передбачуваності ринку.

Особливо зростає роль category та consumer education. Для нас це важливий елемент комунікації: системне пояснення нових категорій бездимних продуктів, їхніх характеристик і відмінностей. Це дозволяє формувати більш об'єктивне розуміння нових продуктів і у стейкхолдерів, і у повнолітніх споживачів.

Щодо внутрішньої операційної роботи, то ми посилили інтеграцію між функціями, пришвидшили процеси ухвалення рішень і почали активніше використовувати інструменти штучного інтелекту для планування комунікацій.

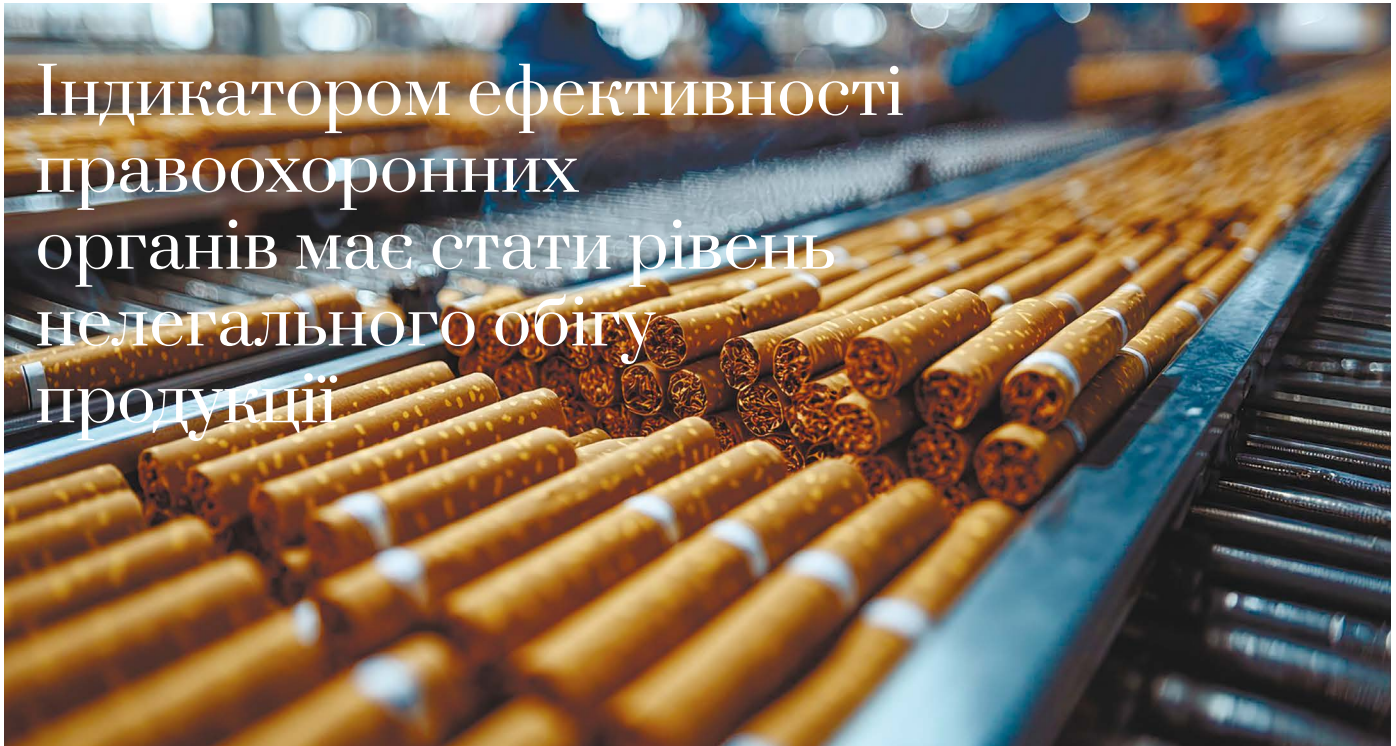
Для Philip Morris в Україні найбільш ефективними є комбіновані формати: системна робота з медіа, цифрові канали, відкритий діалог зі стейкхолдерами та офлайн-ініціативи, які дозволяють будувати глибший рівень довіри й емоційний контакт із повнолітніми споживачами.

Головним викликом залишається нелегальний ринок. Через активну позицію Philip Morris у боротьбі з ним ми неодноразово стикалися з інформаційним тиском і поширенням недостовірної інформації про нашу компанію. У відповідь ми системно працюємо з фактами та забезпечуємо відкриту і послідовну комунікацію.

У 2026 році наш фокус — подальше управління репутацією як бізнес-функцією: зміцнення довіри через прозорість і послідовність дій, посилення комунікації зі стейкхолдерами, а також комунікація про економічну роль компанії, наші інновації та нові продукти.



Вікторія Ілінська,
керівниця з комунікацій
«Філіп Морріс Україна»



Індикатором ефективності правоохоронних органів має стати рівень нелегального обігу продукції

Компанія British American Tobacco інвестувала більш як 50 млн доларів в єдине в Україні виробництво новітніх тютюнових виробів для електронного нагрівання. Компанія JTI Україна у 2024–2026 роках інвестує в запуск і просування пристрою для нагрівання тютюну Ploom X Advanced близько \$60 млн.

Станом на березень 2025 року ТВЕН користувалися 18,7% споживачів тютюнових або нікотинових виробів. Зростає споживання також нікотинових паучів. Зокрема, вони доволі популярні серед військових, які з міркувань безпеки відмовляються від сигарет.

GR-ЕФЕКТИВНІСТЬ

Ще один пріоритетний напрямок роботи тютюнових компаній – налагодження відносин із владою для посилення боротьби з нелегальним ринком та покращення регуляторного поля в галузі. Однією з ключових вимог бізнесу є невідворотність правозастосування для всіх нелегалів.

Влада повинна орієнтуватися не на формальні показники роботи (кількість відкритих справ чи проведених обшуків),

а на результат, який легко визначити. Індикатором ефективності правоохоронних органів має стати рівень нелегального обігу продукції.

Сьогодні тютюнова спільнота покладає найбільші очікування насамперед на роботу Бюро економічної безпеки. Дуже важливі успішна переатестація працівників БЕБ і належне фінансування Бюро задля формування дієздатних територіальних управлінь у регіонах.

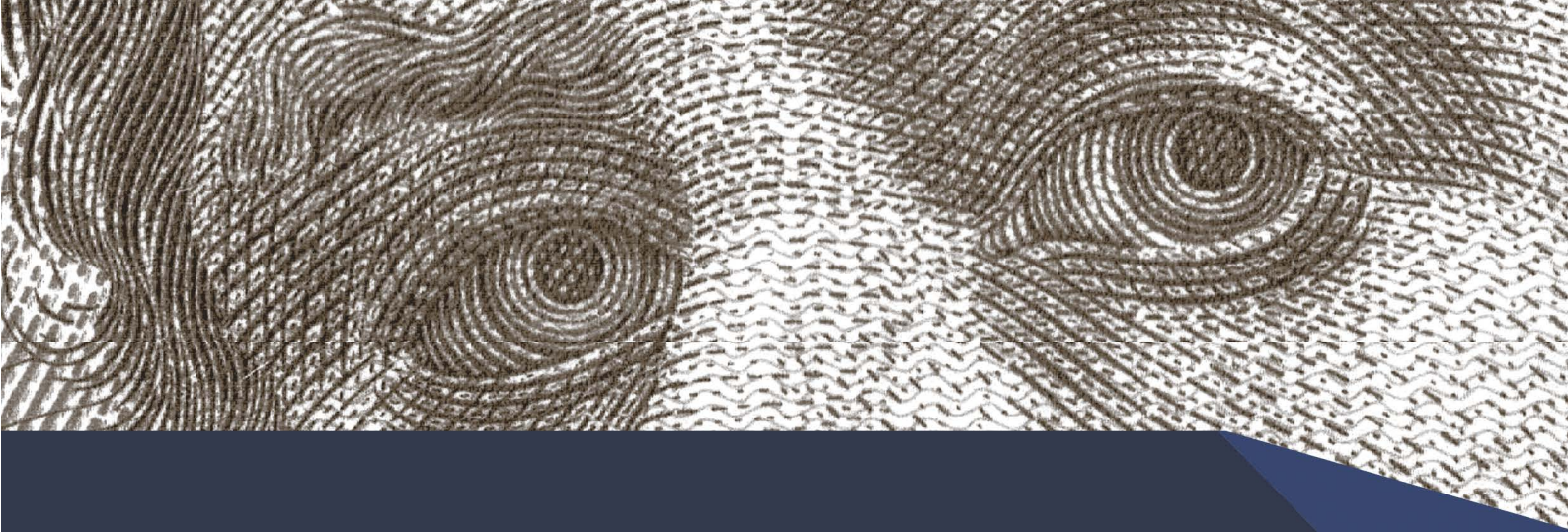
Наразі комунікація та взаємодія ринку з БЕБ покращилися, помітні й позитивні зрушення у розслідуваннях. А втім, уже найближчим часом хотілося б бачити реальну масштабну протидію найбільшим мережам збуту та підпільним виробництвам.

Загалом міжнародні компанії очікують стабільності в українському регуляторному середовищі, продовження прогнозованої податкової політики держави й ефективної роботи правоохоронних органів. Це має сприяти плідному довгостроковому плануванню, надходженню інвестицій в галузь і подальшому розвитку тютюнової індустрії в Україні.

Олександр Циганок,
журналіст «ТОП-100»

FMCG — ТОВАССО

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Філіп Морріс Україна	42,67	39,00	38,67	39,00	40,00	199,34
2	JTI Ukraine	38,20	38,40	34,20	30,60	37,80	179,20
3	British American Tobacco	37,00	33,67	30,00	29,00	36,67	166,34
4	Imperial Tobacco Ukraine	31,67	29,67	29,00	25,67	32,00	148,01



НАЙКРАЦІ СТОРІНКИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Входимо в **топ-3**
ділових медіа України

понад **2.5 млн**
переглядів щомісяця



Як рекламній індустрії втриматися на плаву, коли хаос – норма життя? Чому дані ринку не психотерапія, а дороговкази для ухвалення рішень? Як раптове зникнення бренда з інформаційно поля провокує паніку та чому справжня ефективність сьогодні визначається масштабом викликів й емоційним зв'язком? Про стратегічну стійкість, значення безперервності та професійні орієнтири розповідає людина-легенда, генеральний директор Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК) Максим Лазебник.

Тема цьогорічного форуму PRNext – «Навігація в хаосі». Якщо уявити рекламно-комунікаційну індустрію як корабель у штормі, то що для вас було б «навігаційними інструментами»? Які сигнали ви вважаєте найбільш надійними?

Десять років 18 тому на одному міжнародному рекламному фестивалі виступав дуже відомий креативний директор американського агентства. Був розпал фінансової кризи 2007–2008 рр., і майже всі спікери говорили про шторм, виживання, нестабільність.

А він почав просто: «Я з Колумбії». Народився вже під час громадянської війни, вчився, працював, одружувався – і все це на тлі війни. Іншого життя він не бачив. Тому, каже, фінансова криза для нього не надзвичайна подія, а один із режимів реальності. Це треба враховувати і далі робити свою роботу, бо життя триває.

Так і наша індустрія останні 20 років майже безперервно живе в турбулентності. Хаос для нас давно не новина, змінюється лише рівні та масштаби. Те, що колись здавалося кризою, сьогодні виглядає забавками. Тому «навігаційні інструменти» у мене радше життєві, філософські, а не індустріальні. Фінансові та політичні кризи, епідемії, війна та її наслідки для мене – просто частина поточної реальності та нашої повсякденності. Треба жити далі, без ілюзії, що шторм ось-ось скінчиться. Сьогодні ми всі сподіваємося на завершення війни, але потім з'явиться щось нове хаотичне, а корабель все одно пливатиме.

ВРК регулярно публікує оцінки обсягу ринку та прогнози. Як ви відрізняєте дані, які справді допомагають ухвалювати рішення, від показників, що просто заспокоюють?

Оцінки рекламного ринку від ВРК слід читати не як абсолютні показники, а як вектори руху. Не стільки «скільки було», а радше «в який бік і з якою швидкістю воно змінилося». Особисто я завжди дивлюсь на дані у відносних величинах і за векторами: що відбулося з інвестиціями в конкретні медіа порівняно з попередніми періодами, як змінилися пропорції між каналами, де темп зростання сповільнився, а де, навпаки, прискорився, як перекоївся медіамікс на користь одних інструментів і на шкоду іншим. Сенс саме в цьому, бо одержуєш висновки для планування, а не просто дивишся на показники.

Такі дані справді стають для рекламодавців навігацією, якщо додержуватися вашої метафори. Вони підказують не «чи все добре взагалі», а «що робити далі саме тут і зараз». І так, вони можуть ще й трохи заспокоювати: мовляв, «ок, я в тренді, ринок живий, ми рухаємося разом із ним». Але це радше побічний ефект, бо ВРК не має мети когось заспокоїти. Спокій нам тільки сниться, та й ми ж не модні нині психотерапевти, ми даємо орієнтири для рішень.

Треба жити без ілюзій, що шторм ось-ось скінчиться



У ваших прогнозах прямо згадуються ризики, які бізнес не контролює, зокрема енергетичні. Як комунікаційним командам правильно закладати невизначеність у планування (у відсотках бюджету, сценаріях, KPI)?

Як правильно відсотками закладати невизначеність, відверто кажучи, не знаю.

Більш логічно враховувати їх сценарно та стратегічно. А як саме це методологічно робити, залежить від конкретного бізнесу: ресурсів, компетенції команди, якості партнерів і агенцій. До речі, можливо, саме агенції їй знають щось конкретне і про ті самі відсотки ризиків.

З мінливою ситуацією на ринку комунікацій компанії та бренди все частіше уникають довгострокового планування, все частіше надають перевагу тактичним рішенням. На вашу думку, наскільки це конструктивний шлях? Чи це просто захисна реакція та намагання вижити?

Для тактичних медіакампаній гнучкість давно перестала бути особливою перевагою –

це норма часу. Перерозподіл між ефірним ТБ, СТВ, диджиталом та ООН з урахуванням географії та доступності інструментарію, фактично щотижневе керування кампаніями та KPI – це сучасний стандарт.

А от якщо говоримо про репутаційні комунікації та корпоративну рекламу, тут без довгострокового планування не вийде. Потрібні комунікаційні стратегії та сценарії. Інакше все розсипається в реактивність і ситуативи.

Багато професійних дискусій PRNext останніми роками точаться навколо довіри та відповідальності у комунікаціях. Що, на вашу думку, сьогодні найбільше з'їдає довіру до брендів і що реально працює на її відновлення?

Найбільше довіру з'їдає відсутність базової довгострокової стратегії. У всіх без винятку, бо бренд – це історія про довгу дистанцію: безперервність комунікацій, послідовність, повторюваність. Розумію, це може прозвучати як банальність, мені дуже не хочеться повторювати прості істини. Але фактично це і є фундамент!



Реклама, медіа, репутація – трикутник залежності. Які рішення рекламодавців у кризові періоди найсильніше б'ють по якості інформаційного середовища, а які, навпаки, підтримують його стійкість?

Колись я керував рекламним агентством у Донецьку. У нас був клієнт – страхова компанія. Ми зробили для них величезний брендмауер у центрі міста. Він експонувався довго, вигорів на сонці, клієнт замовив оновлення. Площа носія була гігантська, тому демонтаж, друк і монтаж мали зайняти кілька тижнів. Ми погодили бюджет і строки, зняли старе полотно, почали друкування. Минув приблизно тиждень, і клієнт телефонує в паніці: «Терміново! Аврал! Монтуйте якнайшвидше! Подвійний бюджет!»

Виявилося, що відсутність логотипа страхової компанії на звичному місці на фоні ще свіжої в пам'яті історії з МММ спричинила шквал занепокоєних звернень від її клієнтів. Люди буквально сприйняли зникнення реклами як сигнал проблем.

Тому саме послідовність і безперервність і тоді, і зараз найбільше підтримують довіру та стійкість інформаційного середовища, а їхня відсутність б'є найболючіше. Спирайтеся на цей принцип – і бачитимете результат.

Який стандарт у комунікаційній індустрії вам найбільше хочеться дописати прямо зараз, бо саме там найбільше сірого поля та ризиків як для агенцій, так і для клієнтів?

Я загалом скептично ставлюсь до слова «стандарт», коли йдеться про рекламні комунікації. Якщо ж говорити про правила гри та правове поле, тут все простіше: закони треба поважати. Є «чотириста порівняно чесних способів заробляння грошей», як казав Остап Бендер.

А ще, знаєте, змінити все одномоментно

заввичай хочуть пасіонарні молоді люди. Це нормально: енергія, драйв, бажання переписати світ під себе. Та наслідки таких різких рухів потім доводиться розгрібати всім, включаючи тих, хто запускав цей процес, і тих, хто просто працює в індустрії. Тому якихось гострих бажань дописувати стандарти в мене немає.

Як змінюється саме поняття ефективності в умовах невизначеності та що ви як продюсер Effie хотіли б бачити в кейсах частіше (соціальну складову, сміливість рішень, кількарічну системність тощо)? І як би ви дали визначення ефективності зараз, у 2026 році?

Якщо дивитися на ефективність через оптику Effie, то є помітна різниця між українською маркетинговою спільнотою і такими спільнотами в багатьох інших країнах. В Україні на порядок більше уваги до соціальної складової. І наша ефективність часто більше про емоції, ніж про цифри. Українське журі може «не купитися» на продажі та частку ринку, якщо кейс не зачепить історією.

А якщо говорити про визначення ефективності загалом, то воно не змінюється ні від року, ні від географії. Ефективність – це дріб: у чисельнику – результати, у знаменнику – витрачені ресурси. А додатковий третій елемент – це виклики, бо саме вони визначають соціальну вагомість результату.

ВРК фактично визначає для індустрії навігаційні маяки: рейтингування, івенти, дайджести, спільні правила гри. Буде щось нове у 2026 році?

Перш за все, ВРК системно робить свою роботу – розвиває рекламний ринок, тому «революційних» запусків не плануємо. Ми точно не збираємось іти у видобуток корисних копалин чи рідкоземів. А маяків у нас і так багато: Ukrainian Creative Stories і Effie, музей реклами KAKADU, клуб ADC*UA, Best Marketing Teams, пошукач освіти Klekit, довідковий ресурс Foreign Market Access, співпраця із ЗСУ, медіаресурс CrUActivity, довідник MADMap, щотижневий VRK newsletter, різні дослідження – і власні, і національні, і участь у міжнародних проєктах. Тож орієнтирів достатньо, головне, щоб було бажання ними користуватися.

Що для вас є ознакою дорослої комунікаційної стратегії в 2026-му? Один маркер, за яким було б одразу видно: цей бізнес має чіткий власний курс.

Мене завжди ставлять у глухий кут запитання в стилі назвіть одну книгу, один фільм, одного музиканта. Як на мене, якби існував один універсальний показник, що миттєво ставить діагноз, це було б надто просто. А значить, нецікаво. Ми ж усе-таки за цікаве життя – з пригодами та несподіванками.

MMR.ua — маркер
у світі маркетингу
та комунікацій

mmr

Marketing
Media
Review

Онлайн-медіа – Соціальні мережі – Youtube-канал –
Галузеві рейтинги — Офлайн та онлайн-заходи

MRKTNG MRTN • X-RAY • PR MRTN
КОНКУРС PR-КЕЙСІВ • SPORT MRKTNG MRTN
ВІДПОВІДАЛЬНА КРАЇНА

MMR Expert Club —
простір для профі галузі.

Його мета — об'єднувати експертів галузі
для обміну досвідом, обговорення кейсів,
формування трендів і спільного розвитку
індустрії.

ЗРОСТАННЯ НА ДЕФІЦИТІ



Український будівельний ринок проходить період трансформації, де здатність працювати під час дефіциту та блекаутів важить більше за рекламні бюджети. Сьогодні репутацію визначає реальна динаміка робіт і вміння вирішувати гострі конфлікти з громадами. А поява нових іноземних гравців, докапіталізація гігантів галузі та перехід до стратегії чесного девелопменту формують нову реальність. Чому персональна відповідальність власників стає ключовою та як бізнес адаптує проєкти до стандартів енергонезалежності?

Репутаційний менеджмент у девелопменті перестав бути комунікаційною функцією й остаточно стає інструментом управління ризиками. Вижити та розвиватися, зважаючи на дефіцит матеріальних і людських ресурсів, повністю перебудувати процеси та проєкти з огляду насамперед на безпекові фактори – такі проблеми вирішував весь український бізнес. Особливість ринку нерухомості – надчутливість до воєнних новин та акумуляційний ефект (скандали або позитивні новини одного з гравців впливають на загальний настрій ринку).

Наразі репутацію визначає не впізнаваність бренда та не кількість медіапроявів, а здатність компанії проходити складні точки життєвого циклу: блекаути, затримки, внутрішні кризи, суди, конфлікти з інвесторами, тиск з боку громад і медіа. На репутацію тепер впливає не риторика, а лише те, що можна перевірити: реальний статус робіт, будівельна активність і динаміка, вирішення кризових кейсів воєнного часу.

РІК ДОРОСЛІШАННЯ

Загалом 2025-й можна охарактеризувати як ще один рік болісного дорослішання ринку. До стандартного кризового набору галузі: проблем із земельними ділянками та дозвільними документами, взаємовідносин з громадою, партнерами й інвесторами – додалися кейси з участю державних установ. Найгучніші історії вийшли за межі галузі та привернули увагу широкої громадськості: зв'язок представників DIM з внесенням застави за звинуваченого у корупції посадовця Олексія Чернишова та зупинка одного з найбільших в країні ТРЦ Gulliver після його переходу в управління до державного Ощадбанку. Третім за гучністю медійним скандалом року можна вважати рекламу бетону компанії «Ковальська», яка за дискримінаційність отримала штраф від Держпродспоживслужби. Найбільші виклики – добудова проєктів за умови дуже обмеженого ресурсу в кінцевого споживача

та необхідність розвиватися й адаптуватися в умовах обстрілів і блекаутів. При цьому 2025 рік продовжив тренд на залучення партнерів, а комунікаційні канали новин про це були як відкриті, так і вузькопрофесійні.

Наприклад, спільним релізом від компаній було повідомлено, що власник БЦ «Парус» і готелю «Україна» Група компаній DIM фіналізувала угоду про партнерство та співпрацю з метою завершення будівництва поточних об'єктів забудовника та роботи над новими масштабними проєктами. SAGA Development у 2025 році розширила співпрацю з BGV Development, восени додатково до Boston Creative House було оголошено про спільний перезапуск ЖК бізнес-класу OZON Concept House.

А ось про придбання Фондом прямих інвестицій із Середньої Азії Brickstone Private Equity Fund CEIC Ltd. (входить в орбіту найбільшого гравця ринку нерухомості Казахстану VI Group) української будівельної компанії Watzenrode її засновник повідомив лише у LinkedIn у серпні.

Новина про появу нового гравця Sigma+ та його плани залучити на український будівельний ринок \$200 млн іноземних інвестицій для будови житла прозвучала спочатку на професійній конференції, і лише на декілька місяців пізніше на спільній пресконференції був озвучений партнер — bUd development — і його чотири проєкти.

Питання будови 24 майданчиків «Київміськбуду» (80% акцій належать Київській міськраді) вирішувалося насамперед муніципальними коштами, компанія у грудні 2025 р. отримала від міста докапіталізацію 2,56 млрд грн. Комунікації

чутливих для містян питань нового керівництва, пошуку ресурсів і пріоритетів відновлення робіт також відбувалися здебільшого через формальні канали КМДА.

ESG З ПОПРАВКАМИ НА ВІЙНУ

Репутаційна стратегія девелоперів має враховувати нові вимоги ринку в Україні, як і загалом у світі – є запит на екологічність, цифрову комунікацію та емоційний зв'язок із клієнтами. Однак у нас ESG (Environmental, Social, Governance — екологічні, соціальні та управлінські фактори) – це не питання стилю, не просто «зелені» технології, відновлювані джерела енергії та диджитал-інструменти. На практиці це об'єкти з більшим запасом міцності й експортно орієнтовані продукти.

Адаптація проєктів з огляду на підвищення їхньої енергосвободи стала однією з актуальних тем року, особливо в готових заселених проєктах. Не всі девелопери змогли вести виважений діалог із мешканцями та брати на себе частину відповідальності за переоснащення об'єктів. Проте саме експлуатація, здатність керувати ризиками і виправляти помилки формуватимуть репутацію сильніше за будь-які рендери. У цій точці девелопери або стають брендами довіри, або накопичують репутаційний борг. Яскравий приклад — ТРЦ і мережі, які не просто декларували, що стали «пунктами незламності», а дійсно допомагають людям у цьому напрямку («Епіцентр», АТБ, «Сільпо», Novus).

Значну частину проєктів енергомодернізації втілюють за гранти/кредити міжнародних фінустанов. І для них репутаційні питання (не лише компанії, але й керівництва регіонів) є ключовими.



Найбільші виклики –
добудова проєктів за умови
дуже обмеженого ресурсу

КСВ: ТЕМА ВЕТЕРАНІВ І ВПО

2026-й є роком чесного девелопменту

З 2022 року КСВ-проекти й ініціативи суттєво трансформувалися, визначивши додатковий фокус, окрім допомоги армії, на допомозі ветеранам і ВПО. Такі програми має майже кожна компанія: від прямого розіграшу житла у комплексах до акційних цін для зазначених категорій населення. Більшість таких проєктів є внутрішніми, вони розвивають культуру компанії та/чи клієнтів. На відміну від практики, наприклад, польської Dom Development, яка за власним статутом щорічно виділяє на благодійні проєкти 1% загального доходу (після вторгнення РФ в Україну за ці кошти реалізують і проєкти в нашій країні). Зокрема, за кошти донорської допомоги цієї компанії вже розпочато реновацію третього проєкту житла для ВПО. Жодна українська девелоперська компанія наразі не має в своєму портфелі подібних постійних проєктів. Один із небагатьох прикладів коректної системної взаємодії бізнесу з ветеранською темою є UNIT.City, що робить це не через кампанії або креатив, а через вбудовані рішення. Простір системно відкривався для подій, програм реінтеграції ветеранів, ветеранських стартапів, навчальних і менторських форматів. Це є продовженням логіки екосистеми, де створюють нові економічні ролі. З погляду стратегічних комунікацій тут важливі три речі. По-перше, ветеранів не винесли в окрему соціальну зону, а включили в економічний контекст. По-друге, фокус не на травмі, а на спроможності, досвіді та нових ролях. По-третє, ця взаємодія не разова – вона стала частиною роботи простору. У репутаційному сенсі це сильний кейс, адже UNIT.City не декорує реальність війни, а працює з нею як з даністю. Саме так сьогодні формується довіра: не через заяви про підтримку, а завдяки рішенням, які дозволяють людям повертатися в економіку й мати майбутнє.

До того ж ветерани — один із ресурсів відновлення кадрового ринку, критичне поглиблення дефіциту якого ринок нерухомості відчував так само, як і всі інші галузі. Деякі компанії у 2025 році шукали комунікаціоніків по кілька місяців, а частина навіть заморозила свої медійні програми на час пошуку нових спеціалістів.

Щодо інтересу іноземних медіа до компаній галузі, то поки що він має ситуативний характер, як-то репортажі про адаптацію об'єктів до роботи в умовах воєнних ризиків (Alliance Novobud), конфліктні ситуації з владою (Arricano) або корпоративні протистояння («Ковальська»/CRH у кейсі про купівлю цементних заводів). Також, на жаль, галузь була у фокусі іноземних медіа щодо теми корупційних скандалів стосовно проєктів відновлення, укриттів тощо. Позитивні приклади – архітектурні, консалтингові, промислові компанії, які реалізують проєкти в інших країнах (Expolight, Archimatika, AIMM, Focus Fund тощо).

Прикладом негативної медійної практики є історії, які отримали завершення лише в суді. Зокрема, у 2025 році Київський апеляційний суд відхилив два позови: «Ковальської» про стягнення моральної шкоди з київського активіста, визнавши законність використання терміна «історична будівля» щодо знищеного будинку на вулиці Жиланській у 2023 році, та Saga Development до інвесторки, яка назвала «шахрайськими» дії компанії забудовника стосовно вимог доплат і пені та погроз розривом договору.

Такі медійні історії є прикладом найнебезпечнішого типу репутаційної кризи, яка накопичується і не зникає з часом. Стратегічна помилка у тому, що коли комунікація будується реактивно та фрагментарно, то конфлікт переходить у публічну моральну площину, а бренд можуть почати сприймати не через проєкти, а через судові спори.

РІК ЧЕСНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

У 2026 році зростає роль персональної відповідальності, тому анонімні девелопери програватимуть. Ринку хоче розуміти, хто ухвалює рішення і хто за них відповідає: публічно, послідовно і без зайвих слів. KAN Development із кожним проєктом піднімає планку комфорту житла та створює інноваційні заклади освіти. Vlasne Misto розбудовується за принципами сталого розвитку. Новостворена Sigma+ у найкоротші строки перейшла з концепції до практичного втілення. Inzhur propayue та на практиці демонструє переваги REIT (Real Estate Investment Trust) — інвестиційних фондів нерухомості. «Ковальська» не лише розвиває напрямок

виробництва будматеріалів, який дав старт компанії, але й робить його високотехнологічним, орієнтованим на місцевий ринок і водночас з певним експортним потенціалом.

Окремим блоком викликів для галузі є конфлікти з містом та громадами. Зараз це не активісти і не інфощум, а повноцінні стейкхолдери. Ігнорування або формальна комунікація автоматично ведуть до ескалації та втрати контролю над нарративом. Військова та ветеранська теми — зона підвищеної етичної чутливості, яка потребує чесності та послідовності. Будь-яка спроба використати її як комунікаційний ресурс зламає довіру миттєво. Працюють лише вбудовані тихі рішення без самопросування.

Загалом 2026-й є роком чесного девелопменту. Ідеальних проєктів не буде, репутацію збережуть ті, хто вміє говорити мовою реальності, брати на себе відповідальність та діяти в критичний момент, а не пояснювати згодом.

Оксана Гришина,
кореспондентка Інтерфакс-Україна

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

У 2025 році діяльність компанії визначали кілька ключових ринкових тенденцій: стабілізація попиту, збільшення частки покупців житла для власного проживання та з метою інвестування, посилення ролі держпрограм («Оселя»), підвищення вимог до прозорості забудовників, а також зростання попиту на квартири з готовим ремонтом. Всі ці чинники вплинули на нашу продуктову стратегію та комунікації.

Ми посилили фокус на експертній присутності в медіа, пояснюючи ринкові процеси та підвищуючи довіру до бренда, збільшили роль продуктових кейсів (готовність житла, темпи будівництва, участь у держпрограмах). У напрямках GR та IR підсилили діалог із банками, державними інституціями та партнерами. Також оптимізували внутрішні процеси: посилили аналітичну та маркетингову складову, PR, впровадили системніший моніторинг інфополя та почали використовувати AI-інструменти для глибшого аналізу медійного простору.

Найефективнішими нашими каналами стали онлайн-медіа, профільні бізнес-видання, власні канали та прямі комунікації через відділи продажів.

Найбільшим успіхом було зміцнення репутації компанії як стабільного та системного девелопера, що виконує свої зобов'язання перед інвесторами, а також посилення експертної спроможності команди. Саме від залученості та мотивації співробітників залежить загальний успіх компанії.

У 2026 році нашим пріоритетом залишиться поглиблення довіри через прозорі комунікації, посилення експертного позиціонування, розвиток власної аналітики та цифрових каналів взаємодії з клієнтами.



Олена Рижова,
комерційна директорка
компанії «Інтергал-Буд»

БУДІВНИЦТВО ТА ДЕВЕЛОПМЕНТ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Riel	40,83	39,67	42,67	38,00	41,33	202,50
2	К.А.Н. Девелопмент	43,44	38,44	41,56	36,78	38,78	199,00
3	Alterra (Львів)	42,60	38,60	37,80	32,60	38,60	190,20
4	Інтергал-Буд	39,89	33,22	41,89	35,33	38,33	188,66
5	Ковальська	38,14	35,43	39,29	38,57	36,00	187,43

БІЛЬШЕ НІЖ ЗВ'ЯЗОК



У 2025 році Київстар здійснив прорив, ставши першим українським бізнесом на біржі Nasdaq. Ці досягнення разом із M&A-угодами та запуском супутникового зв'язку задали новий темп розвитку. Попри виклики війни та блекаути оператор інвестує у стійкість мережі, готується до впровадження 5G та реалізує масштабні благодійні проекти. Про трансформацію функцій, залучення іноземного капіталу та ключові репутаційні пріоритети на 2026 рік розповіла директорка з корпоративних питань і комунікацій Київстар Юлія Завалішина.

Які ключові галузеві тренди вплинули на діяльність компанії у 2025 році?

Безумовно, основною подією, яка вплинула на діяльність компанії у 2025 році загалом та побудову стратегії комунікацій зокрема, стало те, що Київстар першим серед українських компаній почав торгуватися на біржі Nasdaq. Також глобальними для нас кроками є M&A-угоди, зокрема з Uklon і Tabletki.ua.

Ці масштабні події разом із проектами, вагомими для всієї країни, як-то запуск супутникового зв'язку Starlink Direct to Cell або розробка спільно з Міністерством цифрової трансформації національної української LLM, привернули більшу, ніж зазвичай, увагу до компанії.

На новий інтенсивніший рівень перейшли і міжнародні комунікації Київстар. Дирекція з корпоративних зв'язків і комунікацій компанії добре впоралась із новими викликами та завданнями.

Чи змінювали щось в організації роботи з репутацією з точки зору розподілу повноважень і структури бізнес-процесів?

Однією з реакцій на зміни 2025 року був перегляд ролей і створення нових посад у PR-функції, зокрема в листопаді в Київстар шляхом об'єднання департаменту корпоративних зв'язків і департаменту регуляторного забезпечення була створена дирекція з корпоративних питань і комунікацій. У напрямку комунікацій з'явилися нові ролі, такі як Investor Relations, M&A.

Метою об'єднання двох функцій є підвищення ефективності взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, посилення єдиного голосу компанії на ринку, а також забезпечення комплексного підходу до корпоративної та регуляторної політики в умовах динамічних змін, що відбуваються в Київстар.



Київстар першим
з українських компаній
вийшов на Nasdaq



Які канали та формати комунікації були найбільш ефективними для вирішення бізнес-завдань?

Для розв'язання комплексних бізнес-завдань найефективнішою для нас є модель 360°. Торік ми реалізували її в межах спільної ініціативи з «Повернись живим» – «Місія 077». Ми поєднали фандрейзинг, креативну ідею та комплексну комунікацію, щоб зібрати 77 млн грн і забезпечити зв'язком чотири армійські корпуси, які тримають оборону вздовж північного кордону.

«Місія 077» об'єднала відсилку до бренда, суму збору, культурну асоціацію з бондіаною, гейміфікацію та впізнаваний символ – срібний кейс. Ініціатива мала єдину ціль: пояснити важливість зв'язку для війська та мотивувати до системної підтримки. Лідери думок стали «секретними агентами» «Місії 077» та масштабували збір завдяки своїм аудиторіям. Івенти, власні комунікаційні канали, PR і SMM забезпечили постійну присутність проєкту в інформаційному полі. Ми реалізовували збір разом із партнерами, які посилили наші можливості: інформаційну підтримку надали 1+1 та Ukron, фандрейзинг підтримали Milk Bar та АНЦ. Такий підхід дозволив утримувати увагу аудиторії протягом чотирьох місяців і забезпечити стабільну динаміку донатів.

Важливим інструментом для нас є інтеграція соціальної складової у бізнес-продукти: пропонуємо абонентам скористатися Суперсилою «Допомога ЗСУ+» — можливістю донатити з тарифу або підключати SMS-підписку. Окрім цього, Київстар виділив 20 млн грн благодійної допомоги, підкреслюючи, що ми не лише декларуємо відповідальність, а інвестуємо власні ресурси та будуємо модель, в якій бізнес, абоненти та партнери діють як єдина команда.

Такий мультиканальний підхід до комунікацій дозволив не лише масштабувати охоплення, але й підвищити рівень довіри до ініціативи та залученість аудиторії, що стало важливим фактором успішної реалізації проєкту.

Що стало найбільшим репутаційним викликом 2025 року і як компанія з ним працювала?

Через масові блекаути, що тривають з осені 2025-го в низці областей частка базових станцій, які працювали від акумуляторів чи генераторів, перевищувала 30%.

Завдяки системним інвестиціям, розпочатим ще у 2022 році, стійкість телеком-мережі Київстар зросла більш ніж у чотири рази. Інвестиції супроводжуються системними комунікаціями, що формують зрозумілий для аудиторії контекст дій компанії. Ми комунікуємо на випередження, щоб входити у кризові періоди з уже сформованим рівнем довіри, підтверджувати відомі факти, а не працювати в реактивному режимі.

Наш виклик полягає у тому, що стабільний зв'язок сприймається як базова норма, а от будь-яке погіршення миттєво стає предметом уваги. Завдання комунікацій – зробити видимими зусилля компанії та підвищити розуміння користувачами того, як забезпечується безперервність зв'язку в екстремальних умовах.

Чудовою ілюстрацією такої комунікації є фотопроєкт «Зв'язок – це люди». Ми спільно з фотографами-документалістами Костянтином і Владою Ліберовими презентували проєкт, присвячений щоденній роботі інженерів-зв'язківців в умовах повномасштабної війни та безпрецедентних викликів для усієї галузі електронних комунікацій.

Попри всі виклики війни ми тримаємо зв'язок до останнього, як це було в Маріуполі в 2022-му або в Оріхові у 2026-му. У лютому ворог повністю знищив нашу базову станцію в Оріхові, єдину з усіх операторів, що ще працювала в місті. Поки це було фізично можливо, Київстар тримав зв'язок і працював, щоб місто залишалось на зв'язку.

Які пріоритети щодо управління репутацією компанія має на 2026 рік?

У 2026 році компанія продовжує інвестувати, шукати нові партнерства, реалізувати проєкти корпоративної соціальної відповідальності.

Київстар – єдина компанія в країні, яка публікує звітність відповідно до вимог Nasdaq. Це підтверджує нашу прозорість і відкритість.

Ми так само працюємо з викликами війни, забезпечуємо зв'язок навіть у найскладніших умовах. І водночас компанія розвивається, інвестує в майбутнє. Це модернізація мережі, в тому числі для підтримки технології 5G, яка наразі тестується у трьох містах України (Львів, Бородянка, Харків). Київстар виступає за повноцінний запуск 5G в Україні одночасно в діапазонах 700 і 3500 МГц після завершення воєнного стану. У разі такого сценарію країна та споживачі отримають всі переваги:

покращене покриття та дуже великі швидкості.

На цей час ми дуже очікуємо на проведення аукціону в діапазоні 700 МГц цього року, насамперед для покращення покриття автодоріг і невеликих населених пунктів технологією 4G.

Серед ключових репутаційних пріоритетів Київстар є послідовна робота з посилення міжнародної уваги та залучення капіталу до українського приватного сектору саме зараз, під час війни, а не після її завершення. Це частина ширшої стратегії компанії з відновлення критичної інфраструктури, технологічної розбудови та цифрової трансформації України.

Здійснивши вихід на американську фондову біржу Nasdaq у вересні 2025 року, Київстар показав українським компаніям шлях залучення іноземного капіталу для розвитку та масштабування, а також партнерств і рішень, які працюють на економічну стійкість.

077
МІСІЯ

ЗБИРАЄМО **77 МЛН** НА ЗВ'ЯЗОК
ДЛЯ ВІЙСЬКОВИХ

 **КИЇВСТАР**

 **ПОВЕРНИСЬ
ЖИВИМ**

 **1+1 MEDIA**
генеральний медіапартнер збору

 **НАМ
ТУТ
ЖИТИ**

РЕПУТАЦІЙНИЙ ЛАНДШАФТ

Український телеком перейшов до стратегічного управління довірою через технологічну автономність і глобальну інтеграцію. Попри війну галузь демонструє зростання доходів і рекордні інвестиції в енергонезалежність мереж. Репутація операторів тепер залежить від впровадження інновацій на кшталт супутникового зв'язку для смартфонів і посилення кібербезпеки. Підтримка війська та програми інклюзії стали обов'язковим стандартом для лідерів ринку. Стабільний зв'язок у найтемніші часи є головним доказом професійності та стійкості всього національного бізнесу.

Минулий рік був переломним для українського ринку мобільного зв'язку й інтернету. Галузь перейшла від реактивних кризових комунікацій до стратегічного управління репутацією та довірою. Якщо раніше репутація трималася переважно на героїзмі ремонтних бригад під обстрілами, то тепер ключовими факторами стали **технологічна автономність, інвестиційна прозорість, глобальна інтеграція та соціальна відповідальність**. Оператори усвідомили: без інклюзії, енергонезалежності та чесною комунікації неможливий сталий розвиток.

Попри повномасштабну війну галузь продемонструвала зростання. За 9 місяців 2025 року доходи ринку сягнули **92,2 млрд грн** (+15,5% до аналогічного періоду 2024-го), інвестиції — **21,3 млрд грн** (зростання на 53,6%). Мобільний сегмент зріс на 18,3% – до 59,3 млрд грн. Оператори активно відновлювали інфраструктуру, впроваджували цифровізацію та забезпечували енергонезалежність базових станцій.

РЕПУТАЦІЙНІ ЗРУШЕННЯ

Головний тренд — перехід від комунікації проблем (скарги на збої) до комунікації розвитку (інновації, інвестиції, майбутнє).

Київстар став першим українським бізнесом на **NASDAQ** (лістинг у серпні 2025-го), а це сигналізувало про інтеграцію в глобальний капітал навіть під час війни.

У листопаді 2025-го компанія впровадила Starlink Direct to Cell для всіх своїх абонентів у режимі тестування. Таким чином, Україна стала першою країною Європи, яка запустила цю технологію – супутниковий зв'язок зі звичайним 4G-смартфоном.

Абоненти остаточно вибрали стабільність. Відсутність зв'язку під час блекаутів більше не сприймається як форс-мажор, а є приводом для зміни оператора. Це спричинило рекордний бум MNP (перенесення номера). **lifecell** став

лідером за чистим приростом: **+223 000 абонентів** за рік. Натомість Київстар і Vodafone утримували лояльних користувачів конвергентними послугами (мобільний + фіксований інтернет + телебачення).

Найгостріший виклик — повна децентралізація живлення. Репутація оператора тепер прямо пропорційна кількості літєвих акумуляторів, генераторів і швидкості реакції на збої.

Vodafone інвестував більш ніж 1 млрд грн в енергонезалежність, зробивши це центральною темою PR-кампаній.

У 2025 році «велика трійка» — **Київстар, Vodafone та lifecell** — синхронно зробила ставку на технологічну енергонезалежність. Масштабне впровадження VoLTE (Voice over LTE) та VoWiFi (Voice over Wi-Fi) стало не просто технічним оновленням, а репутаційним щитом.

- **VoLTE** дозволив зберегти високу якість голосу при меншому навантаженні на акумулятори базових станцій і смартфонів.
- **VoWiFi** став «рятівним колом» у квартирах: за наявності домашнього інтернету абоненти здійснювали дзвінки навіть за слабого мобільного сигналу в будинку.

Спільні інвестиції в ці технології довели: оператори борються за кожен дзвінок клієнта.

Приховування проблем або нереалістичні обіцянки (наприклад, «мережа працюватиме 12 годин без світла», коли реально працює менше) миттєво призводили до хвиль негативу в соцмережах.

Дефіцит фахівців (понад 20% через мобілізацію та міграцію) змусив операторів позиціонувати себе як «турботливих роботодавців». Запущено програми

Головний тренд: перехід від комунікації проблем до комунікації розвитку

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

2025 рік став для галузі мобільного зв'язку періодом безпрецедентного виживання й адаптації. Масовані атаки на енергосистему, блекаути та руйнування інфраструктури змусили операторів фактично будувати паралельну систему енергонезалежності. Нові акумулятори, сотні генераторів, резервні канали та супутникові рішення дозволили тримати країну онлайн навіть у найскладніші місяці.

На тлі цих значних технологічних успіхів комунікаційна складова операторів зіткнулася із серйозними викликами. Попри величезний обсяг виконаної роботи галузі поки що не вдалося повноцінно донести до суспільства аргумент, чому якісний зв'язок в умовах війни вимагає значних інвестицій і не може залишатися найдешевшим у світі. Крім того, відчувався певний дефіцит системного інформування саме про технологічну складність забезпечення якості мережі. Як результат, виник парадокс: реальна енергостійкість зросла в рази, але суспільне сприйняття не встигало за цими змінами.

Сьогодні телекомунікаційному сектору варто звернути увагу на досвід енергетиків і комунальників, які змогли сформувати у свідомості громадян образ справжніх героїв. Зв'язківці працюють не менш віддано, тримаючи цифровий фронт 24/7, і цей аспект заслуговує на більшу увагу в публічному просторі.

Серед окремих кейсів варто виділити кілька. Купівля активів великими гравцями є позитивним сигналом для економіки. Проте через недостатнє роз'яснення на тлі зміни тарифів ці події іноді трактували викривлено, що створювало зайву напругу навколо репутації всієї галузі.

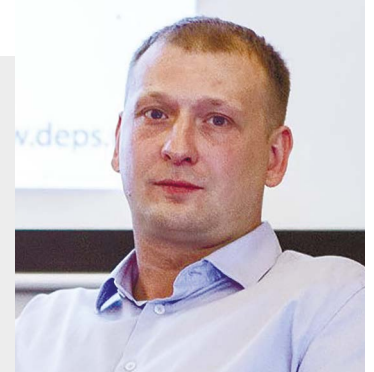
Анонсування 5G під час публічних виступів топменеджменту виглядає сучасно, проте цей діалог потребує більшого акценту на практичній користі для звичайного користувача.

Вихід українського активу на Nasdaq — історична подія для країни. Це було відпрацьовано професійно, проте має потенціал для значно масштабнішого позиціонування як загальнонаціонального успіху.

Формати відео й інтерв'ю з керівниками компаній — це правильний крок до відкритості. Разом із тим тема звичайних технічних спеціалістів, які щодня «в полі» тримають мережу, ще має потенціал для глибшого розкриття. Добре, що один із операторів запустив такий проект.

Важливим напрямком для розвитку є також комунікація про синергію мобільного, фіксованого та супутникового зв'язку. Саме цей комплекс рішень є запорукою стійкості під час кризових ситуацій.

Висновок очевидний: галузі важливо об'єднатися навколо єдиного меседжу. Надійний зв'язок в умовах війни — це складний, дорогий, але життєво необхідний ресурс для держави. Тому формула проста: донатимо ЗСУ та платимо абонплату нашим операторам, які попри все тримають країну на зв'язку.



Анатолій Фроленков,
консультант по телеком-,
ІТ-, медіаринках,
представник точки обміну
інтернет-трафіком 1-ІХ

Справжня репутація — це не PR-декларації, а реальна спроможність забезпечувати зв'язок у найтемніші часи, будувати інклюзію й інновації попри все

реінтеграції ветеранів, перенавчання жінок на технічні ролі, внутрішні навчальні платформи. Це стало невід'ємною складовою бренда компаній. Так, у **Київстар** довгострокова програма підтримки «4.5.0. «Нарешті вдома»» стартувала ще у 2023 році та продовжує розширюватися. Ініціатива охоплює шлях співробітників від мобілізації до повноцінної інтеграції в команду після повернення з війська. Програма передбачає поетапний процес співінтеграції для всіх співробітників, включаючи підтримку ветеранів, рідних мобілізованих і ветеранів, а також колег, чий рідні стоять на захисті країни.

2025 рік закріпив тренд на лідерів як обличчя компаній:

- **Олександр Комаров (Київстар)** — символ позитивного інвестклімату та партнерства зі США;
- **Ольга Устинова (Vodafone)** — стратегія енергоефективності та соціальної стійкості;
- **Михайло Шелемба (DVL Group/lifecell)** — уособлення динаміки через злиття lifecell, Datagroup і Volia.

Галузь надала ЗСУ понад **5 млрд грн допомоги**. Оператори ділилися генерацією з лікарнями: «Ліга тепла» Vodafone, підключення 1300 медзакладів Київстаром, телеком-лабораторії lifecell. Паралельно з цим **Vodafone запустив КАУА** — AI-систему для прогнозування потреб абонентів під час криз. Telegram-канали стали головним полем битви за репутацію: тут відбувається і AI-моніторинг настроїв, і миттєве гасіння негативу.

ТРЕНДИ-2026: НА ЧОМУ БУДУВАТИМЕТЬСЯ ДОВІРА

- **Гіперперсоналізація** тарифів через AI.
- **«Зелений телеком»** (перехід на сонячну енергію для живлення вузлів).
- **Реальний час моніторингу репутації** та посилення кібербезпеки.

Український телеком – 2025 довів: справжня репутація — це не PR-декларації, а реальна спроможність забезпечувати зв'язок у найтемніші часи, будувати інклюзію й інновації попри все.

Олександр Левшин,
головний редактор HiTech Expert

ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ — ОПЕРАТОРИ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Київстар	39,20	39,10	40,50	39,90	39,10	197,80
2	Lifecell	39,36	38,18	39,64	39,91	39,55	196,64
3	Vodafone	39,08	38,25	39,17	38,08	39,08	193,66
4	ТриМоб	25,20	22,60	23,00	24,00	23,40	118,20
5	Інтертелеком	21,40	20,80	21,40	20,00	20,80	104,40

БУКВИ



НЕВІДОМА РЕПУТАЦІЯ

Українська телеком-індустрія здійснила справжній технологічний подвиг у вогні війни. Мережі вистояли під обстрілами та в блекауті завдяки надзусиллям інженерів. Проте замість вдячності оператори отримали хвилю гніву та звинувачення в жадібності. Брак живих історій про роботу під дронами створив вакуум, який швидко заповнили маніпулятори. Порожнеча в комунікаціях перетворила героїчну стійкість на репутаційну кризу. Тепер бізнесу доведеться шукати нову мову, щоб вийти з образу невидимого монополіста.

РЕПУТАЦІЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ, АБО ЧОМУ МИ ПРОГРАЛИ КОМУНІКАЦІЮ, НАВІТЬ ВИГРАВШИ ТЕХНОЛОГІЧНУ БИТВУ

«Профнепридатні», «ненажерливі монополісти», «вибивають останню копійку з простого народу за погано працюючий зв'язок» — саме так сьогодні часто описують телеком-галузь активісти та пересічні користувачі. І це вже давно не поодинокі емоційні сплески, а стійкий репутаційний фон усієї індустрії.

2025-й став роком надлюдських інженерних зусиль і водночас роком системного провалу галузевих комунікацій. Зв'язок вистояв у найскладніших умовах війни, масованих обстрілів і блекаутів, але галузь так і не змогла пояснити суспільству, якою ціною це досягається.

ТИТАНІЧНА РОБОТА, ПРО ЯКУ НІХТО НЕ ДІЗНАВСЯ

При всій повазі до енергетиків і комунальників, саме телеком-інфраструктура стала критичною нервовою системою країни. Тисячі пошкоджених вузлів, десятки тисяч замінених акумуляторів,

генератори, резервні канали, аварійні бригади, які працюють між повітряними тривогами та під загрозою дронів. Однак ця титанічна праця залишилася практично невидимою.

Комунікації операторів зводилися до сухих пресрелізів і технічних звітів. Відсутність живих історій про людей, які тримають країну на зв'язку, створила вакуум, який миттєво заповнили популісти, хейтери та маніпулятори.

ТАРИФИ: ЯК ОДИН НЕВДАЛИЙ МЕСЕДЖ ЗНИЩИВ ДЕСЯТКИ ПРАВИЛЬНИХ

Кампанія з підвищення тарифів стала ключовою репутаційною помилкою року. Початок був чудовий. Інформацію про можливе зростання одразу на 500–1000 грн донесли голосно, однак без подальшого системного пояснення причин. У результаті суспільство почуло лише «знову подорожчало».

Подальша комунікація про інвестиції, стійкість мережі, модернізацію та допомогу армії вже не працювала — її сприймали крізь призму образу «ненажерливих монополістів». Це класичний приклад того, як одна неправильно вибудована кампанія перекреслює роки репутаційної роботи.

СТІЙКІСТЬ ЗРОСЛА, АЛЕ ПРО ЦЕ МАЙЖЕ НІХТО НЕ ЗНАЄ

Порівняно з 2022–2023 роками стійкість телеком-мережі зросла в рази. Нові АКБ великої місткості, генератори на критичних вузлах, резервування маршрутів, інтеграція супутникових каналів (зокрема, Starlink) — усе це забезпечує години стабільної роботи під час блекаутів.

Проте масовий споживач цього не відчуває як результат величезних інвестицій. Для нього «інтернет просто має бути». Галузь не змогла донести, що стабільний зв'язок під час війни — це не норма, а результат системної, дорогої та ризикованої роботи.

ЯКІСТЬ: ПОЯСНЮВАТИ, А НЕ МОВЧАТИ

Скарги на якість зв'язку неминучі. Проте замість відкритого діалогу оператори часто вибирали мовчання або технічні формулювання, які не розуміє широка аудиторія.

Потрібно не виправдовуватися, а чесно пояснювати, що і чому працює неідеально, показувати динаміку покращень, популяризувати механізми зворотного зв'язку, зокрема подання звернень через «Дію». Користувач має відчувати себе не жертвою, а учасником процесу покращення сервісу.

ВЕЛИКІ УГОДИ В ЕПОХУ ВЕЛИКОЇ НЕДОВІРИ

Гучні угоди з поглинання та розширення бізнесу, які в нормальних умовах формують імідж сили та стабільності, у 2025 році зіграли проти операторів. У масовій свідомості це виглядало так: тарифи ростуть, а компанії «за наші гроші купують усе, що криво лежить». Без правильного контексту та пояснень такі новини лише посилюють негатив.

ВІЙНА МІЖ ВЕЛИКИМИ ТА МАЛИМИ: СТРАТЕГІЧНА ПОМИЛКА

Протистояння між великими та дрібними операторами стало ще одним фактором руйнування довіри. Замість спільної інформаційної кампанії про реальну собівартість зв'язку в умовах війни ресурси були витрачені на конфлікти, лобістські бої та публічні звинувачення. У підсумку програла вся галузь.

ПЕРШІ ОСОБИ: ПОТЕНЦІАЛ, ЯКИЙ ЩЕ НЕ РЕАЛІЗОВАНИЙ

Активізація публічності CEO та власників — правильний крок. Однак акцент поки що зміщений у бік бізнес-досягнень. У воєнний час суспільству важливіші інші меседжі: відповідальність, людяність, підтримка армії, історії інженерів і монтажників, які працюють під обстрілами. Саме це формує довіру.

ВАРТІ ЗГАДКИ

Попри загальну слабкість комунікацій у 2025 році були й приклади, що варті уваги. Резонансний матеріал на «Мінфіні» про нібито «десятикратне подорожчання» зв'язку став точкою старту хвилі паніки, але водночас це був шанс для галузі пояснити економіку тарифів — і частина експертного середовища таки включилася в публічну дискусію. Інший показовий кейс — інформаційна боротьба навколо спрощеної системи оподаткування для малих провайдерів, яку активно висвітлювали в ділових медіа на кшталт Mind та «Економічної правди». Конфлікт між великими та малими операторами вийшов у публічну площину, проте замість консолідованої позиції галузь знову продемонструвала розкол.

Особливо варто відзначити нестандартні формати.



Інна Гальчинська,
пресекретарка
національного
телеком-оператора Vega

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Минулий рік для ринку фіксованого інтернету став черговим підтвердженням цінності стабільного зв'язку. Конкуренція будується не лише на ціні чи швидкості, адже серед ключових факторів закріпилася стійкість мережі та довіра до оператора. Це не абстрактний тренд зі звітів, а українська реальність. Саме тому фокус на технології GPON перетворився з технічного рішення на потужний репутаційний актив.

Для Vega, що розвиває фіксований зв'язок у Vodafone Україна, управління репутацією поєднує інвестиції, автономність вузлів і чесну комунікацію. Після масованих атак на енергосистему саме GPON став відповіддю на запит суспільства «інтернет має працювати завжди». Стійкість перетворилася на складову репутації, оскільки клієнти вибирають прогнозованість сервісу. Вони прагнуть працювати та навчати дітей навіть під час відключень світла.

Важливим трендом є підвищена чутливість до виконання обіцянок. Репутація будується на досвіді користування, а не на рекламі. Якщо обіцяємо високу швидкість Vodafone Gigabit Net або 100 годин роботи без світла, то маємо підтверджувати це під час реальних знеструмлень. У сучасному світі на імідж оператора впливають не дорогі ролики, а працюючий Wi-Fi, коли навколо темрява. Цю цінність створюють люди, тому ми розповідаємо історії незламності наших інженерів і технічних фахівців, які цілодобово тримають країну на зв'язку.



Vodafone відкрив у Києві публічну інсталяцію з понівеченого війною телеком-обладнання. Це був сильний емоційний жест, який показав ціну стабільного зв'язку. І це приклад правильної візуалізації проблеми: не показники, а фізичні об'єкти, знищені обстрілами. Так само серія документальних фільмів про стійкість українського телекому для європейської аудиторії, ініційована 1-IX, стала важливим кроком у міжнародній репутаційній роботі. Вперше про український зв'язок почали говорити не лише як про бізнес, а як про елемент національної стійкості.

Серед практичних кейсів варто відзначити ініціативи, які працюють на рівні реальної поведінки користувача. Наприклад, національний оператор Vega звернув увагу на парадокс: технічно мережа працює під час відключень, але значна частина абонентів не користується інтернетом. Причина — відсутність живлення домашнього обладнання. У відповідь компанія запустила омніканальну просвітницьку кампанію з простими поясненнями, як заживити роутер і термінал. У результаті суттєво зросла активність користувачів під час блекаутів. Інший показовий кейс — «Фрінет», який після масштабного збою через пошкодження інфраструктури запропонував клієнтам альтернативу компенсаціям: невеликі суми спрямувати на підтримку військових. У підсумку це трансформувалося в конкретний результат — допомогу підрозділу щодо придбання роботизованого комплексу для евакуації поранених. Це приклад того, як навіть кризові ситуації можуть працювати на довіру.

Також варто відзначити комунікаційні кампанії OTT-платформ, які у 2025 році фактично стали новим фронтом боротьби за увагу користувача. Особливо показовими були кейси Megogo — трансляції бою Усика та топових футбольних подій. Це вже не просто контент, а створення події на національному рівні, коли платформа стає точкою концентрації уваги мільйонів. Важливо, що такі кампанії були підсилені правильним міксом PR, партнерств і цифрового маркетингу, формуючи нову звичку споживання контенту через легальні сервіси, особливо на тлі попередніх технічних фіаско. Для телеком-операторів це сигнал: боротьба йде не лише за покриття чи швидкість, а за екосистему та досвід користувача.

ПРОГНОЗИ

Головний виклик на наступний рік — ще активніше та системніше пояснювати цінність зв'язку під час війни та роль інфраструктури в стійкості країни. Зв'язок сьогодні — це не лише технологія, а один із базових елементів безпеки.

А формула, як і раніше, проста: донатимо ЗСУ та залишаємося на зв'язку.

Анатолій Фроленков,
консультант по телеком-, IT-, медіаринках,
представник точки обміну інтернет - трафіком 1-IX

ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ — ОПЕРАТОРИ ФІКСОВАНОГО ЗВ'ЯЗКУ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	VEGA (Vodafone)	38,86	39,86	39,00	39,86	39,86	197,44
2	Тенет	40,00	38,00	37,33	38,67	39,00	193,00
3	Дата Воля Лайфсел	36,00	35,33	35,89	36,00	36,56	179,78
4	Ланет Нетворк	35,86	34,71	34,71	36,00	35,00	176,28
5	Укртелеком	31,11	30,44	31,33	29,78	30,22	152,88



OBOZ.UA



**OBOZ.UA — коли важливо
знати більше**



ЗГІДНО ЗІ СЦЕНАРІЄМ

Трансформація транспортної галузі вивела автобусні рейси на пік популярності, змушуючи компанії шукати нові формули розвитку. Сьогодні репутація бізнесу будується через впровадження штучного інтелекту та роботу «менеджерів зі щастя», які перетворюють скарги на інструмент розвитку сервісу. Відкритість керівників і стандарти pets friendly стали критичними вимогами для збереження довіри пасажирів. Перемогу в конкурентній гонці здобудуть лише ті, хто поєднує високі технології зі щирою емпатією.

Прогноз трендів 2025 року, опублікований у попередньому рейтингу, справдився: штучний інтелект (AI) став ключовим інструментом моніторингу репутації. Він не просто автоматизував рутинну роботу, а зробив комунікацію оперативнішою та проактивною. Тепер лише від компаній залежить, наскільки вона буде персоналізованою.

Корпоративна соціальна відповідальність попри економічні та фінансові виклики продовжує залишатися частиною стратегії розвитку бізнесу. Ці та інші тренди не просто реалізувалися, а стали складовою основою конкурентоспроможності в умовах війни.

БУМ НА РИНКУ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АВТОБУСОМ

Повномасштабне вторгнення докорінно змінило транспортну галузь України, і процес трансформації триває. З припиненням авіаційного сполучення у 2022 році пасажирські автобуси фактично стали ключовим каналом ринку внутрішніх перевезень. Автобусні рейси

збільшили свою частку, конкуруючи з Укрзалізницею у сполученні з прифронтовими регіонами, де поїзди часто курсують з затримками через обстріли, пошкодження інфраструктури або брак електроенергії.

Попит на міжнародні перевезення також спричинив зростання цього сегмента. У 2024 році 8 млн пасажирів перетнули кордон на автобусах і лише 2 млн – залізницею. У 2025-му тенденція збереглася: за 5 місяців УЗ перевезла близько 1,3 млн пасажирів в обох напрямках, а автобусами скористалися близько 4 млн.

При цьому конкуренція між автобусними перевізниками змушує їх постійно вдосконалюватися: адаптувати маршрути та розклади під непередбачувані обставини, оптимізувати прості в чергах на кордоні, інтегруючись із системою «єЧерга», впроваджувати онлайн-системи бронювання, підвищувати комфорт і безпеку, щоб утримати клієнтів, і при цьому пояснювати кожну затримку чи зміну ціни, адже в умовах війни будь-яка невизначеність швидко перетворюється на втрату довіри та репутаційні ризики.

Наприклад, саме тому компанія KLR Bus створила окремий відділ, де працюють «менеджери зі щастя». Їхніми завданнями є внутрішня адвокація клієнтів, максимально оперативне опрацювання скарги, надання проміжного зворотного зв'язку. Пасажира фактично стає співавтором сервісу. При цьому компанія не приховує помилок, а публічно визнає їх, а інструмент «соррі-бонусів» перетворився зі звичайної компенсації на комунікаційний жест «ми вас чуємо». На основі фідбеку коригуються внутрішні процеси: від push-сповіщень до інфраструктурних рішень (протягом року відкрито власні термінали з розвинутою інфраструктурою). Так формується наратив турботи та відповідальності, який транслюється через медійну активність. У таких умовах ефективна комунікація компаній стає не просто маркетинговим інструментом, а каталізатором розвитку.

А втім, є перевізники, які й досі розглядають корпоративну комунікацію як «вимушену необхідність», тобто вона виконує базову функцію інформування, але не працює як інструмент капіталізації лояльності й оперативний канал спілкування з клієнтом. З великою вірогідністю, через відсутність змін у стратегії комунікації такі компанії не зможуть розраховувати на підвищення до групи лідерів і залишаться в групі стабільних середняків, поступаючись більш відкритим, гнучким і ціннісно-орієнтованим конкурентам.

НОВІ ЛІДЕРИ ДУМОК

Важливою складовою політик управління репутацією стала медійна активність керівників. Для очільника Укрзалізниці Олександра Перцовського це виглядає цілком природним з огляду на те, що це державна стратегічна компанія, яка забезпечує мобільність населення та розв'язує логістичні проблеми вантажних перевезень в умовах війни. Тому він буквально зобов'язаний реалізувати активну та прозору комунікацію з усіма стейкхолдерами та цільовими

аудиторіями – від реагування на кризові ситуації та пояснень складних рішень до повоєнної відбудови і майбутнього галузі. Така відкритість в державному секторі сьогодні є необхідним елементом ефективного управління активом, де ігнорування чи закритість може призводити до спекуляцій і втрати суспільної та політичної підтримки. Якщо для багатьох інших держпідприємств подібна проактивна комунікація керівника все ще рідкість, у випадку Укрзалізниці вона вже стала стандартом.

Варто відзначити комунікаційну активність засновника KLR Bus Андрія Хоркавого, який доповнює високий стандарт відкритості компанії. Бізнесмен демонструє свідому стратегію особистого брендингу, намагаючись перетворити публічність на інструмент розвитку ринку та посилення довіри до компанії. Він не лише коментує виклики та проблеми ринку міжнародних перевезень, але й пропонує рішення, що ставить бізнес у роль партнера держави. У контексті соціальної комунікації Хоркавий публічно звітує про допомогу ЗСУ та благодійні ініціативи, ретранслюючи цінності емпатії та відповідальності компанії від першої особи.

Ефективна комунікація керівника більше не є опцією. Вона перетворюється на стратегічний ресурс конкурентоспроможності.

ЕМОЦІЙНИЙ КАПІТАЛ

У 2025 році уряд затвердив правила перевезення домашніх тварин, й усі перевізники мусять їх дотримуватися. При цьому дотримання стандартів pets friendly стало для пасажирів одним із факторів вибору перевізника. Відповідно, і для компаній це стало важливим елементом комунікації. Дозвіл на перевезення тварини для багатьох є не просто базовою послугою, а демонстрацією емпатії та турботи про клієнта. Компанії, які в контенті використовують світліни та відео з домашніми улюбленицями, формують репутацію таких, що розуміють потреби українців під

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Минулий рік став часом синергії технологій і довіри. Ми змінили підхід до взаємодії зі світом: автоматизація ключових процесів підвищила операційну ефективність, а «зелений» порядок денний став основою стратегії оновлення автопарку. Завдяки підходу Mobile-First цифрові комунікації та онлайн-бронювання перетворилися на базовий стандарт ринку.

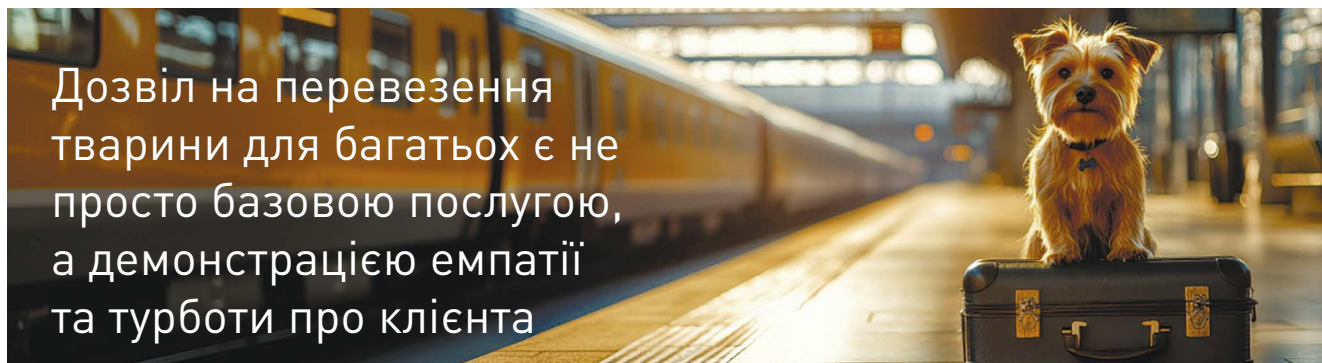
У сферах репутаційного менеджменту та PR фокусувалися на посиленні онлайн-присутності, розширили активність у соцмережах, забезпечуючи безперервний і прозорий діалог. Завдяки інтеграції AI та аналітичних інструментів ми оптимізували взаємодію з персоналом, впровадили культуру відкритості та прозорості. У бренд-комунікаціях перейшли до моделі персоналізованого маркетингу. Використання Data-аналітики дало змогу створювати високоточні рекламні кампанії, що резонують із потребами конкретних груп клієнтів. Найвищу конверсію та рівень залучення продемонстрували Instagram і TikTok.

Компанія провела системну реорганізацію відділу по роботі з клієнтами. Ключовою інновацією стала автоматизація збирання й аналізу відгуків, що дозволило нам вибудувати системний механізм управління репутацією: тепер реакція на скарги чи запити відбувається майже миттєво, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів.

Наступний рік пройде під гаслом «Прогнозована репутація». Наші цілі: використання AI для предиктивного аналізу ризиків, повна цифровізація клієнтських інтерфейсів і подальше посилення прозорості бізнесу.



Андрій Хоркавий,
CEO компанії KLR Bus



Дозвіл на перевезення тварини для багатьох є не просто базовою послугою, а демонстрацією емпатії та турботи про клієнта

час війни, коли тварина є значною частиною емоційної підтримки. А втім, тут існують і ризики потенційного конфлікту з іншими пасажирами, які можуть бути проти такого сусідства. Тому формула ефективності тут: чіткі правила плюс комунікація. Зараз питання лише в ціні – вона становить близько 80% від вартості квитка. Проте компанії посилюють свій імідж pets friendly, як, наприклад, KLR Bus, яка має власні термінали і, відповідно, місця для вигулу домашніх улюбленців.

ЛЕГАЛІЗАЦІЯ ТАКСІ

Трансформація ринку таксі у 2026 році визначається переходом до прозорої європейської моделі через підготовку урядом галузевої реформи. За даними Мінрозвитку, в Україні офіційно працюють близько 9,5 тис. авто як таксі, тоді як реально на ринку понад 200 тис. водіїв, тобто приблизно 90% ринку перебуває в тіні. Це призводить до втрат бюджету, відсутності соцгарантій для водіїв і ризиків для пасажирів. Тому основний акцент зміщується на вихід з тіні та впровадження податкового режиму для самозайнятих водіїв. Тепер навіть репутація великих сервісів (Uklon, Bolt, Uber) прямо залежатиме від їхньої готовності працювати у правовому полі та публічно підтримувати законодавчі зміни.

Цифровізація через реєстри та QR-коди стає головним інструментом підтвердження легальності перевізника. У межах реформи страхування пасажирів має стати обов'язковою вимогою, а не опцією. Важливими складниками довіри також залишаються соціальна стійкість і розвиток інклюзивних послуг для маломобільних груп населення в умовах війни.

ПРОГНОЗ-2026

Найближчими роками штучний інтелект поступово еволюціонуватиме з «помічника» до повноцінного «менеджера», здатного не лише відповідати на запитання в чаті, але й прогнозувати проблематику та кризові явища. На тлі зростання використання AI-пошуку конкурентну перевагу матимуть ті компанії, чії дані будуть інтегровані в ці системи.

Оmnіканальна комунікація на базі гібридних платформ, де акумулюються дані з GPS-трекерів, тахометрів, «єЧерги», call-центрів і соцмереж, дозволить пасажирам отримувати інформацію в реальному часі.

Олександр Кирилюк,
журналіст, оглядач ринку «Транспорт і логістика»

ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ТРАНСПОРТНІ КОМПАНІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Укрзалізниця	37,43	36,43	38,86	36,43	35,57	184,72
2	KLR Bus	36,75	32,50	35,50	35,50	32,50	172,75
3	EuroClub	37,50	30,00	34,50	34,00	34,50	170,50
4	FlixBus	33,00	28,67	29,00	33,33	31,33	155,33
5	Автолюкс	30,25	26,75	27,00	27,25	29,50	140,75

ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ТАКСІ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Uklon	41,43	38,71	38,29	40,43	38,29	197,15
2	Bolt	40,80	36,80	38,60	38,60	38,20	193,00
3	Uber	39,75	36,75	35,00	34,25	40,50	186,25
4	Експрес Таксі	39,00	39,00	35,00	37,00	35,00	185,00
5	Таксі 838	31,50	31,00	29,00	29,50	28,50	149,50



Апостроф. Знак якісних новин



ТЕЛЕБАЧЕННЯ



YOUTUBE



WEB



FACEBOOK



TELEGRAM



TIKTOK



INSTAGRAM



НОВА ДИСЦИПЛІНА

Логістична галузь трансформувалася у складну дисципліну, де успіх бізнесу визначається здатністю гарантувати стабільність сервісу. Сьогодні клієнти очікують якості світового рівня попри нові митні обмеження чи зміни в глобальних ланцюгах постачань. Впровадження електронних накладних і запуск інклюзивних проєктів стають новими стандартами ринку. Репутація тепер базується на показниках пунктуальності та готовності до повної цифрової прозорості. Саме відкритість лідерів дозволяє перетворювати виклики на стратегічний ресурс для майбутнього розвитку.

Логістична галузь України у 2025-му пройшла через етап глибокої репутаційної зрілості. Після різкого падіння активності на початку повномасштабної війни у 2022 році сектор поступово відновлює позиції. Бізнеси адаптували логістичні ланцюги, поєднуючи залізницю та автотранспорт, проте пріоритетом залишається відновлення та стабільна робота морських коридорів через порти Великої Одеси. Саме море залишається найбільш економічно доцільним варіантом, що дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність.

На тлі цього українські бізнеси були змушені адаптувати свій репутаційний менеджмент до умов, де споживач уже не робить знижку на воєнні обставини, а вимагає сервісу світового рівня за оптимальну ціну.

Репутаційний менеджмент у логістиці став дисципліною, яка поєднує в собі глибоке знання ІТ, психологію споживача в умовах кризи та жорстку бізнесову аналітику.

ЦІНА ТА ПЕРЕДБАЧУВАНІСТЬ ПОПРИ ВСЕ

Зміна тісно пов'язана із загальносвітовими трендами. Глобальна економіка у 2025 році стикалася з посиленням протекціонізму та структурними дисбалансами, особливо в контексті мит від президента США Дональда Трампа, обмежень для китайських товарів і перегляду ланцюгів постачання в Європі.

Зокрема, з кінця серпня адміністрація Трампа скасувала de minimis – пільги на ввезення посилок вартістю до \$800. За ввезення товарів до США довелося доплачувати 10% мита за мільйони товарів. Рішення моментально ускладнило світову логістику: поштові служби багатьох країн призупинили відправлення до США. Про це писало ІА Reuters. На Amazon, Etsy та eBay на кінець 2024-го було зареєстровано понад 80 000 українських продавців.



РЕПУТАЦІЯ КОМПАНІЇ

тепер прямо залежить
від її здатності
пояснити клієнту, чому
це коштує саме стільки
і де тут додана вартість

Компанії оперативно перебудовували процеси, аби забезпечити безперервність постачань та якісний клієнтський сервіс.

У 2025 році споживач став більш прагматичним: критерії «дешевше/швидше/передбачувано» знову є визначальними. За таких умов реальні показники продукту: пунктуальність, масштаб мережі та цифрові інновації — стають фундаментом для репутації компанії, підтверджуючи її обіцянки конкретними справами, а не лише рекламними гаслами.

Для багатьох покупців ціна логістики перетворилася на основний бар'єр під час ухвалення рішення про купівлю. Світова торгівля товарами у 2025-му зростала значно нижчими темпами, ніж до повномасштабного вторгнення в Україну — близько 2–2,5%, за даними World Trade Organization (WTO). Уповільнення темпів означає жорсткішу конкуренцію, де виграс не той, хто більше продає, а хто ефективніше управляє витратами та ризиками.

Це змусило логістичних операторів, таких як Delivery Group і SAT, розробляти нові тарифні сітки, орієнтовані на специфічні потреби бізнесу, наприклад, «Агропрайс» для фермерів або спеціальні умови для великогабових вантажів. Репутація компанії тепер прямо залежить від її здатності пояснити клієнту, чому це коштує саме стільки і де тут додана вартість.

КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ: ПЕРЕХІД НА ЕТТН І КАДРОВА КРИЗА

З середини грудня в Україні в тестовому режимі запрацює система електронної товарно-транспортної накладної (е-ТТН). З 1 січня 2027 року е-ТТН планується зробити обов'язковою для більшості вантажних автоперевезень (це закріплять окремим законом).

Запровадження системи е-ТТН має на меті значно спростити та пришвидшити роботу логістичних операторів. Це позбавляє галузь зайвої паперової роботи та забезпечує повну цифрову прозорість процесів. Для компаній це передусім інструмент підвищення ефективності та відповідності сучасним стандартам комплаєнсу, що зміцнює загальну довіру до ринку.

На цьому тлі вдалим, з точки зору репутації, є кейс компанії Kernel. Агрохолдинг заявив про масштабне впровадження електронних товарно-транспортних накладних (е-ТТН) у власній логістиці: інтегрував у цифрову систему 1000 партнерських автопідприємств, 6000 водіїв і понад 400 диспетчерів і вагарів. З урахуванням державного курсу на цифровізацію вантажних перевезень компанія Kernel заявила, що готова ділитися власним досвідом для масштабування е-ТТН як стандарту на ринку.

Для експедиторів і 3PL (Kuehne + Nagel, DSV, DHL Global Forwarding, DB Schenker, Raben, FM Logistic тощо) ключовими репутаційними маркерами стають сертифікації, прозорість ланцюга та сталість. Це корелює з українським треком «знак довіри» на митниці: у 2025 році Держмитслужба повідомляла про досягнення рубежу 100 компаній зі статусом АЕО (Authorised Economic Operator).

Дефіцит персоналу в 2025 році відчувався у всій економіці й особливо в «ручних» галузях, де багато ролей не автоматизуються миттєво (водії, складські й операційні працівники). Розвиток програм перекваліфікації та інклюзивності став важливим напрямком для багатьох гравців ринку. Ініціативи з навчання жінок водінню великогабаритного транспорту демонструють здатність українського бізнесу системно адаптуватися до кадрових викликів. Такі проекти трансформувалися з окремих HR-кейсів у сталу практику відповідального бізнесу.

ПУБЛІЧНІСТЬ НЕ КЛЮЧОВА НАВИЧКА ГАЛУЗІ

Логістична галузь – одна з найзакритіших для медіа. ЗМІ найбільше цікавляться українськими логістичними компаніями здебільшого тоді, коли відбуваються великі глобальні угоди, логістика потрапляє в сюжети про можливі розкрадання «волонтерки» чи йдеться про міжнародну торгівлю (наприклад, блокування кордону).

Одна з найгучніших подій на ринку торік – у травні 2025-го швейцарська Medlog SA завершила угоду на понад \$15 млн, придбавши перші логістичні активи в Україні: 50% українського оператора інтермодальної логістики N'Unit, а також 25% у транскордонному терміналі «Мостиська», половина якого належить «Лемтранс» Ріната Ахметова.

Проте це радше виняток. Більшість лідерів логістичного ринку воліють уникати публічних проявів. Це несе певні небезпеки. Оскільки сектор логістики часто стає «несвідомим співучасником» репутаційних криз довкола гуманітарки та зборів, навіть якщо компанія напряму не винна. Публічна логіка проста: якщо логістика рухає товари, вона потрапляє у поле очікувань «перевіряти, фільтрувати, попереджати».

Сучасні лідери логістики активно використовують публічність для формування чітких асоціацій

у споживачів. Комунікація навколо сплати податків і системної підтримки ветеранів є важливою частиною стратегії багатьох компаній. Це формує образ стабільного й етичного бізнесу, створюючи репутаційну стійкість, яка допомагає залучати міжнародних партнерів та утримувати талановитих фахівців.

ПРОГНОЗИ

У 2026 році репутація в логістиці надалі визначатиметься не гучністю заяв, а здатністю компанії довести керованість бізнесу в показниках і процедурах. На тлі цифровізації українським операторам доведеться ще швидше звикати до європейської логіки комплаєнсу та передбачуваності сервісу. Водночас кадровий дефіцит і надалі тиснутиме на витрати бізнесу, а отже, і на якість операційного виконання.

У такій конфігурації виграватимуть ті логістичні компанії, які поєднують цифрову дисципліну, сильні внутрішні комунікації та публічних керівників, здатних спокійно та переконливо пояснювати клієнтам і працівникам трансформації на кшталт великих інтеграцій і змін правил гри.

Уляна Букатюк,
журналістка Forbes

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Під час війни повідомити ринку про відкриття нових контейнерних терміналів чи логістичних маршрутів так, щоб не створити при цьому загрози для персоналу й активу, було нашим головним репутаційним викликом. Тому ми мали зрозуміти, як показати зростання, безперервність у роботі та надійність українським та європейським партнерам, уникаючи при цьому безпекових ризиків.

Найефективнішим каналом для розв'язання наших бізнес-завдань виявилась присутність на міжнародних галузевих виставках і конференціях. Це закритий B2B-формат, де ми презентували нові потужності, маршрути й обладнання безпосередньо людям, які ухвалюють рішення. Аби підтвердити операційну діяльність, використовували цифрові інструменти для демонстрації роботи терміналів, те, що не потрапить у мережу. Партнерам, по суті, потрібна була впевненість у надійності, їм важливо знати, що зобов'язання будуть виконані. Тому особистий контакт спрацював краще.

Паралельно посилили присутність керівництва Групи «Лемтранс» у LinkedIn: експертні коментарі про виклики галузі, наші кейси з доставки вантажів (без згадування станцій і лише після доставки клієнтам). Доказом нашої стабільності були і наші показники: обсяги перевезень, інвестиції, податкові внески. Ми будували комунікацію з партнерами на особистій експертизі керівництва.



Світлана Купцова,
начальниця відділу
зі зв'язків із громадськістю
ТОВ «Лемтранс»

ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ЛОГІСТИЧНІ КОМПАНІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Лемтранс	40,67	40,00	39,67	38,67	41,00	200,01
2	Zammler Ukraine	40,25	35,00	37,50	38,00	38,00	188,75
3	SAT	41,00	33,50	37,00	35,50	37,50	184,50
4	DHL global forwarding	41,67	33,33	35,00	35,33	36,00	181,33
5	Транс-Логістик	17,00	34,00	38,00	38,00	54,00	181,00

 **EPICENTR**

**RETAIL
MEDIA**



Дані. Довіра. Ефективність.



ЛОГІСТИКА FIRST

Репутаційний менеджмент поштово-логістичних компаній України у 2025 році пройшов стадію «дорослішання» в умовах війни: від героїчної комунікації про виживання (2022–2023 рр.) та масштабування «попри все» (2024 р.) — до мови ефективності та боротьби за клієнта «без прикрас».

Для українського лідера сектору експрес-доставки – групи компаній Nova Володимира Поперешнюка та В'ячеслава Климова – рік став «скандально-революційним» з погляду репутаційного менеджменту. Надихнувшись ініціативою DOGE Ілона Маска, який збирався радикально реформувати американську держслужбу, в березні Поперешнюк розпочав власну корпоративну реформу – Nova IDEA.

План співвласника Nova – зменшити зайві процеси та збільшити ті, що створюють цінність для клієнтів. Тобто зосередитися на логістиці. Серед ініціатив: скорочення більш як 2000 офісних посад, переведення «білих комірців» ближче до посилок, звільнення понад двох десятків багаторічних топменеджерів групи.

ЩЕ ЗАТЯТІША БИТВА ЗА КЛІЄНТА

Внутрішній фон 2025 року визначали повільніше зростання українського e-commerce і вища чутливість до вартості доставки. У 2025-му українці витратили на онлайн-покупки 256 млрд грн, за даними CEO маркетплейсу Prom Микити Артемчука. До цієї суми входять покупки на українських і міжнародних маркетплейсах, як-от AliExpress, Temu, і покупки, оформлені онлайн і отримані в точках видачі.

Зростання e-commerce за рік – майже 7%, тобто приблизно на рівні інфляції. Це пояснюють тим, що ринок зростає повільніше, ніж у довоєнні роки. На тлі цієї тенденції будь-яке підвищення тарифів або збої сервісу «болять» клієнтам сильніше — і швидше конвертуються в негатив у соцмережах.

Тож у 2025-му поштово-логістичні бренди все частіше вдавалися до комунікацій про близькість до клієнта й активно розширювали присутність.

«Найбільший бар'єр для розвитку – вартість доставки», – пояснював CEO Prom в одному з інтерв'ю. Тож у Prom запустили підписку на безплатну доставку й активніше вкладались у власну мережу (зокрема, поштаматів).

У фінансовому звіті, опублікованому навесні 2025-го, Nova прямо наводила індекс готовності рекомендувати компанію NPS на рівні 80,8% як індикатор лояльності. Торік група наростила мережу на 32% – до 50 003 точок обслуговування, з яких 34 186 – поштамати.

Для Укрпошти 2025-й став роком «перепозиціювання через технологію». Навесні держкомпанія перевела частину посилок на доставку за добу, не підіймаючи тарифів. Репутаційна логіка державного оператора відходила від ролі «соціальної інфраструктури», аби наблизитися до ролі «сучасного логіста», що конкурує за рівнем сервісу.

Група компаній Meest розпочала будівництво нового логістичного комплексу за \$30 млн біля Львова. Новиною про це Meest комунікаційно «підсвітила» свою амбіцію поборотися за українського клієнта. Це найбільший подібний об'єкт на заході країни та найбільший термінал Meest, здатний обробляти понад 1 млн посилок на добу.

Також у власній доставці за останні роки свою мережу «останньої милі» посіли ритейлери «Епіцентр», «Сільпо» та Makeup.

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ AI

За даними дослідження Revisor, у 2025 році українські споживачі вибирали логістичні компанії, зважаючи на їхній сервіс (своєчасність, прогнозованість і стабільність процесів).

На тлі загального дефіциту кадрів в економіці через війну застосунки та чатботи стали головними «медіа» кожного з операторів, а AI-інструменти — способом

зменшити навантаження на контакт-центри та підвищити точність інформації.

Укрпошта в 2025-му комунікувала 98% рівень вчасної доставки (OTD), порівнюючи себе зі світовими лідерами. З вересня Укрпошта запустила оновлений мобільний застосунок, а у 2026-му аносувала онлайн-керування посылками та POS-термінали для листонош, як у лідера ринку Nova.

«Нова пошта», крім розвитку оновленого застосунку, торік запровадила інструмент на основі штучного інтелекту, який щоденно робить фото кожного з відділень логістичного оператора та звітує про дотримання стандартів. Завдяки автоматизації процесів компанія змогла значно знизити час і ресурси, витрачені на контроль якості в різних відділеннях.

70%

PRNext '26
since 2012

Зростання e-commerce за рік —

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Минулий рік став періодом переходу до інституційної моделі репутації. Репутаційний капітал «Нової пошти» є частиною нашої ДНК, що гарантує стійкість бренда за будь-яких обставин. Довіру клієнтів зумовлює системна надійність сервісу та стратегія лідерів, а не окремі операційні ролі.

Ця системність змінила підходи до інструментарію. У 2025 році ми зробили ставку на Direct-to-Audience комунікації. Найбільш ефективним каналом вирішення бізнес-завдань став наш новинний Telegram-канал. Стейкхолдери та медіа значно швидше й охочіше споживають контент із першоджерела, ніж із традиційних розсилок. Це дозволяє миттєво синхронізувати інформаційне поле та керувати контекстом у реальному часі.

Найбільшим викликом стала синхронізація репутації в Україні та на європейських ринках. Ми довели, що «Нова пошта» не просто працює в країні – ми стаємо частиною громади, зосередившись на Hyper-local Relevance. У Молдові висадили 50 гектарів лісу та відновлюємо пам'ятку національного значення — старовинний колодязь у Старому Орхеї. Коли повені накрили Іспанію та Польщу, ми безоплатно доставляли гуманітарну допомогу. Чуємо клієнтів всюди: запуск доставки між Іспанією та Португалією став прямою відповіддю на запит локального ринку.

У 2026 році пріоритетом є поєднання емпатії й алгоритмічної точності. Наша репутація гартується вдома завдяки щоденній підтримці Сил оборони, стійкості логістики, підтримці населення – і саме цей досвід ми масштабуємо на весь світ.



Ольга Бабуріна,
керівниця з комунікацій
групи компаній NOVA

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	40,91	40,36	40,82	38,55	41,09	201,73
2	DHL	40,00	38,00	33,25	36,25	36,25	183,75
3	Укрпошта	34,14	31,43	33,00	31,71	32,43	162,71
4	UPS	33,00	29,00	28,50	29,00	28,00	147,50
5	Meest Express	30,63	28,00	28,38	27,88	30,25	145,14

ПЕРСОНАЛЬНІ БРЕНДИ ПЕРШИХ ОСІБ І КЛЮЧОВІ КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОВАЛИ

Персональні бренди керівників галузі у 2025-му виконували одразу три функції: пояснювали непопулярні рішення (тарифи, оптимізація), легітимізували зміни та підтримували відчуття керованості сервісу під час турбулентності.

У Nova саме співзасновник публічно формулював потребу в оптимізації.

Укрпошта через комунікації CEO потрапила в кілька публічних скандалів. Зокрема, на початку 2025-го вона отримала публічні звинувачення в «примусових» благодійних внесках (1 грн із посилки) на користь фонду KSE. CEO відповів, що це донат, добровільний внесок. Важливий репутаційний урок для галузі: благодійність у воєнний час — не індульгенція, а зона максимальної прозорості.

Обидва очільники комунікували рішення про закриття останніх відділень у населених пунктах впритул до лінії фронту як вимушений крок через безпекову ситуацію. Це є прикладом того, як перші особи беруть на себе найскладніші повідомлення, знімаючи тиск із операційних команд.

Озвучена Поперешнюком амбіція Nova «зрости вчетверо за п'ять років» і потрапити в перелік 20 найбільших поштово-логістичних компаній світу знайшла гарний відгук у ЗМІ. The Guardian присвятив Nova великий репортаж, описуючи її як «непереможну поштову службу», що утримує next day delivery та розширюється в Європі, попри обстріли та втрату персоналу.

ПРОГНОЗ НА 2026-Й

На ринку, де лояльність клієнтів тримається на швидкості та прогнозованості, сприйняття бренда та його репутація безпосередньо базуються на стабільності операційних процесів. Комунікації дедалі частіше стають дієвим способом покращення клієнтського досвіду та зручної навігації в сервісах. Вони допомагають користувачам ефективно взаємодіяти з поштоматами, пунктами видачі або цифровими каналами. Це вже далеко не тільки робота з публічним іміджем, а функціональна складова самого продукту. Така тенденція посилюється у 2026 році. Бізнес інвестуватиме в маркетинг, який максимально фокусується на ключовій перевазі – швидкій і доступній логістиці.

Уляна Букатюк,

заступниця редактора відділу "Індустрії" Forbes Ukraine



Наталія Савченко,
Head of Marketing & Growth
Glovo Ukraine

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Минулий рік став тестом на здатність бізнесу забезпечувати не просто сервіс, а стабільність всієї екосистеми: мільйонів клієнтів, 12 000 ресторанів та магазинів, які щодня відчиняють двері, зберігаючи робочі місця, та 80 тисяч кур'єрів, які хоча б раз доставляли замовлення через нашу платформу за весь час роботи Glovo в Україні.

Ключовим викликом для Glovo стало балансування між операційною сталістю та збереженням статусу lovemark. Блекаути та кадровий дефіцит змінили ландшафт ринку. Найбільше ми відчули це через навантаження на малий і середній бізнеси, енергокризу та кадровий дефіцит. Торік ми інвестували понад €25 млн у підтримку українського ринку. При цьому Brand Health Tracking метрики підтверджують, що ми залишаємося вибором № 1 для понад 70% користувачів у момент потреби замовлення послуги швидкої доставки.

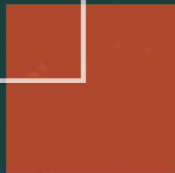
Репутація сьогодні – це конкретні цифри підтримки економіки держави. З початку повномасштабного вторгнення Glovo спрямувала 43 млн грн на соціальні, гуманітарні й оборонні проекти.

Наш фокус у 2026 році – на впровадженні закону про цифрові платформи, на підтримці технологічного сектору через ініціативи PowerUp і Startup Lab та розвиток q-commerce (non-food сегмента). Ми сфокусовані на збереженні високих стандартів сервісу в категорії швидкої доставки та довіри споживачів до того, що платформний бізнес в Україні є якісним, безпечним і доступним. Україна залишається стратегічним пріоритетом для компанії, де загальні інвестиції Glovo вже перевищили €160 млн.

ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — СЕРВІСИ ДОСТАВКИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Glovo	39,25	35,50	34,50	35,75	34,75	179,75
2	Loko	36,00	33,33	33,33	35,00	34,00	171,66
3	Bolt Food	35,67	34,33	32,00	33,67	35,67	171,34
4	Zakaz.ua	33,00	31,00	31,00	35,00	33,00	163,00

ESPRESO.TV



Т Е Л Е К А Н А Л

Е СПРЕСО

УКРАЇНСЬКИЙ ПОГЛЯД



ПЕРВИННА СИЛА СЛОВА



*Сучасний світ змінюється швидше, ніж оновлюються стратегії. У 2026 році класичне прогнозування поступилося місцем живому експерименту, а здатність створювати спільноти стала ключовою навичкою. Для великого бізнесу повномасштабна війна створила нові червоні лінії та змінила роль лідерів. Про те, чому брехня є катастрофою для репутації та як зберігати зв'язок із реальністю за межами цифрових звітів, **розповіла директорка зі зв'язків із громадськістю та комунікацій SCM Наталія Ємченко.***

Ви працюєте на перетині stratcom і public affairs. Коли навколо хаос, що для вас є навігаційними приладами? Які сигнали в суспільному полі ви вважаєте надійними?

Ми досліджуємо середовище комплексно. Маємо досвід та інтуїцію, орієнтуємося на експертні думки, але пріоритет надаємо якісним і кількісним показникам. Проводимо глибокий аналіз медіаполя, парсимо, робимо семантичні розбори та доповнюємо це експериментами з нейродослідженнями. Ключовим джерелом інформації стає data. Далі замість пошуку готових відповідей ми створюємо поле для тестування гіпотез. Після цього кожна знайдена закономірність перетворюється на прототип, який згодом розгортається в повноцінне рішення.

Який ваш робочий алгоритм у моменти різкої невизначеності: що ви фіксуєте в перші 30 хвилин, які запитання ставите команді, що має бути зрозуміло, перш ніж виходити в публічну позицію?

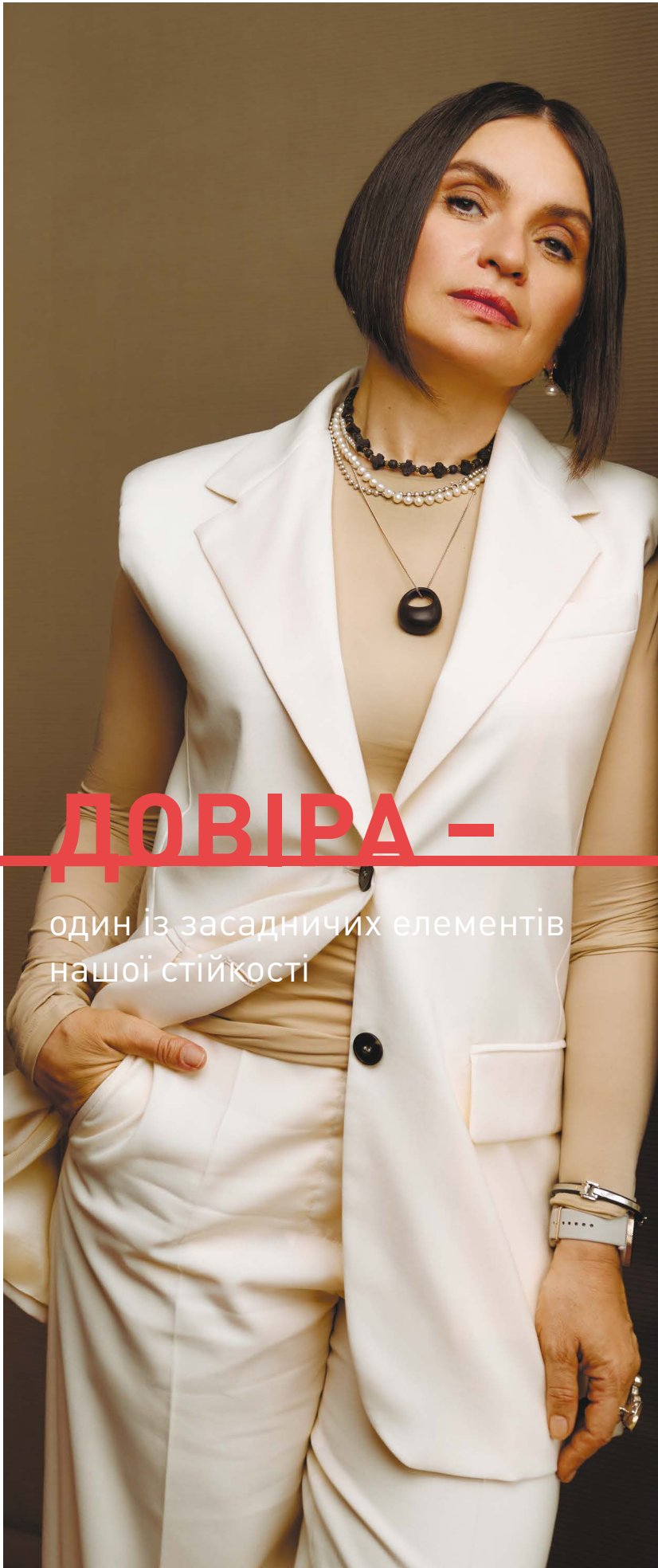
Перші 30 хвилин після виникнення кризи витрачаються на з'ясування справжньої природи події. Найбільш ризикована стратегія полягає в намаганні надати кваліфіковану відповідь, не розуміючи, що насправді відбулося. Іноді єдиною правильною позицією є заява про

необхідність часу для розбору ситуації. Вихід у публічну площину можливий лише після аналізу явища через прямі розмови з очевидцями та використання аналітичного інструментарію.

Якщо говорити про навігацію для комунікаційників, які помилки в кризові періоди трапляються найчастіше — перекомунікували чи змовчали? І що з цього обходить дорожче для репутації на дистанції?

Головним завданням комунікації є створення впливу. Обсяг повідомлень і вибір між мовчанням чи активністю залежать від бізнес-завдання та природи кризи. Комунікаційна форма, яка відірвана від реалій бізнесу, вважається найбільш неефективною, коли комунікація є окремим жанром, річчю у собі.

По-перше, в жодному разі не можна обманювати. Важливо усвідомлювати, що лінійна брехня лише на перший погляд здається виходом, а насправді вона катастрофічно звужує майбутні можливості. По-друге, є ситуації, в яких не ви керуєте полем. Така об'єктивна реальність. Коли в медіаполі присутні багато гравців, власна позиція має балансувати зовнішній тиск. Саме ваш вплив має бути вирішальним серед інших, і обсяг комунікації часто залежить від того, скільки гравців знаходиться в медійному полі.



ДОВІРА –

один із засадничих елементів
нашої стійкості

Коли ситуація різко змінюється, як ви вирішуєте, кого зі стейкхолдерів інформувати насамперед: державу, партнерів, працівників, громади, медіа? Який у вас порядок і чому?

Система пріоритетів у кожному кейсі є індивідуальною. Вона базується на ступені впливу події на конкретну аудиторію. Важливо спочатку провести неpubлічні комунікації з тими, хто має дізнатися про подію не з новин.

Коли внаслідок ворожого російського обстрілу загинули наші шахтарі у Павлограді, спочатку ми працювали з рятувальними службами, поліцією та усіма, хто мав доступ до місця трагедії, щоб зібрати достовірну інформацію. Далі комунікували з рідними постраждалих і менеджментом компанії. Й лише після цього сформували широку публічну позицію. Отже, головною цільовою аудиторією завжди є люди, які найбільше впливають на конкретну ситуацію або знаходяться максимально під впливом цієї ситуації.

У одному з подкастів, в якому ви брали участь, звучала тема дефіциту довіри та червоних ліній у комунікаціях. Які червоні лінії для великого бізнесу зараз найважливіші та чому саме вони?

Перша червона лінія для нас — це мова та ціннісні орієнтири. Друга межа полягає в тому, що бізнес не може жити в режимі business as usual, робити вигляд, що війни немає, або залишатися осторонь. І річ не в PR, а в самій природі речей і новому соціальному договору. Ми вкрай принципові щодо співпраці з агресором: будь-яка взаємодія з ворогом України є абсолютною червоною лінією та зоною нульового компромісу. Ще одне важливе правило, про яке я вже згадувала, — не можна брехати.

Також критично важливо завжди залишатися в контексті. Сьогодні контекст став абсолютним королем інформаційного простору. Будь-яку комунікацію слід перевіряти на відповідність поточному моменту щодня, позаяк напруга та втомленість суспільства дуже високі. Те, що було доречним у жовтні з погляду риторики чи семантики, сьогодні може бути абсолютно неприйнятним. Ми маємо будувати довіру через партнерства, через зміну тону в B2C-сегменті та чесне визнання власних проблем. Довіра — це один із засадничих елементів нашої стійкості. Нею не можна нехтувати, над нею потрібно працювати щодня.

У вашому активі є багато міжнародних комунікацій і адвокації. Що змінилося у формулі переконування світу за 2025–2026 роки? Що зараз працює сильніше – факти, історії, економічна логіка чи коаліції? І що перестало працювати?

Світ відчуває втому від трагічних історій, які поступово для нього перетворилися на фон. Тепер немає сенсу додатково доводити агресивну природу ворога. Фокус уваги має зміститися на пояснення потенціалу України, її ролі в колективній енергетичній і продуктивній безпеці. Замість образу країни, яка потребує допомоги, важливо просувати образ держави, яка здатна бути сильним партнером і частиною глобальних альянсів.

Ви залучені до проєктів підтримки ветеранів, зокрема «Серця Азовстали» та програми «Майбутнє». Які принципи комунікації тут для вас ключові, щоб говорити з повагою до ветеранів і водночас бути зрозумілими для суспільства загалом?

Ветеранів не можна трактувати як соціально незахищену групу, якщо є мета залучити їх до повоєнної розбудови. Коли була ідея, що ветеранами має опікуватися Міністерство соціальної політики, ми займали чітку позицію, що такого не можна робити.

Це люди з унікальним і складним фізичним досвідом, які прагнуть поваги, визнання та водночас повернення до звичайного життя. Комунікація повинна будуватися на перетині цих потреб. Не варто намагатися повністю зрозуміти цей досвід цивільними методами, але важливо бачити у ветеранах людей з потенціалом, що зростає, а не лише з травмою. Ветеран є людиною, яка більш-менш така сама, як ти. Так, з особливим досвідом, але така сама, як ти.

Теми пам'яті та ветеранів часто розколюють аудиторію. Як ви будujete комунікацію так, щоб вона об'єднувала навколо дії, а не множила табори? Які практики використовуєте?

Більшість розбіжностей зникають за умови побудови екологічного партисипативного процесу. Багато токсичних тем здаються такими лише через відсутність навички говорити про них і брак спільного вокабуляру. Зміни у поведінці не відбуваються миттєво, тому важливо давати людям час на осмислення. Правильно побудована комунікація зшиває суспільство, якщо вона спрямована на розуміння внутрішніх процесів аудиторії та зміну методів донесення думок.

До прикладу, хвилина мовчання. Вона загальнонаціональна, але до неї по-різному ставляться в різних місцях. У Західній Україні є певна традиція та вміння вшановувати, в Києві ситуація трішки інша. Однак це не означає, що в ініціативі зашити якийсь великий конфлікт.

У Forbes ви говорили про те, що допомагає зберігати холодний розум у стресових обставинах. Якщо перекласти це на менеджмент комунікацій, які три практики ви порадили б комунікаційним директорам, щоб не ухвалювати рішень на адреналіні?

Це дуже важливо. Не можна ухвалювати непоінформованих та емоційних рішень. Сварка взагалі не розв'язує жодних проблем, навпаки, їх народжує. Є класичний метод Lincoln Letters. Президент США Авраам Лінкольн був страшенно запальним, тому писав листи та відкладав їх до сухляди, щоб потім перечитати за деякий час. Якщо все ще погоджувався з написаним, він відправляв лист за день, два, три.





НЕОБХІДНО будувати мости

Тому для уникнення рішень на адреналіні важливо впроваджувати групову роботу та радитися з дорослими співрозмовниками. Також комунікаційники мають постійно перевіряти зв'язок із реальністю через пряме спілкування з людьми, виходячи за межі цифрових звітів. Комунікаційник у компанії відповідає за зв'язок із реальністю. Якщо він його втрачає, то це найгірше, що може статися, бо він стає просто професійно непридатним.

Я багато спілкуюся в коментарях із різними людьми, які зараз страшенно засмучені через відключення електроенергії. Це дає мені розуміння реальності. Ви можете прекрасно знати свою аудиторію, але два тижні без тепла та світла докорінно змінюють сприйняття ситуації.

Як ви визначаєте момент, коли тактичні антикризові рішення вже починають шкодити довгій репетаційній рамці? Які у вас критерії зупинки та перегляду курсу?

Комунікаційні завдання мають бути нерозривно пов'язані з бізнес-цілями. Якщо в меседжах і нарративах ми завжди спираємося на об'єктивну реальність та конкретні бізнес-завдання, то в інструментах і каналах комунікації перебуваємо у стані постійного пошуку. Раніше ми працювали за сталою моделлю: вибудовували її один раз і впевнено використовували протягом року, чітко розуміючи формати та майданчики. Сьогодні цей підхід більше не працює. Світ змінюється настільки стрімко, що ми змушені весь час експериментувати, щоб відчувати наступний тренд.

Наприклад, спостерігали вибухове зростання в YouTube, але як тільки відчули сповільнення платформи, одразу переключилися на партнерства та колаборації. Ми не чекали кризи, а готували альтернативу заздалегідь. Зараз активно вивчаємо Threads. Оскільки це немодерована мережа, вона виходить на передній план, і ми вже тестуємо різні формати присутності там. Це живі експерименти: заходимо, пробуємо, аналізуємо результат.

З огляду на наш масштаб та обсяг викликів нам критично важливо мати набір нових рішень, які спрацюють, якщо старі раптом стануть неактуальними. Це стосується всього: від форм подачі контенту до каналів комунікації.

Сьогодні ми не займаємося класичним прогнозуванням. Для нього просто немає достатньо сировини, адже реальність змінюється занадто швидко і часто не залежить від наших планів. Аналітика та сценарне планування зараз нагадують скоріше фантасмагоричний жанр, ніж реальний інструмент. Тому зараз ми не намагаємося теоретично осягнути, що відбувається. Ми пропускаємо крізь себе різні досвіди та на практиці дивимося, як розгортається ситуація. Постійно тестуємо гіпотези: занурюємося в реальність, перевіряємо ідею, робимо висновки.

Великі бізнес-завдання нікуди не зникають, але комунікаційна стратегія зараз є скоріше збіркою гнучких моделей, аніж залізобетонним планом. У нас немає списку з трьох проєктів, які ми маємо за будь-яку ціну дотиснути до кінця року. Якщо бачимо, що ідея, яка вчора здавалася геніальною, сьогодні перестала працювати, то ми не тягнемо її далі.

Вважаю, що значна частина ефективності сучасних комунікацій зашита саме у вміннях твердо тримати в голові фінальне завдання, швидко відпускати те, що не приносить результату, та миттєво брати в роботу те, що працює тут і зараз.

Якщо уявити, що у 2026 році в комунікаціях можна прокачати лише одну навичку, яка реально дає перевагу в хаосі, то що це буде?

Це хороше питання. Я б сказала, що найважливішою компетенцією стає спільнототворення та здатність будувати соціальний капітал. Комунікаційні завдання все частіше розв'язуються через мережування, партнерства та створення екосистем. Необхідно будувати мости між різними інформаційними бульбашками та зберігати реальний інтерес до людей. В інформаційному суспільстві слово знову набуває первинної сили, і від комунікаційників залежить, якою енергією та сенсами воно буде наповнене.



Минулий рік став переломним для репутації українських нафтогазовидобувних компаній. Усвідомлення важливості енергонезалежності на тлі нищівних ударів по інфраструктурі взимку 2025–2026 років змінило суспільний договір. Видобуток став фундаментом виживання нації, а компанії, що втримали ресурс, заслужили відчутний кредит довіри.

БИТВА ЗА ПЕРШІСТЬ

На вершині репутаційного рейтингу опинилася група «Західнадрасервіс». Компанія стала прикладом того, як приватний капітал через планову роботу, технологічний розвиток і сильні соціальні проекти здобуває репутаційну стійкість, що не поступається національним лідерам. Благодійний фонд власника компанії Зиновія Козицького у 2025–2026 роках перейшов від закупівлі загального спорядження до високотехнологічних FPV-дронів «Вирій» для ЗСУ. У січні 2025 року у Львові відкрилася ZAG Gallery, де виставлялися роботи Бенксі та Івана Марчука. Цей артпростір став продовженням проекту Фонду Козицького «Ми і Світ», який займається культурною дипломатією. Мистецькі проекти також використовували для збору коштів на протезування ветеранів у співпраці з Superhumans Center.

Слід виділити трансформацію Укрнафти й Укргазвидобування (УГВ). Позитивна динаміка Укрнафти прямо пов'язана з діяльністю керівника компанії Сергія Корецького. Його репутаційний шлейф успішного менеджера тепер працює і на Нафтогаз (з травня 2025 року він очолив НАК). PR-менеджмент цих компаній вчасно зосередився на реальних здобутках, що суттєво укріпило авторитет обох структур. Повідомлення УГВ про встановлення рекорду з буріння (понад 107 тис. м за перший квартал 2025 року) подається як доказ високої експертизи й ефективного використання державного ресурсу.

Для Укрнафти критично важливо було довести ефективність державного управління. У 2025 році компанія наростила видобуток нафти та газу

на 3,39%, пробуривши 25 нових свердловин. Кожна нова свердловина комунікується як внесок у добробут держави, що дозволяє компанії утримувати позитивний репутаційний баланс. Водночас компанія запустила масштабні ветеранські проекти.

А втім, кадрові зміни дещо сплутали карти. Попри чудову роботу з нівелювання криз Укрнафти та УГВ зараз бракує лише одного — стабільності. Для остаточного закріплення успіху їм необхідно хоча б 3–4 роки роботи без радикальних змін керівництва.

СТАБІЛЬНІСТЬ ЛІДЕРІВ

ДТЕК Нафтогаз понад 10 років системно інвестувала у свій бренд. Сьогодні ця репутація працює на неї, як залікова книжка на сумлінного студента. У 2025–2026 роках ДТЕК Нафтогаз зміцнив статус інноваційного лідера через стратегічне партнерство з американською Turbo Drill Industries для впровадження передової системи видобутку Vertical Scout. Цей формат співпраці дозволяє ефективно нарощувати обсяги виробництва навіть в умовах воєнного часу та логістичних обмежень.

ДТЕК наздоганяє НАК Нафтогаз. Укладення контракту з польською компанією ORLEN на постачання 140 млн куб. м американського LNG у липні 2025 року, а також підписання протоколу про наміри з грецькою DEPA Commercial у грудні 2025 року, продемонстрували здатність Нафтогазу будувати складні логістичні ланцюжки. А 14 липня 2025 року Нафтогаз офіційно приєднався до Хартії стійкості людського капіталу. Цей крок став відповіддю на гострий дефіцит кваліфікованих

кадрів у галузі та необхідність підтримки співробітників, які перебувають у зоні постійного ризику. Проєкт передбачає не лише соціальні виплати, але й створення інклюзивного середовища для ветеранів, які повертаються на виробництво.

ВИКЛИКИ «МІНДІЧГЕЙТУ» Й АНТИОЛІГАРХІЧНІ КАМПАНІЇ

Найбільшим випробуванням для всієї галузі став «Міндічгейт», який вдарив по репутації всіх гравців енергетичного ринку. Проте деякі компанії зіткнулися з комбінованими ударами, зокрема по Smart Energy суттєво вдарив антиолігархічна кампанія.

Проблемою компанії стала зупинка спеціальних дозволів на видобуток газу на трьох родовищах внаслідок санкцій РНБО, накладених на бенефіціарів Smart Holding. Тому в комунікаціях компанія змістила акцент з постатей бенефіціарів на конкретні цифри втрат для країни. За рік вимушеною простою газовидобувних підприємств Smart Energy держава

не отримала 85,5 млн кубометрів газу, а бюджет втратив близько 1,2 млрд грн податків. Меседж був спрямований на те, щоб показати санкції як шкідливі для енергетичної безпеки України взимку.

СОЦІАЛЬНИЙ ПІДСУМОК

Зима 2025–2026 років довела, що героїчність працівників галузі є беззаперечною. Зараз компаніям варто зосередитися на соціальних проєктах для «білих» і «синіх комірців». Особливий перспективний тренд — жіноча тема. Лідери (Нафтогаз та ДТЕК) активно залучали жінок, зокрема на виробничі й інженерні спеціальності, щоб компенсувати дефіцит кадрів. Роль жінок у видобутку зростає, і це має стати вагомим меседжем соціальних стратегій у 2026 році.

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

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Нафтогазова інфраструктура весь рік перебувала під обстрілами та зазнала значних руйнувань. На жаль, галузі не вдалося уникнути людських втрат. Це вимагало комунікацій, які поєднували обережність стосовно розкриття даних та оперативність для запобігання дезінформації, адже важливо демонструвати суспільству та цілому світу справжні наслідки дій країни-агресора.

На тлі загальної втоми суспільства на четвертому році війни особливої уваги вимагала внутрішня робота. Один фокус спрямований на моральну підтримку співробітників і пошук джерел емоційної стійкості, на зміцнення та єднання команд навколо спільної мети. Другий фокус пов'язаний зі значним дефіцитом кадрів на ринку через воєнну небезпеку, мобілізацію та міграцію персоналу. Зокрема, пріоритетом стало збереження команди за допомогою посилення меседжів про героїчність і стратегічну важливість професії.

Уся галузь працювала в умовах енергетичної кризи та дефіциту газу, але група компаній Smart Energy, що перебуває під постійними ворожими обстрілами, водночас змушена вести боротьбу за виживання бізнесу через блокування ліцензій.

Надзвичайна щільність інформаційного поля у 2025 році змусила нас шукати виразніші меседжі та нові цифрові майданчики для діалогу. Ми змістили фокус на онлайн-формати, оскільки вони забезпечують максимальну швидкість і гарне охоплення цільових груп. Головним завданням став пошук щирих меседжів, які влучно резонують із запитами людей і не сприймаються як спроба маніпуляції.



Юлія Сушко,
директорка
зі стратегічних
комунікацій Smart Holding

ПЕК — ВИДОБУТОК, ПЕРЕРобКА НАФТИ, ГАЗУ ТА ВУГІЛЛЯ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Західнадрасервіс	41,13	41,25	40,13	38,88	41,75	203,14
2	Укрнафта	41,07	40,29	40,50	39,14	40,64	201,64
3	ДТЕК Нафтогаз	40,92	38,17	38,58	37,17	41,08	195,92
4	Нафтогаз України	38,77	37,54	39,23	37,23	36,69	189,46
5	Смарт Енерджі	34,33	34,00	34,83	32,50	32,83	168,49



Ринок палива в Україні проходить етап жорсткої трансформації та перерозподілу сил, тому на фоні скорочення попиту на плаву залишаються лише найсильніші. Сьогодні репутація АЗС прямо залежить від обсягів допомоги війську й активності в застосунку «Армія+». Окрім благодійності, мережі впроваджують штучний інтелект для оптимізації сервісу. Поки національні гіганти розробляють AI-стратегії, локальні бренди зміцнюють позиції завдяки лояльності земляків. У 2026 році саме поєднання технологій і допомоги країні визначить лідерів галузі.

Ринок паливного ритейлу стрімко розвивається попри на війну. Зміни стосуються як структури ринку, тобто кількості та якості брендів за категоріями, так і маркетингових інструментів, що штовхають конкурентні перегони.

Якість цих перегонів визначає репутацію мереж, адже є віддзеркаленням сутності їхніх цінностей. Так ми відрізняємо чесних від нечесних та якісних від неякісних. Якщо говорити про події, що мали вплив на управління репутацією, то варто виділити все більш зростаюче використання AI-інструментів. Технологію штучного інтелекту використовує все більше сфер як у вертикалі ухвалення рішень, так і щодо прямого впливу на клієнта. У 2026 році цей вплив буде лише зростати.

ВІЙНА – ЦЕ БАЗА

У 2025-му ринок АЗС, що складається з трохи більш як 5000 станцій, проходить етап трансформації. На фоні скорочення населення відбувається зменшення реалізації пального. Так, у 2025 році продали 7,8 млрд літрів світлих нафтопродуктів проти 8 млрд у 2024-му. Зменшується і кількість станцій: виживають найсильніші – ті, хто зміг адаптуватися. Насамперед у 2025 році змінилася структура ринку. Остаточно перестала існувати мережа екс-ГК «Приват» ANP/Avias, і відбувся

перерозподіл цих станцій. Ключовими гравцями, що отримали станції «Привату», стали: UPG, ОККО, БРСМ-Нафта. Відповідно, у 2026-му кількість їхніх станцій збільшиться, а конкуренція між цими гравцями загостриться. Не останнім аргументом у конкурентній перевазі виступить фактор репутації мереж.

Безумовно, в часи війни людей оцінюють по вкладу в перемогу. Хтось активний, а хтось ухиляється. У розрізі організацій (мереж АЗС) так само – є пряма залежність оцінки/сприйняття від ступеня залученості до підтримки Сил оборони. Заходи щодо їхньої підтримки можна поділити на дві категорії:

1. програми прямої взаємодії, коли компанія підтримує військову частину напряму завдяки листам-запитам;
2. універсальні програми, що полягають у підтримці всіх військовослужбовців через створення сприятливих умов / надання знижок на товари та послуги.

До кращих прикладів підтримки війська у першій категорії варто віднести кампанію «Енергійний збір» щодо збору 100 млн грн для корпусу НГУ «Хартія» від АТ «Укрнафта». Компанія фінансує нагальне забезпечення дронами, засобами живлення, автомобілями, радіостанціями, детекторами FPV і комплексами РЕБ.

Одним із найбільших донорів є мережа ОККО, що фінансує у співпраці з Фондом «Повернись



ВІЙНА триватиме

живим» програми «Дронопод», на яку витрачено щонайменше 316 млн грн, і «Зігріваємо захисників», а також бере участь у програмі «Плюси». Власне, на програми «Зігріваємо захисників» і «Плюси» витрачено 520 млн грн. Загалом мережі UKRNAFTA та ОККО з початку вторгнення спрямували на потреби Сил оборони понад 3 млрд грн кожна.

Варто відзначити програму «Плюси», що доступна військовослужбовцям у застосунку «Армія+». Йдеться про знижки від мереж UKRNAFTA, ОККО, WOG, Parallel та Autotrans. Зазначимо, що лише через застосунок «Армія+» мережа WOG надала знижок на 200 млн грн із 500 млн, згенерованих через програму у 2025 році загалом всіма учасниками, в т. ч. з інших сегментів бізнесу. Мережі BVS, БРСМ-Нафта, UPG, SOCAR також активно підтримують оборонців. Крім того, такі мережі, як UKRNAFTA, ОККО, WOG, UPG тощо, активно підтримують працівників ДСНС, Нацполіції, а також працівників енергетичних компаній, що займаються ліквідацією наслідків ворожих ударів.

AI-СТРАТЕГІЇ

Репутація АЗС – це результат або продукт досвіду клієнта. У 2025 році процеси за рахунок розвитку технологій дуже пришвидшилися і передусім через зростання впливу штучного інтелекту. Українські мережі АЗС активно його використовують. Насамперед AI-інструменти стали фактором економії коштів, оптимізації та пришвидшення процесів. Для прикладу, UPG використовує відомі всім генеративні сервіси Open AI, Gemini, а також безоплатні Stable Diffusion. Інструменти AI є максимально широкими, що дозволяє менеджменту затверджувати гнучкі AI-стратегії.

1. Використання AI-інструментів для створення контенту дозволяє генерувати та тестувати більше маркетингових гіпотез й оперативно реагувати на ринкові зміни. Наприклад, для сезонних або тижневих активностей чи оновлення меню в кафе компанія SOCAR використовує AI й отримує різні варіанти стильових рішень, заощаджуючи гроші та час на креативній фазі.
2. У мережі Parallel під час створення рекламного контенту менеджери просять AI оцінити його з технічної точки зору, а також з точки зору клієнта. Тож компанія може подивитися на свою роботу з іншого боку, аби якнайкраще відповідати вимогам цільової аудиторії.
3. У мережі Matrin, що вийшла на ринок в 2025 році та активно послуговується рішеннями Digital Signage, використовують AI як швидкого оператора рекламних матеріалів для всіх екранів, що розміщені на станціях.
4. WOG, крім всього вищезазначеного, використовує AI як асистента в ERP: він аналізує складні документи та скорочує час на опрацювання інформації, чим покращує управлінські рішення. Так само працюють в UPG. Зокрема AI-агент робить протоколи кожної зустрічі та формує фолоу-ап наступних кроків.

Відповідно, великі гравці зрозуміли, що впровадження AI – це вже не інновації, а базова стратегічна потреба. Проте є й ложка дьогтю. Кількість контенту зростає у всіх мереж, і його якість також покращується. І хоч контент здебільшого прекрасний у всіх – він чудовий, але доволі схожий.

РЕГІОНАЛЬНІСТЬ ЯК ПЕРЕВАГА

Минули часи, коли був преміум-сегмент, компанії другого ешелону та лоукост із чітко розмежованою якістю. Ще десять-п'ятнадцять років тому було по-іншому. Топові WOG, ОККО, SOCAR, Shell із преміум-станціями явно вирізнялись на дорогах України. Всі інші були скромними та несучасними. Наразі прогрес є всюди. Дизайн-компанії з Києва, Полтави, Харкова освоїли під ключ виробництво/постачання всіх необхідних технологій і рішень. До того ж їх стало багато, а ціна стала доступною. По всій Україні тепер є комплекси, які не поступаються за рівнем ОККО чи UPG, тож клієнт спочатку дивиться на стелу, бо комфорт не є конкурентною перевагою, як раніше. Інша справа, що все більше проявляється фактор лояльності до локальних брендів – тут уже ціна стає другорядним фактором. В Україні єдина мережа, що може претендувати на лояльність всіх – це «Укрнафта». Інші або змагаються завдяки цінам і сервісам, або є виражено локальними і мають ядро лояльних клієнтів-земляків. Отже, джерелом репутації та маркетингової успішності локальних мереж є належність до певного регіону походження. Виражено локальні – це, наприклад, черкаська мережа «Перон» або McLaut, запорізька ZOG, харківська OVIS або SVR, полтавська BVS або Autrotrans, ужгородська «Елерон», чернівецька Stels, тернопільська Martin тощо. У 2025 році вищезазначені локальні мережі зробили значний крок у бік покращення своїх конкурентних переваг. У 2026-му цей тренд буде лише посилюватись.

ЛОКАЛЬНІ МЕРЕЖІ

Підсумовуючи, варто зазначити, що у 2026 році в сегменті паливного ритейлу війна буде проходити червоною лінією у всіх процесах – від чистих маркетингових перегонів до подій зі сфери корпоративної соціальної відповідальності. Ставлення мереж до вирішення проблем Сил оборони так само залишатиметься вагомим фактором управління репутацією. Інша справа – конкуренція у всіх сегментах, в тому числі й за рахунок інструментів AI, в 2026 році посилюватиметься, а разом з нею зростатимуть ризики з огляду на репутацію. У частині конкурентної боротьби зазначимо все більш зростаючий фактор малих локальних мереж, які через належність до регіону походження мають потужніші репутаційні, а отже, маркетингові позиції, аніж їхні регіональні та національні конкуренти.

Припускаємо, що війна триватиме, обстріли українських цивільних об'єктів продовжуватимуться, тож це вимагатиме від гравців паливного ринку ще більшого залучення, а відповідно, фінансових витрат. Однак це також шанс завоювати лояльність нових клієнтів. Як би банально не звучало, але лояльність через добро є зрозумілою кожному.

Володимир Дольник,
оглядач ПЕК «НафтоРинок» / ExPro



Василь Дмитрів,
віцепрезидент
з маркетингу
та розвитку ОККО

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

У 2026 році нашим ключовим пріоритетом в управлінні репутацією залишається чесна та відкрита комунікація з клієнтами, партнерами, суспільством і державою. Ми працюємо в умовах повномасштабної війни, тому для нас важливо не лише забезпечувати стабільну роботу мережі, але й демонструвати відповідальну позицію бізнесу – підтримувати Сили оборони, допомагати громадам і бути надійною складовою критичної інфраструктури країни. У фокусі уваги залишатиметься наш з фондом «Повернись живим» флагманський проєкт «ОКО ЗА ОКО», у межах якого триває уже четверта хвиля – «Дронопад».

Також ми фокусуємося на якості клієнтського досвіду щодо сервісу на АЗК, розвиваючи додаткові послуги, які роблять наші комплекси зручними щоденними локаціями. Не менш важливим є прозорий діалог із суспільством: ми оперативно реагуємо на запити, пояснюємо наші рішення та відкрито говоримо про виклики. Ця тенденція зберігатиметься і протягом 2026-го. Репутація для нас – це насамперед довіра клієнтів і партнерів, тож ми працюємо над тим, щоб наші дії довіру тільки зміцнювали.

ПЕК — РИТЕЙЛ НАФТОПРОДУКТІВ

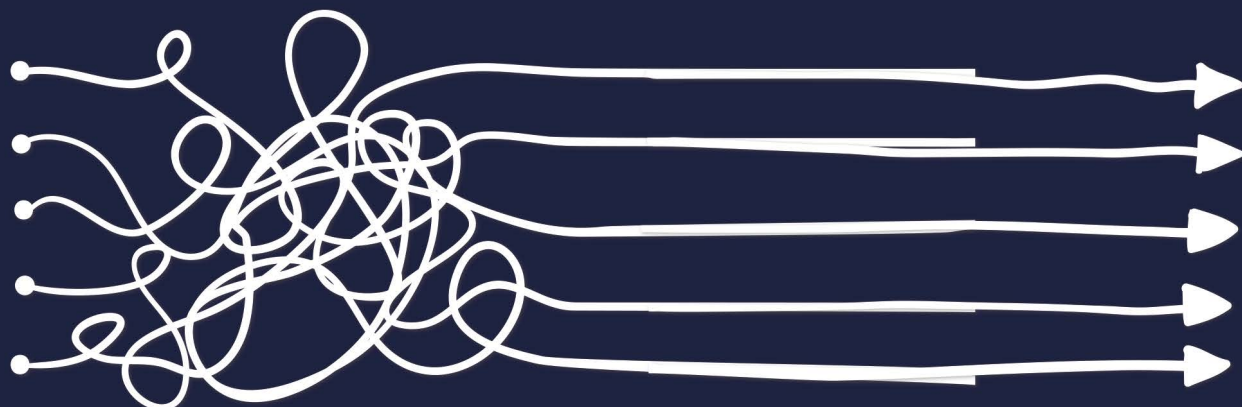
№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	ОККО	43,42	43,33	42,83	41,67	43,83	215,08
2	SOCAR	42,60	40,90	41,00	40,90	43,90	209,30
3	Укрнафта	41,38	41,75	41,50	41,75	42,63	209,01
4	WOG	42,27	41,36	40,82	39,82	41,64	205,91
5	КЛО	40,17	40,17	40,17	39,17	42,67	202,35

mind.ua

РОЗПОВІДАЄМО

ПРОСТО ПРО СКЛАДНЕ

А ще рейтинги, розслідування
та економічні прогнози



РІК ВИПРОБУВАНЬ

Українська енергетика у 2025 році балансувала між системним відновленням і критичними руйнуваннями через обстріли. Попри рекордний дефіцит генерації бізнес почав масово будувати власні потужності задля виживання. Швидкість ремонтів і точність графіків відключень стали головною валютою довіри споживачів. Поряд із технічною стійкістю галузь переживає серйозні репутаційні кризи через непрозоре корпоративне управління. Під тиском війни комунікації змінюються, з'являються нові стандарти відкритості.

Для електроенергетики 2025-й став роком системного відновлення та нових випробувань для енергосистеми і професійної витримки енергетиків. Протягом року російські атаки залишалися інструментом тиску на об'єкти української електроенергетики, зокрема із застосуванням ракет та ударних дронів. Саме реакція на пошкодження та руйнування об'єктів електрогенерації, темпи їхнього відновлення, мобільність ремонтних бригад та управлінські рішення визначали рівень репутаційних ризиків компаній та окремих посадовців.

З початку повномасштабного вторгнення в Україні зруйнованими й окупованими залишаються близько 40% генеруючих потужностей енергосистеми. Найбільшим окупованим об'єктом є Запорізька АЕС (6 ГВт), а найбільших втрат зазнала теплогенерація, у структурі якої переважна частка вугільних ТЕЦ залишається безповоротно втраченою або пошкодженою. Значних руйнувань зазнали й потужності гідрогенерації. У 2025 році ми сумарно втратили до 2,72 МВт електрогенерації.

Наприкінці року через сильні морози й обстріли українська енергосистема зазнала значного пошкодження, що призвело до рекордного за всю історію об'єднаної енергосистеми дефіциту електроенергії – 6,2 ГВт·год.

Саме через таку ситуацію у 2025 році в пошуковій системі Google серед популярних запитів залишалися «енергетика», «графіки відключень світла» й «імпорт електроенергії». Це формувало додаткові репутаційні виклики для електроенергетичних компаній та їхніх топменеджерів, адже суспільна увага до галузі залишалася максимально високою.

ЕНЕРГЕТИЧНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ

Враховуючи значний дефіцит електроенергії та суттєві пошкодження підстанцій оператора передачі електроенергії (НЕК «Укренерго») й операторів розподілу електроенергії (особливо обленерго сходу та півдня країни) виникає ситуація, коли ми здатні генерувати необхідний обсяг електричної енергії, але не можемо її передати до кінцевого споживача та розподілити.

Саме тому, підприємці вибрали для себе концепцію енергетичної стійкості. Яскравим індикатором цього є будівництво українським бізнесом у 2025 році 1,62 ГВт потужностей розподіленої генерації (див. карту). Насамперед нові об'єкти електрогенерації спрямовані на покриття власних потреб ритейлу, логістичних терміналів, складів поштових сервісів тощо.

ЗМІНА КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

На репутаційний менеджмент компаній у 2025 році впливали три ключові фактори:

- швидкість і прозорість відновлення пошкодженого генеруючого обладнання й елементів електромереж;
- чітке дотримання графіків обмежень електропостачання та своєчасне інформування споживачів;
- прозорість і відкритість щодо використання бюджетних коштів і ресурсів міжнародної технічної допомоги на проекти захисту та відновлення.

Для громадян найчутливішим залишалося питання прогнозованості відключень і можливості планування побуту та роботи. Тому співпраця з медіа та розвиток цифрових сервісів обленерго відігравали визначальну роль у формуванні довіри. Серед постачальників електроенергії продовжує вирізнятися YASNO (група ДТЕК), що активно розвивав мобільні застосунки з актуальними графіками й інтеграцію з муніципальними цифровими сервісами. Більшість операторів системи розподілу посилили присутність у соціальних мережах і месенджерах, однак питання доступності інформації для споживачів похилого віку залишається актуальним.

Структура корпоративних комунікацій суттєво змінилася: від формальних повідомлень до регулярних, майже щоденних звітів про перебіг відновлювальних робіт, стан мереж і прогнозні баланси потужності. Значно зросла роль відеоконтенту з місць ремонтів і підстанцій.

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ РЕПУТАЦІЄЮ

У 2025 році одним з головних викликів залишалася нерівномірність графіків обмежень у різних регіонах. Це періодично ставало предметом перевірок з боку НКРЕКП і публічних дискусій. Інформаційні хвилі в соціальних мережах з порівняннями тривалості відключень у різних містах продовжували посилювати репутаційний тиск на операторів системи розподілу.

Енергетичні компанії були змушені підвищувати якість аналітичних пояснень щодо причин відключень, технічних обмежень мереж і впливу руйнувань на регіональний баланс. Акцент комунікацій і надалі зміщувався від топменеджерів до працівників виробничих підрозділів. Позитивний ефект мали інформаційні матеріали НЕК «Укренерго», в яких фахівці підстанцій і ліній електропередач пояснювали наслідки обстрілів і тривалість відновлення інфраструктури.

Негативний приклад управління корпоративними комунікаціями мали ПАТ «НАЕК «Енергоатом»» через звинувачення громадських і політичних діячів, чисельні журналістські розслідування щодо нераціонального використання бюджетних коштів на проекти захисту енергетичної інфраструктури. На превеликий жаль, PR-команді компанії не вдалося мінімізувати іміджеві втрати, які відобразились і на ставленні міжнародних донорів до енергетичної галузі України.

Значні репутаційні втрати понесли майже всі державні електроенергетичні підприємства (ДП «Гарантований покупець», АТ «Енергетична компанія України», АТ «Українські розподільні мережі», АТ «Оператор ринку») через довготривалий і непрозорий процес обрання наглядових рад, суди відсторонених членів наглядових рад щодо поновлення та фактично відміну конкурсів. Цей процес також суттєво вплинув на міжнародний імідж галузі електроенергетики України.

МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ КОМУНІКАЦІЙ

У 2025 році інтерес іноземних медіа й експертних кіл до стану української енергосистеми залишався стабільно високим. Основні теми: стійкість енергосистеми, імпорт електроенергії, інтеграція з ENTSO-E, перспективи відновлення й інвестиційні ризики. Представники компаній ВДЕ продовжували акцентувати увагу на проблемах розрахунків на ринку й умовах роботи на тимчасово окупованих територіях.

Репутаційні ризики на міжнародному рівні також були пов'язані з кадровими рішеннями в державних енергетичних компаніях, що сприймалося кризою призму корпоративного управління та незалежності наглядових рад. Це впливало на переговорні позиції України стосовно фінансової підтримки й імпорту електроенергії.

Отже, в міжнародному вимірі 2025 рік став періодом одночасного демонстрування технічної стійкості



й оперативного відновлення енергосистеми, а також збереження та відновлення іміджевих викликів для галузі.

КСВ І ВОЛОНТЕРСТВО

У 2025 році програми КСВ електроенергетичних компаній залишалися обмеженими через фінансові труднощі та заборгованість на ринку електричної енергії. Пріоритет надавали підтримці працівників, відновленню інфраструктури та точковим соціальним ініціативам у регіонах присутності.

Волонтерська активність переважно зберігала персональний характер – ініціативи топменеджерів, працівників компаній і локальних бізнес-груп.

Серед визначних проєктів у галузі КСВ в умовах війни слід зазначити ініціативи ПрАТ «НЕК “Укренерго”» та ПАТ «Укрнафта» щодо системної та значної допомоги ЗСУ.

ТРЕНДИ 2026 РОКУ

У 2026 році енергетична галузь зосередиться на глибокій цифровій і структурній трансформації. Основним вектором стане посилення присутності компаній у соціальних медіа й активна розбудова власних цифрових платформ для прямого зв'язку з аудиторією. Паралельно з цим відбуватиметься системне вдосконалення корпоративного управління державних підприємств, де головним орієнтиром стане реальне підвищення прозорості діяльності.

Структура ринку також зазнає змін через зростання впливу приватних балансуючих груп і запровадження вищої відповідальності виробників за небаланси. Усі ці кроки спрямовані на зміцнення міжнародної репутації галузі та її інвестиційної привабливості, оскільки саме вони стануть основою для успішного повоєнного відновлення України.

Станіслав Ігнат'єв,
енергетичний експерт,
професор Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»



Геннадій Рябцев,
головний науковий співробітник
Національного інституту
стратегічних досліджень

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Попри постійні ворожі обстріли об'єднана енергетична система зберегла свою цілісність завдяки цілодобовій роботі десятків тисяч професіоналів. За словами відомого журналіста Євгена Мочалова: «Ми пережили цю зиму завдяки людям у шоломах і людям у касках».

Коли йдеться про виживання, важко пам'ятати про імідж, проте лідери галузі гідно попрацювали із загрозами для репутації.

Технократичний підхід «Ми знаємо, що робимо, і тримаємо систему під контролем», який запропонувало Укренерго, заклав надійний фундамент довіри до «голосу системи». «Битва за світло» від ДТЕК, демонструючи зв'язку «людей у касках», дозволила змістити увагу з питання «чому нема енергії» на «якою ціною її повертають». Дописи Сергія Коваленка з YASNO у Facebook, іноді іронічні, з поясненням ситуації «на пальцях», підвищили довіру до постачальників. Однак без даних Укренерго їх було б недостатньо. Формула, що спрацювала взимку: Укренерго надає факти, а ДТЕК з YASNO заспокоюють людей. Укргідроенерго активно доводить інвесторам і громадянам готовність до будь-яких сценаріїв, тоді як Енергоатом підтримує репутацію України як відповідальної ядерної держави навіть в умовах війни.

Для лідерів залишаються два виклики. Перший — величезні кошти, що спрямовують на відновлення та захист об'єктів, вимагають нагляду. Другий — сформувати у людей енергоефективну свідомість, довести зв'язок між раціональним споживанням і стійкістю енергетичної системи. Тому попереду ще багато роботи.

ПЕК — ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНИЙ СЕКТОР

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	ДТЕК	44,18	43,00	44,00	43,09	44,00	218,27
2	ПрАТ НЕК “Укренерго”	42,00	40,83	42,33	39,75	40,00	204,91
3	ПрАТ “Укргідроенерго”	38,56	36,11	35,67	33,22	36,44	180,00
4	ДП “Гарантований покупець”	28,63	26,00	28,50	25,38	30,63	139,14
5	АТ НАЕК “Енергоатом”	27,45	28,64	27,55	25,55	26,45	135,64

General Theory of Reputation



*Perspectives matter: Rules and Lessons
of Reputation Nurturing*

Olena Derevianko

БИТВА ЗА СВІТЛО



*Боротьба за довіру українців та увагу світу стала для енергетиків таким самим викликом, як і ремонт мереж. Чому яскраві образи й емоційні фільми працюють ефективніше за сухі факти? Яку ціну готовий платити великий бізнес за бездоганну репутацію та навіщо виводити чемпіона світу на тренування серед руїн ТЕС? Про утилітарну роль креативу, правду як базову потребу суспільства та гру в довгу для залучення міжнародних інвестицій і допомоги **розповів керівник департаменту з комунікацій ДТЕК Фелікс Зінченко.***

Енергетика сьогодні асоціюється виключно з надзвичайними ситуаціями. Існують у вашій стратегії «некризові» комунікації чи війна остаточно стерла межу між звичайною роботою та режимом гасіння пожеж?

Якщо країна перебуває у стані війни, то це автоматично означає кризу. У такій ситуації не може існувати комунікацій, які цю реальність обходять або роблять вигляд, що її не існує. Цілі комунікацій ДТЕК досить чіткі та прагматичні. Ми розповідаємо про втрати компанії, про атаки на енергетичну інфраструктуру, про удари по енергооб'єктах з дуже практичною метою — намагаємось управляти очікуваннями споживачів. Пояснюємо українцям, чому виникають перебої з електропостачанням або чому в їхніх домівках тимчасово немає світла.

Для нас так само важливо показувати не лише проблему, але й людей, які її щодня розв'язують. Енергетиків, електриків, шахтарів — людей, які фактично тримають систему. Титанічні зусилля, які щодня докладаються для того, щоб відновлювати мережі, ремонтувати обладнання та повертати світло в домівки українців. Коли люди бачать реальну роботу енергетиків, тоді вони довіряють і нашим поясненням.

Комунікації про атаки на енергетику та про зусилля щодо повернення світла, графіки тощо несуть не лише побутову, але й суспільно стабілізаційну функцію. Енергетична ситуація не повинна стати джерелом внутрішньої напруги та, відповідно, послабити військові, політичні або переговорні позиції керівництва країни. І це є надзавданням всього енергетичного сектору України. Це накладає

додаткову відповідальність на все, що комунікує компанія.

Іншою ціллю комунікацій є залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги від донорів і партнерів, які мають бачити і ступень зруйнованого, і те, як енергетики наполегливо відновлюють потужності, адже це дає їм впевненість, що Україні потрібно допомагати і надалі.

Ялинка з касок біля ресторану або форма енергетика на Батьківщині-Матері виглядають ефектно. Навіщо енергетичному гіганту йти в артпростір?

Ми боремося за увагу. Яскраві символічні проєкти: інсталяції, фільми, виставки — часто працюють сильніше, ніж сухі повідомлення з цифрами та фактами. Сильний образ або символ значно легше знаходить відгук у серцях людей, ніж рядки пресрелізів. Форми масової культури працюють довше та викликають значно сильніший емоційний резонанс. А це дозволяє історії залишатися з людьми трохи довше, ніж на пару секунд.

Саме тому ми наприкінці року зробили спільний проєкт із Анею Завертайло, створивши поряд з її рестораном на Софійській площі ялинку з касок і форм енергетиків ДТЕК. Така сама логіка і у світлової інсталяції «Світло тримається», коли ми одягнули в форму ДТЕК Батьківщину-Мати.

Фільм про боротьбу до останнього Курахівської ТЕС «Останній Прометей Донбасу» також мав на меті розповісти суспільству складні, але важливі історії. Це робота з пам'яттю про станцію, про людей, які

на ній працювали. Успіх в прокаті цієї документальної драми нас і самих здивував. Виявилось, що ця історія потрібна не лише енергетикам, але й ширшій аудиторії.

Ви залучаєте зірок рівня Олександра Усика та влаштовуєте хоріві виступи на зруйнованих ТЕС для іноземних медіа. Як такі радикальні візуальні контрасти допомагають боротися з «втормою від України» на Заході та чи впливають на отримання реальної допомоги?

Робота з іноземними медіа є цілком утилітарною. Через них ми звертаємося до міжнародної спільноти та до західних донорів із закликом посилювати підтримку української енергетики. Саме тому ми постійно шукаємо формати комунікації, які дозволяють повертати Україну на радар провідних світових медіа.

Наприклад, відкрите тренування Олександра Усика на зруйнованій теплоелектростанції в місті Ладижин. Сама форма цього заходу була дуже сильним символом: спортсмен світового рівня в чистій красивій формі тренується серед руїн знищеної блочної щитової ТЕС. Такого не може бути в нормальному житті, такого не існує в Європі і не має існувати будь-де. Така картина просто не може загубитися в інформаційному шумі. Ми запросили на ТЕС міжнародні медіа, провели коротку пресконференцію Усика й отримали глобальне медіаохоплення.

Або виступ оркестру та хору на Добротвірській теплоелектростанції з виконанням «Щедрика» (весь англослов'янський світ його знає як Carol of the Bells) напередодні Різдва. Серед пошкодженого обладнання, диму і слідів руйнувань урочисто та натхненно співають артисти в концертних костюмах. В Європі тоді всі турботливо купували подарунки для близьких і рідних та готувалися зустрітися за святковим столом, а ми показали, що відбувалося в Україні. Знов контраст привертає увагу міжнародних медіа, тож отримуємо значний міжнародний резонанс і збираємо десятки мільйонів переглядів.

Нещодавно ДТЕК добровільно відмовився від законної угоди з Енергоатомом, втративши значні кошти лише через сумніви щодо процедури конкурсу. Чи не є така плата за репутацію занадто високою в умовах, коли галузі катастрофічно бракує коштів на відновлення?

Наша трейдингова компанія купила на аукціоні Енергоатома лот з електрикою. Прозоро та в законний спосіб. Але до Енергоатому виникли питання про те, як він організував конкурс. СЕО компанії ухвалив рішення не ризикувати репутацією ДТЕК. Ми відмовилися від угоди та втратили 164 млн грн — значні та вкрай важливі зараз гроші для компанії. Але для ДТЕК важливішим є зберегти довіру стейкхолдерів і продовжити залучати в Україну міжнародну допомогу й інвестиції, потрібні для відновлення наявних і будівництва нових потужностей. Це гра в довгу.

Ваш мерч з написом «Критична інфраструктура» та спільні проєкти з іншими брендами виглядають як данина моді. Яку практичну ціль переслідує ДТЕК, допомагаючи регіональним медіа або публічно дякуючи іншим компаніям?

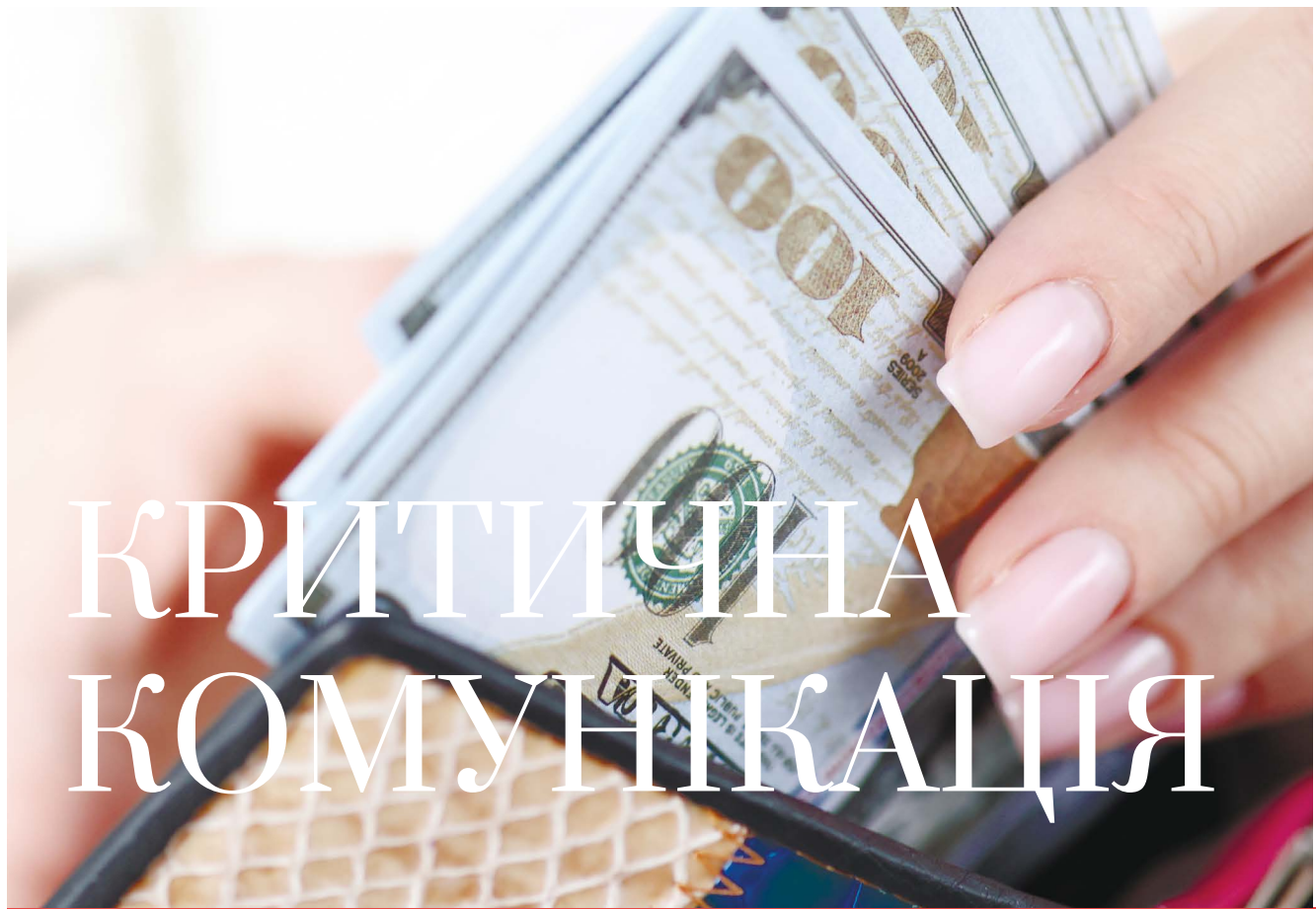
Ми приділяємо велику увагу партнерствам і колабораціям з іншими компаніями та медіа. Одним



Комунікації під час війни не бувають некризовими

із найпомітніших прикладів стала кампанія «Світло тримається на тих, хто...». Десятки великих українських компаній публічно сформулювали свою соціальну місію під час війни та свою роль у житті суспільства. Ми подякували їм за це, встановивши борди та знявши відео для соцмереж, а вони відзначили роль ДТЕК і привітали з двадцятирічним ювілеєм.

Іншим важливим прикладом партнерств є наш спільний проєкт з «Українською правдою». Ми випустили мерч (худі та футболки з написом «Критична інфраструктура»), а усі кошти від їхнього продажу спрямували на підтримку невеликих незалежних редакцій у прифронтових регіонах. До цієї ініціативи долучилися як люди, так і великі українські компанії. У цьому проєкті ми хотіли сказати просту, але значущу річ: правда для країни так само важлива, як і критична інфраструктура. Без енергетики, води та тепла місто не може функціонувати. А без правди не може нормально жити суспільство. Водночас це й історія про людей. Про те, що кожна людина в країні важлива і цінна. А ще потрібно критично мислити, відрізнити правду від брехні. Такі партнерські проєкти дозволяють брендам звучати голосніше, висловлювання стають чутнішими.



КРИТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ

Європейський курс зобов'язує Україну до масштабної гармонізації законодавства, насамперед у банківській сфері. Попри певне відставання від стандартів ЄС вітчизняна фінансова система мусить оперативно досягти обов'язкового рівня відповідності. Ключовим етапом цієї трансформації став розвиток фінансового моніторингу. Швидко адаптація регуляторних норм перетворюється на вирішальний фактор, від якого залежить успіх приєднання держави до єдиного економічного простору Європи.

Суворі вимоги фінансового моніторингу перетворюють фінустанови на слідчих, що призводить до сервісних конфліктів і блокування рахунків. Поки одні банки ігнорують скарги, інші активно інвестують у фінансову грамотність і спрощують мову спілкування. Головним викликом 2026 року стане пошук балансу між нормами закону та довірою. Відкритий діалог допоможе перетворити контроль на елемент лояльності.

У 2025 році банки працювали, як й весь український бізнес на генераторах, інвестувавши величезні кошти в безперервність роботи. Проте рік виявився для банківського сектору прибутковим попри непередбачувані та буремні часи. Однак саме в такі періоди легко прогавити тренди, які завтра стануть головним болем. Особливо для тих, хто відповідає за комунікації. Один із таких трендів – це виконання умов фінансового моніторингу.

Норми фінмону насуваються справжнім криголамом. Банки, по суті, самі є заручниками цього процесу, але в очах клієнтів саме вони є ініціаторами незручностей і відповідальні за всі пов'язані з цим негаразди. Персонал буквально змушений вибирати між поганим і ще гіршим: ризиком втратити клієнта та ризиком нарватися на штраф від НБУ. А це створює гостру потребу в якісних внутрішній і зовнішній комунікаціях, щоб неприємні дилеми вирішувалися з найменшими втратами.

КОЛИ БАНК ЗАБУВАЄ, ЩО ВІН НАДАЄ ПОСЛУГИ

Опинившись під загрозою мільйонних штрафів, багато банків вибрали найпростіший шлях – перестраховатися, інколи до абсурдних меж.

Прикро, але вже минулоріч були кричущі випадки, як-от візит працівника служби безпеки «ПриватБанку» додому до клієнтки з метою «перевірки зарахування на рахунок ФОП». Співробітник фотографував робоче місце, записував розмову, вимагав дані людини, яка зробила переказ. Без офіційного запиту, без розуміння, що він не слідчий, а представник банку — установи, яка надає послуги. На жаль, навіть після звернення журналістів банк, що є лідером ринку, ніяк не прокоментував цей кейс.

Не новина й те, що банки можуть блокувати перекази власних коштів клієнта з його рахунку в іншому банку, докладно не пояснивши причини цих дій, зокрема

розголосу набули такі кейси клієнтів банків «Сенс» і «Райффайзен». На думку клієнтів ситуація кричуща: закрит депозит, переслав собі ж гроші та втратив до них доступ.

Не забулося досі й «підтвердження через SMS» від Ощадбанку – ідеальний приклад, коли боротьба з однією схемою стала важливішою за зручність тисяч клієнтів. Обмеження запровадили без попередження, альтернативи не запропонували. Постраждалими стали українці на окупованих територіях, військові на «нулі», громадяни, що перебувають за кордоном. Все це наслідки однієї проблеми – банки поставлені в такі умови, що не важко й забути, що вони є надавачами фінансових послуг, а не слідчими чи прокурорами.

При цьому банки посилюють роз'яснювальну роботу серед клієнтів, щоб вони розуміли причини тих чи інших потенційних ризиків.

Активно проводиться робота стосовно підвищення фінграмотності українців. По-перше, попри війну в Україні вкотре пройшов Всесвітній тиждень грошей – інформаційна кампанія з фінансової обізнаності дітей і молоді, координатором якої є НБУ.

По-друге, й самі банки шукають нові підходи до ефективного донесення важливої інформації. Наприклад, «ПриватБанк» у межах проєкту «Фінансова мудрість» провів 200 освітніх лекцій для п'яти тисяч людей старшого віку з азів фінграмотності, а для молодшої аудиторії активно розвиває YouTube-канал із цікавими освітніми відео. ТАС шукає підхід до аудиторії через блогосферу, регулярно публікуючи цікаві статті на різні пов'язані із фінансами теми. Ощадбанк придумав анімованих персонажів – ошадиків, які мають «полегшити» імідж банку та поглибити його дружність до клієнтів. А ПУМБ не лише провів ребрендинг, але й оновив свої комунікаційні підходи – став менш консервативним, спростив мову спілкування та зробив свої комунікації з клієнтами динамічнішими та сучаснішими, за що навіть відзнаку вже отримав.

ВИКЛИК 2026 РОКУ — ВІДНАЙТИ ДІАЛОГ

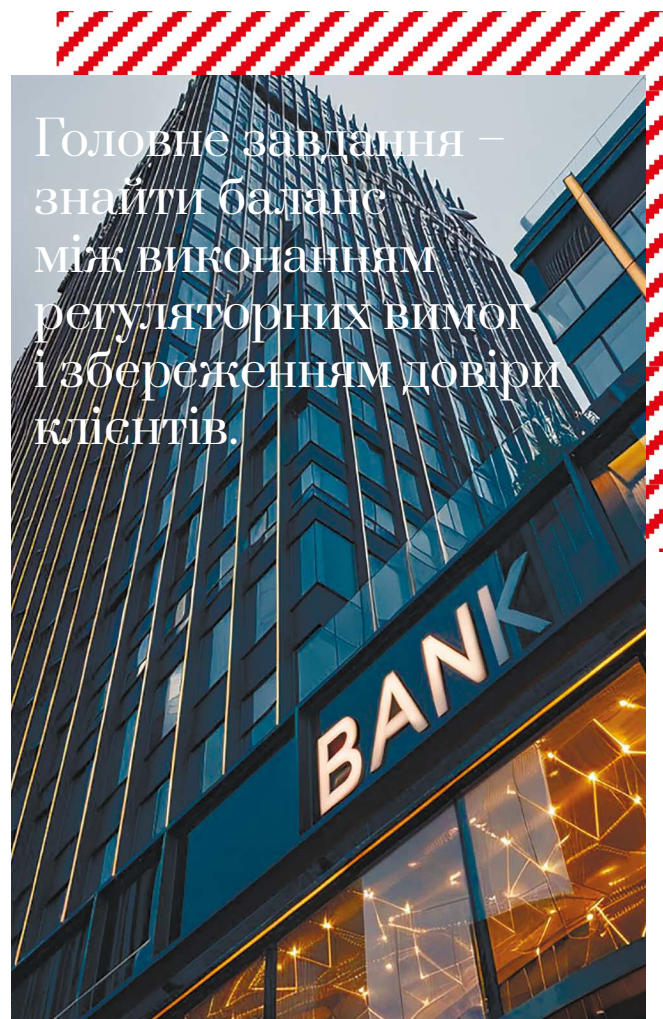
У 2026 році тренд на посилення фінмону лише зміцниться. Повноцінний запуск електронного кабінету СПФМ, кейсове звітування, автоматизація, інтеграція з європейськими стандартами створять ще жорсткіші рамки. Головне завдання – знайти баланс

між виконанням регуляторних вимог і збереженням довіри клієнтів. І ключ до цього – діалог.

Це потребує інвестицій у навчання персоналу, розробку комунікаційних матеріалів, створення зрозумілих процедур. Та в перспективі ці інвестиції виявляться не менш важливими, ніж дотримання формальних нормативів.

Банки, які зможуть пояснити клієнтам логіку своїх дій, трансформують фінмон із джерела роздратування на елемент відповідальної практики та матимуть конкурентну перевагу.

Юлія Самаєва,
редакторка відділу «Економіка» ZN.UA



ФІНАНСИ — БАНКИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	ПриватБанк	38,44	36,89	36,56	35,44	35,22	182,55
2	ПУМБ	36,43	36,43	32,86	34,86	35,00	175,58
3	МоноБанк	38,29	33,14	33,14	40,00	30,43	175,00
4	Таскомбанк	32,17	31,83	30,83	31,67	30,33	156,83
5	Ощадбанк	31,57	30,29	28,71	26,00	30,29	146,86

ПУМБ: як пробити броню байдужості



У світі, де клієнт має мінімум два банківські застосунки, лояльність стає крихкою. ПУМБ обирає шлях радикальної чесності, сміливого дизайну та проєктів, що здатні пробити захисний шар емоційного виснаження суспільства. Про репутаційні ризики у Threads, справжню ціну перемог на Red Dot та чому банк наважився на провокативну співпрацю з Playboy, розповіла директорка з маркетингу ПУМБ Ксенія Сікорська.

Що за минулий рік найбільше вдарило по репутації українських бізнесів? Не загальною, а як фактор, який ви реально відчули в роботі ПУМБ.

Якщо говорити про фактори, які реально впливають на репутацію бізнесу, то їхні витoki варто шукати ще у 2022 році – саме тоді кардинально змінилася як ринкова кон'юнктура, так і суспільні очікування щодо брендів.

Перший і, мабуть, найчутливіший фактор – це питання присутності бізнесу в росії. Тема «вийшли чи не вийшли» залишається постійним фоном і періодично знову загострюється в інформаційному просторі. Навіть ті компанії, щодо яких, здавалося б, дискусія вже вщухла, можуть знову опинитися в центрі уваги. І ця історія безпосередньо впливає на довіру до бренду.

Другий фактор – це будь-які корупційні або етичні скандали. У контексті повномасштабної війни чутливість суспільства до таких тем значно зросла. Коли вся країна мобілізована та підтримує армію, будь-які історії, пов'язані з неетичною поведінкою чи зловживаннями (навіть у соціальній сфері), викликають сильний суспільний резонанс і миттєво б'ють по репутації.

І третій важливий момент – це персоніфікація бізнесу через його лідерів. Коли компанія тісно асоціюється зі своїм CEO або топменеджментом, будь-які репутаційні ризики, пов'язані з конкретною особою, автоматично переносяться на бренд. Тому сьогодні роль лідера – це

не лише про управління бізнесом, але й про відповідальність за репутацію компанії загалом.

Якщо говорити про фактори, які стали новими саме у 2025 році, то варто сказати про стрімке зростання ролі соціальної мережі Threads. В Україні вона дуже швидко перетворилася на платформу, де репутація може як формуватися, так і руйнуватися буквально за лічені години. Інформація там поширюється значно швидше, ніж у Facebook чи Instagram, що створює і додаткові ризики для бізнесу, і нові можливості, зокрема для оперативної нативної комунікації та швидкого донесення позиції бренду до аудиторії.

Яка найбільш неприємна маркетингова правда, в яку ви вірите, є такою, що більшість колег вам би заперечили?

Одна з таких неприємних правд полягає в тому, що навіть найсильніша креативна ідея не працює без достатнього ресурсу для її реалізації. Можна скільки завгодно говорити про силу ідеї, креативність чи віральність, але без інвестицій у масштабування жоден по-справжньому великий і ефективний маркетинговий проєкт не відбудеться.

І друга важлива річ – ми як суспільство зараз перебуваємо у стані емоційного виснаження. За ці роки сформувався певний захисний шар байдужості, і кожна комунікація змушена спочатку пробити саме цю броню. Тому сьогодні

маркетинг – це вже не просто про креатив чи повідомлення, а про здатність достукатися до аудиторії, яка свідомо або несвідомо захищається від надлишку інформації та емоцій. Тому сьогодні будь-який масштабний проєкт без хайпу в позитивному сенсі цього слова майже неможливо реалізувати.

Ви точно слідкуєте за компаніями різного рівня у фінансовому секторі та за його межами. Є компанії, яким ви відверто заздрите як маркетологиня? На чій комунікації дивитесь і думаєте: «Оце класно, теж так хочу»?

Якщо говорити про фінансовий сектор, то для мене одним із таких прикладів є Revolut. Тут надихає не лише маркетинг, а насамперед їхній клієнтський підхід і стратегія мислення. Вони поводяться як справжній джокер у фінансовій категорії: постійно переосмислюють правила гри, швидко адаптуються та пропонують рішення, які часто випереджають очікування користувачів.

Якщо ж говорити про нефінансові бренди, то дуже імпонує маркетинг-команда «Сільпо». Вони системно роблять сильні, креативні кампанії, не бояться експериментувати і при цьому залишаються дуже впізнаваними. Це той випадок, коли дивишся на комунікацію і думаєш: «Дуже класно зроблено».

У нестабільні часи виграє той, хто дає більше користі

Згадайте момент у ПУМБ, коли ви хотіли зробити одне, а реальність банку змусила зробити інше. Що це було і що ви з того винесли?

Такі ситуації, звісно, трапляються, але якщо говорити про найбільш показові моменти, то це не стільки про реальність банку, скільки про реальність країни.

Перший – це період COVID-19, коли я тільки приєдналася до ПУМБ. Другий – початок повномасштабної війни. В обох випадках зовнішні обставини кардинально змінювали контекст, у якому працює маркетинг: змінювалися пріоритети, емоційний стан аудиторії, її очікування від брендів.

У таких умовах багато ідей і проєктів, які ще вчора були релевантними, раптово ставали «не на часі». І головний урок тут – це гнучкість і здатність швидко адаптуватися. Маркетинг не може існувати у вакуумі. Він має дуже точно відчувати контекст і відповідати на нього, навіть якщо це означає відмову від уже запланованих рішень.

Неодноразово ви казали, що «у кожного українця в телефоні є мінімум два банківські застосунки – і ми не проти». Як виглядає чесна стратегія брэнда в ситуації, коли лояльність уже не моногамна?

Насправді ситуація стала навіть складнішою: ці мінімум два застосунки не є фіксованими – вони постійно змінюються. Тобто користувачі легко «переключаються» між банками залежно від потреб, і ця ротація є новою реальністю ринку. Тому наша стратегія полягає в тому, щоб завжди залишатися в цьому наборі – бути в «репертуарі»





банківських застосунків, до яких клієнт регулярно повертається. Ми не боремося за ексклюзивність, а працюємо над тим, щоб бути релевантними щодня.

Важливо розуміти, що сьогодні, особливо у диджитальному середовищі, лояльність – це дуже крихке поняття. Саме тому ми робимо ставку на базову «гігієну» (зрозумілі, вигідні фінансові продукти) і підсилюємо це емоцією.

Ми працюємо на території радикальної чесності й інтелектуального гумору. І віримо, що саме така комбінація дозволяє не просто привертати увагу, а залишатися брендом, до якого хочеться повертатися.

І це дало результат: бренд увійшов у ТОП-3 банків за показником top-of-mind, ми суттєво підсилили сприйняття ПУМБ як вигідного та зручного банку (понад +20%), а також отримали +29% нових карток лише за три місяці.

Коли банк робить сміливу комунікацію, легко перегнути й отримати відторгнення. Як ви відчуваєте цю межу? Який у вас внутрішній тест?

Це завжди ризик. І, чесно кажучи, його неможливо точно виміряти наперед, особливо коли йдеться про сміливі або провокативні комунікації. Ти ніколи до кінця не знаєш, як саме відреагує аудиторія.

Одним із найбільших тестів на міцність для нас став проєкт із Playboy «Краса зі шрамом». Рівень ризику там був справді високим, адже це одночасно і провокативна, і дуже чутлива для суспільства тема.

Тут ключове питання не в тому, щоб просто, як-то кажуть, зловити хайп. Наш внутрішній тест полягає в іншому: чи є у цієї комунікації ціннісна основа. Якщо ти заходиш у складну тему, то маєш робити це відповідально – з повагою до аудиторії, з чітким сенсом і розумінням, навіщо ти це робиш.

Отже, межа проходить там, де закінчується сенс і починається просто провокація заради уваги. Для нас важливо цю межу не переходити.

Банківський маркетинг часто живе в рамці суворих регулювань і процедур погоджень. Як ви зберігаєте швидкість без відчуття, що вас постійно зупиняють?

Насправді обмеження – це частина гри, і ми їх не сприймаємо як щось, що гальмує роботу. Навпаки, це рамка, в якій ти вчишся працювати швидко і якісно.

Для нас швидкість – це не про те, щоб обійти процеси, а про те, щоб правильно їх побудувати. Ми багато інвестували в те, щоб синхронізувати команди: маркетинг, комплаєнс, юридичний напрям – і працювати як єдина система, а не як послідовні етапи погодження.

Дуже допомагає те, що з часом формується спільне розуміння: де є реальні ризики, а де – простір для креативу. Коли всі учасники процесу говорять однією мовою, рішення ухвалюються значно швидше.

І ще один важливий момент – це довіра. Коли команда маркетингу вже неодноразово доводила, що вміє працювати відповідально навіть із нестандартними ідеями, рівень цієї довіри зростає – і разом із ним зростає швидкість.

Тому для нас це не історія про те, що «нас постійно зупиняють», а скоріше про те, як навчитися рухатися швидко, дотримуючись правил.

Ви закріпили за ПУМБ червоний колір у фінансовій сфері, загалом зробили айдентику банку дуже помітною. Яка ціна цієї помітності – що стало складнішим після того, як бренд став яскравішим?

Сьогодні ПУМБ — сміливий та яскравий бренд, який впевнено досягає результатів і звучить не лише в Україні, але й на світовій арені. Завдяки цим змінам ПУМБ став першим українським банком, який отримав одразу дві відзнаки Red Dot Design Award – однієї з найпрестижніших премій у світі дизайну.

Дві нагороди Red Dot – це визнання не лише нашого нового дизайну, але й тієї трансформації, яку переживає ПУМБ. Ми свідомо відмовилися від консервативності, щоб створити сміливий, яскравий і сучасний бренд, який відповідає нашим сервісам та очікуванням клієнтів. Для нас ця нагорода — доказ того, що ПУМБ говорить з аудиторією простою, живою мовою та залишається банком, який надихає на зміни.

Є відчуття, що зараз будь-яка публічна позиція бренду може викликати хвилю реакцій. Як ви вирішуєте, коли банк має говорити, а коли краще просто зробити і не комунікувати зайвого?

Ми виходимо з простого принципу: комунікація має створювати цінність для клієнта або суспільства.

Я б розділяла кілька рівнів комунікації.

Якщо позиція банку допомагає пояснити важливе рішення на ринку, підтримати клієнтів або дати орієнтир у складній ситуації, ми говоримо чесно та відкрито в офіційних каналах та на особистих сторінках керівників команд.

У соцмережах є ситуативний формат – там працюють тренди, легкий хайп, іноді навіть провокації. Це більш розважальна комунікація, але й вона може нести сенси та допомагати бренду бути ближчим до людей.

А для ширшої професійної дискусії є ще особисті сторінки. Там можна говорити з ринком більш прямо, ділитися думками, досвідом і власною позицією.

Лояльність у диджитал-світі є дуже крихким поняттям

Проект ПУМБ і Playboy «Краса зі шрамом» викликав велику дискусію і в Україні, і за кордоном. Чому банк пішов у таку співпрацю? Це був пошук нової мови та цінностей для суспільства чи інше завдання, яке не так очевидно ззовні?

Через фотопроєкт «Краса зі шрамом» для журналу Playboy ми прагнули показати українцям та світу, що справжня краса – це сила, любов до себе та прийняття своєї унікальності. Героїнями в об'єктиві військового фотографа Костянтина Ліберова стали п'ятеро жінок, які отримали важкі поранення внаслідок російської агресії. Вперше на обкладинці видання – ветеранка Анастасія Савка, яка втратила кінцівку під час виконання бойового завдання.

У травневому випуску Playboy жінки оголили душі, а не тіла. Проєкт створив суспільний резонанс. Тисячі коментарів, репостів, публікація в британському The Telegraph – це ті самі знаки для команди, що зупинитися не можна. Бачення краси – поняття надто індивідуальне. Його формують, власне, споглядач, а також час і реальність довкола нього. Нинішня українська реальність – болісна: станом на жовтень 2024 року зафіксовано 1,3 млн ветеранів і ветеранок, понад 300 тис. із них з інвалідністю або травмами. Проблема торкнулася і цивільних, які зазнають поранень від численних небезпек війни.

У суспільстві дедалі частіше зустрічатимемо жінок, чия краса має шрам, що проявляється не лише зовнішньо. За операціями, лікуванням чи протезуванням приховані рубець у душі та велика внутрішня боротьба. Як навчитися не відвертати погляду, коли вперше бачиш себе в дзеркалі після травми? Як не приховувати опік, шрам чи протез, а вдягнути сукню, не запитуючи дозволу на свою жіночність? Як впоратися з травмою жінці, впевненість якої в сучасному світі надто залежить від відображення в дзеркалі? Як суспільству побачити красу після поранення, відкинувши нав'язані шаблони? Саме цьому присвячено фотопроєкт.

Через болючий досвід незламних героїнь проєкт покликаний надихнути жінок приймати свою нову зовнішність і навчити суспільство йти назустріч людям, які пережили травму та проходять реабілітацію.

У навігації в хаосі що для вас є найнадійнішим сигналом реальності: продажі, підтримка, поведінка в застосунку, дослідження, розмова із клієнтами у відділенні?

Ми ніколи не орієнтуємось виключно на цифри. Ми завжди прагнемо за ними бачити конкретного клієнта. Для нас не існує підходу, де є лише абстрактна статистика – нам важливо чути індивідуальний голос людини. Саме тому ми одночасно аналізуємо і кількісні, і якісні показники, щоб комплексно оцінювати так зване здоров'я бренду.

Якщо уявити, що завтра вам заборонять будь-які рекламні кампанії на три місяці, що ви зробите, щоб репутація ПУМБ не просто зберіглася, а зросла?

Якщо говорити про такий сценарій, то у разі вимкнення комерційної комунікації ми б посилили соціальний голос бренду, адже саме він формує репутаційний капітал у довгостроковій перспективі. Водночас, з огляду на високий рівень довіри до ПУМБ і сформований імідж, навіть кілька місяців без активної комунікації не були б критичними – наш репутаційний капітал дозволяє бренду певний час залишатися в тиші без втрат.

Якби ви робили татування, яке символізує минулий рік у вашій роботі, що це було б?

Наразі не плануємо робити татування, але якщо говорити суто теоретично, це була б фраза «Що мене не вбиває, робить мене сильнішою» – Quod me non pecat, me fortiolem facit. Вона дуже точно відображає досвід і виклики останніх років, які, зрештою, лише посилили мене професійно.

ПОКАЗНИКИ РОСТУ, А ДОВІРА?



Сенсаційні 40% зростання: страховий ринок України б'є рекорди попри війну. Автоцивілка подорожчала вдвічі, а прибутки сегмента non-life злетіли, але чи стоїть за показниками реальна довіра? Поки клієнти часто купують поліси лише через вимогу закону чи банків, лідери ринку шукають шлях до добровільного страхувальника. Як прозорість і сервіс стають головними драйверами прибутку? Чому в 2026 році успіх залежатиме від здатності перетворити клієнта на партнера, а складний поліс – на зрозумілу послугу?

Минулий рік для українського страхового ринку був напрочуд вдалим. Попри війну, інфляцію та глобальні виклики сегмент non-life зібрав премій на понад 40% більше, ніж роком раніше. Зросли й активи страховиків (+25%), і виплати застрахованим (+22%). Та чи лише ці показники свідчать про успіх страхового ринку? Здається, що все ж справжній успіх для страховика у розумінні його клієнта, за що саме він платить, і у впевненості в наданих страхових гарантіях. І якщо клієнтську впевненість сяк-так можна екстраполювати зі стандартної статистики, то от із розумінням так не вийде.

ПОКАЗНИКИ КРИЧАТЬ, КЛІЄНТИ МОВЧАТЬ

Сегмент life фіксує доволі скромне, але все ж зростання. Премії зросли на 4% рік до року, активи – на 22,5%, виплати сягнули 817,5 мільйона. Це, безперечно, хороший результат за найгірших умов роботи.

На його тлі успіхи сегмента non-life буквально вражають. Найкращі 25 компаній non-life зібрали 46 мільярдів гривень (+47% рік до року), а загальний прибуток non-life становив 1,9 мільярда (+33%). Проте справжня сенсація —

автоцивілка: премії зросли на 122%, укладено понад 3,4 мільйона договорів. Середня премія підскочила з 1370 до 3047 гривень — більш ніж удвічі. Середня виплата наразі – близько 40 тисяч гривень.

Це результат вільного ціноутворення, яке запрацювало на початку 2025 року. Тарифи нарешті адаптувалися до реальної інфляції, зростання вартості запчастин, удорожчання ремонтів тощо. Однак пояснити це водієві, який зник платити півтори тисячі за поліс і раптом побачив удвічі більший рахунок, складно. Без нормальної комунікації це схоже на грабіж.

КАСКО показало +22% (премії – 4,2 мільярда), ДМС — +26% (це вже 16% від усіх премій non-life, виплати – 2,8 мільярда при збитковості 72%). Майнове страхування додало +57%. Здавалося б, розквіт. Але скільки з цих клієнтів розуміють, що саме вони купили? Скільки з них просто не змогли відмовитися від послуги через умови кредитування? Чи змогли б вони взагалі пояснити різницю між різними пакетами покриття та чи знають свої права у разі виплати?

ВІДНАЙТИ ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК

Тарифний ризик — головний біль галузі. Різкі стрибки цін на ОСЦПВ ускладнюють доступність страхування для клієнтів, а проникнення страхування в Україні й так залишається на рівні 2–3% ВВП — один із найнижчих показників у нашому регіоні. Для порівняння: в розвинених країнах це 7–10%.

Звісно, воєнні фактори обмежують можливість покриття певних ризиків. Та й сама сфера, як і будь-яка інша, відчуває на собі всі макроекономічні негаразди – від інфляції аж до рецесії. Однак ми наочно бачимо галопуючу позитивну динаміку там, де страхування є безальтернативним, і скромний «повзучий» приріст там, де страхування – це лише особисте рішення клієнта. Власне, це і є потенціал майбутнього зростання, який має виправити наразі зростаючий дисбаланс між сегментами life і non-life.

Тож у цьому і полягає головний пріоритет розвитку страхування: посилення комунікацій із клієнтами — не опція заради приємного корпоративного іміджу,



Інна Белянська,
голова Правління ПрАТ
«МетЛайф»

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

«МетЛайф» уже 10 років утримує лідерство попри складні часи для індустрії life-страхування. У 2025-му ми зосередилися на зміні сприйняття послуги: трансформуємо її з неперіоритетної на фундамент фінансової стійкості в умовах інфляції та збільшення ризиків для здоров'я. Першочергові комунікаційні завдання – доносити цінність послуги до людей, руйнувати стереотипи та плекати культуру фінансової грамотності.

Статус лідера формує надвисокі очікування. Саме тому наша репутаційна стратегія базується на реальній турботі через конкретні дії. Наприклад, усі роки війни діє розширений пільговий період для сплати внесків – до 90 днів зі збереженням захисту. Завдяки автоматизації процесів і запуску додаткових процедур контролю якості рівень задоволеності клієнтів зростає.

Репутація страховика – це й масштаби виплат, які переконливіші за будь-які гасла. У 2025 році клієнти «МетЛайф» отримали рекордні для ринку life-страхування 623,5 млн грн. Ще у 2022-му ми ухвалили рішення ставити людяність вище формальних умов. Компанія здійснює виключні виплати клієнтам – цивільним особам за воєнними ризиками і за час повномасштабної війни провела тисячі таких виплат.

У внутрішніх комунікаціях фокусуємось на збільшенні мотивації та залученості, підтримці талантів, сучасних підходах до work-life balance – як результат, ми зберегли в складні часи всю нашу команду зі 150 фахівців.

Репутаційні пріоритети «МетЛайф» на 2026 рік – сталість партнерських ініціатив (благодійні й освітні проекти), соціальна інклюзія, подальша трансформація сервісу в екосистему турботи.

ФІНАНСИ — СТРАХОВІ КОМПАНІЇ LIFE

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	ARX LIFE	40,50	41,00	41,50	37,00	38,50	198,50
2	PZU Україна Страхування життя	36,33	32,00	29,33	28,00	28,33	153,99
3	ТАС Лайф	30,50	33,50	30,00	28,50	29,50	152,00
4	МетЛайф	29,00	28,33	25,33	24,67	26,67	134,00
5	СК Граве Україна	30,00	33,00	22,50	20,50	27,50	133,50

а запорука зростання. І не лише у сегменті life.

Передові компанії, такі як ТАС та ІНГО, вже рухаються в цьому напрямку, інвестуючи в кращі комунікації: від вебінарів і кращого зворотного зв'язку до дашбордів. Результат цілком вимірюваний – зростання лояльності клієнтів на 20–30%, що легко конвертується в майбутні прибутки, збільшення крос-продажів, зниження відтоку клієнтів.

Можна роками змагатися, хто дасть дешевший поліс, а можна конкурувати якістю пояснень, швидкістю реакції, зрозумілістю умов. Другий шлях довший, але однозначно перспективніший.

ЯК ЗРОСТАТИ І НЕ ВПАСТИ

Згадайте показник проникнення. Ринок страхування в Україні має всі передумови для подвоєння. Але намарно сподіватися, що примус тут ключовий, навпаки, ключ до успіху – боротьба за добровільну участь у системах страхування та клієнтське бажання отримати ці послуги. Це можливо лише за умови, що фокус роботи буде зосереджено на комунікаціях.

Бажано із персоналізацією. Не просто продати поліс, а допомогти клієнту зібрати пакет під його реальні

потреби. На кшталт пакетів «Повний Житлозахист» чи «Хатинка-Тваринка» від ТАС, тільки ще ширше. Людина з машиною, квартирою та дітьми потребує комплексного рішення, а не десятка окремих полісів від різних компаній.

Бажано із фокусом на фінансовій грамотності клієнта, який має розбиратися в продуктах або принаймні знати про їхню наявність, як-от освітній подкаст-проект «PRO. страхування» від профільної асоціації НАСУ.

Бажано в цифрі. Не лише тому що онлайн-продажі мають відчутний потенціал для зростання, але й заради зручності, прозорості та переваг щодо конкуренції. Коли клієнт за п'ять хвилин може оформити поліс, одразу побачити всі умови, порівняти пакети, розрахувати вартість — це вже інший рівень сервісу. Ще краще, якщо це все ще й зібрано в зручному мобільному застосунку, як-от у ARX.

Ринок процвітатиме, коли клієнти стануть партнерами страховиків. Коли довіра стане міцною цеглинкою у фундаменті кожної бізнес-моделі ринку. Тож вже зараз кожна страхова компанія має вибрати – або інвестувати в комунікацію сьогодні, або втрачати клієнтів завтра.

Юлія Самаєва,
редакторка відділу «Економіка» ZN.UA



Нонна Рижка,
директорка з маркетингу
ARX

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Репутація страхової — це не те, що компанія говорить про себе публічно. Перевірка відбувається пізніше, коли клієнт телефонує після аварії, коли чекає виплати, коли щось пішло не так. Ось тоді і з'ясовується, чи справді працює те, що було обіцяно. 2025 рік показав це особливо виразно. Люди стали дуже чутливими до справедливості, тож якщо ціна поліса не відповідає реальному захисту – це відчувається одразу й обговорюється публічно. Додайте сюди очікування миттєвого сервісу і те, що будь-який негативний кейс за кілька годин може стати вірусним. Вмить стає зрозуміло, чому «красиві слова» як стратегія більше не працюють.

В ARX ще кілька років тому вирішили пояснювати страхування на реальних кейсах, тобто що робити в ситуаціях, коли найчастіше виникають непорозуміння. Короткі відео, живі діалоги в коментарях – не про охоплення, а щоб зняти тривожність конкретної людини в конкретній ситуації.

Реформа НБУ реально витіснила гравців, які існували на довірі без зобов'язань. Багато таких компаній пішло з ринку. Для тих, хто залишився і відповідає новим вимогам, це, чесно кажучи, подарунок: ринок став чистішим, а довіра – трохи менш дефіцитною.

Однак є те, що не змінюється незалежно від регулятора та реформ. Клієнт ухвалює рішення емоційно. Він може знати всі рейтинги, але все одно вибрати компанію, де менеджер говорив «його мовою». Тому репутацію ринку справді формує регулятор, а репутацію конкретної компанії – кожен дотик до клієнта. Це банально звучить, але саме банальні речі найважче робити щодня.

ФІНАНСИ — СТРАХОВІ КОМПАНІЇ NON LIFE

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	УСГ (USG)	32,00	32,00	32,00	31,00	34,00	161,00
2	ARX	32,40	28,00	30,60	26,80	32,00	149,80
3	PZU Україна	29,00	28,50	27,75	27,00	29,00	141,25
4	UNIQA	28,67	29,67	26,67	25,50	28,17	138,68
5	Страхова група ТАС	26,20	25,00	26,40	24,20	30,40	132,20

Новий сезон

РЕЖИМ ЩІА



ми+
Україна **Розвінчання
міфів**

з 02 квітня

18:30

щочетверга

ЕТИКА ЗАМІСТЬ ХАЙПУ

Українські ресторани переходять до етичної зрілості та системної роботи. Замість гучних звітів про допомогу гості тепер цінують прозорість і щирі турботу про команду. Заклади активно впроваджують екологічні практики та розвивають локальні фермерства. Власники стають медійними обличчями брендів, оскільки особиста відповідальність є головною гарантією якості. Репутація тримається на вмінні визнавати помилки та ретельно перевіряти партнерів. Це шлях від емоційних акцій до високих професійних стандартів.

ВІД РЕАКТИВНОСТІ ДО ПРОАКТИВНОСТІ

2025-й став для ресторанного бізнесу України роком переходу від реактивної до проактивної роботи з репутацією з наляками на системність. У 2022-му комунікації стосувалися виживання та волонтерства, 2023-й був роком оптимізму й ура-патріотизму. У 2024-му зосередилися на стабілізації процесів. 2025-й продемонстрував повернення до стратегічного брендингу, але з більш зрілою та соціально чутливою етикою.

Порівняно з першими роками повномасштабної війни, компанії відійшли від виключно «героїчної» риторики. Якщо раніше комунікації багатьох закладів зводилися до звітів про збори, то у 2025 році фокус змістився на сталість, якість і відповідальність перед командою.

Мережі на кшталт !FEST або La Famiglia публічно говорять не лише про допомогу армії,

але й про заходи з підтримки співробітників і податкову прозорість. Ще більше зростає увага до ESG-підходів. Якщо інклюзивність і залучення локальних постачальників наростали вже кілька років, то екологія — новий тренд. Якщо ви не встигли помітити цього у 2025-му, то точно побачите цього року: чули «не до вашого екофрендлі» три з половиною роки повномасштабної війни, але під кінець минулого року почастішали відповіді «спробуймо».

Глобально галузь рухається в напрямку ethical dining, і українські гравці інтегрують ці тренди у свої комунікації. Навіть мережі закладів з екзотичними кухнями починають говорити про роботу з локальними фермерами. А втім, тут важливо не перегравати: споживачі стали більш критичними та недовірливими, і якщо суспільно важливі теми згадують суто для хайпу, без підтвердження на практиці, це швидко стає зрозуміло.

ДОВІРЯЙ, АЛЕ ПЕРЕВІРЯЙ

Особливо різкою є реакція на будь-які маніпуляції, пов'язані зі зборами для фронту.

Типовий приклад: у Києві одна з кейтерингових компаній публічно оголосила про партнерство з волонтерами щодо збору на автомобілі для фронту. Після запитань від клієнтів з'ясувалося, що ГО не публікує фінансових звітів, а засновники мають неоднозначну репутацію. Компанія змушена була:

- призупинити кампанію;
- опублікувати пояснення;
- ввести правило перевірки партнерів через відкриті реєстри.

Після кількох подібних інцидентів великі гравці (зокрема структури рівня !FEST) почали «фільтрувати» фонди ще більш ретельно.

Інший приклад — ситуації з так званим «фейковими волонтерами», коли ресторани отримували запити на безоплатне харчування. У 2022-му нормою було годування волонтерів просто за дзвінком. У 2025-му без договорів і верифікації співпраця була практично неможлива, винятки вписувалися в статистичну похибку. Раніше деякі заклади боялися публічно озвучувати відмови волонтерам.

НЕ ТІЛЬКИ ДЛЯ АРМІЇ

Окрім підтримки ЗСУ, в ресторанных і кейтерингових компаніях зросла кількість проєктів у таких сферах:

- працевлаштування ветеранів;
- інклюзивність (насамперед безбар'єрність: входи, пандуси, туалети тощо);
- освітні ініціативи, розвиток української кухні (чи однієї з локальних).

Ресторани запускають стипендії, співпрацюють зі школами, інвестують у гастрономічні фестивалі як інструмент розвитку міського середовища. Причому це не залежить від наближеності до зони бойових дій: харківські «Трипіччя» та «Сніданішна», одеські «Дізингоф», «Йоурз Бістро», «Дача», заклади Купера роблять це не менш яскраво, ніж, наприклад, мережі SHOCO, Daily Dose, La Luce у Львові.

НАЙБІЛЬШИЙ ВИКЛИК — КАДРИ

Найбільш гострим викликом для галузі став кадровий дефіцит. Невчасна реакція на скарги, падіння якості — прямий ризик для репутації. Нестача кухарів, офіціантів і менеджерів є критичною.

Частина компаній відповіла системно. Внутрішні



Тарас Маселко,
PR-директор
Холдингу емоцій !FEST

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

РЕПУТАЦІЙНИЙ ТРЕНД ЧИ ОБ'ЄКТИВНА ВИМОГА ЧАСУ?

Працюючи з центрами реабілітації військових, ми зрозуміли, що реінтеграція — це не просто «ініціативи на папері», а пряме завдання для суспільства та бізнесу. Це насамперед про людські долі. І від кожного з менеджерів і лінійного персоналу, хто може ухвалювати рішення, залежить настрій і становище українців, котрі повернулися з війни.

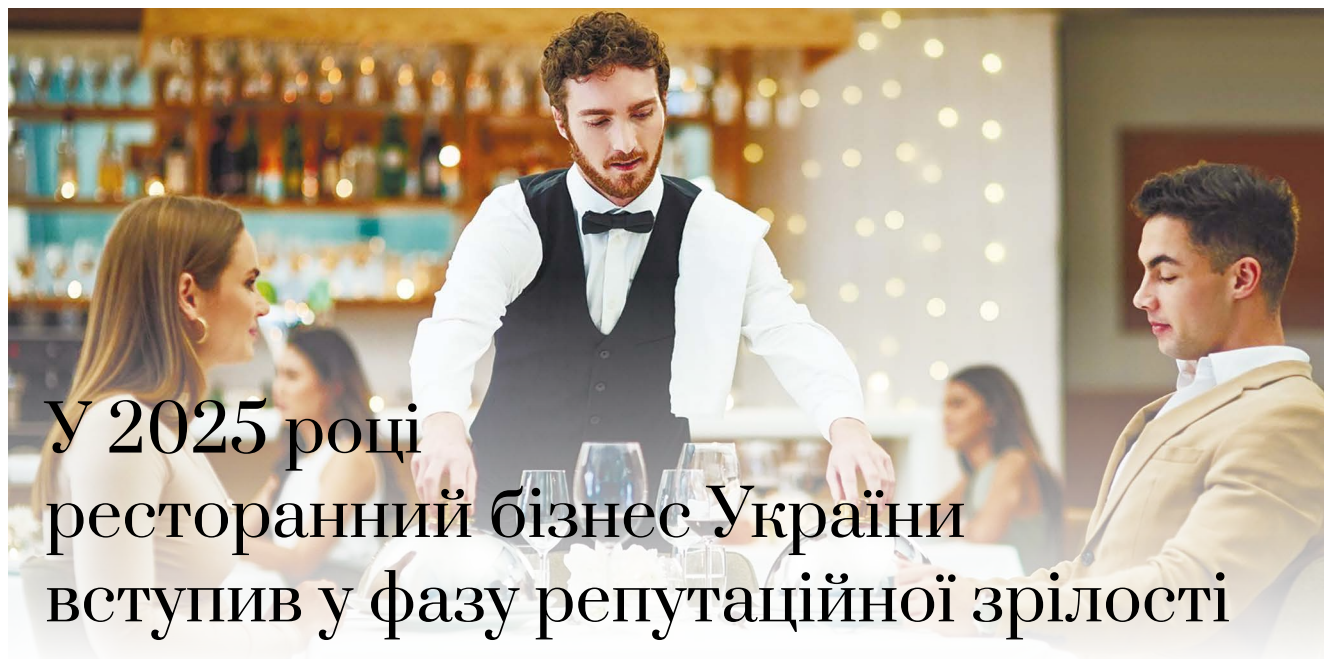
Щодо працевлаштування та робочих місць: маємо кілька випадків, коли адаптовували робочі місця під потребу ветеранів і, відповідно, виходили з ініціативою найму на роботу. Аби не схибити, варто отримати пораду й експертизу від центрів реабілітації. У Львові, наприклад, це Superhumans Center та Unbroken. Ще одна важлива складова — тренінги та навчання для персоналу в поведінковому та психологічному контексті.

Стосовно інклюзивного посуду в ресторанах і кафе: ми маємо майстерню кераміки та виготовляємо посуд для людей з ампутаціями чи вадами верхніх кінцівок, спираючись на іноземний досвід. Це тарілки, виделки, ложки та ножі, які полегшують прийом їжі. Ми забезпечили наявність таких приборів у наших просторах. Виготовляємо тарілки за індивідуальними запитам.

Щодо додаткової лояльності: запрошуємо ветеранів, родини загиблих відвідувати розважальні події (з відповідними знижками або безоплатно). Це теж гарний спосіб соціалізації та реінтеграції. Запрошуємо ветеранські бізнеси до спільних активностей. Щоб налагодити механізм співпраці, можна консультиватися з організаціями, які працюють із ветеранами.

Якщо ви й досі не працюєте в цьому напрямку, то вже точно час. І це стосується не лише репутації, але й об'єктивної реальності та соціальної відповідальності.





У 2025 році ресторанний бізнес України вступив у фазу репутаційної зрілості

та зовнішні комунікації для потенційних працівників уперше стали частиною репутаційної стратегії. Заклади публічно говорять про:

- підвищення зарплат;
- навчальні програми;
- психологічну підтримку персоналу.

Деякі ресторани у Львові та Києві ведуть окремі Telegram-канали для команди, де прозоро пояснюють фінансові результати та плани.

ОСОБИСТІЙ БРЕНД ПЕРШИХ ОСІБ

Власники та CEO стали медійнішими. Власниця Honey видає книжку. Топменеджери GoodWine коментують податкову політику та підтримку ветеранського бізнесу. Вибухає публічність Світлани Міронової, обличчя холдингу La Famiglia: статті про тренди, безоплатні консультації для молодих рестораторів тощо. Тримують рівень Алекс Купер та інші.

Особистий бренд у 2025 році — це не лайфстайл, а позиція. Публічне мовчання під час кризи часто сприймається як слабкість. Натомість реакція Міші Кацуріна на масове отруєння в «Китайському привіті» у Львові стала прикладом оптимального виходу з майже

безвихідної ситуації. Нагадаю, що ресторатор практично відразу вийшов в ефір з лікарні, повідомив, що теж отруївся, тримав контакт з іншими постраждалими, багато та відкрито розповідав. І визнав виявлені пізніше проблеми та помилки закладу. Як наслідок — технічна криза не переросла в репутаційну та фінансову. Заклад зберіг популярність.

У 2025–2026 роках вже і Холдинг емоцій !FEST, який раніше славився різкою, конфліктною комунікацією в кризових ситуаціях з боку одного зі співзасновників, більше такого не практикує. Навіть у динозаврів ринку, комунікація стала коректнішою, а прозорість стає нормою.

ЩО У ПІДСУМКУ?

У 2025 році ресторанний бізнес України вступив у фазу репутаційної зрілості. Системність, прозорість та особиста відповідальність перших осіб – основа довіри. Аудиторія більше не вірить деклараціям. Вона перевіряє. А значить, і репутаційний менеджмент компаній буде все більше про фактчекінг, а не про красу формулювань.

Всеволод Поліщук,
ресторанний
консультант, письменник

HoReCa — КЕРІВНІ РЕСТОРАННІ КОМПАНІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Ресторани Кацуріних	47,40	44,60	48,40	46,20	47,60	234,20
2	Ресторани Алекса Купера	46,50	47,50	46,00	45,75	44,75	230,50
3	Musafir	47,00	47,50	41,00	40,50	45,50	221,50
4	Manana Family	45,25	42,75	43,25	43,75	44,50	219,50
5	Холдинг емоцій !FEST	45,33	41,33	46,00	42,67	43,67	219,00

ЗНАТИ НАДИХАТИ ВПЛИВАТИ



Media HUB



ТиКиїв

**Ukraine
BREAKING NEWS**

НЕЗАЛЕЖНИЙ МЕДІАХОЛДИНГ
НОВИНИ ЗІ ЗМІСТОМ



СВІТ КРУАСАНІВ



Lviv Croissants пройшли шлях від локального закладу до глобальної мережі в трьох частинах світу. Експансія у США, Європу й Азію вимагала глибокої адаптації до місцевих культур, але без втрати самобутності. Іноземний ринок важливо розуміти, адже орієнтація лише на українську діаспору є пасткою. Як контролювати якість за тисячі кілометрів, ставши справжнім амбасадором вітчизняної гостинності у світі, **розповів засновник Lviv Croissants Андрій Галицький.**

Як змінилася ваша комунікаційна стратегія з виходом на зовнішні ринки? Чи складно зберігати львівську ідентичність бранда на глобальному рівні?

Точкою відліку для активної міжнародної експансії став 2022 рік. Стартувавши з першого закладу в Польщі, мережа швидко розширила географію: нині заклади працюють у Словаччині, Чехії, Франції, Норвегії, США та Південній Кореї. Сьогодні перед компанією постала особлива місія – бути амбасадором вітчизняної гостинності. Це велика відповідальність і натхнення, адже кожна закордонна локація репрезентує не лише марку, але й усю державу. З огляду на унікальні культурні й економічні особливості різних регіонів формат адаптується до місцевої гастрономічної культури. Проте, попри локальні корекції, українська ідентичність Lviv Croissants скрізь залишається незмінною.

Нещодавно мережа вийшла на ринок Норвегії. Чому було вибрано саме цей регіон і які репутаційні виклики ви бачите в роботі зі скандинавським споживачем, який відомий своєю прискіпливістю до якості й екологічності?

Ми отримали запит від майбутніх франчайзі – українських підприємців з Осло, які давно знайомі

з Lviv Croissants. Норвегія дійсно відома своїми суворими екологічними нормами, і ми це відчули одразу. Одне лише вивчення та впровадження всіх стандартів маркування упаковки зайняло два місяці, не кажучи про інші дозвільні документи й адаптацію бізнес-процесів. Однак наші франчайзі давно проживають у Норвегії, тому добре розуміються на тонкощах ведення бізнесу в цій країні.

Як ви вибудовуєте систему комунікації з франчайзі, щоб львівський стандарт гостинності та якості залишався незмінним незалежно від географії?

Партнерська мережа складається з двох типів франчайзі: українців, які мешкають за кордоном, та іноземців. Співпрацю розпочинаємо з однодумцями, що мають спільні цінності. Це дозволяє швидко масштабуватися на нових ринках. За дотримання високих стандартів сервісу та кухні відповідають львівський відділ міжнародного розвитку й американський офіс.

Логістика виробництва диференційована: європейські заклади забезпечує підприємство у Львові, у Штатах побудовано власні потужності, а в Кореї налагоджено повний контроль аутсорсингу. У Франції за окремою лінійкою триває співпраця з провідним світовим виробником круасанів.

Lviv CROISSANTS

ЗА
КОРДОНОМ

бренд доводиться
будувати фактично
наново

Перед запуском кожної локації українські тренери навчають персонал усіх тонкощів приготування страв і напоїв. Технологи безпосередньо розробляють меню для кожної країни, а інгредієнти ретельно вибирають у найкращих локальних постачальників. Така система гарантує сталу якість у будь-якій точці світу.

Для щоденного моніторингу застосовуються живі аудити, онлайн-спостереження, фотозвіти та таємні покупці. У франчайзингу основна відповідальність за процеси покладена на партнера, тому системний нагляд з боку франчайзера залишається критично важливим. Це досвід, відшліфований протягом одинадцяти років роботи.

Робота в Україні в умовах постійних обстрілів та енергетичних криз потребує надзусиль. Як ви поєднуєте кризову комунікацію всередині країни із трансляцією успішної історії зростання на міжнародній арені?

Ми не транслюємо ані «успішного успіху» на міжнародному ринку, ані «незламної незламності» вдома. Якщо через обставини непереборної сили ми не можемо забезпечити належний рівень сервісу, то виходимо з чесною комунікацією і пояснюємо, в чому причина. І підтримка, яку ми отримуємо в такі моменти від наших гостей, дає сили справлятися з цими обставинами.

Для сучасного споживача важливо, які цінності сповідує бренд. Яку роль у вашій репутаційній стратегії відіграють соціальні проекти та підтримка українського суспільства під час війни?

Соціальні ініціативи для нас – це частина репутаційної стратегії. Ми продовжуємо працювати в Україні, сплачувати податки, створювати робочі місця, підтримувати армію та долучатися до проектів, які важливі для наших гостей і команди. За останні три роки ми вже реалізували колаборації з українським мультиплікаційним фільмом «Мавка», з Євгеном Клопотенком (лімітований круасан «Борщ») та з книгарнею «СЕНС» (проект «Тримайся своїх сенсів»).

Ми також добре розуміємо емоційну роль, яку сьогодні відіграють наші заклади. У Lviv Croissants приходять не лише за круасаном і кавою. Сюди заходять, щоб перевести подих, відволіктися, побути в безпечному просторі та трохи відновити сили.

Виходячи на нові ринки, ви часто опиняєтеся поруч із великими міжнародними мережами. У чому полягає ваша головна репутаційна сила, яка дозволяє вигравати боротьбу за клієнта?

На нових ринках ми не намагаємося змагатися з великими міжнародними брендами їхніми ж інструментами. Відкриваючи перший Lviv Croissants у Франції, де круасани вважають одним із національних символів,





ми готувалися до того, що до нас будуть ставитися з підозрою. Проте якісний продукт, адаптований до місцевих гастрономічних смаків, гарний сервіс і грамотний маркетинг зробили наш заклад в Німці популярним як серед локалів, так і серед туристів з усього світу.

У Lviv Croissants дуже активна та лояльна аудиторія. Як ви використовуєте цифрові інструменти та відгуки гостей для того, щоб не просто вдосконалювати меню, а зміцнювати довіру до бренда в режимі реального часу?

Важливо мати цілісне уявлення про роботу кожної локації Lviv Croissants у режимі реального часу. Для цього впроваджено комплексний інструментарій: відеонагляд, регулярні менеджерські аудити, дегустації, тестування продукції та фокус-групи. Такий підхід дозволяє миттєво реагувати на зауваження, вдосконалюючи меню та сервіс. Коли гість усвідомлює, що його фідбек не зникає, а перетворюється на реальні зміни, формується глибока довіра до бренда.

Водночас система контролю діє не лише зовні, а й усередині колективу. Глибока аналітика та зворотний зв'язок допомагають покращувати умови праці й оптимізувати операційні процеси. Це знімає надмірне навантаження з працівників, тому в підсумку виграють усі: команда, відвідувачі та бізнес.

бути ГОТОВИМ починати з чистого аркуша

Який головний репутаційний урок ви отримали за час виходу на ринки різних країн? Що б ви порадили іншим українським підприємцям, які планують масштабувати свій бізнес за кордон?

Масштабувати бізнес без урахування локального контексту неможливо. У кожній країні різняться споживчі звички, гастрономічна культура й очікування від сервісу. Орієнтація лише на українську діаспору – стратегічна пастка. Сталий успіх можливий лише за умови глибокої інтеграції в місцеве середовище. Зокрема, до розробки меню Lviv Croissants у Каннах залучали французького шеф-кухаря.

Українським компаніям варто передусім ретельно вивчити вибраний сегмент і конкурентне поле. Це дозволить об'єктивно оцінити попит. Необхідно сформувати окрему команду зі знаннями мови країни присутності, аби ефективно долати юридичні й операційні бар'єри. Також бажано мати фінансовий резерв, адже це дорогий досвід. І бути готовим починати з чистого аркуша, оскільки за кордоном торговельну марку доведеться будувати фактично наново.

МІСЦЕ РЕПУТАЦІЇ

RECEPTION

Якби не одна унікальна обставина, яка раніше не мала місця ніде й ніколи у світі, цього матеріалу просто не було б. І ця унікальність – робота українського туристичного ринку під час повномасштабної війни. На п'ятому її році попри щоденні обстріли, відключення світла, тепла та в умовах майже повної відсутності в'їзного туризму національний туристичний ринок працює, приймаючи гостей і наче в мирний час вибудовуючи репутаційну стійкість. Про неї, поведінку споживача, кейси КСВ та інтеграцію бізнесу в нову реальність – у цьому матеріалі.

Війна в Україні радикально змінила туристичний сектор, змусивши адаптуватися як споживачів, так і бізнес. Незважаючи на це, світовий інтерес до України залишається високим: дослідження Brand Ukraine показує, що український бренд у глобальній рейтинговій системі піднявся, а відкладений попит на Україну залишається стабільно високим.

Простими словами – інтерес до України не зменшується, проте реалізацію цього попиту слід очікувати не раніше настання сталого миру. І це не наступний після війни день, а скоріше за все – за рік-три після останнього пострілу. Минулого року, як і попередні три від початку повномасштабного вторгнення росіян, вхідні туристичні потоки були суттєво обмежені численними ризиками та рекомендаціями не їхати до України з туристичною метою.

А втім, стійкість нашого ринку створила диво, раніше не бачене в жодній країні світу, де тривала повномасштабна війна. Туризм перегрупувався і дуже оперативно переорієнтувався на внутрішнього споживача. Щоправда, «свій гість» – зовсім не означає відсутність репутаційних ризиків і необхідності наполегливо працювати з репутаційним бізнесом.

На початку війни ми всі були певні, що споживач вибере модель існування робочого готелю чи можливість відпочити вже як благо, однак так не сталося.

Гість вчинив так само унікально, як і весь туристичний ринок, і вибрав іншу модель: якщо під час війни я оплачую номер чи подорож, то маю отримати максимальну якість сервісу. І десь в цьому є логіка, якщо проаналізувати тренди гостинності зразка 2025 року.

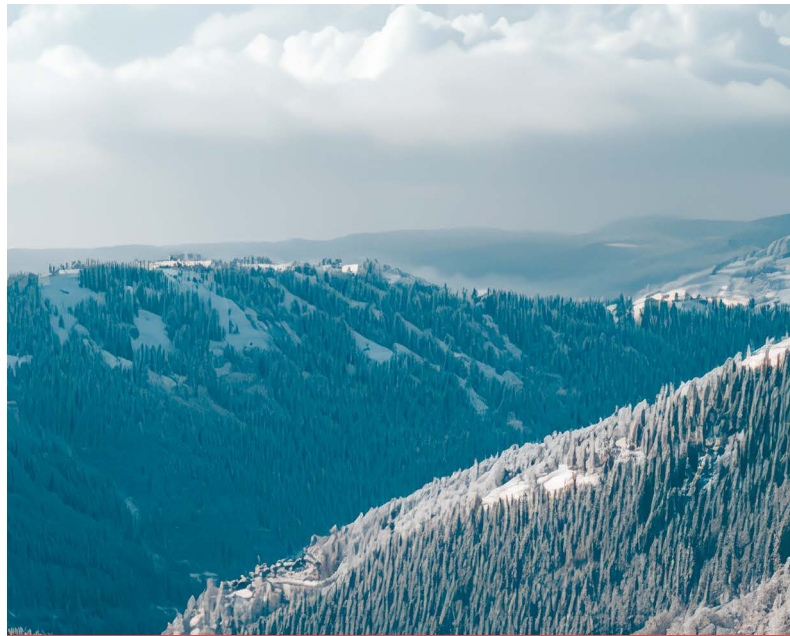
ЗМІНА ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Аналітики зазначають, що переважна більшість українців суттєво скоротила подорожі. Цей тренд, власне, бере початок ще 2023 року. Тоді опитування показали, що 42,2% респондентів взагалі перестали подорожувати з метою туризму, а 37,5% почали подорожувати менше (лише незначна частка опитаних збільшила кількість поїздок).

І ось тут криється одна з причин, чому під звуки збиття ракет і шахедів ми говоримо про репутацію не рандомно взятого закладу гостинності, що помилився із сервісом, а про механізми управління репутаційною стійкістю всього ринку. Справа в тому, що через зменшення купівельної спроможності відклала подорожі чи майже відмовилася від них переважно бюджетна та ближча до середньоцінового сегмента аудиторія. А от гості з достатком, вимогливі, для яких репутація закладу, його імідж і статус завжди мають значення, продовжували активно користуватися подорожами, готелями та ресторанами.

Яскравий тому приклад – Буковель з його курортними та лижними закладами, розрахованими саме на публіку з високим доходом (іноді в кількадесят разів вищим за середній). Попри відкриття нових закладів і постійне збільшення номерного фонду дефіциту заможної публіки в 2025 році цей напрям не відчув, як і загалом територія від Прикарпаття до Закарпаття.

Натомість бюджетні заклади в інших областях країни, бізнес-готелі в містах фактично весь минулий рік



Внутрішній туризм продемонстрував стійкість і повністю переорієнтувався на місцевого споживача. Попит на якісний сервіс зріс, а автономність і безпека стали ключовими інструментами управління репутацією. Готелі перетворилися на волонтерські хаби, де підтримка армії є складовою етики бренда. Особливим викликом стає організація поїздок до деокупованих міст, де важливо зберегти баланс між правдою та повагою до пам'яті загиблих. Нинішня трансформація галузі закладає міцний фундамент для майбутнього глобального розвитку ринку.



відчували скорочення попиту на послуги гостинності. Постійні обстріли та безпекові ризики змушували бізнес проводити максимум івентів онлайн або переносити їх на майбутнє. Проте частина бізнесу релокувала свою конференц-активність саме на Захід України. Це невеликою мірою, але все ж сформувало попит на конференції на тій території, що раніше традиційно сприймалася як відпочинковий туристичний напрямок.

Водночас 80% опитаних підтвердили відкладений попит на туризм і готові відновити подорожі відразу після закінчення війни.

До слова, серед причин тимчасової відмови від подорожей – не лише суто економічні. Не варто забувати й про емоційні чинники. Відсутність бажання подорожувати через моральну та психологічну втому, тривога та переживання за рідних, які боронять країну, стали нормою у 2025 році.

Також можна говорити і про те, що 2025-й приніс дещо нові тренди на туристичний ринок, окрім вже традиційного домінування безпечних чи умовно безпечних регіонів у напрямках подорожей і згаданого вище сталого попиту на достатньо дорогий відпочинок. Наприклад, у 2023–2024 роках курорт Буковель показував сталий розвиток: за різними даними його відвідали понад 2,5 млн туристів у 2023 році, майже 2,9 млн у 2024-му та понад 3 млн минулого року. Фактично 99% з цього числа – внутрішні гості.

Взимку українці здебільшого вибирають гірськолижні курорти Карпат, а влітку – природу та термальні води Закарпаття. Стабільним залишається попит на оздоровчі курорти типу Східниці, Трускавця та Поляни. Ось тут ще одна особливість: українці призвичаїлися жити у часи війни, вже не так часто відкладають гроші про всяк випадок. Тренд «а раптом що – в мене є пара сотень доларів» змінився на розуміння «а раптом завтра не настане – і пара сотень пропаде дарма». Це привело до збільшення глибини бронювання – з 5–7 днів до 12–15.

Для виїзного туризму в 2025 році українці переважно використовували авіарейси із сусідніх країн. При цьому основні виклики для подорожей за кордон – черги на кордоні, перевантажені траси та ризики повітряних тривог і обстрілів. Згідно зі статистикою туроператорів (Join UP!, Україна), у 2025 році українці дедалі частіше планують відпочинок завчасно: середня глибина бронювання зросла до 29 днів (проти 7–8 днів у 2023-му). Збільшення середньої ціни туру (до 661 євро в 2025 році) свідчить, що туристи дедалі менше вибирають найдешевший варіант, віддаючи перевагу якості та комфорту.

Загалом такі зміни поведінки: скорочення поїздок, зосередження на внутрішньому безпечному туризмі, довше планування, сприйняття вищих цін – відображають адаптацію споживачів до умов війни. Як би не хотілося про це говорити, ми змінили парадигму життя з «2–3 тижнів максимум» на марафон, в якому триває життя, є місце відпочинку, а оздоровити родину на курорті – це вже не сором і не варіант «не на часі», як сприймалось у перший рік після початку повномасштабної війни.

ВИКЛИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ

Для туристичного бізнесу та готелів війна створила низку кризових викликів щодо репутації та довіри. Загалом провідні українські компанії в різних галузях змушені були підсилити комунікації та соціальну відповідальність. Насамперед (і це сприймається споживачем дуже жорстко та безапеляційно) йдеться про контакти з бізнесом агресора, наявність росіян серед кінцевих бенефіціарів і власників. Туристичний ринок відреагував на цю вимогу суспільства, якщо можна так сказати, юридичним очищенням чи перереєстрацією бізнесу винятково в Україні. Зокрема, так зробила одна із компаній, що надає послуги з програмного забезпечення для готелів, а також національна мережа готелів. Деякі заклади, що належали в тому числі й росіянам, були спішно продані новим власникам – українцям. Так склалася доля в одного з відомих готелів у селі Волосянка на заході Львівської області. Змінювали власників і ресторани, які раніше були відкриті представниками агресора.

А втім, слід все ж зазначити, що цей процес триває – поки що не весь бізнес позбувся російського сліду. Дехто «сховався» за юридичними процесами та реєстрами, де-факто лишаючись господарем закладів.

Щодо інших репутаційних викликів 2025 року, то треба сказати про безпеку гостей. Як це не дивно, але саме створення умов, в яких споживачі почуваються максимально безпечно, стало інструментом управління репутацією. Масові тому приклади – резервне живлення й інтернет у більшості готелів. Коли в столиці було вражено об'єкти теплогенерації та десятки тисяч киян лишилися без опалення, то багато готелів запропонували денний тариф для гостей: погрітись і як мінімум прийняти теплий душ, зарядити гаджети та попрацювати.

Яскравий антиприклад «турботи» про безпеку гостя – недавнє масове захворювання ротавірусом на курорті Буковель. Такі випадки, звісно, псують репутацію і конкретному закладу, і туристичній локації загалом.

Ще один репутаційний виклик – навчений персонал. Під час війни співробітник готелю має вміння реагувати на значно більшу кількість викликів, у тому числі й тих, що пов'язані як з масованими атаками, так і з поведінням зі зброєю. Вберегти життя, мати навички психологічної підтримки, знати як конкретно діяти – навички, які має персонал якісного закладу гостинності.

КСВ ЯК СТИЛЬ ЖИТТЯ БРЕНДА

Здається, без колективної соціальної відповідальності в наш час бізнес просто не може існувати. Не виняток і туристичний ринок. На жаль, повної статистики донатів на ЗСУ, реабілітацію військових, підтримку родин захисників з боку сфери гостинності немає. Однак точно йдеться про десятки, якщо не сотні мільйонів гривень.

Фактично 100% готелів пропонують для учасників бойових дій та їхніх родин знижки на проживання від 15 до 50%. Спеціальні програми проживання для захисників запровадили в мережах Ribas Hotels та Optima Hotels & Resorts. Деякі заклади готові періодично приймати родини військових безоплатно.

Готельєри та ресторатори, власники туристичних фірм

і туроператори активно підтримують армію, волонтерів і переселенців, розширюють благодійну діяльність і CSR-програми. Одночасно з цим апарат управління комунікаціями бізнесу став гнучкішим і з більшим фокусом на зворотний зв'язок: у портфелі більшості компаній передбачили гнучкі умови бронювання та скасування, прозоро інформують про заходи безпеки (генератори резервного живлення, встановлення Starlink тощо) і своєчасно реагують на кризові повідомлення в медіа та соцмережах.

Можливо, це трішки прикро, однак саме війна, відсутність іноземних туристів та орієнтація винятково на внутрішнього споживача навчили туристичний бізнес активніше керувати репутацією, швидше реагувати на загрози та чути свого споживача. Наразі 100% якісних готелів мають свої канали комунікації з гостем не лише на офіційних сторінках у соцмережах і на сайті, але й у всіх популярних в Україні месенджерах – Viber, Telegram, WhatsApp.

Готелі інвестують у резервні джерела електропостачання, організують проживання з домашніми тваринами (pet-friendly) та запускають додаткові послуги: екскурсії, дитячі табори на базі готелів тощо. Підвищенню довіри також сприяє прозора кризова комунікація – своєчасні анонси про безпеку та гнучкість сервісу допомагають зберегти лояльність гостей. Загалом навіть під тиском воєнних ризиків туристичний бізнес системно працює над підтримкою репутації, активно веде соціальні медіа і дає швидкий зворотний зв'язок громадськості.

Можна впевнено сказати, що за останні 4 роки робота саме з репутаційною стійкістю, політиками КСВ, прозорістю корпоративної комунікації зі споживачем вельми виросла. Ще 2021-го готелі або взагалі не реагували на проблеми із сервісом чи ризики репутації, пов'язані з менеджментом чи власниками, або обмежувалися сухими відписками. Наразі бачимо зародження діалогу, якщо хочете – екосистеми управління репутаційними ризиками. Впевнений, що після закінчення війни ці складові додадуть конкретності нашому ринку гостинності.

ЦИФРОВЕ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ

У нових умовах інформаційна присутність у цифрових каналах стає для готелів ключовим інструментом репутаційного менеджменту. Репутація формується завдяки постійній взаємодії з гостями у соцмережах і роботі з відгуками. Сучасні гості активно порівнюють варіанти проживання за допомогою платформ Booking, Google тощо, а 93% опитаних респондентів вважають, що відгуки значно впливають на вибір готелю. Через це працівники маркетингу особливу увагу приділяють оновленню сторінок у Facebook/Instagram, публікуванню позитивного контенту про готель і вчасному реагуванню на негативні відгуки.

Наприклад, стандартом комунікації в якісних готелях стало формування PR-стратегії так, щоб протидіяти розповсюдженню негативу: швидко відповідати на скарги, підкреслювати суворий безпечний режим і гнучкість бронювання, тим самим підвищуючи довіру та поступово покращуючи імідж. Іншими словами, готелі переформатували маркетинг, де соціальні мережі та відгуки стають вирішальними каналами управління репутацією.

ЩО ПИШУТЬ ПРО НАС ЗА КОРДОНОМ

Західні медіа помітили зародження феномена «воєнного туризму» в Україні. Британська газета The Times зацікавилася темою tourism after war і відзначила, що надходження від туристичної індустрії в першому півріччі 2024-го перевищили доковідні показники 2021 року, але також висловила занепокоєння щодо «комерціалізації трагедії» та «воєнного туризму».

Попри те, що на офіційному рівні держава не запрошує іноземних гостей через безпекові ризики та складну логістику, деякі гіді й екскурсоводи пропонують мандрівки для охочих полоскотати нерви, у тому числі й для іноземних туристів (зокрема, локаціями, де відбувалися запеклі бої під Києвом). Незалежні медіа описують появу специфічних турів: журналісти Kyiv Independent (США/Україна) розповідали про місцевих екскурсоводів, які пропонують мандрівки на кшталт шокової терапії по звільнених під Києвом містечках, таких як Буча та Ірпінь. Типова групова програма коштує близько 120 доларів із людини, половину цих коштів спрямовують на потреби армії. Принаймні так стверджували журналісти медіа, що досліджували цю тему. Цей випадок ілюструє, що іноземці справді цікавляться українським воєнним досвідом. Західна

преса висвітлює це як контраверсійний, але реальний феномен.

Насправді це дуже складна, передовсім через моральні цінності, та психологічно травматична тема. Хоча у більшості країн світу, що пережили війни, мілітарі-туризм мав місце. Тож питання репутації галузі в руках чиновників, які нею керують. Хочеться вірити, що туризм місцями пам'яті, особливо в повоєнний період, буде продуманий до дрібниць і не перетвориться на комерційну розвагу, в тому числі у сприйнятті іноземних гостей, адже тоді йтиметься вже про репутацію гостинності всієї України.

Таким чином, хоча війна серйозно стримує реальні потоки туристів, репутаційна стійкість українського туризму спирається на активні комунікації, цінності та прозорість. Горизонтально орієнтовані гравці ринку працюють над соціальною довірою – через благодійність, підтримку армії та безпечні сервіси, а готелі використовують соцмережі та відгуки, щоб перетворити кризу на шанс зміцнити імідж. Іноземні ЗМІ хоча й оцінюють Україну з точки зору ризиків, також демонструють зацікавленість. Це означає можливість потенційно позитивного сплеску туристичної уваги після завершення війни.

Олександр Чорний,
засновник школи готельного бізнесу Smart Education

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

У 2025 році для готельного ринку України, зокрема сегмента сервісних апартаментів, репутація остаточно перестала бути лише комунікаційною категорією, перетворившись на повноцінний бізнес-актив. На тлі трансформації попиту, зростання частки довгострокових проживань, корпоративних гостей та міжнародних організацій вирішальними критеріями вибору стали безпека, передбачуваність сервісу та довіра до бренда. Саме в такі періоди репутація перестає бути питанням іміджу і стає питанням щоденної управлінської дисципліни.

Для мене як лідера це значить не лише ухвалювати правильні рішення, а й тримати стандарт якості, спокою та послідовності в умовах постійної невизначеності. У гостинності репутація не створюється деклараціями, вона формується щоденною якістю дії, точністю сервісу і тим, наскільки бренд здатен виправдовувати довіру гостя в реальному досвіді.

Але головна сила будь-якого готельного бренда — це люди. Я щиро вдячна нашій команді і кожному її члену за професіоналізм, витримку і людяність. Навіть у найскладніші дні й ночі ми продовжуємо дарувати гостям тепло, усмішки й відчуття турботи. Саме завдяки цьому сервіс набуває справжнього змісту, а репутація — реальної цінності.

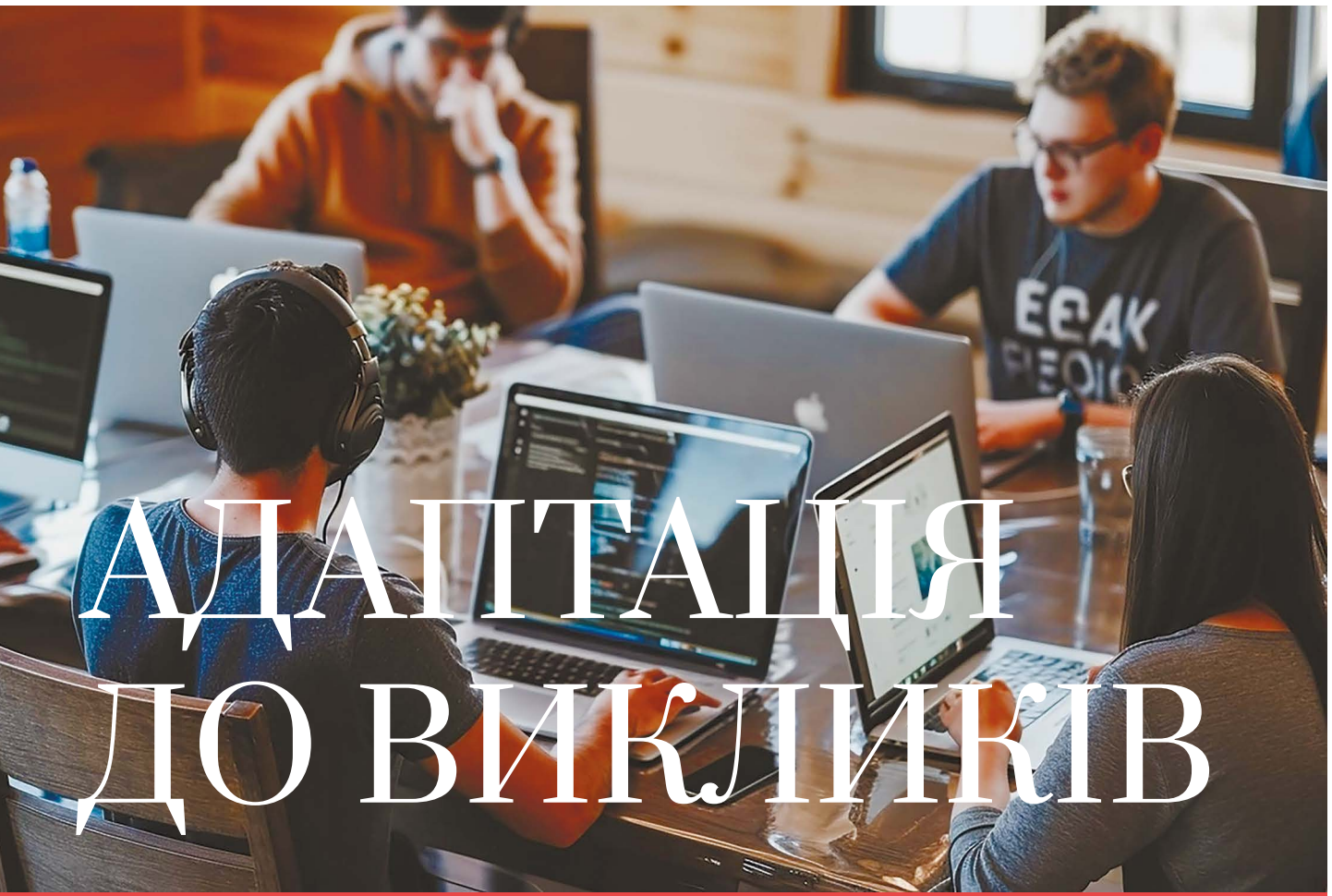
Для нас одним з головних підсумків 2025 року стало збереження довіри з боку гостей і партнерів. Це означає, що бренд сприймається як надійне, професійне і людяне середовище для життя та роботи в Києві. У 2026 році саме довіра залишатиметься головною валютою ринку.



Марина Лео,
керівна партнерка
DEOL Partners
та CEO Senator Hotels &
Apartments

HoReCa — ГОТЕЛІ ТА КЕРІВНІ ГОТЕЛЬНІ ОПЕРАТОРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Ribas Hotels Group	48,50	47,50	48,50	46,00	46,00	236,50
2	Емілі Резорт	46,25	47,25	48,75	45,00	44,75	232,00
3	Fairmont	45,25	41,00	42,50	43,00	46,25	218,00
4	DEOL Partners	43,50	43,00	42,00	40,50	41,00	210,00
5	InterContinental	45,60	41,60	41,40	38,00	43,20	209,80



АДАПТАЦІЯ ДО ВИКЛИКІВ

Четвертий рік великої війни остаточно перетворив український IT-сектор на простір стратегічної трансформації. У 2025-му безпека стала ключовим стандартом якості. Через потребу в живому спілкуванні професійні конференції перемістилися в підземні хаби. Глобальні лідери змінили вектори розвитку на користь суверенного штучного інтелекту та енергонезалежності. Нові технології дають можливість комп'ютерам працювати локально навіть під час блекаутів. Цей патріотичний прагматизм формує надійний фундамент для бізнесу в 2026 році.

Повномасштабна війна триває вже четвертий рік, і у 2025-му військовий фактор остаточно перетворився з кризового явища на фундаментальну рамку, в якій функціонує український технологічний сектор. Якщо 2022-й був роком шоку та виживання, а 2023–2024 — роками адаптації та пошуку нових шляхів, то 2025-й став часом стратегічної перебудови. PR-активність компаній у цей період демонструє не лише стійкість, але й глибоку трансформацію бізнес-моделей під потреби енергонезалежності, суверенного AI та фізичної автоматизації.

БЕЗПЕКА ЯК НОВИЙ СТАНДАРТ

Після скасування iFogum 2024 та інших масштабних open-ейрів через безпекові ризики 2025-й став роком ренесансу офлайн-заходів, але у принципово новому форматі. IT-ринок виробив унікальну культуру безпечного повернення. Замість скляних бізнес-центрів і відкритих майданчиків ключові події

перемістилися у глибоко ешелоновані укриття, підземні хаби та приміщення з автономними системами захисту.

Попит на живе спілкування серед професіоналів досяг історичного максимуму. Це підтвердив успіх серії регіональних конференцій BIT&BIS, які стали головними майданчиками для нетворкінгу в Києві, Львові й Одесі. Фокус змістився з шоу на експертизу. Учасники більше не шукають яскравих презентацій — вони шукають перевірених партнерів, здатних гарантувати стабільність у часи хаосу. Живі дискусії з експертами в кулуарах підземних залів стали ціннішими за будь-які онлайн-вебінари.

ЗМІНА ПАРАДИГМИ БРЕНДІВ

2025 рік став моментом істини для багатьох глобальних гравців на локальному ринку. Ми були свідками того, як великі бренди радикально змінюють свої вектори розвитку, реагуючи

на глобальні тренди та локальні потреби.

Наприкінці 2025 року корпорація ASUS оголосила про завершення епохи своїх смартфонів (лінійки Zenfone і ROG Phone). Це рішення стало логічним завершенням стратегії All in AI. Компанія офіційно переорієнтувала свої потужності R&D на:

- комерційні ПК з інтегрованими нейропроцесорами;
- фізичний AI — робототехніку та розумні окуляри;
- серверні рішення, частка яких у виручці компанії стрімко зростає.

Для українського офісу це означає перехід від так званого гаджетного PR до просування складних інтелектуальних систем для бізнесу.

На противагу ASUS, Samsung Electronics подвоїла зусилля у мобільному сегменті. Екосистема Galaxy AI у 2025 році перестала бути прерогативою виключно дорогих флагманів. Вона стала стандартом для пристроїв середнього класу, роблячи функції перекладу в реальному часі та розумного редагування доступними масовому користувачеві. Samsung продовжує підтримувати діалог через камерні зустрічі, де акцент робиться на практичному застосуванні AI в щоденному житті українця — від роботи до безпеки.

Благодійна та соціальна активність Huawei у 2025 році остаточно сфокусувалася на стратегічному резерві держави — освіті. Компанія продемонструвала приклад системного підходу. Передання обладнання до ДУІКТ та Київського авіаційного інституту (КАІ) закрило критичні потреби у підготовці кадрів з кібербезпеки та мережевих технологій.

Крім того, «Хуавей Україна» передала Національному технічному університету «Дніпровська політехніка» комплекс високотехнологічного обладнання для навчально-наукового Smart Grid-хабу (системи енергоефективного низьковуглецевого електрозабезпечення) на базі Центру колективного користування «Інноваційна геоенергетика» — ключової структурної одиниці науково-дослідної частини університету.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У «ЗАЛІЗІ»

Якщо 2023–2024 роки були часом захоплення софтовими рішеннями (на кшталт ChatGPT), то 2025-й став роком Hardware AI. Ринок України заповнили так звані AI PC — комп'ютери, де обробка нейромережевих запитів відбувається не в хмарі, а локально на чипі (NPU).

ТЕХНОЛОГІЇ. ВПЛИВ НА УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК У 2025 РОЦІ

- NPU (Neural Processing Unit). Дозволяє працювати з AI без інтернету та затримок, що критично в умовах блекаутів.
- Sovereign AI. Розгортання локальних AI-моделей для державних структур без передання даних за кордон.
- AI Edge Computing. Обробка даних на місці (на камерах, дронах, сенсорах) — фундамент для Military-Tech.

Особливого значення набув концепт Sovereign AI (суверенного AI). Українські розробники та держава почали активно впроваджувати рішення, що дозволяють тренувати моделі на закритих національних дата-сетах, гарантуючи цифрову незалежність.

ПІДСУМКИ ТА ВЕКТОРИ 2026 РОКУ

Підбиваючи підсумки, можна констатувати: український IT-ринок не просто зберіг активність — він подорослішав. Основні тренди, що визначатимуть 2026 рік:

- **Патріотичний прагматизм.** Соціальні проекти більше не є додатком до бізнесу. Це інвестиція в екосистему, в якій компанія планує працювати десятиліттями.
- **Гібридність без ілюзій.** Поєднання підземних івентів з високотехнологічними трансляціями стане стандартом.
- **AI як базовий функціонал.** Технології інтелектуальної обробки даних вийдуть за межі преміальних пристроїв у масовий сегмент.
- **Енергонезалежність як сервіс (EaaS).** Попит на рішення для автономного живлення бізнесу зростатиме, провокуючи появу нових фінансових моделей (лізинг, енергосервіс).

Попри надскладну ситуацію IT-сектор залишається найбільш динамічним і прогнозованим сегментом економіки України. Безпека й інновації тепер крокують поруч, створюючи унікальний світовий прецедент технологічного розвитку під час війни.

Тимур Ягофаров,
редактор сайту «Комп'ютерний огляд»

IT — HARD

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Apple	44,17	41,00	41,50	41,00	40,67	208,34
2	Samsung	41,20	38,60	40,70	40,90	40,90	202,30
3	Lenovo	41,67	40,00	40,67	39,67	39,33	201,34
4	Huawei	38,67	39,33	41,33	39,67	37,67	196,67
5	Asus	40,75	37,75	39,25	36,75	37,00	191,50

ЦИФРОВА ФОРТЕЦЯ

У 2025 році український сектор IT остаточно перейшов до розбудови цифрової суверенності. Глобальні гіганти Microsoft і Google стали надійним щитом інфраструктури завдяки інвестиціям сотень мільйонів доларів у безпеку та стартапи. Паралельно Ajax Systems та SoftServe зосередилися на освіті інженерів і реінтеграції ветеранів. Штучний інтелект перетворився на ядро розробок і фундамент відбудови. У 2026 році ринок очікує на ще глибшу інтеграцію технологій у державні сервіси й оборонні рішення.

Четвертий рік повномасштабної війни став для сегмента IT Soft періодом переходу від кризового менеджменту до розбудови цифрової суверенності. У цьому розділі рейтингу ми аналізуємо дві різні, але взаємозалежні групи: продуктивні компанії, що створюють власні інтелектуальні рішення, та сервісні компанії, які експортують український інтелект на глобальний ринок.

На тлі безперервних викликів безпеці PR-активність гравців ринку остаточно кристалізувалася навколо двох ключових напрямів: системної благодійності та фундаментальної IT-освіти.

ГЛОБАЛЬНІ ТИТАНИ

Коли ми говоримо про масштабну репутаційну активність, змагатися з глобальними корпораціями складно навіть найуспішнішим локальним гравцям. Microsoft і Google у 2025 році продовжують відігравати роль цифрового щита України.

Microsoft залишається ключовим технологічним донором. Після надання допомоги на суму понад 500 млн дол. у 2023-му та 100 млн дол. у 2024-му компанія у 2025 році зберегла обсяг підтримки на рівні 150 млн дол. Програма Microsoft for Ukraine Relief стала фундаментом для роботи державного сектору.

Завдяки Microsoft цифрова інфраструктура України надійно розміщена в європейських дата-центрах, що робить її недосяжною для фізичних ракетних атак.

Фахівці компанії в режимі реального часу допомагають нейтралізувати складні атаки на енергетичну та фінансову системи країни.

КЛЮЧІ ДО ЦИФРОВОЇ ДОВІРИ

Google від початку вторгнення спрямувала понад 52 млн дол. на гуманітарні та технологічні потреби України. У 2025 році компанія зробила акцент на гігієні безпеки.

Ініціатива з надання фізичних ключів безпеки для 5000 державних службовців стала еталоном захисту критичних даних. Замість вразливих паролів — фізична верифікація, що мінімізує ризик зламу акаунтів ворожими спецслужбами.

У 2025 році фонд Google for Startups Ukraine Support Fund продовжив роботу з бюджетом 10 млн дол. Українські стартапи, особливо ті, що фокусуються на AI та Defense-Tech, отримують безчасткове фінансування до 200 тис. дол. і кредити на Google Cloud. Це не просто гроші — це можливість для українських підприємців зберігати команди всередині країни.

Google від початку вторгнення спрямувала понад **52** млн дол. на гуманітарні та технологічні потреби України

ПРОДУКТОВИЙ ПРОРИВ

Українські продуктові компанії у 2025 році довели, що здатні створювати не лише софт, але й складні програмно-апаратні комплекси. Серед лідерів репутаційних ініціатив слід зазначити компанію Ajax Systems.

Її програма Ajax Next — це відповідь на серйозний дефіцит інженерних кадрів, який загострився на четвертому році війни. Проєкт націлений на розвиток індустріально-промислової інженерії, що є критичним для відновлення промислового потенціалу України.

Програма навчання включає матеріалознавство, технології обробки матеріалів і проєктування конструкцій. Ментори з Ajax допомагають студентам втілювати власні проєкти, скорочуючи шлях від ідеї до готового пристрою. Такий підхід дозволяє Ajax не лише залучати найкращі таланти, а й формувати цілу екосистему професіоналів, які будуть відбудовувати країну.

СЕРВІСНИЙ СЕГМЕНТ

Для сервісних IT-компаній 2025 рік видався непростим. За даними НБУ, експортний виторг від IT-послуг продовжує демонструвати легку від'ємну динаміку через глобальну рецесію та високі безпекові ризики роботи в Україні. Проте саме сервісні гіганти стали драйверами соціальних змін.

Найпомітнішою ініціативою року стала програма EmpowerU від компанії SoftServe. У співпраці з Lobby X та Українським ветеранським фондом SoftServe запустила четвертий масштабний курс «Основи DevOps-технологій» для ветеранів, ветеранок і членів їхніх сімей.

ДУМКА ІНСАЙДЕРА



Наталія Станкевич,
директорка з комунікацій
Vchasno Group

Vchasno Group об'єднує сервіси «Вчасно» та Zakupivli.Pro. Більшість наших ініціатив має спільну модель: значну частину коштів донатить сама компанія, а іншу збираємо разом з клієнтами та партнерами у співпраці з благодійними фондами. У 2025 році в такий спосіб вдалося задонатити понад 5,1 млн грн. Ці кошти були спрямовані на медеваки, міношукачі для саперів, дрон-вогнеборець «Змій» для рятувальників ДСНС, комплекси спостереження за ворогом і технології протидії атакам дронів. Також допомогали відбудувати житло двом родинам, які втратили його через російську агресію.

Наші великі події теж мають благодійну складову, зокрема форум «Бізнес без паперу» та премія «Вчасно. Кращі». Створювали їх як майданчики для розмови про цифровізацію бізнесу, але водночас використовуємо ці заходи і для підтримки важливих соціальних ініціатив.

Особливим напрямом нашої діяльності є проєкт «Вчасно. Покоління». Його ідея — показати підліткам та студентам, як працює український бізнес і IT-компанії, які є можливості для розвитку в Україні. За останній рік провели 13 екскурсій для понад 250 підлітків у нашому офісі. Серед учасників є підлітки з прифронтових територій, родин внутрішньо переміщених осіб і соціально вразливих сімей.

Ще один фокус — проєкт «Перекладаємо Вчасно», створений разом із видавництвом Vivat. Підтримуємо українські переклади важливих світових нефікшн-книг про економіку, бізнес і мислення.

Курс пропонує не просто теорію, а практичний досвід SoftServe Academy з менторською підтримкою. Це стратегічно важливий крок, адже повернення ветеранів до цивільного життя та їхнє працевлаштування в найбільш високооплачуваному секторі економіки — це запорука соціальної стабільності після перемоги.

Окрім технічних знань, програма приділяє значну увагу адаптації та гнучким навичкам, допомагаючи колишнім військовим знайти своє місце в корпоративній культурі.

ГОЛОВНИЙ ТРЕНД 2025-ГО

У 2025 році «Штучний інтелект» остаточно перестав бути маркетинговим додатком до ПЗ. Тепер це — його ядро. Від хмарних сервісів Microsoft до систем безпеки Ajax — AI став базовою вимогою.

Тренд на Sovereign AI (суверенний AI) змушує розробників створювати моделі, що працюють на внутрішніх серверах України, гарантуючи захист персональних даних від зовнішнього впливу.

Завдяки AI-асистентам (Copilots) продуктивність розробників зросла на 30-40%, що дозволяє українським компаніям залишатися конкурентоспроможними попри скорочення штатів.

ПІДСУМКИ ТА ПРОГНОЗИ

Підбиваючи підсумки 2025 року для категорії IT Soft, можна зробити кілька важливих висновків.

Електронні комунікації — єдиний шлях. З огляду на безпекову ситуацію, основна взаємодія зі споживачами та професійною спільнотою залишається в онлайні. Гібридні заходи стали нормою, але їхня підготовка вимагає безпрецедентних заходів безпеки.

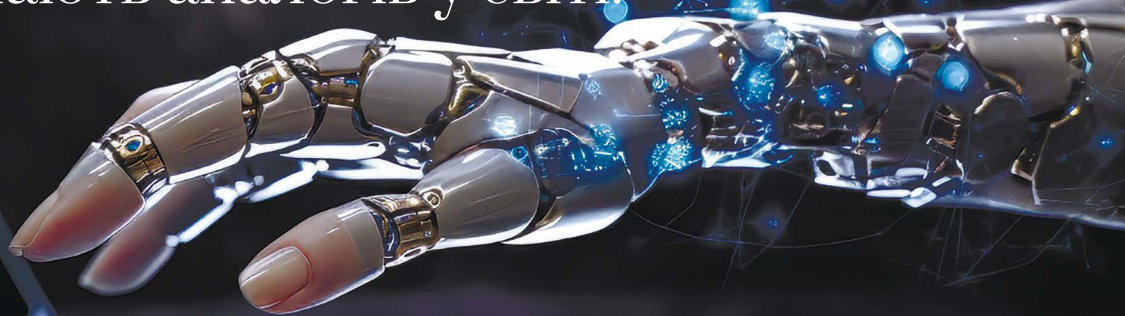
Вдячність глобальним партнерам. Без підтримки Google і Microsoft цифрова стабільність України була б під великим питанням. Їхні інвестиції — це інвестиції в безпеку всього західного світу.

Освіта як інвестиція в майбутнє. Компанії, що вкладають у ветеранів і студентів сьогодні, стануть лідерами ринку під час великої відбудови.

Попри складні умови український ринок програмного забезпечення демонструє дива адаптивності. Ми не просто пишемо код — ми створюємо цифрову зброю й інструменти відновлення, які не мають аналогів у світі. 2026 рік обіцяє ще глибшу інтеграцію AI у державні сервіси та подальший розвиток Defense-Tech продуктів.

Тимур Ягофаров,
редактор сайту «Комп'ютерний огляд»

Ми не просто пишемо код —
ми створюємо цифрову зброю
й інструменти відновлення,
які не мають аналогів у світі



IT — SOFT

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Google	42,57	42,14	40,57	41,71	42,00	209,00
2	Genesis	38,00	40,25	41,00	39,50	38,50	197,25
3	Sigma Software	40,50	42,00	38,50	41,00	35,00	197,00
4	Parimatch Tech	38,00	38,00	39,00	40,00	40,50	195,50
5	Microsoft	38,50	39,67	40,17	38,50	38,50	195,34



ПЕРШИЙ БІЗНЕСОВИЙ ВІЗ

ТВІЙ КЛЮЧ ДО СУТІ НОВИН

- Актуальні новини, аналітика та ексклюзивні інтерв'ю з бізнес-лідерами
- Висвітлення ключових подій у сфері економіки, фінансів та підприємництва
- Контент, що допомагає приймати ефективні бізнес-рішення
- Новини та аналітика
- Інтерв'ю з лідерами
- Бізнес-інсайти та тренди

fbc.biz.ua





ПОЛЕ У СМАРТФОНІ

Коли 8 із 10 зразків агрохімії на ринку — фальсифікат, то репутація бренда стає єдиним маркером безпеки врожаю. Постачальники насіння та ЗЗР тепер не просто продають товар, а стають блогерами, авторами подкастів і розробниками AI-сервісів. Як TikTok, мобільні застосунки для діагностики ґрунтів і голос CEO формують довіру в агросекторі та чому в 2026 році прикладна цінність бренда важить більше за його впізнаваність?

Зміни клімату, структури посівів і жорсткіші регуляторні вимоги змушують аграріїв переглядати технології вирощування, а постачальників насіння й агрохімії швидко адаптувати продукти та підходи.

Що ж відбувається на ринку? Кукурудза зберігає статус стратегічної культури передусім завдяки стабільному попиту з боку ЄС, тоді як соя втрачає позиції через мита, цінову кон'юнктуру та погодні ризики, а соняшник зміщується в більш вологі регіони після того, як два роки поспіль «горить» у південних областях. Паралельно в контексті євроінтеграції посилюються вимоги до якості продукції, зокрема щодо залишків діючих речовин, простежуваності та мікотоксинів. Для ринку ЗЗР і добрив це означає зміщення попиту в бік технологічних, перевірених і регуляторно чистих рішень.

БОРОТЬБА ЗА ІМІДЖ

На цьому тлі особливо гостро постає проблема фальсифікату. За даними Ukravit Institute, лише 2 з 10 перевірених зразків ЗЗР відповідають заявленому складу, а серед добрив не проходять тестування 3 з 10. У такій ситуації бренд і репутація фактично стають для аграрія маркером безпеки, адже охочих ризикувати врожаєм через сумнівний продукт стає дедалі менше.

Як реагують на ці виклики провідні виробники та дистриб'ютори насіння й агрохімії? Насамперед системно працюють над впізнаваністю продуктів і власною експертністю. Використовують Facebook, YouTube, LinkedIn і навіть TikTok, як, наприклад, це робить alfa smart agro. Цього року компанія активно виводить у публічну

площину власних експертів. У форматі відео вони діляться практичними рішеннями та простою мовою пояснюють технології захисту рослин.

Загалом сторінки в соцмережах поступово відходять від формату просто рекламного майданчика компаній. Сьогодні це повноцінні польові щоденники: тут показують реальні результати, розкладають по полічках технології й оперативно реагують на проблеми сезону. Часто саме звідси ЗМІ підхоплюють новини, а аграрії отримують оперативні відповіді на свої запитання.

Деякі компанії йдуть ще далі і замість сухих презентацій експериментують із розважально-прикладними форматами. Наприклад, MAS Seeds минулого сезону запустила в соцмережах відеосерію з дуетом гумористів Бампером і Сусом, які у польових умовах показували шлях гібриду соняшнику від сівби до збирання врожаю.

Тренд, який розпочався ще два роки тому, зберігає актуальність і сьогодні — подкасти. Серед таких проєктів варто відзначити подкаст KWS, у якому обговорюють цифровізацію, клімат, політику й інновації з участю зовнішніх фахівців. BASF випускає серії інтерв'ю та технологічних оглядів, у яких поєднує глобальний досвід із локальними кейсами. VTU в подкасті «Агрономи на мікрофонах» говорить про ґрунти, живлення та захист рослин, а «Аграрна Одиссея» від «Агросему» порушує питання майбутнього агротехнологій і сталості. По суті, завдяки подкастам компанії закріплюють за собою роль галузевих експертів, а не просто продавців.

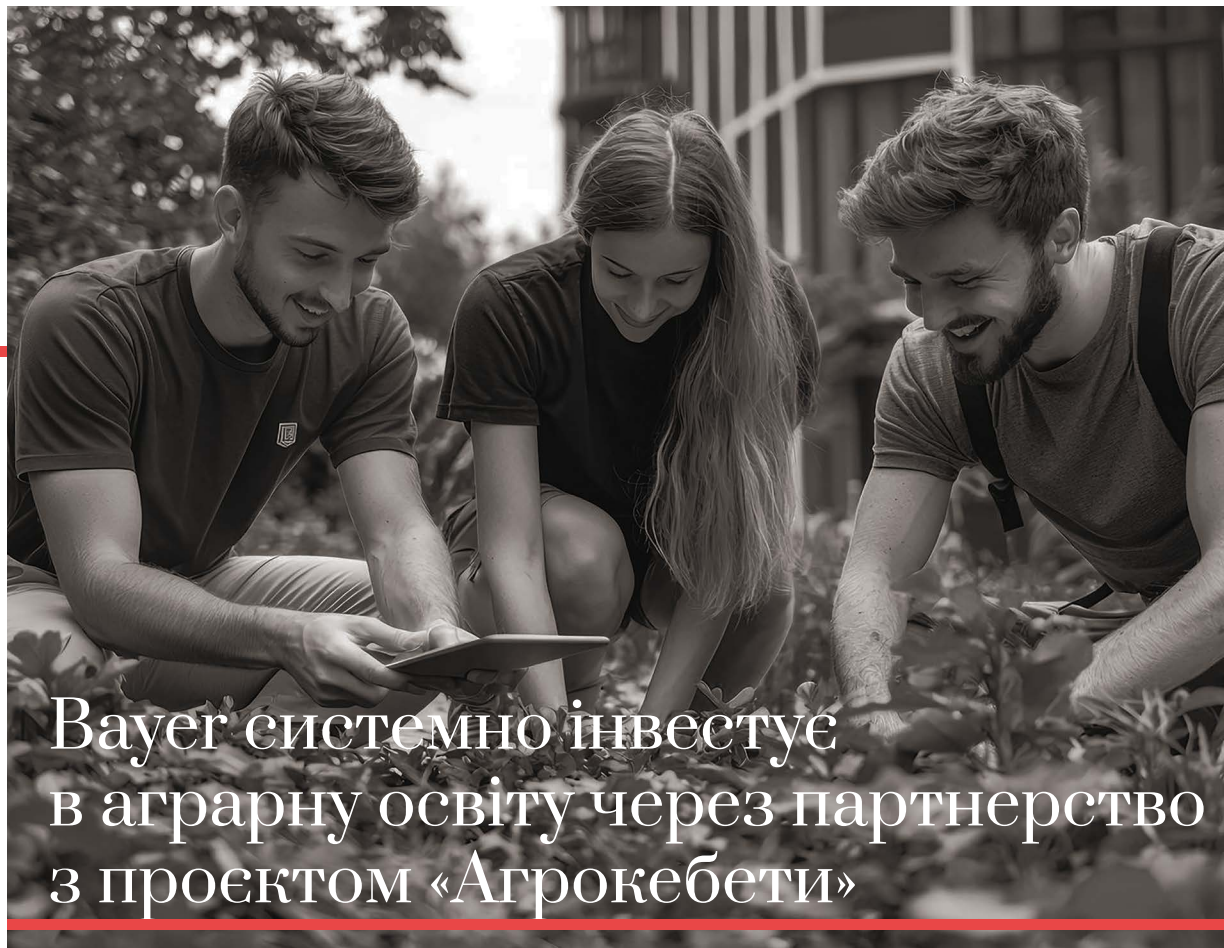
Зростає й роль залучення стейкхолдерів: постачальники дедалі частіше запускають кампанії, які передбачають безпосередню взаємодію з продуктом, участь у конкурсах, тестуваннях і проєктах КСВ. Звісно, що все це відбувається на їхніх сторінках у соцмережах.

Додатково на імідж працює зовнішнє визнання. Syngenta, Corteva та інші компанії регулярно входять до рейтингів найкращих роботодавців, а Lidea Україна вже втретє отримує національну бізнес-премію, яка відзначає найуспішніші компанії у різних галузях.

Ще один помітний напрям — персоналізація комунікацій через перших осіб компаній. CEO-голос формує довіру стейкхолдерів: компанія постає перед ними активним учасником ринку, якому не байдуже, що відбувається в галузі. Яскравим прикладом є колонка засновника Ukravit Віталія Ільченка у Facebook, яка так і називається — «Говорить Віталій». У ній він регулярно коментує актуальні галузеві питання і не тільки ринку агрохімії.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ Й ОСВІТА

Репутація дедалі більше формується через практичну користь для аграрія, і ключову роль у цьому відіграє цифровізація, яка вже стала невід'ємною складовою агробізнесу. Практично всі великі постачальники агрохімії та насіння пропонують власні цифрові сервіси та мобільні застосунки. Наприклад, у мобільному застосунку ADAMA агрономи можуть



Байер системно інвестує в аграрну освіту через партнерство з проєктом «Агрокебети»

діагностувати хвороби та визначати шкідників за допомогою фото, отримувати рекомендації фахівців, користуватися довідниками стосовно культур і навіть відстежувати погодні «вікна» для внесення ЗЗР.

Corteva розробила застосунок, який допомагає досліджувати ґрунти на забруднення важкими металами на територіях, що постраждали від бойових дій. За результатами аналізу агровиробники отримують висновки щодо того, які культури можна безпечно вирощувати, а також карту забруднень ґрунтів. Це теж досить показовий приклад того, як компанія проявляє екологічну відповідальність у воєнному контексті. Syngenta, у свою чергу, розвиває цифрову екосистему Sgorwise для точного землеробства на основі AI. До неї входять інструменти від моніторингу полів і підбору гібридів до оптимізації обприскування й аналізу ґрунтів.

Щодо корпоративної соціальної відповідальності, то для виробників насіння й агрохімії це уже не соціальний бонус, а спосіб показати, що вони є надійними партнерами для аграріїв на довгі роки. Так, Corteva Agriscience спільно з Мінекономіки продовжує програму TalentA

2025–2026 — освітньо-грантову ініціативу для жінок в агросекторі. Проект поєднує навчання, менторство та доступ до фінансування і напряду пов'язаний із питаннями продовольчої безпеки та розвитку сільських територій.

Bayer системно інвестує в аграрну освіту через партнерство з проектом «Агрокебети». Уже шостий рік компанія підтримує програму, залучає експертів до викладання та надає студентам можливості практичного стажування.

Важливою складовою репутаційного капіталу є й освітня роль бренда. Польові школи, вебінари та навчальні програми дають аграріям практичні знання, дозволяють бачити реальні результати технологій у дії та формують довіру до продукту на власному досвіді, а не лише на словах.

Отже, у 2026 році репутація постачальників насіння й агрохімії дедалі більше вимірюватиметься не гучністю бренда, а його прикладною цінністю для агрокомпаній, тобто здатністю зробити сезон для аграрія більш передбачуваним, керованим і рентабельним.

Наталія Родак,
журналістка Latifundist.com



Анна Бабіч,
керівниця корпоративних комунікацій
Corteva Agriscience
у Центральній і Східній Європі та Туреччині

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

У 2025 році фермери продовжували активно інвестувати в сучасні технології для підвищення продуктивності й оптимізації витрат. Вагомим стимулом для розвитку галузі є євроінтеграція України, яка посилює вимоги до якості сільськогосподарської продукції.

На цьому тлі Corteva Agriscience зафіксувала суттєве зростання попиту на інноваційні рішення. Торік обсяги реалізації насіння та засобів захисту рослин компанії в Україні збільшилися приблизно на 9% порівняно з 2024 роком. Аграрії довіряють науково обґрунтованим технологіям, що дозволяють не лише підвищувати врожайність, але й відповідати новим регуляторним вимогам міжнародних ринків.

Ці тенденції зміцнили значення ключових напрямів репутаційного менеджменту, які традиційно перебувають у фокусі компанії: трансляція наукової експертизи, впровадження найкращих світових практик і всебічна підтримка українських фермерів. Комунікації базуються на принципах прозорості та відкритого діалогу, що дозволяє зміцнити наші позиції як надійного партнера для довгострокового успіху.

Пріоритетами на 2026 рік залишається підтримка фермерської спільноти через впровадження інноваційних рішень та освітніх ініціатив і відкритий діалог з аграріями.

АГРОСЕКТОР — ПОСТАЧАЛЬНИКИ АГРОХІМІЇ ТА ПОСІВНОГО МАТЕРІАЛУ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Ukravit	46,40	42,80	44,40	45,60	43,60	222,80
2	Syngenta	45,83	44,00	43,17	40,83	45,33	219,16
3	Corteva Agriscience / DuPont	42,71	44,00	43,57	39,86	42,71	212,85
4	Bayer	44,60	42,40	41,40	39,00	43,60	211,00
5	Adama	40,50	38,50	41,50	41,00	40,75	202,25

моршинська

100%
відновлення





ЕМОЦІЙНИЙ КАПІТАЛ

Як перетворити 500 млн доларів боргу та втрату 68% активів на історію стійкості, що захоплює світ? У 2025 році аграрні лідери України «Кернел», МХП і «НІБУЛОН» вийшли за межі ферм і полів, інвестуючи в кіно, артбуки та культурну дипломатію. Це вже не просто PR, а формування нової ідентичності України. Чому в 2026-му репутація компанії дорівнює її внеску в громади, а персональні бренди CEO стають головним чинником довіри? Розповідаємо про найгучніші кейси, що змінюють правила гри в агросекторі.

Якщо в перші роки повномасштабної війни репутаційний менеджмент агрохолдингів здебільшого будувався навколо підтримки ЗСУ та продовольчої безпеки, то за останні два роки фокус помітно змістився в бік сталості бізнесу.

Попри обстріли, логістичні збої та торговельні обмеження з боку ЄС, агрохолдинги та трейдери продовжують стабільно працювати, сплачувати податки (щонайменше 14 агрокомпаній у переліку 100 найбільших платників за 2025 рік), розширювати активи в Україні та за кордоном, інвестувати в нові напрями, як-от трейдинг, біометан, біоетанол тощо.

ЛЮДИ ТА СОЦМЕРЕЖІ

Це вже не просто «комунікація про хороше». Йдеться про стійкість бізнесу, яка напряду впливає на доступ до інвестицій і лояльність працівників та стейкхолдерів. Адже як і в інших галузях, агросектор гостро відчуває кадровий дефіцит. Жінки опановують «традиційно чоловічі» професії, до яких належать механізатори, водії, оператори зернообробки, агрономи тощо. Компанії залучають пенсіонерів, студентів, трудових мігрантів, автоматизують виробництво.

І тут на перший план виходять люди — їхні історії зростання й успіху всередині компанії. «АГРОТРЕЙД» у рубриці «Виклик війни» розповідає про топменеджерів, які забезпечували критичні процеси з початку великої війни. «НІБУЛОН» ділиться історіями не лише працівників, а й активних людей громад у регіонах присутності. Навіть нестандартні ініціативи, як-от щорічний показ співробітниками «Континентал Фармерз Груп» зимової казки для дітей на сцені Тернопільського драмтеатру, теж працюють на емоційний зв'язок зі стейкхолдерами.

Частиною іміджу роботодавця залишається й корпоративна освіта. «Континентал» уже понад шість років розвиває власну систему навчання: щороку всі працівники беруть участь в освітніх заходах (60% — внутрішні програми, 40% — зовнішні тренінги, конференції, стажування). Про навчання свого топменеджменту публічно звітують, зокрема, «АГРОТРЕЙД» і «ТАС Агро». ІМК системно підтримує освітній проєкт «Агрокебети».

Facebook і LinkedIn фактично стали корпоративними медіа агрокомпаній. Новини там часто з'являються раніше, ніж на сайтах, і їх підхоплюють ЗМІ. Водночас це і дієвий інструмент рекрутингу.

Освоюють агрохолдинги і відеоподкасти. Серед них — освітній курс з обміну практиками оптимізації та масштабування агробізнесу за стандартами сталого розвитку, який запустили МХП разом із БФ «МХП-Громаді» та Syngenta. Сьогодні репутаційний менеджмент тісно пов'язаний із ESG-практиками. Інвестори та партнери оцінюють компанії не лише за фінрезультатами, але й за впливом на довкілля, громади та корпоративну культуру.

Якщо говорити про соціальні проєкти агрохолдингів, то вони виходять за межі разових ініціатив. Сьогодні це системна робота з громадами: освітні програми, підтримка лікарень, ремонти доріг, закупівля транспорту, енергоефективні рішення тощо. Яскравим прикладом тут є «Астарт-Київ», яка об'єднала соціальні напрями в платформу Common Help Ukraine. Серед основних напрямків — розвиток

місцевого підприємництва, підтримка центрів життєстійкості, інфраструктурні проєкти, програми активного довголіття для працівників 60+. Від початку повномасштабної війни обсяг допомоги в межах проєкту наблизився до 1,5 млрд грн.

РІК КУЛЬТУРИ

Якщо говорити про найгучніші репутаційні проєкти агрохолдингів у 2025 році, то це повноцінні культурні продукти, які одночасно працюють і на бренд компанії, і на імідж України.

Першим у цьому списку особисто для мене є фільм «НІБУЛОНу» «Хлібний капітан України» про засновника компанії Олексія Вадатурського, який загинув разом із дружиною Раїсою під час російського обстрілу Миколаєва.

Після повномасштабного вторгнення «НІБУЛОН» втратив 68% активів, флот заблокований, логістика зруйнована, борги сягнули близько \$500 млн. Тож у 2024 році команда вирішила переосмислити позиціонування компанії. Так з'явилися бренд-серіал «За лаштунками стійкості» та документальний фільм про Вадатурського, прем'єра якого відбулася на Одеському кінофестивалі. Далі були покази в Жироні, перемога на Bobritsa Film Festival і номінація на Doc Only у Копенгагені.

Ще один показовий кейс — артбук «Шлях зерна», створений компанією «Кернел». Через фото й ілюстрації видання розповідає світові про блокаду портів, зернову ініціативу, обстріли агроінфраструктури та роботу зернового коридору. По суті, це емоційна хроніка війни очима агросектору.

Світлини з артбуку експонувалися в Європарламенті та дипломатичних місіях ЄС у країнах Глобального Півдня. «Шлях зерна» також отримав нагороду за візуальний сторітелінг на «Книжковому Арсеналі» й увійшов до числа переможців Impact Awards Europe — премії, що відзначає комунікаційні проєкти з відчутним суспільним впливом.



Ірина Корчагіна,
менеджерка з маркетингу
та комунікацій,
Асоціація «Дунайська Соля»

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Агросектор працює в умовах постійного тиску: від регуляторних змін, таких як EUDR, до суспільних очікувань щодо прозорості та сталості. Одним із ключових викликів агросектору сьогодні є розрив між реальністю виробництва та сприйняттям аграрної галузі. Часто репутація формується не фактами, а міфами: про неконтрольоване знеліснення, ГМО або так зване індустриальне походження продуктів.

Репутаційний менеджмент в агросекторі вже виходить за межі комунікацій і стає частиною бізнес-моделі. Компанії, які інтегрують сталість, сертифікацію та відповідність європейським вимогам у свої операційні процеси, формують довіру не через слова, а через підтверджені практики. У цих умовах якість перестав бути конкурентною перевагою, вона стає базовою вимогою, адже європейська сертифікація — це вже не просто «додана цінність», а необхідна умова доступу до ринку.

Варто відзначити компанії та ініціативи, які працюють над створенням прозорих ланцюгів постачання, незалежної сертифікації, забезпечують доступ до ринку й одночасно підвищують якість продукції. Одним з яскравих прикладів є Програма Протеїнового Партнерства, яка допомагає українським виробникам адаптуватися до норм ЄС і спрямована на збільшення наявності сертифікованої сталої сої, що не є генетично модифікованою, в Європі для Європи, учасники якої — українські виробники, не лише отримують підтвердження високої якості виробництва, а й визнання як виробники «кліматично дружньої сої».

МХП системно працює з культурними ініціативами, одночасно інтегруючи їх у корпоративну ідентичність. Серед них — документальний фільм «Культура vs війна» про митців, які стали військовими (покази в Європарламенті, ЮНЕСКО, на дипломатичних подіях), довгострокові проекти, присвячені Василю Стусу, а також внутрішня програма «Знай українське» для співробітників. Важливо, що працівники МХП стають співучасниками й амбасадорами таких ініціатив.

ДОВГОСТРОКОВІ ТЕНДЕНЦІЇ

Тренд на культурні проекти та партнерства з мистецькими й освітніми ініціативами збережеться і у 2026-му. Практика останніх років показала, що це вдалий спосіб говорити з ринком і світом мовою цінностей і сенсів, а не лише

цифрами та врожайністю.

Паралельно й надалі посилюватимуться персональні бренди CEO та топменеджерів — тенденція, яку ми спостерігаємо вже декілька років поспіль. CEO все частіше беруть участь у галузевих конференціях, міжнародних панелях, відеоформатах на кшталт бізнес-сніданків тощо. У воєнний і післявоєнний період така персоналізована комунікація сприяє підвищенню рівня довіри до бізнесу.

Також можна говорити про подальше зростання ролі КСВ і ESG-підходів. Для агросектору це означає перехід від певних соціальних проектів до інтегрованих стратегій впливу, що ми, по суті, зараз і бачимо. Фактично репутація агрокомпанії дедалі більше дорівнюватиме її реальному внеску в стійкість економіки, громад і країни загалом.

Наталія Родак,
журналістка Latifundist.com



Репутація агрокомпанії дедалі більше дорівнюватиме її реальному внеску в стійкість економіки, громад і країни загалом

АГРОСЕКТОР — АГРОХОЛДИНГИ - ВИРОБНИКИ ТА ТРЕЙДЕРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Кернел	44,78	44,56	44,33	43,22	43,78	220,67
2	МХП	44,00	43,78	44,00	43,44	43,11	218,33
3	Індустріальна молочна компанія	40,86	42,14	43,00	41,00	40,86	207,86
4	Нібулон	40,57	42,29	43,00	41,29	40,43	207,58
5	Астарта	40,57	42,57	40,14	36,86	39,00	199,14

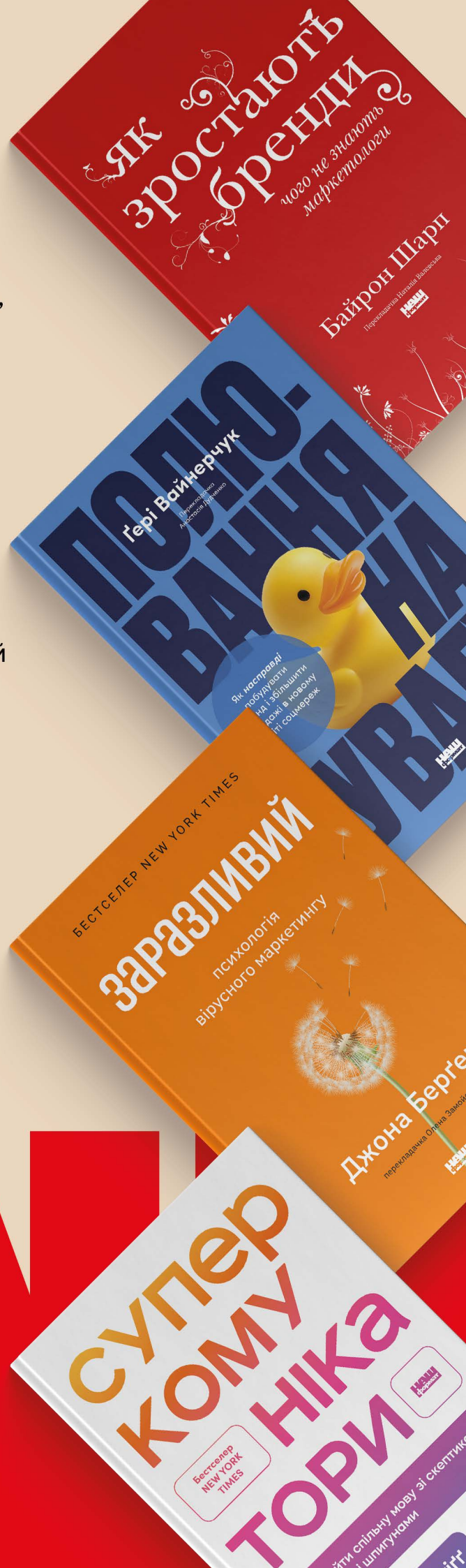


Наш Формат — бренд з 20-річною історією, видавець бізнес-книжок і світоглядної літератури №1 в Україні, головний двигун українськомовного нонфікшну.

Ми створюємо інтелектуальний продукт, який інтегруємо в розвиток спроможного та етичного бізнесу.

Тільки в нас вийшло понад 150 книжок зі стратегії, менеджменту та HR, фінансів та інвестування, PR і комунікацій, інновацій і технологій, маркетингу і продажів, лідерства та історій успіху в бізнесі, стартапів і підприємництва.

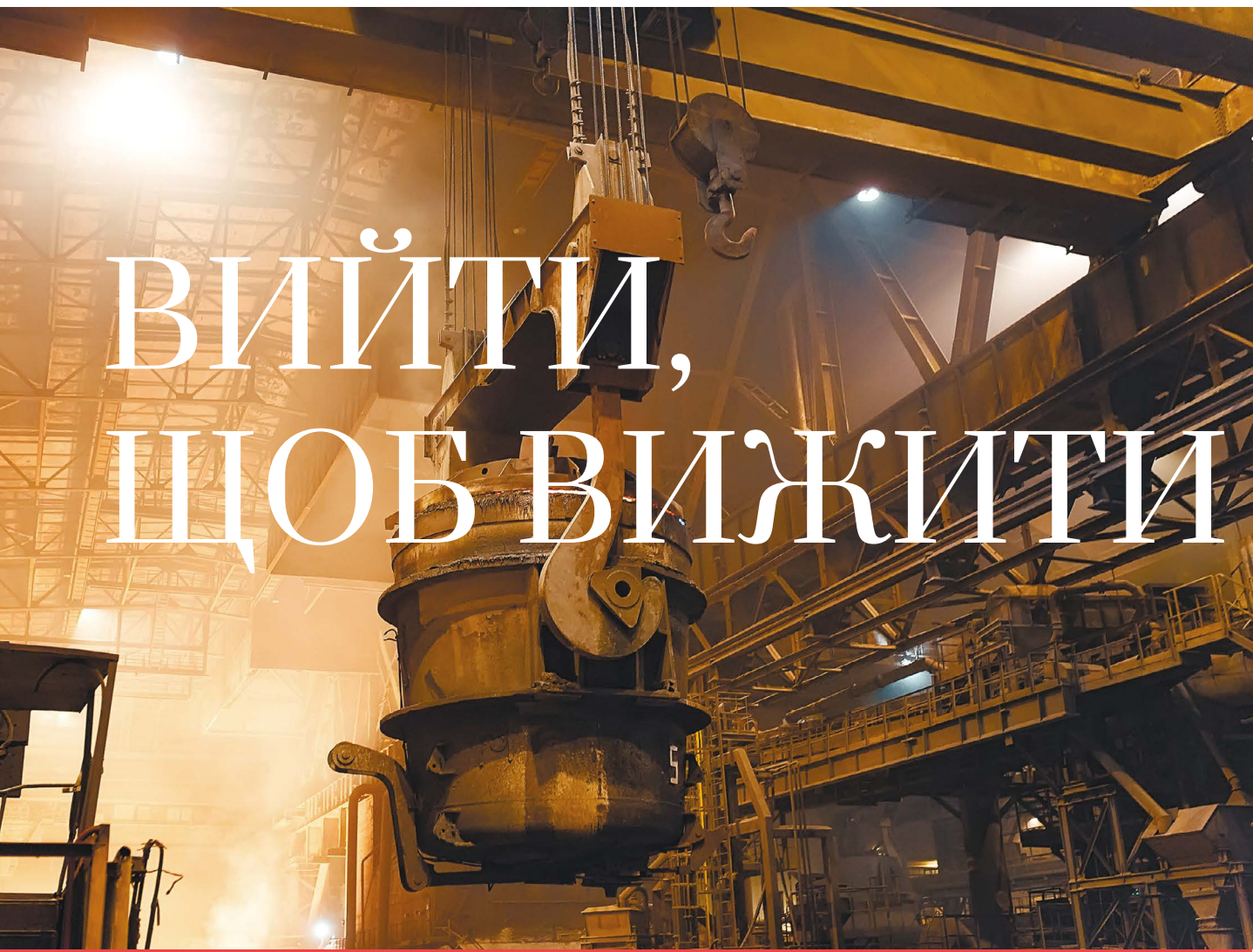
Окрім друкованих видань, «Наш Формат» активно розвиває цифрові формати завдяки власному застосунку для читання електронних та прослуховування аудіокнижок. Це зручна екосистема для тих, хто обирає читати й слухати українською будь-де та будь-коли.



Станьте
частиною
книжкового
світу

Бестселер
NEW YORK
TIMES

Візьміть спільну мову зі скептиків і штигунчаними



ВІЙТИ, ЩОБ ВИЖИТИ

Блекаути, обстріли та дефіцит кадрів — реальність, де репутація ГМК вимірюється не піаром, а стійкістю. Поки «АрселорМіттал» отримує 1 млрд доларів підтримки та закриває застарілі цехи, «Метінвест» та «Інтерпайп» розширюються в Європі. Закордонна експансія є втечею капіталу чи стратегією порятунку? Як саме компанії зберігають працівників, запекло конкурують з обороною за кадри та запроваджують нову філософію промислових гігантів, що намагаються зберегти галузь у 2026 році?

Обстріли, складності логістики й енергетики, дефіцит кадрів – це реалії України, які підприємства ГМК не можуть подолати суто репутаційними інструментами. З цієї причини промисловці шукають можливості розвитку за кордоном, що стає новим викликом.

Балансування на межі виживання та пошук нових можливостей для розвитку – мабуть, це основні характеристики, які рухають українськими залізрудними та металургійними компаніями. Гірничо-металургійний бізнес прив'язаний до Сходу та Півдня України, тобто розташований дуже близько до лінії фронту, тому після 2014 року деякі підприємства сектору перейшли під контроль сепаратистів (Алчевський МК, Єнакіївський МЗ, Донецьксталь тощо). А у 2022-му частина промислових гігантів була повністю зруйнована – Азовсталь, ММК ім. Ілліча, Авдіївський коксохім та інші. Про деякі бізнес-групи, що роками формували репутацію, залишилися лише спогади: корпорація ІСД, НКМЗ, група «Донецьксталь».

НЕПОПУЛЯРНІ РІШЕННЯ

Ті, хто залишився, перші роки після початку повномасштабного вторгнення намагалися стабілізувати свою діяльність, зокрема за рахунок ресурсів акціонерів. «За останніх три роки група [ArcelorMittal] підтримала нас на суму понад 1 млрд доларів», – заявив на початку 2025 року гендиректор «АрселорМіттал Кривий Ріг» Мауро Лонгобардо. Можливо, така тенденція збережеться найближчими роками.

Хоча ще зовсім нещодавно здавалося, що у 2024–2025 роках галузі вдалося вийти на виробниче й економічне плато, щоб відновити розвиток з урахуванням особливостей воєнного часу. За даними галузевого

об'єднання «Укрметалургпром», минулого року металурги трошки збільшили виплавку чавуну та майже зберегли рівень виплавки сталі.

Проте закінчення 2025-го нагадало про реалії війни: обстріли, енергетичні блекаути, логістичні обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів (особливо робітничих професій). Формування репутації, яке призводить до стійкості бізнесу, доступу до фінансування, підтримки з боку держави та суспільства, знову відбувається переважно не за рахунок комунікаційних інструментів, а завдяки реальним діям і змінам.

Після початку повномасштабної війни більшість компаній ГМК практично зупинили традиційні репутаційні активності: іміджеві кампанії, великі публічні події, бренд-комунікації. Це було зумовлено як етичними міркуваннями, так і концентрацією ресурсів на виживанні бізнесу та підтримці обороноздатності країни. У 2025 році цей тренд зберігається: репутація формується завдяки збереженню робочих місць, сплаті податків, допомозі ЗСУ та підтримці регіонів присутності.

Збереження основної операційної діяльності та виконання зобов'язань – головний ключ до довіри працівників, громад, партнерів, влади і міжнародних стейкхолдерів.

Більш важливими стають антикризові комунікації, які допомагають швидко та чітко пояснити трансформацію виробництва або управлінські рішення. Так, вже згаданий «АрселорМіттал Кривий Ріг» анонсував 2026 року закриття блюмінгу. Це застаріла енерговитратна технологія, яку вже практично не використовують у світовій металургії. Те, що вона досі збереглася в Україні, пояснюється потребою зберегти робочі місця та лояльність робітників. Однак закриття цеху – невідворотний результат металургійної еволюції. І саме сьогодні найбільш вдалих час ухвалювати подібні болісні для колективу рішення – умови для цього створили війна й енергодефіцит.

Схожа ситуація у бізнес-груп «Метінвест» та Ferrexpo. Їхні гірничо-збагачувальні комбінати не можуть повноцінно працювати через обмеження логістики й енергетики. Проте такі активи повністю закрити неможливо, адже це може призвести до соціальних заворушень. Тому компанії утримують колективи в простоті та зберігають умови для відновлення діяльності ГЗК.

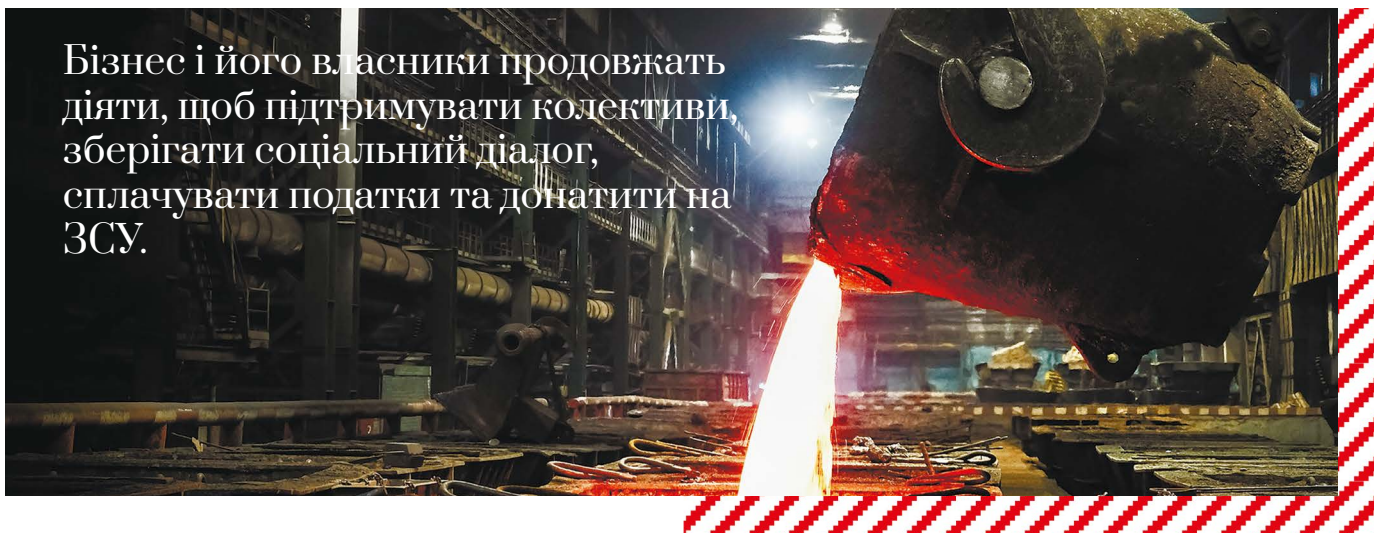
КАДРОВА ЕВОЛЮЦІЯ

Уже четвертий рік особливий акцент у діяльності промисловості роблять на збереженні кадрового потенціалу та посиленні рекрутингу. Мобілізація чоловіків та еміграція жінок із дітьми суттєво скоротили кількість доступних спеціалістів, особливо в технічних і виробничих професіях. Для компаній ГМК питання людського капіталу стало одним із найбільш критичних. Здатність утримати людей, запропонувати гідні умови праці та соціальний захист прямо впливає на сприйняття підприємства як відповідального та надійного роботодавця. Тут є місце для нестандартних рішень. Близько 10 років тому промисловці першими почали дарувати на 1 вересня портфель з канцтоварами дітям своїх працівників. Згодом цю практику підхопили й інші галузі. У середині 2024 року група «Метінвест» відновила фінансову підтримку співробітникам-молодцям і тим, у кого народилася дитина. Загальна сума виплат за 2024–2025 роки перевищила 8,4 млн грн. Трошки нагадує практики розвинутого соціалізму, але такі реалії.



Розпочався пошук нових джерел великої кількості кваліфікованих кадрів

Бізнес і його власники продовжать діяти, щоб підтримувати колективи, зберігати соціальний діалог, сплачувати податки та донатити на ЗСУ.



Загалом в галузі й економіці розпочався пошук нових джерел великої кількості кваліфікованих кадрів. Причина – демографічна криза. І якщо масове залучення іноземців в українську економіку поки що залишається на рівні обговорень перспектив «після війни», то ветеранські політики та проекти з реінтеграції ветеранів уже працюють.

Станом на сьогодні такі програми перейшли із разових ініціатив у системну площину: менторство, психологічна підтримка, перекваліфікація, адаптація робочих місць. Для ГМК це означає формування образу бізнесу, який несе відповідальність за майбутнє своїх робітників, які пройшли горнило війни. Факти про реінтеграцію ветеранів згадуються за найменшої нагоди. Наприклад, металург, який повернувся з війни з ампутацією, став одним із героїв фільму Дмитра Комарова про металургійний комбінат «Запоріжсталь».

Показово, що навіть власники бізнесів намагаються асоціювати своє ім'я з цим напрямком. Віктор Пінчук створює мережу реабілітаційних центрів Recovery. Рінат Ахметов піклується про захисників гарнізону Маріуполя. Такі ініціативи чітко кристалізують позицію українських промисловців.

Важливий елемент – освіта. Промислові компанії продовжують системно співпрацювати із закладами освіти, щоб сприяти зацікавленості молоді в роботі саме на видобувних або металургійних підприємствах. Але є й інша причина – поява нового потужного конкурента за технічно підковані кадри. Маю на увазі оборонно-промисловий комплекс, який може надати переваги, що недоступні ГМК та іншим галузям економіки: від надання бронювання до відчуття залученості до бойових дій без участі в них.

ЗАКОРДОННА ПІДТРИМКА

А от що дійсно стало новим репутаційним викликом 2025 року, то це купівля та створення виробничих активів за кордоном. «Метінвест» купив трубне підприємство в Румунії та разом із Danieli нарешті почав будівництво сталеплавильного заводу в Італії. «Інтерпайп» готується стати власником іншого трубного заводу в Румунії, а також створює СП в ОАЕ.

Це спроба диверсифікувати ризики, що викликані війною в Україні. Однак поява нових іноземних підприємств потребує пояснення, що це не втеча капіталу, а стратегія виживання, яка дозволяє генерувати ресурси для підтримки основних активів в Україні та збереження робочих місць.

Вимушені зупинки виробництв, обстріли та суттєве скорочення енергопостачання вкотре поставили ГМК України перед складним вибором між економією ресурсів і відповідальністю перед стейкхолдерами. Проте, як зазначено на початку, ці активи неможливо релокувати. Тому бізнес і його власники продовжать діяти, щоб підтримувати колективи, зберігати соціальний діалог, сплачувати податки та донатити на ЗСУ. Компанії, які зможуть все це поєднати, матимуть найбільше шансів підійти у гарній формі до закінчення активної фази війни з росією та матимуть значну перевагу у відбудові економіки України.

Артем Ільїн,
військовослужбовець,
колишній спеціальний кореспондент «NV Бізнес»

МЕТАЛУРГІЯ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Метінвест	43,92	44,62	43,69	40,85	44,08	217,16
2	Інтерпайп	42,00	42,31	40,92	38,38	41,38	204,99
3	АрселорМіттал Кривий Ріг	38,15	38,15	37,85	34,85	37,38	186,38
4	Вартіс	30,00	33,00	38,50	40,50	37,00	179,00
5	Ferrexpo	30,67	31,67	31,44	29,78	30,33	153,89

ГОЛОС МЕТАЛУРГІЇ



*Поєднання війни й енергокризи змусило «АрселорМіттал Кривий Ріг» шукати нові способи комунікацій. Комбінат став майданчиком для чесного діалогу з владою про ціни на електрику та майбутнє галузі. Турбота про ветеранів і родини колег принесла компанії світове визнання. Про те, як тримати удар і завойовувати довіру в екстремальних умовах, **розповів директор з комунікацій гірничо-металургійного комбінату України АМКР Володимир Гайдаш.***

Які ключові галузеві тренди вплинули на діяльність компанії у 2025 році?

«АрселорМіттал Кривий Ріг» працював в умовах безпрецедентного поєднання зовнішніх викликів: війни, нестабільного енергозабезпечення, рекордно високих цін на електроенергію та нових регуляторних факторів на європейських ринках, зокрема запровадження механізму СВМ. Усе це безпосередньо впливало не лише на виробництво, але й на комунікації компанії.

Як вони позначилися на функціональних сферах репутаційного менеджменту і PR-роботи, зокрема зовнішніх корпоративних комунікацій і Government Relations?

Наші зовнішні комунікації були спрямовані на те, щоб показати владі та громадам реальну роль компанії в економіці країни й отримати їхню підтримку. Ми детально розповідали про те, як дефіцит електроенергії та нові правила регулювання позначаються на роботі українських металургів. Особливо вели постійний діалог із партнерами й інституціями в Європі. Також активно співпрацювали з урядом, щоб разом налагодити роботу промисловості й енергетики задля спільного розвитку держави.

Найефективнішим інструментом у спілкуванні з владою стали круглі столи. На цих зустрічах ми відкрито обговорювали критичні проблеми, які важливо розв'язати на рівні держави. Наприклад, йшлося про занадто високі ціни на електроенергію, через які металургійні заводи працюють у збиток. Також зосередилися на тому, щоб не допустити зростання тарифів Укрзалізниці. Такі заходи зібрали разом урядовців, депутатів, експертів і підприємців.

Ці дискусії викликали неабиякий розголос і стали зразком професійного та врівноваженого діалогу.

Яким був основний акцент у внутрішніх комунікаціях?

У період невизначеності важливо було не лише пояснювати працівникам ситуацію, але й демонструвати реальну турботу про людей. Підтримувати ветеранів, родини загиблих співробітників і сім'ї мобілізованих. Добре себе зарекомендували командоутворюючі події (концерти, семінари, рекреаційні заходи). Згідно з опитуваннями люди високо оцінили турботу компанії.

Саме ця системна робота стала важливою частиною репутації компанії та була відзначена на міжнародному рівні, адже «АрселорМіттал Кривий Ріг» отримав нагороду Steelie Awards від World Steel Association у категорії Excellence in People. Причому за умови відсутності бюджетів через збитковість компанії, зумовлену війною, поставлені завдання переважно виконувалися внутрішньою PR-командою, без залучення зовнішніх агенцій.

Що стало найбільшим репутаційним викликом 2025 року і як компанія з ним працювала?

Які пріоритети щодо управління репутацією компанія має на 2026-й?

Головним репутаційним викликом року стало поєднання складної економічної реальності з необхідністю зберегти довіру всередині компанії, у громадах і серед міжнародних партнерів. Саме тому ключовим пріоритетом на 2026-й залишаються прозора комунікація та послідовна робота з репутацією як фундамент довгострокової стійкості бізнесу.



У 2025 році український ритейл перетворив фізичну близькість до покупця на головний репутаційний актив. Малі формати магазинів біля дому стали справжнім порятунком для споживачів, що змусило навіть великих гравців змінювати масштаби. Цифрові сервіси й автоматизована доставка перевели спілкування з клієнтом у площину щоденної турботи. Державні програми соціальної підтримки підсилили цей зв'язок і продемонстрували стабільність бізнесу. Сьогодні лояльність формується не рекламою, а здатністю бути поруч у потрібний момент.

Постійні ворожі обстріли змусили FMCG-ритейл переглянути стратегії розвитку і фізично наблизитися до споживача. У 2025-му доступність перетворилася на репутаційний актив. Як легку доступність конвертують у довіру і чому це стало новою конкурентною перевагою?

2025-й став для FMCG-ритейлу роком малих форматів біля дому та цифрових сервісів із фокусом на можливість представити максимальний вибір товарів для швидкої купівлі.

Зокрема, нову для себе стратегію підхопили мережі, які досі не були представлені в продуктовому ритейлі з повноцінним brick-and-mortar: «Епіцентр», АЗС Parallel. Інші ж великі гравці, наприклад Fozzy Group і Novus, зробили на неї ставку.

Формулу розвитку на рік визначили в NielsenIQ ще на початку року – швидкість купівлі, наявність товару, вигода. Мінімаркети виявилися головними бенефіціарами цієї логіки. А втім, це формула не так маркетингу, як виживання.

Ось як нею скористався бізнес.

ЩОБ БУТИ ПОРУЧ

Національні гравці завжди першими відчувають, у який бік дме вітер. «Епіцентр» із літа 2025-го почав розгортати продуктові магазини Food у Києві, Дніпрі, Львові та регіонах.

Після експериментів із непродуктовою категорією у форматі Express компанія, схоже, остаточно ухвалила малий формат. Наповнення споживчого кошика продуктами біля дому стало новим пріоритетом гіганта в умовах війни.

Ребрендинг у розширення власної доставки також став інструментом наближення. Fozzy Group розширила географію доставки LOKO майже втричі (з 22 до 63 міст) і оновила айдентику «Фора» з новою комунікацією «завжди поруч». У компанії відзвітували, що товарообіг зріс на 28%, кількість покупців – на 7,2%, асоціація споживачів щодо близькості розташування піднялася з 43% до 51%.

Загалом мережа налічує вже понад 300 магазинів. «Фора» випередила столичного



ПРО ТЕБЕ ПОДУМАЛИ заздалегідь

лідера мінімаркетів – «Коло» – за кількістю точок, але все ще поступається регіональному лідеру «Сімі», що має понад 400 магазинів біля дому. До речі, «Твій зручний маркет» – невід’ємний слоган мережі «Сім23» («Сімі»).

Добросусідство як ключову цінність назвали і в річному звіті «Файно Маркет» за 2025 рік. Компанія зафіксувала суттєве зростання репутаційних показників: кількість згадувань бренда зросла втричі порівняно з 2024 роком, показник NSR піднявся на 11 пунктів.

Паралельно Novus увесь рік масштабував мережу магазинів біля дому «Мі Маркет» – формат подвоївся до 51 точки, у 2026-му є план відкрити ще 50. Це вже не експеримент із форматами, а ставка на поведінкову економіку споживача, який цінує швидкий доступ до купівлі товарів.

Не дивно, що в галузь намагаються зайти навіть нафтогазові компанії. Зокрема, мережа АЗК Parallel відкрила 10 пілотних магазинів біля дому під брендом Parallel Market і планує збільшити їхню кількість до 80 точок у 2026 році.

ЦИФРОВИЙ ДОТИК

Ще один напрям, якому FMCG-ритейлери приділяли дедалі більше уваги, – цифрова близькість до покупця. Постійні обстріли змушують їх шукати способи залишатися поруч із клієнтом навіть на відстані. У 2025-му гнучкі онлайн-сервіси та мобільні рішення стали новим «дотиком» довіри.

У мережі Vagus запустили підписний сервіс доставки продуктів. Клієнт один раз вибирає набір страв, наприклад, «сніданок на тиждень» чи «здорове меню для сім’ї», а компанія надсилає їх автоматично із вибраною періодичністю.

Алгоритми аналізують історію покупок, сезонність і бюджет клієнта, щоб персоналізувати набори та гарантувати наявність товарів. Для цього Vagus створив окремий IT-підрозділ, команду кур’єрів і вклав понад \$30 млн у цифрову екосистему з мобільним застосунком, CRM і системою рекомендацій.

Разом із підписками ключовими інструментами цифрової близькості стали мобільні застосунки й екосистеми сервісів. Так, компанія АТБ оновила свій застосунок до версії АТБ 2.0, що до кінця року перевищив 1 млн завантажень. Ритейлер додав функції «Гаманець АТБ» для накопичення решти й онлайн-оплати та «Е-чек» для збереження історії покупок.

Ще одна новація АТБ – доставка продуктів до відділень Укрпошта. Ось що значить доступність товарів без кордонів.

«Metro Україна» взагалі оголосила 2025-й роком цифрової трансформації. Компанія завершила міграцію мобільного застосунку MCompanion, яким користуються понад 230 000 клієнтів.

У підсумку 2025-й сформував оновлену аксіому галузі. Репутація більше не будується

завдяки рекламі – вона вимірюється логістикою та диджиталізацією. Ближчий магазин означає коротший шлях до довіри, а можливість швидкої купівлі в цифрових сервісах – прямий доступ до лояльності, яку вже не потрібно заслужувати — її достатньо не втратити.

ПІКЛУВАННЯ ВСЕ ЩЕ В ТРЕНДІ

Хоча бізнес стримано оцінює вплив «Національного кешбеку» (за опитуванням Інституту економічних досліджень), для частини споживачів він торік став новим еквівалентом вигоди. Наприкінці року продукти харчування українського виробництва можна було придбати у 12 мережах: «Auchan Україна», Spar, Varus, Torba, «Близенько», «Сім23» та «Сімі», а також торговельних мережах Fozzy Group – «Сільпо», «Фора», «Thrash!Траш!», Fozzy.

Пізніше FMCG-ритейлери приєдналися й до програми «Зимової підтримки» – із фокусом не стільки на стимулювання попиту, скільки на утримання щоденного контакту зі споживачем. Для мереж це була радше репутаційна інвестиція, ніж вагомий драйвер продажів.

У 2025-му піклування остаточно вийшло з категорії

емоційної комунікації та стало операційною практикою. Доступ до базових товарів українського виробництва в межах державних програм сприймався покупцями як сигнал стабільності – магазин поруч не лише продає, але й підставляє плече.

Це добре вписалося в загальну логіку ринку. Після піка цінової чутливості 2022–2023 років споживач у 2025-му дедалі частіше оцінював не дешевизну, а передбачуваність витрат і відчуття контролю. Кешбек і зимові програми не змінювали структуру кошика радикально, але знижували психологічний бар'єр щодо купівлі товарів.

Для ритейлерів участь у таких ініціативах стала ще одним способом бути поруч – разом із малими форматами, доставкою та цифровими сервісами. А турбота, як відомо, добре капіталізується в лояльність.

У цьому сенсі 2025-й закріпив просту істину: в умовах війни вигода вимірюється не лише гривнями. Її новий еквівалент – відчуття, що про тебе подумали заздалегідь.

Микола Маранчак,
редактор відділу "Споживчі ринки"
«Forbes Ukraine»



Артем Шлапак,
керівник Клубу торгових
центрів України **Malls Club,**
керівник галузевого проєкту
Retail Platforma

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Сьогодні український ритейл переживає репутаційну трансформацію. Якщо раніше бренд визначав сприйняття компанії, то сьогодні ключовим активом стає репутація як результат реальних дій бізнесу.

Ринок змінився. Споживачі, партнери та співробітники більше не довіряють деклараціям. Вони дивляться на поведінку, послідовність рішень і здатність компанії діяти під час кризи. Репутація формується завдяки щоденній роботі, а комунікації роблять ці дії видимими та зрозумілими для ринку.

Передусім репутацію ритейлу формує стабільність. Працювати навіть під час блекаутів і безпекових ризиків уже стало новою нормою. Інша складова – реальна соціальна відповідальність: підтримка військових, громад, клієнтів. І, звісно, має значення клієнтський досвід, адже попри війну споживач не робить знижку на сервіс.

Окремо варто сказати про команди. У ритейлі саме люди формують сприйняття бренда, щоденно взаємодіючи з клієнтами. На тлі максимальної чутливості споживачів якість цієї взаємодії стає критичною. Тому інвестиції в співробітників — це вже не HR, а пряма інвестиція в репутацію.

Змінюється і роль корпоративної соціальної відповідальності. Вона вже не лише про імідж, але й про реальні дії. Підтримка ЗСУ, благодійні ініціативи разом із клієнтами, безбар'єрність у ТРЦ, енергоефективність, програми для співробітників. Це формує довіру значно сильніше, ніж будь-яка реклама. І річ не у масштабі КСВ, а в системності та щирості. Клієнт завжди відчуває різницю між формальністю та реальною позицією.

РИТЕЙЛ — FMCG

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	АТБ-Маркет	42,67	43,56	44,78	38,20	40,22	209,43
2	Fozzy Group	42,40	41,00	43,00	42,40	39,60	208,40
3	Novus	42,78	40,78	40,56	37,67	40,00	201,79
4	Metro Україна	39,86	39,29	37,57	36,86	38,14	191,72
5	Varus	38,29	37,57	38,57	34,86	36,86	186,15



Підсумки роботи у 2025 році

+71 нова **èva**

+2 нових **èva BEAUTY**

1162 **èva**

5 **èva BEAUTY**

èva.ua

12%+

частка EVA.UA у структурі виручки

500 тис. SKU на EVA.UA

45%

замовлення через мобільний застосунок

31,8 млрд грн чистий дохід

1,1 млрд грн чистий прибуток

1,1 млрд грн обсяг інвестицій

5,1 млрд грн сплачених податків

70+ власних торгових марок

38,5% частка BTM у продажах

2,3 мВт потужність сонячних електростанцій

14 700+ співробітників

600+ нових робочих місць

Від початку повномасштабного вторгнення:

30 проєктів реалізовано

7+ млн донаторів долучено

129+ млн грн спрямовано на проєкти КСВ



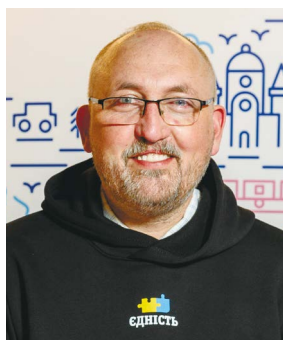
1,4 млн клієнтів долучились до ініціатив



27,3 млн грн спрямовано на проєкти КСВ



МІЛЬЯРД ПОКУПІВ ВАТБ



Мережа «АТБ» перетворила магазини на центри незламності завдяки інвестиціям. Понад 872 мільйони гривень витрачено на дизельні станції для автономної роботи. Компанія впроваджує сонячну генерацію на дахах і паркінгах задля енергобезпеки та сталого розвитку. Масштаби довіри споживачів підтверджує рекордна кількість покупок, що перетнула позначку мільярд за рік. Податкові внески корпорації сягнули 74 мільярдів гривень. Прозора робота та чітка громадянська позиція стали визначальними факторами зміцнення лідерської репутації.

*Сьогодні ритейл працює в умовах безпрецедентних викликів, де енергетична безпека та прозора громадянська позиція стають фундаментом довіри мільйонів українців. Про інвестиції в автономність мережі, розвиток «зеленої» генерації та роль великого бізнесу в підтримці економіки під час війни **розповів начальник управління з корпоративних комунікацій Корпорації «АТБ» Сергій Демченко.***

Дефіцит електроенергії сьогодні став системним викликом для ритейлу. Як АТБ розв'язує питання енергетичної безпеки мережі?

Як лідер вітчизняної галузі ритейлу та важлива складова системи продовольчої безпеки країни АТБ однією з перших розгорнула кампанію з посилення енергетичної безпеки. Ще протягом першого року війни, коли ворог вирішив прицільно бити по об'єктах енергетичної інфраструктури, магазини мережі почали обладнувати дизельними генераторами. Наразі

усі 1319 маркетів забезпечено власними ДЕС. Вони можуть автономно працювати багато годин поспіль, надаючи населенню безперебійний доступ до більш ніж 3,5-тисячного асортименту продуктів і товарів першої необхідності.

У магазинах створено спеціальні місця, де люди у разі потреби можуть безоплатно підзарядити телефони, ліхтарі, інші гаджети. За час повномасштабного вторгнення в дизельні електростанції компанія вклала вже понад 872 млн грн, допомагаючи тримати світло та ставши справжньою мережею незламності.

Чи розглядає корпорація перехід на альтернативні джерела енергії як частину бізнес-стратегії?

Сучасні альтернативні джерела енергії, на жаль, поки що не здатні повністю покрити усіх потреб магазину, але вони значно знижують навантаження на енергомережі.

Тож стратегічна робота у цьому напрямку ведеться дуже активно. У 213 магазинах АТБ вже встановлені сонячні панелі, інвертори, акумуляторні блоки, карпорти (навіси над паркінгом із сонячними панелями). У сонячну генерацію за останні чотири роки інвестовано близько 340 млн грн. У планах компанії на поточний рік встановлення сонячних електростанцій ще на 21 магазин та обладнання десяти паркінгів карпортами.

Чи змінилися вимоги суспільства до репутації великого бізнесу за ці чотири роки? Що сьогодні є важливішим для клієнта АТБ: ціна продукту чи громадянська позиція та соціальний внесок компанії?

Звісно, сьогодні, окрім традиційних питань якості продуктів та економії власних коштів, кожен бізнес сприймається суспільством через призму патріотичності. І це, дійсно, важливо. Для АТБ такий репутаційний запит є не проблемою, а навіть навпаки – це можна вважати конкурентною перевагою.

Компанія більш як три десятиріччя веде бізнес виключно у законодавчому полі, прозоро та чесно, виплачуючи офіційні зарплати, відома у бізнес-секторі та суспільстві виконанням усіх взятих на себе зобов'язань. Підтвердженням прихильності покупців та популярності може бути чергове досягнення – подолано позначку мільярд покупок у магазинах АТБ на рік.

АТБ є одним із найбільших платників податків в Україні. У дискусіях про патріотизм часто наголошують на емоціях, але для бізнесу важливі показники. Якою ви бачите роль корпорації у підтримці економіки?

За весь час повномасштабного вторгнення загальний податковий внесок АТБ до бюджетів усіх рівнів перевищив 74,11 млрд грн і продовжує зростати попри всі безпрецедентні виклики. Загальна сума сплачених податків і зборів 2025 року становила 37,88 млрд грн, що на 32,37% перевищило обсяг сплачених податків протягом попереднього року. Також торік АТБ потрапила до першої п'ятірки рейтингу «ТОП-100 платників податків», однією з перших вітчизняних ритейлерів увійшла до престижного «Клубу білого бізнесу». Ці показники яскраво демонструють значущість компанії не тільки для продовольчої безпеки, але й для економіки країни загалом.



Загальна сума сплачених податків і зборів 2025 року становила

37,88 млрд грн



ПЕРІЗВІРКА РИТЕЙЛІУ

Великі торговельні мережі масово змінюють керівників і підходи до роботи. Стабільне світло в магазинах стало головним доказом надійності бренда для покупців. Замість звичайних акцій тепер пропонують ігри та можливість самостійно торгуватися за ціну. Мобільні застосунки перетворюються на основний інструмент для швидких покупок. Бізнес активно залучає молодь і впроваджує інклюзивні сервіси. Компанії масово відкривають нові формати точок та оновлюють сервіси. Сьогодні репутацію визначає не реклама, а реальна допомога людям.

2025-й став для українського ритейлу роком перезавантажень і стратегічних змін. Це відбувалось і в комунікаціях, і на найвищому рівні управління. Вперше за довгий час CEO змінили «Фокстрот», Prostor, «Будинок іграшок», MasterZoo, Eren Retail Group в Україні (Lacoste та SuperStep), monomarket, а з початку 2026-го – Comfy.

Ринок стикається з викликами, що вимагають іншого управлінського підходу, ніж у перші роки виживання під час початку повномасштабного вторгнення. Гравці переходять з проміжного стану адаптації до потреби системної стійкості. Це вимагає перегляду всіх складових бренда – від фінмоделей і переорієнтації на світ зі штучним інтелектом до репутації та взаємодії з покупцями.

Ті, які змінюються, – утримують і зміцнюють позиції, інші – залишають ринок. Жорстка селекція торкнулася English Home, Athletics, FLO

і фактично Reebok. Завершив своє існування колись найбільший маркетплейс дитячих товарів Pamrik – бренд розчинився у MauDau.

Як адаптуватися до нового світу?

СВІТЛО Є. ЗАВЖДИ

Відключення електроенергії через російські обстріли не стали приводом для скорочення часу роботи магазинів. Закриті двері = репутаційна втрата.

Енергетична автономія таким чином стала новою мовою довіри. Інвестиції в генерацію, резервні системи й альтернативну енергетику тепер сприймаються споживачем як обіцянка стабільності.

Більшість вкладають в генератори та їхню підтримку смостійно. У Comfy, наприклад,

на початку 2025 року залучили кредит на суму €25 млн від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). Водночас EVA запустила у Львові сонячну електростанцію 718 кВт. Альтернативна енергія все більше приваблює ритейлерів і залишиться великим трендом у 2026-му.

НЕСТРИМНА СМАРТФОНІЗАЦІЯ

Мати застосунок, який користувач не захоче видалити з телефона, стало must-have для мереж. Версію 2.0 запустила «Аврора». У наборі Aurora New – функція Scan&Go сканування товарів і оплати зі смартфона, Price Checker для миттєвої перевірки ціни та Click & Collect із можливістю забрати онлайн-замовлення в зручному магазині.

Масштабне оновлення провела компанія «Алло», яка, зокрема, додала QR-код для самовивозу без додаткової верифікації. Мережа Brocard за 18 місяців вийшла на висококонкурентний мобільний beauty-ринок і отримала понад 50% онлайн-товарообігу з мобільного каналу та 1 млн інсталяцій раніше запланованого часу.

Викликом 2026 року для кожного гравця стане GEO-просування – залучення трафіку у застосунки та інші онлайн-майданчики з ChatGPT та інших LLM. Боротьба вже почалася, і відкрите питання, чи збережуть там лідерство незмінні диджитал-гравці, такі як Rozetka, Makeup або Tabletki.

ЗАКРИТІ ДВЕРІ = РЕПУТАЦІЙНА ВТРАТА

ГЕЙМІФІКАЦІЯ СТАЄ АЛЬТЕРНАТИВОЮ ЗНИЖКАМ

Цінова конкуренція втрачає монополію: monobank зі своїм топомаркетом довів, що людям цікавіше торгуватися, ніж просто бачити знижку, особливо коли це перетворити на гру. Маркетплейс дозволив покупцям самостійно пропонувати ціну – і за 21 день там купили товарів на €237 млн. Це в 4,4 раза більше, ніж банк планував продати за цілий квартал. Гра в торг спрацювала краще за звичайні акції.

Ще одну теорію ігор підтвердили і monomarket, і Prostor – залучення аудиторії створює нові можливості для продажів. У червні ритейлер запустив гру «Б'юті трійка», в якій гравець мав розкласти косметичні товари по полицях трійками швидше, ніж закінчиться час. Серед механік – три щоденні спроби з винагородою та «б'ютики», які можна обміняти на знижки.

Компанії вдалося залучити 162 000 гравців за пів року та значно збільшити продажі залучених у гру брендів. У 2026-му анонсовано оновлення. А вже згаданий топомаркет створив фактично лихоманку своєю грою «Полювання на лимони». Акція залучила понад 2 мільйони учасників за добу.

Водночас «Будинок іграшок» сфокусувався на «кідалтах» – дорослих, які не припинили грати. Так компанія розширює аудиторію і збільшує кількість лояльних клієнтів.

КАДРИ ЯК РЕПУТАЦІЙНИЙ АКТИВ

Дефіцит персоналу зробив HR складовою репутаційних стратегій. Якщо компанія не відчуває проблем із кадрами – вона заслуговує на довіру.

У пошуках рішень ритейл звертається до можливості залучення неповнолітніх до роботи. Програма літньої зайнятості підлітків New Generation в «Аврорі» та



Анна Дрофа,
СМО SOVA

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Минулий рік для SOVA підтвердив, що репутація вибудовується завдяки системності та послідовності кожного рішення. Ми прагнемо, щоб будь-яка ініціатива: від нових колекцій до благодійних проєктів – була зрозумілою для нашої аудиторії. Головним трендом стала автентичність і довгострокова стратегія замість випадкових інформаційних приводів.

Роль брендів у суспільстві трансформується, адже від компаній очікують не лише якісного продукту, але й чіткої позиції. Для SOVA пріоритетними залишаються культурні та благодійні партнерства. Наші проєкти з брендом FROLOV традиційно містять благодійну складову. Завдяки колаборації SOVA x KOLA спрямовуємо кошти на навчання військових. Також цього року ми підбили підсумки співпраці з центром SUPERHUMANS у межах проєкту SOVA x The HARDKISS. Щомісяця системно підтримуємо бойові підрозділи та публічно звітуємо про допомогу.

Ефективною залишається омніканальна комунікація, що поєднує медіа, цифрові інструменти, лідерів думок і досвід офлайн-бутиків. Водночас ми сфокусувалися на вдосконаленні клієнтського досвіду й оптимізації бізнес-процесів.

Розвиваємо маркетингову аналітику через Big Data та глибинну персоналізацію. Компанії вдалося скоротити цикл запуску колекцій і кампаній завдяки інтеграції штучного інтелекту в операційну діяльність. Головним викликом залишається баланс між масштабуванням бізнесу та соціальною відповідальністю. У 2026 році наш фокус буде зосереджений на цифровізації, персоналізації сервісу та зміцненні довіри через системні дії.

Репутація стає
стратегічним активом,
а ритейл – сервісною
інфраструктурою довіри.

РИТЕЙЛ — МАРКЕТПЛЕЙСИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Tabletki.ua	43,57	40,29	42,71	34,71	42,00	203,28
2	МоноМаркет	44,00	42,00	39,00	34,50	43,50	203,00
3	MauDau	41,00	36,00	42,00	40,50	40,00	199,50
4	OLX	38,50	33,50	35,17	30,83	34,67	172,67
5	Prom	37,00	28,00	37,00	29,00	39,00	170,00

РИТЕЙЛ — FASHION

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Ruslan Baginskiy	50,00	45,33	49,00	48,33	50,00	242,66
2	MTI	46,33	38,67	45,00	44,00	45,67	219,67
3	VOVK	39,00	38,50	42,00	38,50	38,00	196,00
4	H&M	46,67	32,67	35,00	30,00	41,00	185,34
5	Adidas	50,00	30,00	22,00	33,00	50,00	185,00

РИТЕЙЛ — ЮВЕЛІРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	SOVA, Love You	44,00	40,67	39,33	33,33	39,00	196,33
2	Пандора	41,50	38,50	34,00	38,00	38,50	190,50
3	ZARINA	39,00	37,00	37,00	37,00	39,00	189,00
4	Золотий вік	34,67	34,33	37,00	35,00	38,33	179,33
5	Guzema Fine Jewelry	30,00	25,00	30,00	25,00	30,00	140,00

РИТЕЙЛ — ПАРФУМЕРІЯ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Eva	42,44	42,00	43,78	41,22	40,33	209,77
2	Brocard	37,67	35,00	39,33	35,67	38,00	185,67
3	Makeup	36,00	30,00	32,00	35,00	35,00	168,00
4	Blisk	40,00	35,00	29,00	31,00	30,00	165,00
5	ISEI	30,00	25,00	25,00	29,00	33,00	142,00

396 школярів, які працювали станом на грудень 2025-го в «Епіцентр К», демонструють нову логіку – кадрова політика стає елементом бренда нарівні з маркетингом.

Розширення інклюзивних практик – ще одне тому підтвердження. Той самий «Епіцентр К» першим в Україні запровадив послугу розміщення замовлень у нижніх комірках поштоматів для тих, кому складно чи неможливо дістати посилку з верхніх полиць.

А у «Фокстрот» у всіх 127 магазинах мережі у 2025 році запровадили сервіс обслуговування жестовою мовою та частково встановили індукційні петлі, що покращують якість звуку для користувачів слухових апаратів.

НОВІ ДНК БРЕНДІВ

Ребрендинг у 2025-му став ще одним управлінським рішенням зміцнення позицій і демонстрації стійкості. Разом з айдендиком компанії оновлюють сенси – позиціонування, продуктову логіку та роль у житті клієнта. Візуальні зміни частіше ніж в попередні роки сигналізують про стратегічний підхід.

Найглибшу трансформацію провела Kasta, яка ребрендувалася з маркетплейсу в «екосистему щоденної вигоди». Ключовим став запуск SuperApp із вбудованим банкінгом у партнерстві з Банком Кредит Дніпро та Visa. Новий слоган «Завжди більше» та візуальне оновлення підкреслили зміщення акценту з категорій товарів на безшовний сервіс, фінансові інструменти та швидкість покупки.

Intertop уперше за 15 років оновив айдендику. Шестимісячні дослідження передували зміні – компанія фактично переосмислювала власне місце на ринку, а не лише вивіску. Фірмовий зелений поєднали із мозаїчною палітрою, що відсилає до мультибрендового портфеля.

У GoodWine Perezібрали себе у новому форматі під назвою GoodWine sage. Новий магазин створено

з акцентом на здоров'я, усвідомлене споживання й естетику повсякденності. Компанія запустила косметичний асортимент, дитячі іграшки, товари для оселі та товари для домашніх улюбленців.

Мережа «Техно Їжак» також зайшла у ребрендинг після 12 років стабільної айдендики. Компанія оновила ключового персонажа, форму продавців, вивіски та навіть архітектуру магазинів. Це стало й частиною стратегії відбілювання бренду. Фактично ребрендинг – це мова довгострокових намірів.

У 2026-му ця тенденція лише посилиться: ритейлери оновлюють ДНК, щоб відповідати світу зовнішніх викликів, зарубіжним експансіям та гіперконкуренції за увагу.

РЕПУТАЦІЙНИЙ НАБІР

Репутація ритейлера у 2025 році остаточно стала операційною категорією, яку формують лише реальні дії: енергетична автономія, стабільний цифровий розвиток, чесні механіки взаємодії з клієнтом і зрозуміла кадрова політика. Водночас підтримка ЗСУ та якісний сервіс стали нормою, без яких бізнес неможливий із високим NPS.

Ринок дедалі чіткіше відділяє тих, хто інвестує у все це системно, від тих, хто намагається компенсувати все маркетингом.

У 2026-му конкуренція ще глибше зміститься в площину послідовності та сенсів. Лідерство визначатимуть не масштаби, а здатність бренду пояснити свою роль у житті споживача та підтвердити це досвідом при кожному контакті. Репутація стає стратегічним активом, а ритейл – сервісною інфраструктурою довіри. Саме ця логіка і формує нову ієрархію ринку.

Микола Маранчак,
редактор відділу «Споживчі ринки»
Forbes Ukraine

РИТЕЙЛ — ТОВАРИ ДЛЯ ДОМУ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Епіцентр К (в т. ч. Нова лінія)	42,83	41,67	42,00	38,00	41,67	206,17
2	Аврора	40,25	40,25	47,00	41,00	36,75	205,25
3	Jysk	42,71	37,57	38,86	33,43	39,00	191,57
4	Butlers	30,00	30,00	20,00	32,00	30,00	142,00
5	Leroy Merlin	30,50	28,00	25,50	23,50	25,00	132,50

РИТЕЙЛ — ЕЛЕКТРОНІКА

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Алло	46,33	41,00	48,00	39,00	43,33	217,66
2	Comfy	44,57	44,43	45,00	40,86	42,29	217,15
3	Rozetka	42,29	40,14	40,57	39,29	41,43	203,72
4	Фокстрот	42,83	41,50	41,00	37,83	39,50	202,66
5	ТехноЇжак	50,00	40,00	31,00	29,00	39,00	189,00



Як будувати репутацію, коли контекст змінюється швидше за плани? Чому щирість важливіша за охоплення, а системність стає єдиним захистом від криз? Про нову роль PR, виклики ритейлу та майбутнє комунікацій у світі AI розповіла керівниця PR-напрямку мережі магазинів EVA та EVA.UA Олександра Гнатик.

У реаліях сьогодні ми часто живемо в режимі «плани на завтра, ризики на сьогодні». Невизначеність і велика кількість некерованих факторів впливають на всіх. Яка невизначеність є для EVA найвідчутнішою саме в комунікаціях?

Найвідчутніша невизначеність — контекст, що змінюється швидше за плани. Коли запланована масштабна кампанія, запуск формату чи відкриття магазину-флагмана, а вранці інфополе країни змінюється, маємо миттєво вирішити: комунікувати, переносити чи змінювати тон. Ми навчилися гнучкості та принципу доречності — це дозволяє фокусуватися на сенсах, а не на графіках. Також зважаємо на емоційне виснаження людей, тому кожна комунікація EVA проходить перевірку, чи не додає вона зайвого інформаційного шуму.

Репутації великих компаній і відомих людей можуть бути зруйновані за один день. На вашу думку, чи системність підходу в побудові репутації здатна захистити компанію від подібної втрати репутаційного капіталу?

Системність не дає імунітету до криз, але створює необхідний запас довіри. Репутація формується не в момент потрясіння, а завдяки тривалій послідовності рішень. Наприклад, для EVA соціальні та гуманітарні проекти, а також підтримка Сил оборони — це не разові піар-акції, а стала частина нашої операційки з прозорою звітністю.

Ми не намагаємося здаватися кращими: щирість у комунікаціях критична, адже будь-який розрив між словами та діями рано чи пізно стане очевидним. Системність робить поведінку бізнесу передбачуваною, що в часи загальної нестабільності є головною складовою репутаційної стійкості.



Найвідчутніша невизначеність – це контекст, що змінюється швидше за плани. Ми навчилися гнучкості та принципу доречності. Це дозволяє фокусуватися на сенсах, а не на графіках, та уникати зайвого шуму в інформаційному полі країни.



Що у роботі EVA змінилося назавжди за ці чотири роки, до чого повернення не буде ніколи?

Назавжди змінилися темп і стандарти чесності. По-перше, швидкість: повернення до тижневих погоджень уже не буде. Світ і війна вимагають реакції в режимі реального часу — люди хочуть розуміти, що відбувається саме зараз. По-друге, прозорість. Ми вибрали бути зрозумілими, а не ідеальними. Якщо щось не працює, ми не мовчимо, а пояснюємо. Здатність чесно називати речі своїми іменами — це те, на чому сьогодні тримається довіра.

По-третє, змінилася роль PR. Комунікації більше не стоять «у хвості» процесів. Тепер команда має бути залучена на ранніх етапах, щоб оцінювати ризики та задавати тон ще до старту проєкту. І головне — ми стали надзвичайно уважними до обіцянок. Більше немає спокуси просто надихнути: відтепер спочатку реальність, а потім слова.

Споживачі нині перебувають часто в непростому моральному стані. На вашу думку, що зараз складніше: достукатися до людей чи не набриднути? І як це переформатує конкуренцію в ритейлі?

Головне завдання комунікації сьогодні — бути доречною. Через інформаційну перевагу людей конкуренція в ритейлі змістилася від ціни чи асортименту до боротьби за увагу та повагу до неї. Ми прагнемо створювати змістовні меседжі, не перевантажуючи аудиторію.

Для цього використовуємо чітке планування: проєкти тривають від 1,5 до 3 місяців і не накладаються один на одного. Це дозволяє фокусуватися на конкретному результаті, адже підтримувати тривалий інтерес значно складніше. Також ми гнучко підходимо до інтенсивності комунікацій залежно від ситуації в регіонах. А втім, цікаво, що клієнти з прифронтових регіонів — Донеччини, Херсонщини, Запоріжжя — часто проявляють високу активність. Тут спрацьовує ефект солідарності: люди, які щодня відчувають наслідки війни, стають чутливішими до потреб інших.

У сфері корпоративних соціальних ініціатив існує чимало позитивних, але дуже схожих проєктів. Як EVA шукає свій голос, щоб бути почутою та вирізнитися?

Для EVA власний голос — це поєднання системності й унікальної оптики. По-перше, масштабна офлайн-мережа дозволяє нам взаємодіяти з аудиторією та миттєво отримувати фідбек через донати на касах. По-друге, ми розпочали соціальну діяльність задовго до повномасштабної війни, вибудувавши міцний фундамент довіри.

По-третє, ми маємо чітку стратегію КСВ, фокусуючись на темах, що є близькими нашій аудиторії: допомога жінкам (зокрема, військовим), дітям, постраждалим громадам і притулком для тварин. Кожен проєкт отримує унікальну айдентику та свій tone of voice, що відповідає тематиці, але залишається в межах стилю бренду. Посилюють цей ефект партнерства з перевіреними фондами, які допомагають реалізовувати наші ініціативи.

У 2025-му EVA спрямувала на допомогу 27,3 млн грн, зокрема:

9,2

млн грн

на екіп
для 184 бойових
медиків

4,3

млн грн

на 5 еваків
для патронатної
служби «Янголи»

4,7

млн грн

на 119
мотоциклів
для війська

1

млн грн

на дрони-
перехоплювачі

EVA має бути для людей точкою стабільності. Для впливу на власний наратив компанії потрібні не лише бюджети, але й системна робота з якісними ресурсами. Якщо нестабільність – це нова реальність, то наша відповідь на неї – системність.

Всього від початку повномасштабного вторгнення реалізовано 30 КСВ-проектів, долучилися понад 7 млн людей. Сума допомоги склала понад 129 млн грн.

У який момент соціальні ініціативи брендів і компаній перестали бути опціональними і стали частиною базового запиту на довіру від споживачів?

Запит на відповідальність почав формуватися давно, але сьогодні він став масовим. Водночас базові очікування від ритейлу: ціна, асортимент і сервіс — нікуди не зникли. Соціальна активність не є інструментом для миттєвої вигоди на кшталт «збільшення лояльності на 17%». В її основі – щирі переконання лідерів бізнесу.

Ми робимо добрі справи не заради швидкої віддачі, а задля покращення середовища, в якому живемо та працюємо. І хоча цей ефект складно виміряти показниками, але саме системність КСВ зміцнює репутаційний фундамент і об'єднує навколо бренда дедалі більше людей.

Від початку повномасштабного вторгнення EVA запустила чимало соціальних ініціатив різного спрямування. Що найчастіше стає точкою запуску для соціальної ініціативи: інсайт про аудиторію, партнерство, внутрішній запит команди, ситуація в країні?

Найчастіше це синергія контексту та нашої стратегії. Ми аналізуємо актуальні дослідження та працюємо в чітко визначених межах КСВ, не розпорошуючи ресурси. Важливу роль відіграє професійний пул партнерів серед БФ і ГО, які приходять до нас не просто з ідеями, а з готовим проектним баченням.

Іноді ми самі виступаємо ініціаторами, поступово напрацьовуючи контакти для майбутніх запусків. Наша здатність миттєво стартувати з якісно «запакованим» проектом — це не випадок, а прямий наслідок системності. На відміну від точкових акцій, накопичений досвід дозволяє нам перетворювати актуальні запити на дієві ініціативи у найкоротші терміни.

У чутливих темах завжди є тонка межа: емпатія, що підсилює дію, і емпатія, що виглядає як експлуатація. Які у вас внутрішні принципи, щоб цю межу не перейти?

Наш принцип — бренд не є центром історії, якщо вона про людей чи тварин. Ми уникаємо драматизації, не використовуємо особисті дані без згоди та не перебільшуємо результати. Працюємо з візуалом обережно, іноді свідомо стримуючи емоції, щоб зберегти фокус на темі. Справжня емпатія не має спільного з експлуатацією. Наша мета — не зіграти на почуттях, а дати людині відчуття радості від причетності до добрих справ.

Який тип репутаційного ризику для соціальних ініціатив сьогодні найнебезпечніший і як ви намагаєтесь мінімізувати його ще до запуску?

Війна зробила слово «відповідальність» значно глибшим. Бізнес, який зайняв чітку позицію та підтримує суспільство, справді отримує довіру, але разом із цим зростають і очікування. Найбільшим ризиком сьогодні є дисбаланс між очікуваннями аудиторії та реальними ресурсами бізнесу. Ми мінімізуємо його, заздалегідь окреслюючи межі допомоги та правила взаємодії. Важливо також уникнути негативу через персоналізацію досвіду. Завжди можуть виникати ситуації, коли хтось говорить: «Ви допомагаєте притулкам, але моєму не допомогли». У таких випадках прозоро пояснюємо критерії відбору отримувачів.

Також ми враховуємо ризик атак на партнерські фонди, заздалегідь узгоджуючи спільні моделі комунікації. Наш головний принцип — не обіцяти зайвого. Ми не анонсуємо допомогу наперед, а звітуємо вже за фактом реалізації, чітко та відкрито. Передбачити всі ризики неможливо. Однак досвід, прозорі правила та надійні партнерства значно допомагають проходити складні моменти.

За якими ознаками ви розумієте, що комунікація про добру справу зроблена правильно? А чого ніколи не робите, навіть якщо це може підняти охоплення в десятки разів?

Ознакою успіху є конвертація медійних показників у реальні дії: швидкі збори та залучення нових учасників. Ми завжди залишаємо простір для вдосконалення, оскільки прагнемо ідеального результату. Наші табу включають маніпуляції, гру на емоціях або шок-контент заради хайпу. Етика для нас важливіша за охоплення. Соціальні проєкти мають асоціюватися зі світлом і спонукати до усвідомленої допомоги. Вона повинна ґрунтуватися на цінностях особистості, а не на короткочасному ефекті від шоку.

Як ви вимірюєте зараз ефект від соціальних ініціатив? Які метрики для вас є ключовими, а які навпаки – можуть бути оманливими?

Ми оцінюємо ефект за досягненням мети збору, дотриманням термінів та обсягом допомоги. Важливою є кількість залучених благодійників, оскільки ми прагнемо об'єднувати людей. Комунікаційні метрики аналізуємо лише у зв'язку з реальною дією. Високі медійні цифри без результату вважаємо оманливими. У соціальних проєктах визначальним є практичний вплив, а не гучність рекламної кампанії.

Який сценарій у своїй сфері бізнесу ви вважаєте реалістичним у перспективі 5 років? Ким EVA хоче бути в ньому для людей, якщо нестабільність стане новою нормою?

У часи нестабільності EVA має бути для людей точкою передбачуваності в сервісі та позиції. Ми поєднуємо технологічність з людяністю, послідовність на довгій дистанції стає нашою головною перевагою.

Світ комунікацій трансформується через перехід від традиційних систем до AI-пошуку. Аналітика Gartner свідчить, що алгоритми надають перевагу органічним згадкам в авторитетних медіа, а не рекламному контенту. До половини цитувань у системах AEO (Answer Engine Optimization) становитимуть саме новини. Для впливу на власний наратив компанії потрібні не лише рекламні бюджети, але й системна робота з якісними інформаційними ресурсами.

Якщо нестабільність – це нова реальність, то наша відповідь на неї – системність.



«Відчувай на максимум»

КСВ зміцнює репутаційний фундамент і об'єднує навколо бренду дедалі більше людей



«Місія - життя»



«Запали зірку тепла»



«Підтримай життя»



THREADS ЯК СЦЕНА

В Україні набирає обертів новий простір взаємодії для брендів із користувачами. За даними DataReportal Digital 2026, протягом двох років з моменту появи Threads виріс до більш ніж 1,7 млн акаунтів. Загалом соцмережа досягла 141,5 млн щоденних користувачів на iOS та Android. Це вже більше за X.

Threads швидше за будь-яку іншу соцмережу перестав бути полем для експериментів і став повноцінним майданчиком для комунікації управління репутацією. І має він свою особливу мову – гумор.

Український ритейл давно живе у соцмережах окремими всесвітами. У кожному з них є свій tone of voice. Останніми роками головним місцем для мемчиків і жартів був Twitter, але після того як в руках Ілона Маска він став X, інтерес користувачів до нього став падати. У Meta цю тенденцію передбачили та запропонували альтернативу. Сьогодні більшість ключових гравців ритейлу та суміжних галузей пишуть контент у Threads так, ніби до корпоративного акаунту допустили кмітливого підлітка з почуттям іронії. Колись це здавалося ризиком, а у 2025-му стало нормою. Threads легалізував те, з чим бізнес давно експериментував – говорити людською мовою замість рекламних слоганів.

Це знайшло відгук серед користувачів. У EVA – 136 000 підписників у Threads, «Аврори» – 127 000, Rozetka – 111 000, «Епіцентру» – 35 000. Таких показників ритейлери досягли без таргетованої реклами – її Meta починає впроваджувати лише у 2026 році.

У АТБ, для надійності, окрім основного профілю є ще й сторінка від імені віртуальної касирки – Галі Михайлівни. Вона розповідає про акції, радить, що

вигідніше купити, і веде діалог так, ніби справді стоїть за касою в найближчому магазині. І у Галі виходить конкурувати з основним профілем – 24 000 підписників у пані-касірки проти 34 000 у ритейл-гіганта.

Якщо Instagram, наприклад, працює як вітрина, то Threads – це скоріше чат багатоквартирного будинку. Тут не спрацьовує офіційний тон. У Threads підколюють один одного, зізнаються в помилках, нескінченно коментують і жартують.

Дослідження поведінки користувачів у соцмережах неодноразово показували: дотепний контент активує взаємодію швидше за мову вигоди чи інші активації.

Чи спрацьовує це завжди? Ні. У частини брендів, які роками ведуть «з серйозним обличчям» комунікації в інших каналах, подібні спроби залишаються безуспішними. Частина ритейлерів із впізнаваних лідерів на ринку ледь досягають кількох тисяч підписників і створюють контент кволо з великими перервами.

Ще одна проблема – перегиби. Не кожному SMM дається втримати планку доречного гумору, який не призведе до cancel culture бренда на платформі.

Один із найгучніших кейсів 2025 року – історія Maslotom.

Агресивно-іронічний tone of voice мав привернути увагу навіть тих, хто ніколи й не думав купувати горіхову пасту. Однак використання лайки, провокаційних формулювань і прямого тролінгу аудиторії та конкурентів вилилось у звинувачення в «бидломаркетингу».

Хоча частина користувачів і трактувала такий хід як свідомий експеримент щодо меж допустимого, проте бренд публічно перепросив.

Зараз у нього все добре в Threads – 71 000 підписників.

Ще один скандал трапився у Makeup за кілька днів до нового року. Компанія опублікувала відео, в якому чоловік приводить додому коханку. Вона дарує новорічні подарунки йому та його дружині. Після цього дружина заплющує очі на зраду, бо отримала подарунок. Після негативу в Threads, компанія опублікувала вибачення, визнавши ролик своїм факапом року.

В обох випадках Threads спрацював як прискорювач репутаційної кризи. Те, що в іншій мережі могло б розчинитися серед розважального контенту, тут перетворилося на публічний розбір польотів.

Тож виникає питання: де межа між віральністю та крінжем, особливо коли контекст – війна або етичні теми. У таких ситуаціях гумор потребує високої точності, адже Threads масштабує помилки миттєво. Скриншот живе довше, ніж вибачення. І виглядає так, що 2026 рік стане періодом великої кількості

скандалів, адже значна кількість брендів лише почала активну роботу в соцмережі у 2025 році.

Що ще характеризує Threads? Алгоритмічно він заохочує швидкість. Життя одного треду – близько доби. Тому команди працюють у режимі постійної присутності. Більшість публікує щодня, іноді по два дописи, а активність у коментарях користувачів – взагалі центральна стратегія.

Часто саме відповідь бренда стає більш вірусною за сам допис. Скриншоти коментарів живуть довше, ніж оригінальна публікація, і часто – в інших соцмережах.

Таким чином Threads стає ще й тестом на зрілість – чи може компанія дозволити собі самоіронію.

Поява такої платформи виявилася на часі. За даними Sprout Social Index 2025, 73% користувачів готові змінити бренд, якщо їх ігнорують у соцмережах. Лояльність тепер слабо купується знижкою. У Threads же бути проігнорованим майже неможливо.

2026-й цілком може стати роком перезбирання tone of voice багатьох брендів. І Threads стане для цього випробувальним полігоном.

Той, хто навчиться звучати в Threads природно та потрапляти в очікування користувачів від платформи, отримає більше за охоплення – він отримає право бути своїм. А в епоху надлишку інформації це дорожче за будь-який СРМ.

Микола Маранчак,
редактор відділу "Споживчі ринки"
Forbes Ukraine

Українські компанії перетворюють Threads на простір для щирих розмов і зухвалих експериментів. Тут гумор стає сильнішим за традиційну рекламу, а офіційні сторінки бізнесу починають говорити живою мовою. Соцмережа нагадує великий спільний чат, де кожен влучний коментар може миттєво стати вірусним. Проте швидкість реакцій приховує гострі ризики, адже будь-яка етична помилка провокує гучні скандали. Виграють лише ті, хто вміє бути справжнім і зберігає почуття міри навіть у гонитві за мільйонами охоплень.





ВИГОДА ВИЩЕ ОЧІКУВАНЬ



У 2025 році Kasta трансформувалася з маркетплейсу в повноцінну екосистему, де фінтех і комерція працюють як єдине ціле. Головний принцип компанії залишається незмінним – це прагнення дати клієнту більше, ніж він очікує, постійно створюючи нову екстрацінність. Про запуск SuperApp, важливість власної платіжної картки та нові правила гри, де 50% доходу приносять фінансові сервіси, а іншу половину – продажі товарів, розповів засновник і CEO екосистеми Kasta Андрій Логвін.

У період нестабільності бізнес зазвичай або скорочує інвестиції, або розширює екосистему, щоб створювати нову цінність для клієнта. Яку стратегію вибирає Kasta у 2026 році? Який ваш головний навігаційний принцип?

Ми вибрали шлях створення додаткової цінності для клієнта. З цим складно сперечатись — у нестабільні часи виграє той, хто дає більше користі. Уже понад 15 років Kasta створює сервіси, які змінюють український e-commerce і роблять онлайн-покупки ще зручнішими, швидшими та вигіднішими. Наш навігаційний принцип дуже простий – дати клієнту більше, ніж він очікує. Саме тому місія Kasta — дивувати та створювати нові «екстра», тобто постійно додавати нову цінність у досвід покупок.

На чому сьогодні тримається довіра до e-commerce-платформи: на ціні, сервісі, швидкості доставки чи поведінці в кризових ситуаціях? Який кейс Kasta ви вважаєте найбільш показовим?

Довіра тримається на всьому одразу. Це і є складність e-commerce. Це багатовекторний бізнес: важливі ціна, сервіс, швидкість доставки, досвід користування і те, як компанія поводить себе у складні моменти.

Але якщо говорити про наш фокус, то для Kasta ключове — це вигода для клієнта. Ми багато інвестуємо в те, щоб давати кращу ціну на ринку. Хороший приклад — запуск SuperApp і Kasta Visa Card. Ми побудували модель, де клієнт отримує додаткову вигоду при оплаті картою (так звану

помаранчеву ціну). Тобто фактично робимо брендові товари дешевшими, ніж їхня офіційна ринкова ціна. Це і є наш підхід до довіри: коли клієнт системно отримує більше вигоди, ніж очікував.

Як змінюється роль маркетплейсу в Україні: від простої онлайн-вітрини до комплексної сервісної екосистеми? Де для вас межа, після якої платформа перестає бути лише торговельним майданчиком?

Ми дивимося на розвиток e-commerce у три етапи: інтернет-магазини продають свій товар; маркетплейси надають платформу для багатьох продавців і категорій; екосистеми поєднують комерцію з фінансовими та іншими сервісами всередині одного суперзастосунку.

Межа, коли платформа стає екосистемою, дуже практична. Це відбувається, коли близько 50% доходу приходить від фінансових сервісів і 50% – від комерції.

Kasta розвивалася як fashion-платформа, але сьогодні має значно ширший асортимент. Який інсайт став точкою для масштабування за межі початкової категорії?

На початку e-commerce існувало багато різних моделей: інтернет-магазини, нішеві платформи, клуби розпродажів. Наприкінці 2010-х стало зрозуміло, що глобально виграє модель маркетплейсу, де представлено багато продавців і багато категорій товарів. Тому це природна еволюція Kasta — від fashion-платформи до мультикатегорійного маркетплейсу.

У чому ваш win проти інших e-commerce-гравців: логістика, ціна, асортимент, власні бренди, клієнтський досвід?

Перше — це експертиза в категорії одягу та взуття. Це наша історична сила і те, де ми дуже добре розуміємо товар, бренди та клієнта. Друге — ціна. Завдяки власним фінансовим інструментам ми можемо давати додаткову вигоду: спеціальні ціни та BNPL прямо всередині платформи. І третє — постійне покращення швидкості та якості доставки. Це процес, який ми не зупиняємо.

Місія Kasta – дивувати та постійно створювати нові «екстра»

Як ви будуете баланс між зростанням обсягів продажів і контролем якості продавців і товарів? Які механізми управління ризиками для вас критично важливі?

Маркетплейс — це система правил. Баланс між зростанням і якістю забезпечується механіками всередині платформи: рейтингами, відгуками, стандартами сервісу. Фактично клієнтський фідбек стає одним із ключових інструментів контролю якості. Це дозволяє масштабуватися і водночас тримати рівень сервісу.

Як трансформується модель взаємодії з продавцями: це партнерство, суворий відбір чи відкрита платформа з контролем через рейтинги та відгуки?

Маркетплейс трохи схожий на країну — це велика система з багатьма учасниками та правилами взаємодії. Наше завдання — побудувати зрозумілі правила для всіх: для клієнтів, продавців і платформи. Частина контролю відбувається через стандарти сервісу, частина — через рейтинги та відгуки. Саме в цій системі правил і працює маркетплейс.

У вторинному сегменті та resale-культури зростає інтерес до перепродажу речей. Чи бачите ви для Kasta потенціал у цьому напрямі і що для вас важливіше — бізнес-можливість чи контроль якості угод?

Як засновники платформи Shafa та ті люди, які її продали, ми добре знаємо цей сегмент, розуміємо його зсередини і на цьому етапі не бачимо потенціалу в такому напрямку.

Чи є для Kasta стратегічною метою створення замкненого циклу покупок і повернень, щоб зменшити коливання між вибором, оплатою та повторною покупкою?

Для нас це постійне покращення: швидкість доставки, якість товарів, зручність повернень. Поки хоча б одна людина торкається товару, цей процес буде вічним. Весь наш сервіс і маркетплейс побудовані на цій логіці.

Як ви працюєте з очікуваннями клієнтів щодо якості товарів: суперечки, повернення, невідповідність опису? Який базовий принцип вирішення конфліктів — клієнтоцентричність чи баланс інтересів усіх сторін?

Ми клієнтоорієнтовані, але завжди з розумним підходом. Основний принцип — баланс між потребами клієнта і здоровим глуздом щодо вирішення конфліктів.

Ви конкуруєте з універсальними маркетплейсами чи формуєте власну нішу? Який сценарій використання платформи ви прагнете закріпити за Kasta насамперед?

Ми створили новий сегмент суперзастосунків, де поєднуємо фінтек і комерцію. Наша мета — будувати екосистему щоденної вигоди: щоб клієнт отримував вигідніше, швидше та зручніше, а кожна взаємодія з платформою приносила більше, ніж він очікує. Ми дивуємо асортиментом, сервісом і ціною, постійно додаючи «екстра».

Маркетплейс завжди працює на стику відповідальності платформи та продавця. Де для Kasta проходить межа відповідальності? Як ви захищате бренд від ризиків, пов'язаних із помилками партнерів?

Ми завжди відповідаємо перед клієнтом за ціну, якість і сервіс — це базова межа нашої відповідальності. Щоб захистити бренд, ще 10 років тому ми побудували чіткі правила взаємодії з партнерами, проте фінальну відповідальність перед клієнтом несемо саме ми.



ХТО ВАШ КЛІЄНТ?

Репутація компаній має велике значення для клієнтів. І це вже стало аксіомою. Однак репутація клієнтів має не менш важливе значення для брендів – особливо в сегментах преміумкласу з високими чеками та довгостроковими відносинами. В індустрії люксу, де цінуються ексклюзивність і статус, на імідж бренда значною мірою впливають репутація клієнта та його публічна поведінка.

АМБАСАДОРИ ЦІННОСТЕЙ

Люксові компанії прагнуть, щоб їхньою продукцією користувались впливові відомі люди. Це додає бренду елітарності. Негативна ж репутація клієнта (наприклад, пов'язана з участю у скандалах) може завдати серйозної репутаційної шкоди бренду, адже інформація сьогодні поширюється миттєво. Хвиля хейту може призвести до втрати довіри та лояльності до бренду, а в результаті – до відтоку клієнтів. Відновити репутацію, як відомо, набагато складніше, ніж втратити її.

Клієнт для преміальних брендів – це не просто покупець, а амбасадор стилю та цінностей. Він формує імідж марки. Тож просування бренду в преміумсегменті вимагає глибокого аналізу бази клієнтів із використанням програмних інструментів для автоматизації стратегій. Важливою практикою для багатьох брендів є моніторинг репутації клієнтів у соціальних мережах, адже вона в кінцевому результаті впливає на продажі. Такий моніторинг також дає можливість розуміти настрої та потреби клієнтів, своєчасно реагувати на скарги, запобігати репутаційним ризикам і кризам, захищати імідж, зберігати лояльність аудиторії та будувати довіру. Основні методи моніторингу – це AI-платформи, які забезпечують відслідковування згадок про бренд, а також аналіз зображень у соціальних мережах для оцінки стилю життя клієнтів. Наприклад, легендарний бренд Ferragamo дбає про те, щоб його автомобілі не асоціювались із сумнівним контентом, який може порушувати імідж елітності.

РЕПУТАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ

Цінності кожного бренду є фундаментом його ідентичності та запорукою успіху. Саме тому так важливо, щоб клієнти поділяли їх і були прихильниками філософії компанії. Ті, хто є саме такими, отримують привілеї. Наприклад, можуть бути запрошені на престижні закриті заходи компанії.

Однак люксовий бренд може відмовити в обслуговуванні клієнту, поведінка якого є неетичною, не відповідає цінностям компанії та порушує правила, встановлені брендом для придбання ексклюзивних товарів. Наприклад, є бренди, які наполягають, щоб у клієнта була історія покупок. Серед них – Hermès. Для придбання культових сумок клієнт має спочатку купити інші товари бренду на певну суму.

Чимало люксових брендів вважають неприйнятним, коли клієнт купує їхню продукцію з метою перепродажу, адже це знецінює ідею спадщини, яка є важливою складовою філософії та концепції багатьох преміальних брендів. Така політика спрямована на збереження унікального статусу продукції компанії. Саме з цією метою компанія Rolex запустила програму Rolex Certified Pre-Owned (RCPO), яка дозволяє клієнту продавати годинник, якщо він не з нової колекції, якщо йому щонайменше два роки та лише офіційно. Експерти бренду ретельно перевіряють кожен компонент годинника. Таким чином, програма RCPO гарантує його автентичність.

З метою уникнення перепродажу годинників із нових колекцій компанія наголошує, що ім'я покупця годинника в гарантійній картці не може бути змінено за жодних обставин. Про це правило можна прочитати на офіційному сайті бренда. Програма Rolex Certified Pre-Owned надає можливість придбати вживаний годинник Rolex, що пройшов сертифікацію та має гарантію від бренда. Створення програм продажу вживаної продукції брендів зміцнює їхню репутацію ще й у тому сенсі, що сприяє сталому розвитку. Сьогодні цьому приділяють увагу практично всі люксові бренди, в чому можна пересвідчитися на офіційних сайтах цих компаній.

Cartier серед брендів, які особливо ретельно дбають про свою репутацію. На сайті компанії є інформація про те, що замовник повинен підтвердити та гарантувати, що не має наміру купувати продукцію в комерційних цілях. Бренд чітко окреслив таким чином умови продажу своєї продукції та права клієнтів на купівлю.

Чимало компаній вимагають, щоб клієнти з розумінням ставилися до такого явища, як обмежена доступність товару. Лімітованість колекцій – ще один із репутаційних важелів бренда.

Відомий годинниковий бренд Audemars Piguet створив глобальну мережу авторизованих сервісних центрів. Усі годинникарі, сертифіковані Audemars Piguet, зобов'язуються використовувати лише оригінальні запчастини. Кожен годинник ідентифікують за номерами корпусу та механізму для відстеження історії обслуговування. На виконані в межах сервісного обслуговування роботи та замінені компоненти надають гарантію строком на два роки.

Компанія Audemars Piguet також надає послуги щодо реставрації вінтажних годинників. Люксові бренди пропонують клієнтам такий сервіс, щоб зміцнити імідж якості та довговічності своїх товарів і наголосити на цінності своєї спадщини. Це підтримує статус виробів як інвестиційних активів і відповідає сучасним трендам на усвідомлене споживання та сталий розвиток, а також зберігає лояльність клієнтів.

ПРАВИЛА ДЛЯ КЛІЄНТІВ

Якщо філософія бренда базується на створенні позачасової елегантності, він може відмовити в обслуговуванні людині, чия поведінка вульгарна та компрометуюча, оскільки це шкодить ретельно продуманому фахівцями іміджу бренда.

Показовими серед сучасних кейсів управління репутацією клієнтів є внутрішні правила проживання в п'ятизіркових готелях. Готель може відмовити гостю в заселенні, якщо той порушує громадський порядок, веде себе агресивно та створює незручності для інших гостей, тобто якщо репутація гостя не відповідає репутації готелю.

У готелі Ritz London, наприклад, існують такі вимоги до дрескоду: чоловікам на післяобіднє чаювання, а також на обід і вечерю в ресторані Ritz і на терасі прийнято одягати піджак і краватку, поява гостей у джинсах і спортивному одязі в цей час у зазначених зонах не допускається. Це стосується як чоловіків, так і жінок. На сніданок до ресторану гості повинні приходити в елегантному повсякденному одязі. Такий дрескод діє і для інших зон готелю – бару та галереї. На сайті готелю гостей просять звернути увагу, що з'являться у шортах, кросівках і спортивному одязі неприпустимо в жодному з ресторанів і барів готелю. Щодо джинсів, то в них можна бути лише в барі та під час сніданку в ресторані. Усі інші зони готелю відвідувати у джинсах заборонено, Про це наголошується у розділі сайту «Часті питання».

Репутації бренда та клієнтів взаємопов'язані. Позитивний імідж компанії залучає відповідну цінностям бренда аудиторію, яка формує довіру до бренда.

Залучення до спільноти клієнтів компанії лідерів думок та експертів підвищує статус бренда. Управління репутацією клієнтів сприяє формуванню успішного бренда з великими перспективами.

Ольга Сметанська (Лісничка),
перша українська тренд-редакторка,
інтер'юерка творців всесвітньо відомих брендів,
серед яких П'єр Карден, Моріс Хеннессі,
Френсіс Форд Коппола та чимало інших



У преміальному сегменті статус покупця важить стільки ж, скільки імідж бренда. Люксові гіганти вивчають поведінку своєї аудиторії та беруть елітарність. Вчинок клієнта часто вартує компаніям репутації.



ЦИФРОВА МЕДИЦИНА

Чотири роки повномасштабної російсько-української війни кардинально змінили систему менеджменту в медичних закладах України, а репутаційний менеджмент набув особливого змісту та ваги. 2025-й закріпив тенденції, які стали драйвером в умовах невизначеності та вимушених змін попередніх років. Залученість до лікування та реабілітації військовослужбовців підвищує соціальну та професійну відповідальність закладів охорони здоров'я всіх форм власності, формує вектор розвитку на багаторічну перспективу.

Завдяки діям МОЗ, інших державних органів у сфері медицини, фахових асоціацій і громадських організацій був створений простір, в якому за єдиними правилами працює державна (військова і цивільна), муніципальна та приватна медицина. Водночас відчувається перевантаження державної та муніципальної ланок системи охорони здоров'я, що призводить до збільшення часу очікування на отримання діагностичної, лікувальної або реабілітаційної допомоги.

ВІРТУАЛЬНА РЕАЛЬНІСТЬ

У такій ситуації менеджмент змушений реагувати й активніше використовувати нові тактики та стратегії комунікації з пацієнтами. Активно працюють десятки медичних інформаційних систем, серед яких беззаперечним лідером є компанія Helsi. Створені численні електронні сервіси (кабінети закладів, лікарів, пацієнтів).

Все це працює разом із платформами телемедичних консультацій, онлайн-сервісів, лікувальних сеансів із застосуванням віртуальної та доданої реальності. Наприклад, компанія «Аспічі» розробила програми віртуальної реальності для лікування посттравматичних психоемоційних розладів, які також можна використовувати для профілактики професійного вигорання медичних працівників.

За цей період заклади охорони здоров'я усіх форм власності не лише пристосовувалися до умов нової реальності, але й активно впроваджували нові стратегії, тактики та техніки комунікацій. Більшість клінік використовували свої модернізовані сайти, медичні інформаційні екосистеми, платформи для онлайн-консультацій, телемедичні системи, пряму рекламу. Це стало значним важелем у розвитку репутаційного менеджменту, дало змогу якісно лікувати українських пацієнтів очно та дистанційно, покращило ефективність,

якість і доступність надання медичних послуг. Евакуйовані лікарні вийшли на планову потужність, а катастрофічного кадрового дефіциту лікарів не спостерігається. Хоча є традиційна потреба у медсестрах.

П'ЯТЬ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Практична доступність якісної медичної допомоги та чесна комунікація з пацієнтами — основний тренд репутаційного менеджменту в Україні сьогодні.

Яскравим прикладом якісних практик репутаційного менеджменту є управлінська діяльність Командування Медичних сил ЗСУ і Національного військово-медичного клінічного центру «Головний військовий клінічний госпіталь» у співпраці з Українською військово-медичною академією, які ефективно використовують такі 5 моделей формування репутації медичних закладів:

1. Експертна модель – через авторитет керівництва та лікарів.
2. Технологічна модель – через впровадження новітніх технологій і сучасне обладнання.
3. Сервісна модель – через комфорт пацієнтів і персоналу.
4. Соціальна модель – через чутливу суспільну місію.
5. Комунікаційна модель – через PR і медіа.

В Україні репутаційний менеджмент закладів охорони здоров'я формується на перетині медичного менеджменту, комунікацій із пацієнтами та маркетингу медичних послуг. Репутація стала одним з ключових факторів залучення пацієнтів.

Різні медичні заклади посилюють репутацію, спираючись на свої найсильніші сторони.

1. Клініка «Оберіг». Експертність персоналу та високі технології, стандарти якості, багаторазова участь і перемоги у рейтингу «Народна премія України».

2. Медичний дім Odrex. Високий сервіс, активний цифровий маркетинг.
3. Медичний центр Святої Параскеви. Чудова комунікація, пацієнтські школи, освітні медичні заходи.
4. Verum Expert Clinic. Комфорт пацієнта, висвітлення складних клінічних випадків, інновації.
5. Клініки «Добробут». Системна робота з корпоративними клієнтами, потужні медійні компанії, однаково високі стандарти для всіх закладів.

Важливим став інструмент залучення міжнародної фінансової та гуманітарної допомоги. Завдяки репутаційному менеджменту продовжують розвиватися фандрайзингові та благодійні проекти. Лідерами у цих напрямках стали: Національна дитяча спеціалізована лікарня «Охматдит», Superhumans Center, Unbroken, Дніпровська обласна клінічна лікарня.

З ПЕРШИМИ ОСОБАМИ

Публічними носіями репутації є керівники медичних закладів. Яскравими прикладами такої ролі продовжують бути: директор ДУ «Інститут серця МОЗ України» Борис Тодуров, директор Київської міської клінічної лікарні № 6 «Медмістечко» Микола Знаєвський, директор ДУ

«Всеукраїнський центр материнства та дитинства Національної академії медичних наук України» Юрій Антипкін, директор Комунального підприємства «Рівненський обласний клінічний госпіталь» Рівненської обласної ради Андрій Бурачик, директор НДСЛ «Охматдит» Олександр Урін, директор Національного наукового центру хірургії та трансплантології імені О. О. Шалімова Олександр Усенко.

Особисті бренди CEO та власників приватних медичних закладів, таких як «Оберіг», «Добробут», Ochi Clinic, «Лелека», «Одрекс», «Аксімед», «НВ Медікал», Into-Sana, є яскравими прикладами репутаційного менеджменту та комерційного успіху.

У 2026 році репутаційний менеджмент стане одним із визначальних факторів для виживання українських медичних закладів. Системна побудова довіри дозволить організаціям не лише зберігати лояльність пацієнтів, але й ефективно залучати необхідні ресурси. Саме рівень суспільного авторитету перетвориться на стратегічний актив, що гарантує установі сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Іван Сорока,
президент Українського медичного клубу,
генеральний секретар Світової федерації українських
лікарських товариств



Наталія Рудковська,
медична директорка
клініки «МЕДИКОМ»,
лікарка-терапевт, кардіолог

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Повномасштабна війна перетворила медичні установи на осередки стійкості. Події 5 січня 2026 року, коли через обстріл постраждав наш стаціонар, довели критичну роль протоколів безпеки. Чіткі алгоритми дій і регулярні тренування персоналу стали визначальними для швидкої координації команди в умовах надзвичайних ситуацій. Окрім безпеки, клініки активно інвестували в рішення для повної енергетичної автономності.

Технологічним пріоритетом 2025-го стало впровадження штучного інтелекту для аналізу КТ-зображень, що гарантує максимальну точність діагностики. Важливим кроком також стала цифрова інтеграція з державою, яка дозволила авторизувати пацієнтів через застосунок «Дія».

Паралельно значно зросла увага до фізичної реабілітації та ментального здоров'я: команду посилили психологи, психіатри та реабілітологи. Питання доступності послуг реалізуємо через інклюзивність, зокрема наша філія на Оболоні офіційно підтвердила відповідність будівель усім державним нормам.

Освітня функція закладу реалізується через центр клінічних досліджень і платформу MEDIKOM Education Hub. Розвиток відносин із пацієнтами базується на спільних цінностях через проекти з Dopol.ua чи «Книжковим Арсеналом». У комунікації найкраще працюють відео та реальні медичні кейси, а також особисті бренди лікарів. Вони дозволяють підсилювати наш слоган «30+ років довіри».

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — МЕДКЛІНІКИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Добробут	41,63	41,25	42,00	37,63	39,50	202,01
2	Медіком	40,50	39,50	39,00	39,50	41,50	200,00
3	Лелека	40,75	38,75	39,75	37,00	37,75	194,00
4	Охматдит	37,75	39,00	36,50	33,75	33,75	180,75
5	Адоніс	35,80	33,80	36,20	32,80	32,20	170,80



Останні роки стали для медичних лабораторій України справжнім тестом на стійкість. Повномасштабна війна, економічні труднощі, релокації, кадрові втрати та постійна невизначеність змусили галузь працювати в режимі безперервної адаптації. Проте підсумки 2025 року показують, що лабораторна медицина в Україні не лише вистояла, але й продовжує розвиватися: на ринок виходять нові компанії, збільшується мережа забірних пунктів, модернізуються апаратні комплекси лабораторій.

КОМПЛЕКСНІ ІНВЕСТИЦІЇ

Попри усі виклики пацієнти зберегли широкий доступ до лабораторних досліджень. Це один з тих випадків, коли система охорони здоров'я продемонструвала справжню антикрихіткість. Щобільше, українці, які перебувають за кордоном, часто зазначають, що доступність і швидкість лабораторної діагностики в нашій країні краща, ніж у більшості європейських.

За цими результатами стоїть не лише високий технологічний розвиток галузі. Велику роль відіграє нова культура управління репутацією, яка ще кілька років тому будувалася переважно на точності результатів і рівні технологій. Війна змінила саму природу довіри, сьогодні репутація — це значно ширше поняття.

Для пацієнтів і лікарів важливими стали стабільність роботи та доступність послуг. Це зараз є трендом для більшості лабораторій. Прозорість комунікацій («Діла»), соціальна позиція компаній («МедЛаб», CSD) та їхня здатність підтримувати муніципальну медицину в кризові моменти («Інволаб») характеризують лабораторний бізнес сьогодні. Компанія CSD активно розвиває взаємодію з НСЗУ, обслуговуючи пакети медичних гарантій.

Саме тому лабораторні компанії все більше інвестують не лише в нове обладнання, але й у комунікації та цифрові сервіси. Онлайн-замовлення аналізів, електронні результати, інтеграція з медичними інформаційними системами й автоматизовані сервіси стали базовим стандартом галузі.

Показово, що навіть у складних умовах ринок зберігає тотальну професійну солідарність. Як і в 2024 році, лабораторії допомагають одна одній, виконуючи частину досліджень для партнерів у разі технічних або логістичних збоїв. Це важлива ознака зрілості ринку.

При цьому комунікації перестають бути лише маркетинговим інструментом. Вони стають частиною глобальної медичної інфраструктури. Освітні проєкти для лікарів, професійні вебінари, цифрові платформи для обміну знаннями формують нову екосистему лабораторної медицини.

Не менш важливою є роль соціальних мереж і месенджерів, які стали повноцінним каналом взаємодії з пацієнтами.

ВИМОГИ ПАЦІЄНТІВ

Український пацієнт за останні роки також змінився. Він став поінформованішим, вимогливішим і чутливішим до репутації медичних компаній.

Люди оцінюють швидкість сервісу, зручність, відкритість компанії та її суспільну позицію. Одним із трендів найближчого майбутнього стануть швидкі тести («Фармаско») безпосередньо в кабінеті лікаря. Це покращує діагностику в первинній ланці і в сільській місцевості, і на територіях, наближених до ведення бойових дій.

Підтримка військових, благодійні проєкти, участь

у відновленні громад — усе це вже стало складовою репутаційного капіталу медичних компаній.

Ще один важливий фактор довіри — люди. Співробітники лабораторій сьогодні фактично є амбасадорами бренду. Саме через їхню професійність, культуру взаємодії з пацієнтами та лікарями формується реальний образ компанії.

Водночас дедалі більшого значення набувають особисті бренди керівників лабораторних компаній. Публічні позиції лідерів «МедЛаб», CSD та «Діла» формують інтелектуальний простір галузі.

ТРЕНДИ НА МАЙБУТНЄ

Найближчі роки можуть стати для лабораторної медицини України періодом якісного зростання. Уже сьогодні ми бачимо декілька потужних трендів.

По-перше, стрімко зростатиме роль штучного інтелекту. Йдеться не лише про автоматизацію комунікацій, але й про аналітику лабораторних даних, підтримку клінічних рішень і нові можливості для персоналізованої медицини.

По-друге, посилюватиметься інтеграція лабораторій з цифровою екосистемою охорони здоров'я — медичними інформаційними системами (як-от Helsi),

телемедициною, електронними медичними записами й електронними кабінетами пацієнтів.

По-третє, зростатиме диференціація груп лабораторних досліджень, а саме високотехнологічна група, група швидких тестів, традиційні лабораторні панелі.

І, нарешті, репутація стане одним із ключових активів лабораторного бізнесу. У світі, де інформація поширюється миттєво, довіра пацієнтів, лікарів і партнерів визначатиме не лише імідж компанії, але й їхню довгострокову конкурентоспроможність і виживання.

Український лабораторний бізнес продовжує бути привабливим для іноземних інвесторів навіть в умовах війни, що також є гарною ознакою стійкості системи та перспектив розвитку.

Українські медичні лабораторії вже довели, що здатні працювати в умовах надзвичайної складності. Наступний етап — перетворити цю стійкість на основу для технологічного розвитку та міжнародної конкурентоспроможності галузі. Саме це може стати одним з важливих медичних успіхів України найближчими роками.

Іван Сорока,
президент Українського медичного клубу,
генеральний секретар Світової федерації українських
лікарських товариств



**Марина
Левченко,**
директорка з розвитку
бренду та управління
репутацією Діла

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Ми прагнемо, щоб кожна комунікація була доречною та відповідала потребам людини. Не менш важливою є коректність, адже тема здоров'я завжди чутлива.

На початку 2025 року маркетинг Діла поглибився, тому в цьому напрямку працює одразу три дирекції: з управління брендом, клієнтського маркетингу та медичного маркетингу. Це дозволило чіткіше розподілити ролі, підсилити експертизу та зробити комунікації більш системними.

Ключовий пріоритет на 2026-й — ребрендинг Діла без втрати цінності й історії, яку ми будували понад 27 років. Окрім зміни айдентики, це й оновлення всього досвіду взаємодії з брендом — від відділень і навігації до цифрових сервісів і комунікації. Для нас це логічний етап розвитку: за останні роки компанія суттєво трансформувала внутрішні процеси, сервісну модель і підходи до роботи з клієнтом. Значним каталізатором цих змін стало повномасштабне вторгнення, яке вплинуло на ринок, поведінку аудиторії та конкурентне середовище. У цих умовах важливо було посилити диференціацію бренду, покращити сервіс на всіх рівнях.

Також ми зосередимося на впровадженні та розвитку ключових напрямів комунікації: здорового способу життя, підтримки жінок і корпоративної соціальної відповідальності.

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — МЕДЛАБОРАТОРІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Діла	43,67	42,50	42,17	39,67	38,83	206,84
2	МедЛаб	39,00	35,67	34,67	36,00	30,67	176,01
3	CSD	36,25	34,75	32,75	34,75	36,25	174,75
4	Sunevo	30,17	29,00	35,00	32,33	33,50	160,00
5	Євролаб	36,00	25,00	33,00	30,00	35,00	159,00

ГАЛУЗЬ, ЯКА СТОСУЄТЬСЯ КОЖНОГО

Фармацевтична галузь показова тим, що є не тільки бізнесом, але й однією з ключових складових системи охорони здоров'я. Саме через неї пацієнт отримує доступ до лікарських засобів, а лікар — можливість реалізувати призначене лікування. У цій складній екосистемі працюють виробники препаратів, дистриб'ютори, аптечні мережі та десятки тисяч фармацевтів. Разом вони формують не лише ринок лікарських засобів і виробів медичного призначення, а й рівень довіри до медицини. Саме тому фармацевтичний сектор дедалі частіше розглядають як простір відповідального репутаційного менеджменту.

МОВОЮ СТАТИСТИКИ

Попри війну й економічні виклики фармацевтичний ринок України демонструє відносну стійкість. За підсумками 2025 року ринок споживання лікарських засобів в Україні становив 194 млрд грн: зріс на 13% у грошовому еквіваленті та знизився на 3% в упаковках порівняно з минулим роком. Роздрібне споживання лікарських засобів – 84,7%, частка приватних закладів – 1,2%, державна частка – 14,1% (місцеві та відомчі закупівлі – 7,6%, програми МОЗ – 2,8%, реімбурсація – 3,7%).

У 2025 році держава спробувала імперативно знизити ціни на деякі фармацевтичні позиції. За результатами підписання меморандуму між МОЗ, виробниками й аптечними мережами про зниження цін на перелік 100 найважливіших препаратів, середньозважена ціна на них знизилася на 22%, водночас продажі впали на 25% у грошах і на 16% в упаковках. Ефективно працює програма державних гарантій «Доступні ліки». На 2026 рік держава заклала в бюджет 8,7 млрд грн на реімбурсацію (відшкодування вартості ліків, виписаних на амбулаторному рівні). Таким чином, програма «Доступні ліки» продовжує бути дієвим інструментом

фармацевтичного забезпечення й ефективним механізмом зниження середньозваженої вартості. Щодо розподілу вітчизняних і закордонних препаратів: у грошовому вимірі – 35% і 65% відповідно, у натуральному вимірі – 60% і 40%. Спостерігається збільшення частки імпортової продукції.

До першої п'ятірки виробників входять ТОВ «АТ-Фарма», АТ «Київський вітамінний завод», «Тева Фармасьютикалз Індастріз», «Асіно», ПрАТ «Фармацевтична фірма "Дарниця"». Всі вони, окрім «Дарниці», збільшили продажі та свою частку ринку. Компанії з переліку 5 найуспішніших займають 18% ринку у грошовому вимірі та 27% в упаковках.

77,4% продажів припадає на лікарські засоби, 12,3% – на дієтичні добавки, 6,2% – на вироби медичного призначення і 4,1% – на косметику. Забезпечення населення препаратами відбувається переважно через аптечний роздріб, який залишається найважливішою точкою доступу до фармацевтичної допомоги. На кінець 2025 року в Україні працювало 18177 аптечних точок, що становило 87% від довоєнної кількості. Перша п'ятірка аптечних мереж за товарообігом на кінець 2025 року виглядає так: «Аптека-Магнолія» (1637 аптек),

мережа аптек «Подорожник» (2339 аптек), аптечна мережа 9-1-1 (1779 аптек), «Сіріус-95» (1330 аптек), «Фармастор» (785 аптек).

На ринку діє поточне державне регулювання націнок: близько 35% для аптек і до 8% для дистриб'юторів. Ціну та фізичну наявність ліків на полицях аптек визначає якість взаємодії ланок Supply Chain: «виробництво – дистрибуція – роздріб» для препаратів українського походження, «дистрибуція – роздріб» для імпорту.

ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ: ВИРОБНИЦТВО

Серед компаній виробничого сегмента історично відомі «Фармак», засновницею та головою Наглядової ради якого є Філя Жебровська, а виконавчим директором — Володимир Костюк, ФФ «Дарниця», розвиток якої пов'язаний із родиною Загоріїв, «Юрія-Фарм», заснована Миколою Гуменюком, «ІнтерХім» під керівництвом Анатолія Редера та Київський вітамінний завод. Їхня репутація фармвиробників – це не лише якість препаратів, але й комунікаційні активності.

Важливими інструментами репутаційного менеджменту стають публічні звіти про сталий розвиток, партнерство з медичною спільнотою, освітні програми для лікарів і фармацевтів, а також участь у гуманітарних ініціативах, особливо воєнного напрямку.

Показовим є кейс «Фармаку», який у 2025 році зміцнив свою репутацію як системного гравця економіки. Компанія не лише зберегла лідерські позиції за обсягами виробництва, але й публічно підкреслювала свою роль як одного з найбільших платників податків у галузі, формуючи образ бізнесу, що підтримує державу в умовах війни. Важливим елементом репутаційної стратегії стали інвестиції в освітні програми для лікарів і фармацевтів — професійні тренінги, підтримка безперервного медичного розвитку та партнерські ініціативи з медичними спільнотами.

Інше бачення репутаційної роботи продемонструвала «Дарниця», яка у 2025 році зробила ставку на публічну підтримку політики доступності лікарських засобів. Паралельно компанія розвивала просвітницькі ініціативи для пацієнтів — інформаційні кампанії щодо раціонального використання лікарських засобів і підвищення фармацевтичної грамотності.



Анатолій Редер,
СЕО фармацевтичної
компанії «ІнтерХім»

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Минулий рік став для фармгалузі часом системних змін та іспитом на стійкість. Ключовими трендами були реформа цін, посилення євроінтеграції та розвиток співпраці між виробниками на тлі воєнних викликів. У цих умовах антикризові рішення перетворилися на частину щоденного менеджменту.

Ці процеси вплинули на репутаційне управління. Зовнішні комунікації «ІнтерХіму» були зосереджені на поясненні позиції щодо реформи цін і відповідальності перед пацієнтами. Внутрішні зусилля допомогли зберегти довіру команди та відчуття стабільності під час турбулентності.

Напрямок GR суттєво посилюється завдяки активному діалогу з державними інституціями. Водночас зміцнилася співпраця з галузевими об'єднаннями. Впродовж року компанія неодноразово представляла український фармсектор на міжнародному рівні, а також продовжувала системно підтримувати війсьکو, і це стало невід'ємною складовою власних цінностей і соціальної відповідальності.

У 2025 році структура управління репутацією залишалася стабільною, оскільки ставку зробили на послідовність дій. Ефективними каналами комунікації були державні відносини, медіа, публічні події та активна присутність у соціальних мережах.

Головним досягненням року стало збереження репутаційної стійкості. Компанія підтвердила прозорість своєї діяльності, одночасно допомагаючи війську та посилюючи міжнародну присутність. У 2026 році пріоритетами залишаються євроінтеграція, розвиток GR і благодійність як основа нашого довгострокового капіталу.

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — ВИРОБНИКИ Й ІМПОРТЕРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Разом
1	Sanofi	40,25	39,00	40,00	39,75	40,00	199,00
2	Bayer	40,25	40,00	40,00	38,50	40,00	198,75
3	Фармацевтичний завод "Біофарма"	43,50	38,50	34,00	37,50	42,50	196,00
4	Acino	41,67	39,00	36,33	35,67	41,67	194,34
5	Фармак	39,40	36,50	38,00	30,50	40,50	184,90

Фармацевтична галузь України поєднує бізнес із соціальною місією охорони здоров'я. Попри війну ринок демонструє стійкість та адаптивність, поступово переходячи від цінової конкуренції до стратегічної боротьби за стабільний рівень довіри.

«Юрія-Фарм» у 2025 році посилила свою присутність через поєднання інноваційного портфеля, міжнародної активності й освітніх проєктів для медичної спільноти. Компанія традиційно інвестує в навчальні програми для лікарів, клінічні тренінги й обмін досвідом, що формує її репутацію як партнера системи охорони здоров'я, а не лише виробника лікарських засобів. Схожу модель поведінки продемонстрували «ІнтерХім» та Київський вітамінний завод, які також долучилися до цінових ініціатив і водночас підтримували освітні проєкти для професійної аудиторії. У сукупності ці кейси сформували новий стандарт для виробників: репутація більше не розглядається як похідна виключно від маркетингу, а є прямим результатом економічної, соціальної та освітньої ролі компанії.

ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ: РОЗДРІБ

Найбільш видимою частиною фармацевтичного ринку для пацієнтів залишаються аптечні мережі. Саме тут люди отримують консультацію фармацевта, рекомендації щодо безрецептурних препаратів та інформацію про лікування. Фактично аптека є першою точкою контакту людини із системою фармацевтичної допомоги. Тож у сегменті аптечного ритейлу репутаційні кейси 2025 року демонструють зміщення від класичної конкуренції за споживача до формування емоційної лояльності та соціального капіталу.

Усі розвинені аптечні мережі впроваджують онлайн-замовлення ліків, мобільні застосунки, інтеграцію з електронним рецептом, програми лояльності для пацієнтів і стандарти фармацевтичної опіки. Важливим елементом репутаційної стратегії стає також навчання фармацевтів, розвиток клієнтського сервісу та прозора комунікація з пацієнтами.

Такі мережі, як «Подорожник», «Аптека-Магнолія» та «Аптека 9-1-1», активно інвестували не лише у благодійні програми та підтримку медичних закладів, але й у навчання фармацевтів і розвиток професійних компетенцій персоналу. Це формує довіру як з боку клієнтів, так і з боку професійної спільноти.

Додатковий акцент на роботі з пацієнтами зробила мережа «Бажаємо здоров'я», яка розвивала програми просвітництва, консультування та підтримки вразливих груп населення. У контексті зниження фізичних обсягів споживання лікарських засобів саме освітні й соціальні ініціативи стали фактором утримання клієнтської лояльності.

ПЛОЩИНА СУПЕРЕЧНОСТЕЙ

Минулий рік відзначився протистоянням між ФФ «Дарниця» та провідними аптечними мережами України. У межах згаданої політики забезпечення доступності ліків пулом виробничих компаній із «Дарницею» було ініційовано державне обмеження маркетингових платежів – ключового інструменту впливу виробників на присутність у роздріб. Після чого цей виробник публічно заявив про тиск і фактичне витіснення з аптечної полиці, тоді як аптечні мережі апелювали до втрати доходів і соціальної значущості аптечних закладів. Цей кейс наочно підтвердив, що репутація на ринку формується не лише якістю продукту, але й силою позицій у Supply Chain.

Станом на сьогодні кейс «Дарниця» – аптеки» демонструє нову реальність українського фармринку: навіть великі виробники стають вразливими, якщо втрачають вплив на дистрибуцію, а от аптечні мережі перетворюються з простих каналів продажу на самостійних гравців, які мають свій погляд на правила гри. Водночас втручання держави в умовах війни на боці однієї групи гравців ринку без попереднього аналізу й узгодження позицій, прогнозування ризиків і можливих наслідків є недалекоглядним кроком. Хоча заради справедливості треба зазначити, що вартість ліків в Україні є однією з найнижчих в Європі і рівень зростання цін на фармацевтичному ринку України є найнижчим, особливо порівняно з динамікою витрат населення на інші товари та послуги (транспорт, пальне, продукти харчування).

ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ: ДИСТРИБУЦІЯ

Найбільш чутливим до репутаційних ризиків у 2025 році виявився сегмент дистрибуції, де розслідування АМКУ проти провідних дистрибуційних компаній закінчилося суттєвими штрафними санкціями для них. Наприклад, ситуація навколо компанії БаДМ стала показовим прикладом того, як швидко операційні або регуляторні питання можуть трансформуватися в масштабну репутаційну кризу.

У 2025 році компанія зазнала прямих втрат внаслідок російських терористичних атак: було знищено великий логістичний центр разом із запасами лікарських засобів, а також зафіксовано удари по інших складських об'єктах. У результаті репутаційний контекст компанії суттєво ускладнився: з одного боку — публічні розслідування та ринкові конфлікти, з іншого — статус бізнесу, який забезпечує критичну інфраструктуру постачання ліків у країні.

Подібні виклики не оминули й «Оптіма-Фарм», яка також зазнала втрат інфраструктури внаслідок обстрілів. Попри це компанія зберегла операційну стабільність і довіру партнерів, дотримуючись стриманої комунікаційної стратегії. Додатковим фактором репутаційної стійкості стали освітні ініціативи для партнерів і фармацевтичного ринку: тренінги, підтримка професійного розвитку й обмін практиками в умовах кризи.

Під час війни роль дистриб'юторів залишається надзвичайно важливою, а умови їхнього функціонування – надскладними. Дистрибуційні компанії змушені перебудовувати логістичні маршрути, працювати в умовах підвищених ризиків і водночас підтримувати безперервність постачання лікарських засобів. Серед ключових інструментів репутаційного менеджменту цієї ланки Supply Chain — прозорість ланцюгів поставок, інвестиції в сучасні логістичні центри, системи управління запасами, а також відкриті комунікації з партнерами та медичними закладами у кризових ситуаціях.

Фармацевтичний ринок України сьогодні поступово переходить від конкуренції цін до конкуренції довіри. Важливим інструментом розвитку бізнесу, підвищення репутації, посилення антикрихкості, трансекторальних комунікацій на фармринку є численні сервіси компанії ТОВ «Проксіма Рісерч Інтернешнл», яка в 2025 році успішно впровадила інструменти штучного інтелекту.

Станом на сьогодні 2026 рік загалом наслідуює тренди розвитку 2025-го, особливо в інструментах і механізмах репутаційного менеджменту. Загалом фармацевтичний ринок України може реально стати драйвером економіки нашої країни, а розв'язавши поточні суперечності – також і однією з найбільш етичних галузей, як і личить бізнесу, що має справу з високими технологіями й інноваційними продуктами.

Іван Сорока,
президент Українського медичного клубу,
генеральний секретар Світової федерації українських
лікарських товариств



Валентина Іовченко,
директорка з корпоративних
комунікацій «Аптеки 9-1-1»

ДУМКА ІНСАЙДЕРА

Протягом року до фармацевтичного ритейлу була прикута підвищена увага з боку держави, медіа та суспільства. Ми мали зрозуміти, як треба комунікувати в таких умовах. Нашою відповіддю стала ставка на відкритість. Посилили зовнішні корпоративні комунікації та GR: пояснюємо позицію бізнесу щодо регуляторних змін, беремо участь у профільних дискусіях, підтримуємо діалог із державними інституціями. Однак відкритість є справжньою лише тоді, коли слова підтверджуються діями.

Саме тому важливою частиною репутаційної роботи залишаються реальні соціальні ініціативи. Працюємо в прифронтових регіонах, підтримуємо дитячі лікарні, допомагаємо дітям, що зростають без батьківської опіки, долучаємося до масштабних благодійних проєктів разом із командою.

У багатьох регіонах аптека є єдиним місцем, де людина може отримати медичну допомогу, тож роль фармацевта там виходить далеко за межі відпуску ліків. Саме тому не менш важливим є розвиток людей всередині компанії. Близько 700 наших співробітників навчаються або підвищують кваліфікацію завдяки фінансовій підтримці компанії. Такі речі формують довіру через конкретний внесок на потреби людей і громад. І саме ця довіра стає основою для всього іншого: і для експертних коментарів у ділових медіа, і для внутрішніх комунікацій, де співробітники є ключовими амбасадорами бренда.

Коли зовнішній контекст ускладнюється, єдине правильне рішення — послідовність: у позиції, у словах, у діях. Саме це і залишається нашим пріоритетом на 2026 рік.

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)	47,50	47,50	45,00	45,00	50,00	235,00
2	Аптека-Магнолія (Аптека АНЦ, Благодія, Копійка, Шарб, Медпрепарати, Фармакопійка, Будь здоровий)	41,25	40,00	41,50	35,75	41,00	199,50
3	Фармастор (Аптека Доброго Дня, Перша соціальна аптека)	39,75	37,50	36,00	36,00	38,50	187,75
4	Мережа аптек «Подорожник» (Подорожник, БАМ, Ощадapteка)	34,29	35,57	36,00	35,00	36,00	176,86
5	Сіріус-95 (Аптека Бажаємо здоров'я)	32,25	37,00	39,00	34,00	30,50	172,75

SAMIT-KNYGA: PERSONALITY

*Персональний книжковий шедевр про Вас,
Вашу родину та Вашу справу.*

Видавництво «Саміт-книга», яке має двадцятип'ятирічний досвід створення книг про видатних особистостей та відомі бренди, залучить своїх провідних авторів до написання книги про Вас, підготує дизайн макету та верстку, надрукує необхідну Вам кількість примірників, а також розмістить Вашу книгу на міжнародній платформі Libri, де кожен бажаючий із будь-якого куточку світу зможе отримати її друковану версію впродовж 24 годин (роялті з продажу книги будуть надходити Вам як власнику авторських прав).



ЕПОХА AI-ДИФУЗІЇ

Світ медіа у 2026 році перестав бути просто джерелом інформації, перетворившись на складну екосистему, де людина конкурує та співпрацює з алгоритмом. Сьогодні шлях контенту до читача пролягає через персоналізовані AI-стрічки та нат-інтерфейси, а поняття «репутація» отримало нові цифрові виміри. Чи здатні класичні редакції зберігати вплив, коли посередником стає штучний інтелект? Як змінилася архітектура довіри в умовах масового генеративного контенту та deepfake-загроз?

«Репутаційні АКТИВісти» провели заочний Круглий стіл – 2026 «Тренди медіаринку в епоху AI», запросивши до дискусії лідерів провідних українських медіа. Ми поставили експертам 12 ключових запитань, що визначають порядок денний галузі: від трансформації бізнес-моделей і боротьби за AI-видимість до етичних меж використання синтетичних медіа.

Пропонуємо вашій увазі концентрований погляд ринку на те, чим живуть медіа сьогодні та якими вони стануть у найближчі два роки.



Олексій Батурін,
головний редактор The Page

Як у 2026 році трансформувалася роль медіа у формуванні репутації бізнесу та держави? Чи зберігають редакції вплив, коли алгоритми й AI-платформи дедалі частіше стають посередниками між контентом і аудиторією?

Не думаю, що за останній рік відбулися якісь фундаментальні зміни. Люди довіряють медіа з гарною репутацією і якщо бачать в них якусь позитивну інформацію про ініціативи бізнесу чи держави, то ця довіра розповсюджується і на них. Головне тут, щоб ініціативи справді були корисними для суспільства, бо журналісти зобов'язані ставитися до всього критично, аналізувати наслідки.

Щодо алгоритмів, то конкуренція за увагу аудиторії стає все жорсткішою, тому редакціям доводиться більше уваги приділяти новим форматам, розвивати експертність, ексклюзивність, формувати впізнаваність власного бренду і, відповідно, довіру до нього.

Як змінилося споживання контенту в Україні за останні два роки? Чи можна говорити про формування AI-асистованої аудиторії, яка отримує новини через персоналізовані стрічки, чат-інтерфейси й агрегатори?

Значна частина аудиторії, дійсно, перейшла на такі моделі споживання інформації. Плюси персоналізованих стрічок у тому, що алгоритми швидко вчаться підлаштовуватися під вподобання конкретної людини, показуючи теми, які її можуть зацікавити, і виробників контенту, яким вона звикла довіряти. Мінуси полягають у дуже поверхневому сприйнятті реального світу. Деякі бачать лише купу заголовків, рідко переходять за посиланнями і при цьому вважають, що добре розуміються на порядку денному. Багато хто лінується копати глибше.

Наскільки подання контенту сьогодні адаптоване до середовища алгоритмів? Чи враховують редакції принципи AI-видимості, пошукової оптимізації для великих мовних моделей і нових форматів дистрибуції?

Звісно, все це треба враховувати. Редакція як бізнес працює за простими правилами: продає рекламодавцям увагу читача, а рекламодавцям вона може бути цікава зазвичай за умови достатньої кількості трафіку. Значна частина трафіку залежить від того, наскільки добре алгоритми бачать матеріали вашого видання. Через це доводиться постійно слідкувати за апдейтами Google, намагаючись адаптуватися до них, і виходити на нові платформи.

Які зміни відбулися в бізнес-моделях медіа у 2026 році? Чи стала AI-технологія інструментом оптимізації витрат і монетизації, чи навпаки — джерелом нової конкуренції?

Створення контенту за допомогою AI стає нормою. Проте треба враховувати, що без людей обійтися неможливо: роботи працюють з матеріалами, які створюють живі автори. Звісно, завдяки AI-технологіям можна виробляти більше контенту, однак все одно він потребує редагування, якщо у видання є завдання зберегти свої унікальні риси та не втратити позицій. Як це не парадоксально, алгоритми Google добре зчитують «штучні» матеріали і найбільше цінують тексти, що створені живими авторами, причому авторами з репутацією.

Чи живемо ми вже не просто в епісі перенасичення контентом, а в епісі автоматизованого контенту? Як медіа зберігають довіру в умовах масового використання генеративного AI?

Звісно. Відкрийте shorts або reels, скоріш за все вам запропонують такі ролики. І дуже добре, якщо вони не виявляться фейком про те, як Іран збиває американський В-2. Добре, що є достатньо людей з критичним мисленням: якщо вони десь побачать щось екстраординарне, то за підтвердженням звертаються до традиційних медіа.

У журналістів залишився інструмент, який поки що не по зубах роботам. Це здатність виробляти несухий контент: ставити запитання, що цікавлять людей, розповідати живі історії, фіксувати, а не малювати реальність.

Як впливає розвиток персональних брендів журналістів у соціальних мережах і на AI-платформах на позиції класичних медіа? Чи виникає конкуренція між редакційною політикою й особистими AI-підсиленими каналами авторів?

Медіа часто навіть заохочують штатних журналістів розвивати особисті бренди, хоча деякі й побоюються, що у разі виходу з проєкту такий автор уведе за собою і частину аудиторії. Я не бачу в цьому нічого страшного. Головне, щоб співпраця з автором була взаємовигідною.

Соціальні мережі, месенджери, AI-агрегатори — що сьогодні є головним каналом дистрибуції? Чи можуть медіа бути конкурентними без залежності від алгоритмів глобальних платформ?

Для The Page найбільш актуальні інструменти Google – News і Discover. Там нас знаходить приблизно половина читачів. Це насправді не дуже добре, бо видання стає залежним від неочікуваних коливань трафіку, які відбуваються майже при кожному апдейті алгоритмів. Однак навіть якщо уявити, що ми повністю втратимо трафік з Google, а я в це не вірю, то залишиться половина від 1,5 млн читачів. Для нашого медіасегмента це доволі багато, тому видання витримає.

В умовах війни та глобальної боротьби з дезінформацією, а також з появою deepfake і синтетичних медіа, як змінилася відповідальність редакцій? Чи достатньо наявних механізмів фактчекінгу?

Я не помітив, щоб війна і розвиток дипфейків щось глобально змінили. Стало більше «вкидів», але вони завжди були, хоч і не в такій кількості. Головне для редакцій – не поспішати ретранслювати «сенсацію», якщо є сумніви щодо джерела інформації. Думаю, традиційного фактчекінгу для цього достатньо.

Чи доводиться медіа інвестувати у власну AI-компетентність так само, як у редакційну експертизу? Які практики етичного використання AI ви вже впровадили або плануєте впровадити?

Всі зараз навчаються використовувати AI. Головне тут – не забувати, що він не творець, а помічник. Ми використовуємо його для моніторингу – AI допомагає у виробництві новин, можливо, створимо персоналізовані стрічки для користувачів сайту.

Які репутаційні ризики у 2026 році є найбільш критичними для медіа: маніпуляції, втручання алгоритмів, автоматизовані інформаційні атаки, падіння довіри до джерел?

Ризик втратити довіру існує в тих медіа, що в гонитві за кліком нехтують елементарними правилами перевірки інформації і стають таким чином розповсюджувачами фейків.

Проте в Україні загалом є проблеми з інститутом репутації – навіть ті, хто опиняється в центрі гучних скандалів, можуть розраховувати, що про це всі забудуть за кілька днів. На жаль, значна частина

споживачів контенту не приділяє цьому великого значення, цим і пояснюється стабільне існування медіа-«зливних бачків».

Що сьогодні є головною валютою медіа: довіра, швидкість, унікальний контент, технологічна адаптивність чи здатність бути цитованими AI-системами?

Довіра аудиторії й унікальність – це те, що я найбільше ціную. Але, звісно, треба не забувати про цитованість, бо це впливає на трафік і здатність видання зберігати незалежність завдяки продажу реклами.

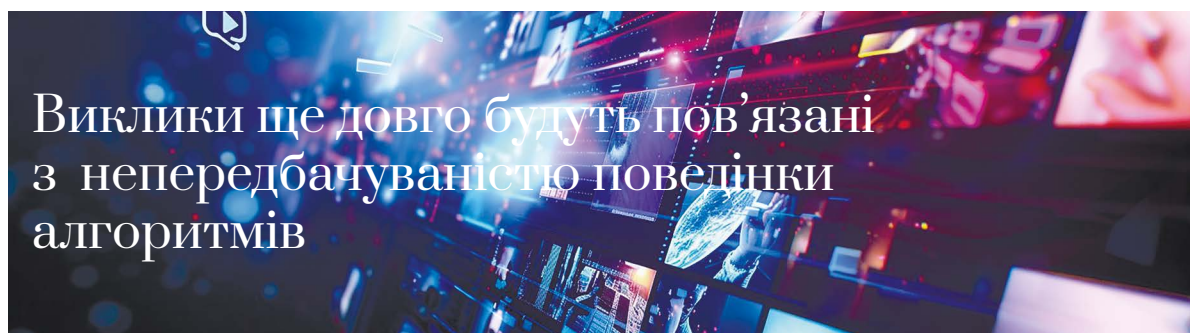
Яким ви бачите український медіаринок у 2027–2028 роках? Чи стануть редакції технологічними компаніями з журналістським ядром? Що буде головним викликом для видавців?

Думаю, в медіаполі буде з'являтися все більше короткого формату і, на жаль, клікбейту. Проте залишиться велика частина аудиторії, для якої важливі не лише заголовки і картинка. Ці люди цінують більш глибокі матеріали. Можливо, з'явиться місце для нових нішевих проєктів, орієнтованих на вузькі сегменти аудиторії, але для цього потрібні гроші, які бізнес навряд захоче інвестувати, якщо війна продовжиться.

Війна взагалі робить все не дуже прогнозованим. Однак після неї має ожити рекламний ринок, у тому числі з'явиться політична реклама, бо на нас чекають вибори. Це дасть медіа ресурс для розвитку, можливо, вони стануть вводити у свій штат більше дорогих фахівців з технологічного сектору, і це не обов'язково будуть розробники. Ми уже зараз періодично звертаємося до фахівців у сфері AI, наприклад для написання промптів під наші завдання. Впевнений, що з часом таких завдань буде все більше.

Головний ризик я бачу в тому, що війна може продовжуватися ще кілька років, тому ми всі маємо зараз підтримувати Сили оборони. Це реальна інвестиція у власне майбутнє.

У технологічному плані, думаю, виклики ще довго будуть пов'язані з непередбачуваністю поведінки алгоритмів. Всім доведеться постійно експериментувати, намагаючись вигризти собі кращі позиції. Як це було у Керролла: «Потрібно бігти з усіх ніг, щоб тільки залишатися на місці, а щоб кудись потрапити, треба бігти удвічі швидше».



Виклики ще довго будуть пов'язані з непередбачуваністю поведінки алгоритмів



Ірина Король,
генеральний продюсер «Апостроф»

Як у 2026 році трансформувалася роль медіа у формуванні репутації бізнесу та держави? Чи зберігають редакції вплив, коли алгоритми й AI-платформи дедалі частіше стають посередниками між контентом і аудиторією?

У 2026 році роль інституційних відповідальних медіа з фаховим редакційним контролем людиною виробництва та поширення контенту стала особливо важливою. Саме такі медіа здатні та мають формувати для аудиторії репутаційний портрет бізнесу та державних інституцій, саме вони залишаються «четвертою владою».

На цьому етапі вплив алгоритмів та AI-платформ на споживання контенту аудиторією зростає та масштабується. Вони, зокрема, за запитом людини-споживача інформації формують відносно персоналізовану коротку пропозицію (наприклад, новин) на базі певних джерел і в режимі переказу або короткого викладу. Натомість AI-платформи попри серйозний ривок свого розвитку все одно схильні до продукування помилок через вибір ненадійних джерел інформації, неточність при скороченні та переписуванні інформації, спрощенні, а іноді й галюцинаціях у висновках. Для медіа головний виклик, з яким вони наразі мають справу, — ефективно та у великих обсягах потрапляти в пропозиції алгоритмів та AI-платформ, виключити викривлення ними інформації та зберегти при цьому редакційний вплив на аудиторію.

Як змінилося споживання контенту в Україні за останні два роки? Чи можна говорити про формування AI-асистованої аудиторії, яка отримує новини через персоналізовані стрічки, чат-інтерфейси й агрегатори?

Якщо говорити про новинний контент, то споживачі такої інформації дуже сильно змінилися, і велика

частка їх користується платформами, які відповідають трьом речам: мобільність (зручність), оперативність і лаконічність матеріалів. Очевидно, що аудиторія намагається у максимально стислій формі отримувати максимум новин. Саме таку форму пропонують AI-платформи і цим формують AI-асистовану аудиторію. Короткі форми нині в топі переглядів і цікавості користувачів. Враховуючи все це, традиційні медіа розвивають і масштабують свою присутність на різних платформах, створюють форми контенту, на які є попит.

Наскільки подання контенту сьогодні адаптоване до середовища алгоритмів? Чи враховують редакції принципи AI-видимості, пошукової оптимізації для великих мовних моделей і нових форматів дистрибуції?

На жаль, для українських медіа в цьому напрямку ще дуже багато роботи. Хтось із колег вже експериментує з формами контенту для максимальної AI-видимості, але більшість ринку все ще «доживає» в старій концепції делівєрі-контенту.

Які зміни відбулися в бізнес-моделях медіа у 2026 році? Чи стала AI-технологія інструментом оптимізації витрат і монетизації, чи навпаки — джерелом нової конкуренції?

Певні зміни відбуваються, але рушійний їхній обсяг ще попереду. AI-технології використовуються в медіа, зокрема, у зборі новин, у виробництві інформаційного контенту, його доставці та монетизації. «Апостроф» імплементує певні рішення штучного інтелекту, деякі вже активно працюють на постійній основі. Однак значний стрімкий стрибок ще попереду. Ми маємо пропрацьовану бізнес-модель, яка наразі перебуває в процесі підготовки та запуску. Є очікування і щодо оптимізації витрат шляхом заміни старих форм роботи на нові сучасні, які базуються на застосуванні AI.

Чи живемо ми вже не просто в епісі перенасичення контентом, а в епісі автоматизованого контенту? Як медіа зберігають довіру в умовах масового використання генеративного AI?

До епохи автоматизованого контенту ще далеко. Медіа потрібно бути відвертими зі своєю аудиторією, перевіряти інформацію, що публікується, та прозоро повідомляти, в яких сегментах виробництва контенту присутнє використання AI. Ще раз окремо про довіру: принцип залишається незмінним – це достовірність інформації, яку можна забезпечити тільки перевіркою.

Як впливає розвиток персональних брендів журналістів у соціальних мережах і на AI-платформах на позиції класичних медіа? Чи виникає конкуренція між редакційною політикою й особистими AI-підсиленними каналами авторів?

Взагалі, журналістика – це авторство й імена: споживач завжди реагує на того, кому довіряє або не довіряє, і любить це робити персоналізовано. І доказ цьому – блоги та подкасти, які збирають мільйонні аудиторії та які стали великим викликом для традиційних медіа і серйозною конкуренцією. Тому класичні медіа зараз рухаються шляхом створення персоналізованих іменних брендів під своїми прапорами, щоб за допомогою авторів, яких вони розкручують, формувати не просто аудиторії, а спільноти,

об'єднанні іменем і брендом. Такі взаємовигідні колаборації. Блогерство, підсилене AI-інструментами — серйозний виклик і конкуренція для медіа.

Соціальні мережі, месенджери, AI-агрегатори — що сьогодні є головним каналом дистрибуції? Чи можуть медіа бути конкурентними без залежності від алгоритмів глобальних платформ?

Потрібна присутність всюди, де є цільова аудиторія медіа з урахуванням алгоритміки місця (платформи, агрегатора, дистриб'ютора). Залежність вимушена, але вона має бути ефективною, партнерською та диверсифікованою.

В умовах війни та глобальної боротьби з дезінформацією, а також з появою deepfake і синтетичних медіа, як змінилася відповідальність редакцій? Чи достатньо наявних механізмів фактчекінгу?

Кількість дезінформації реально стала в рази більшою. І прикро визнавати: чимала частка фальсифікацій продукується саме за допомогою AI. І в цьому ключова відповідь на питання щодо довіри до контенту, який створюється за допомогою штучного інтелекту. Часто так звані лідери думок, політики, державні діячі вдаються до використання (можливо, не зумисно) фейкового контенту і, зокрема, згенерованого AI, тож перевіряти інформацію редакціям доводиться значно частіше та більше. Поки що наявних механізмів фактчекінгу достатньо.

Чи доводиться медіа інвестувати у власну AI-компетентність так само, як у редакційну експертизу? Які практики етичного використання AI ви вже впровадили або плануєте впровадити?

Це інвестиції в спроможність та ефективне лідерство, вони необхідні. Використання AI-інструментів має починатися з усвідомлення копілотної сутності технології. Найкращий етичний принцип – високоетична людина керує AI-інструментом та ухвалює рішення про публікацію матеріалу, що створено з використанням AI.

Які репутаційні ризики у 2026 році є найбільш критичними для медіа: маніпуляції, втручання алгоритмів, автоматизовані інформаційні атаки, падіння довіри до джерел?

Найкритичніше — це втручання алгоритмів, що може спотворювати редакційні матеріали, або робити невидимою журналістську роботу. Це веде до дискредитації та підриву авторитету медіа і, як похідне, втрати довіри до нього.

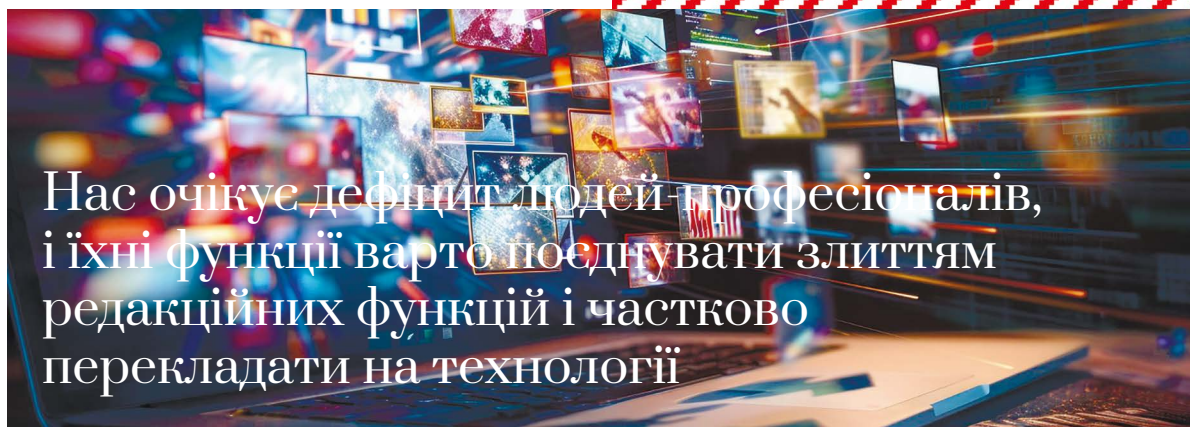
Що сьогодні є головною валютою медіа: довіра, швидкість, унікальний контент, технологічна адаптивність чи здатність бути цитованими AI-системами?

Для інформаційного напрямку – точно технологія, яка забезпечує швидкість виробництва та поширення новинного й унікального контенту. Це рушійна сила, яка допомагає бути лідером ринку, що впливає на довіру та цитованість. Бо швидкість подання — це лідерство, а унікальність — це цитованість. І перше, і друге формують популярність і довіру. Проте неможливо бути першим та унікальним без технології.

Яким ви бачите український медіаринок у 2027–2028 роках? Чи стануть редакції технологічними компаніями з журналістським ядром? Що буде головним викликом для видавців?

Український медіаринок має бути високотехнологічним задля ефективності, конкурентоздатності й успіху. Потрібні інвестиції в медіа та їхнє грамотне використання редакціями на чолі з продюсерами, що мають чітку бізнесову та технологічну візію, а не роблять «як всі» або «як вчора». Доступних людей у професії стане менше, і вони мають стати дорожчими. Так, нас очікує дефіцит людей-професіоналів, і їхні функції варто поєднувати злиттям редакційних функцій і частково перекладати на технології.

Головним викликом для видавців будуть швидкі аудиторні зміни, які потрібно вимірювати, досліджувати та на їхній основі формувати редакційні зміни. Журналістське ядро стане домінантою, де має бути високий рівень технологічної підготовки, постійне дослідження, навчання та наставництво. Технології будуть оновлюватися щопівроку та частіше – потреба у власному спеціалісті з питань робочих процесів і технологій буде нагальною.



Нас очікує дефіцит людей-професіоналів, і їхні функції варто поєднувати злиттям редакційних функцій і частково перекладати на технології



Ольга Подшивалова,
головна редакторка MMR

Як у 2026 році трансформувалася роль медіа у формуванні репутації бізнесу та держави? Чи зберігають редакції вплив, коли алгоритми й AI-платформи дедалі частіше стають посередниками між контентом і аудиторією?

Сьогодні між редакцією й аудиторією з'явилося багато посередників на зразок алгоритмів, соцмереж, AI-платформ. Вони впливають на те, який контент людина побачить. Однак останні роки в Україні показали, що у кризових ситуаціях медіа все ще можуть дуже швидко формувати публічний тиск. Згадайте, як висвітлення різних корупційних схем змінювало порядок денний і змушувало владу реагувати. Тобто вплив медіа нікуди не зник — він просто став більш мережевим і залежним від того, як контент розходить через різні платформи. Водночас саме редакційна експертиза, перевірка фактів і репутація джерела залишаються тим, що відрізняє журналістику від потоку контенту.

Як змінилося споживання контенту в Україні за останні два роки? Чи можна говорити про формування AI-асистованої аудиторії, яка отримує новини через персоналізовані стрічки, чат-інтерфейси й агрегатори?

Ми справді поступово рухаємося до моделі AI-асистованої аудиторії. Люди дедалі частіше отримують новини не через головні сторінки медіа, а через персоналізовані стрічки, рекомендаційні системи й інші фічі. Це змінює поведінку читача: він приходить не на сайт як на медіабренд, а на конкретний матеріал, який йому запропонував алгоритм. Це, на жаль, погано працює для медіа.

Наскільки подання контенту сьогодні адаптоване до середовища алгоритмів? Чи враховують редакції принципи AI-видимості, пошукової оптимізації для великих мовних моделей і нових форматів дистрибуції?

Так, редакції все більше думають не тільки про читабельність тексту, але й про його алгоритмічну видимість: SEO і про те, як контент індексується AI-системами. Тепер редактори мають працювати над тим, щоб матеріал був зрозумілий не лише людині, а й великим мовним моделям, щоб залишатися на плаву.

Які зміни відбулися в бізнес-моделях медіа у 2026 році? Чи стала AI-технологія інструментом оптимізації витрат і монетизації, чи навпаки — джерелом нової конкуренції?

AI став нашим новим конкурентом. І це не тому, що він може забрати нашу роботу. Так, він допомагає автоматизувати частину наших процесів, проте платформи з генеративними моделями фактично перехоплюють увагу нашої аудиторії. Тому більшість медіа працюють не лише над виробництвом новин, а й над створенням контенту з доданою цінністю: аналітики, інсайтів, експертних позицій.

Чи живемо ми вже не просто в епісі перенасичення контентом, а в епісі автоматизованого контенту? Як медіа зберігають довіру в умовах масового використання генеративного AI?

Ми точно живемо в епісі, коли контент можна виробляти у великих масштабах. Але саме тому цінність редакційної роботи тільки зростає. Довіра формується не кількістю текстів, а прозорістю, відповідальністю і якістю перевірки інформації. Аудиторія хоче живої комунікації та авторського голосу.

Як впливає розвиток персональних брендів журналістів у соціальних мережах і на AI-платформах на позиції класичних медіа? Чи виникає конкуренція між редакційною політикою й особистими AI-підсиленими каналами авторів?

Персональні бренди журналістів стали важливою частиною медіаєкосистеми. Соцмережі та нові платформи дозволяють авторам напряму взаємодіяти з аудиторією. Це іноді створює напругу між редакційною політикою й особистими каналами, але водночас підсилює медіа, якщо між брендом журналіста та редакцією є синергія.

Соціальні мережі, месенджери, AI-агрегатори — що сьогодні є головним каналом дистрибуції? Чи можуть медіа бути конкурентними без залежності від алгоритмів глобальних платформ?

Ми живемо в мультिकанальній моделі: соціальні мережі, месенджери, пошук, агрегатори й AI-інтерфейси. Медіа вже не достатньо працювати із власними платформами. Наше завдання — бути присутніми там, де перебуває аудиторія, але водночас зберігати власну ідентичність і бренд.

В умовах війни та глобальної боротьби з дезінформацією, а також з появою deepfake і синтетичних медіа, як змінилася відповідальність редакцій? Чи достатньо наявних механізмів фактчекінгу?

Звісно, вона значно зросла. Ми живемо в середовищі, де інформаційні атаки, маніпуляції та синтетичний контент стають частиною інформаційної війни. Тому все більше і більше працюємо над фактчекінгом, перевіркою джерел і редакційними стандартами.

Чи доводиться медіа інвестувати у власну AI-компетентність так само, як у редакційну експертизу? Які практики етичного використання AI ви вже впровадили або плануєте впровадити?

Безумовно, бо AI буде й надалі розвиватися. Сьогодні редакції мають розуміти, як працюють алгоритми, генеративні моделі та нові системи пошуку. Але паралельно з технологічною експертизою важливо формувати й етичні принципи використання AI: прозорість, маркування контенту та відповідальність за його достовірність.

Які репутаційні ризики у 2026 році є найбільш критичними для медіа: маніпуляції, втручання алгоритмів, автоматизовані інформаційні атаки, падіння довіри до джерел?

Найбільший ризик — це втрата довіри. Це може статися через маніпуляції, інформаційні атаки, втручання алгоритмів чи помилки редакцій. У середовищі надлишку інформації репутація медіа формується дуже довго, але втратити її можна в один момент.

Що сьогодні є головною валютою медіа: довіра, швидкість, унікальний контент, технологічна адаптивність чи здатність бути цитованими AI-системами?

Довіра залишається ключовою валютою, як і для багатьох. Однак до неї додаються дві важливі складові: експертиза та видимість. Медіа мають бути не лише авторитетним джерелом, а й присутніми в тих системах, через які люди отримують інформацію.

Яким ви бачите український медіаринок у 2027–2028 роках? Чи стануть редакції технологічними компаніями з журналістським ядром? Що буде головним викликом для видавців?

Думаю, українські медіа вже поступово стають технологічними компаніями із журналістським ядром, навіть якщо не всі це поки що так називають. Редакціям доводиться розбиратися в алгоритмах, SEO, AI-дистрибуції, аналітиці аудиторії. У 2027–2028 роках цей процес тільки посилиться. Головний виклик для видавців — не загубитися у світі, де контент можуть генерувати всі, включно з машинами. Тому справжньою цінністю залишається експертиза, редакційна позиція та довіра, бо хороший текст AI може згенерувати, але хороший сенс — поки що ні.



Українські
медіа вже
поступово
стають
технологічними
компаніями із
журналістським
ядром



Марія Тарарівська,
керівник відділу маркетингу
РБК-Україна

Як у 2026 році трансформувалася роль медіа у формуванні репутації бізнесу та держави? Чи зберігають редакції вплив, коли алгоритми й AI-платформи дедалі частіше стають посередниками між контентом і аудиторією?

Медіа продовжують зберігати вплив, тому що AI-платформи спираються на контент, який створюють і публікують медіа. Якщо раніше репутація бізнесу та держави формувалася через ЗМІ, то зараз це частково вже замінено AI-платформами, але вони десь мають брати інформацію. І от на цьому етапі якраз роль ЗМІ навіть зростає. Якщо говорити про репутацію держави, то потрібно постійно збільшувати кількість корисних публікацій, висвітлення важливих подій, пояснення певних процесів та історичних фактів, щоб саме вони ставали інформаційною базою для платформ штучного інтелекту. Якщо негативних публікацій з боку ворогів держави буде більше, AI може використовувати саме ті наративи як контекст.

Як змінилося споживання контенту в Україні за останні два роки? Чи можна говорити про формування AI-асистованої аудиторії, яка отримує новини через персоналізовані стрічки, чат-інтерфейси й агрегатори?

За останні кілька років споживання контенту в Україні стало більш алгоритмізованим і персоналізованим. Тому що такими стали і Google Discover, і стрічки в соцмережах. Саме через ці канали, а не завдяки прямим переходам, значна частина аудиторії потрапляє на сайт. Формально сам читач вибирає, яку новину відкрити і на кого підписатися, але фактично поле цього вибору все більше стає сформованим алгоритмами. І якщо якимось чином

медіа не відповідає критеріям алгоритмів, вони його не рекомендуватимуть читачам. Щодо AI-асистованої аудиторії, то вона поступово в Україні вже формується. Люди отримують інформацію через AI-сервіси, AI-пошук. Однак поки що така модель споживання не домінує.

Наскільки подання контенту сьогодні адаптоване до середовища алгоритмів? Чи враховують редакції принципи AI-видимості, пошукової оптимізації для великих мовних моделей і нових форматів дистрибуції?

Безумовно, під час створення й оформлення контенту редакції враховують принципи роботи алгоритмів. Часто це може ставати навіть викликом: як правильно подати інформацію так, щоб вона була не сенсаційною, а виваженою, але водночас підхопилася алгоритмами. Оптимізація під AI зараз тільки формується в окремий вагомий напрямок роботи – GEO (Generative Engine Optimization). Проте в майбутньому цей напрямок точно стане на рівні SEO (Search Engine Optimization), а то й обійде його.

Які зміни відбулися в бізнес-моделях медіа у 2026 році? Чи стала AI-технологія інструментом оптимізації витрат і монетизації, чи навпаки — джерелом нової конкуренції?

Для медіа AI-технології стали як конкурентом, так і інструментом. Наприклад, автоматизовані відповіді Google прямо на сторінці пошуку знімають необхідність переходити на сайт. Це призводить до втрат доходу та трафіку ЗМІ. З іншого боку, багато технологій AI дозволяють редакціям пришвидшити деякі процеси, зробити контент дешевшим у виробництві, зробити сам сайт чи доставку контенту читачам більш зручними та сучасними. Щодо бізнес-моделей, то багато медіа зараз переглядають те, як вони працювали раніше. Наприклад, пошук оптимального варіанта для створення платної підписки, щоб уникнути залежності від алгоритмів, а також пошук прямих каналів зв'язку із читачами.

Чи живемо ми вже не просто в епісі перенасичення контентом, а в епісі автоматизованого контенту? Як медіа зберігають довіру в умовах масового використання генеративного AI?

Ми ще повністю не живемо в епісі автоматизованого контенту, але вже точно в епісі контенту, посиленого AI. Аби зберегти довіру читачів, потрібно бути з ними чесними. Наприклад, якщо фото було створене AI, потрібно про це сказати. І, думаю, читач готовий прийняти, що текст допомагав структурувати чи редагувати штучний інтелект, якщо він отримав з нього необхідну інформацію, а факти в ньому перевірені живим експертом.

Як впливає розвиток персональних брендів журналістів у соціальних мережах і на AI-платформах на позиції класичних медіа? Чи виникає конкуренція між редакційною політикою й особистими AI-підсиленними каналами авторів?

Тенденція до домінування особистих брендів над класичними медіа спостерігається вже не перший рік. Це пояснюється просто – люди йдуть на людей, на живі зрозумілі обличчя. Вони обирають того, хто їм відгукується, чії думки їм близькі. Класичні медіа дають фактаж, висвітлюють події умовно об'єктивно,

а от журналісти – особисті бренди або блогери дають більш «пережовану» інформацію, висловлюють свою думку. Простіше кажучи, люди хочуть не лише фактів, вони хочуть також їхньої інтерпретації. І ще це частково тенденція до групування в певному ком'юніті однодумців. У медіа також є обличчя, також є пояснення фактів і прогнози. Проте медіа має певні рамки, стандарти, прагнення до об'єктивності, а особисті бренди зазвичай більш вільні у висловлюваннях як за змістом, так і за формою.

Соціальні мережі, месенджери, AI-агрегатори — що сьогодні є головним каналом дистрибуції? Чи можуть медіа бути конкурентними без залежності від алгоритмів глобальних платформ?

Якщо вибирати із запропонованих варіантів, то сьогодні головним каналом дистрибуції стають соціальні мережі та месенджери. Навіть люди, які уникають новин, тим чи іншим чином все одно знаходяться в певному інформаційному полі, проводячи час у соцмережах. Телеграм зараз є основним джерелом новин для більшості українців. Якщо говорити про алгоритми глобальних платформ Google і Meta, то вони мають колосальний вплив на медіа. Щоб бути конкурентним, потрібно або мати величезне ядро лояльної аудиторії (що зараз навряд чи можливо), або грати за правилами алгоритмів. Саме другого варіанта дотримується більшість топових українських ЗМІ.

В умовах війни та глобальної боротьби з дезінформацією, а також з появою deepfake і синтетичних медіа, як змінилася відповідальність редакцій? Чи достатньо наявних механізмів фактчекінгу?

Зараз до фактчекінгу слід підходити максимально прискіпливо. Краще мільйон разів переконатися, що інформація правдива, ніж опублікувати її раніше за інших. Адже на сьогодні навіть найдостовірніший, на перший погляд, факт може виявитися фейком. І це в результаті може призвести до втрати довіри читачів. Дуже шкідливим є приклад телеграм-каналів, які одразу підхоплюють і масово розносять будь-яку інформацію без перевірки. І вони не несуть за це жодної відповідальності. Зараз насправді й самі читачі мають бути дуже прискіпливими до перевірки фактів і не довіряти просто тому, що «прочитав в інтернеті».

Чи доводиться медіа інвестувати у власну AI-компетентність так само, як у редакційну експертизу? Які практики етичного використання AI ви вже впровадили або плануєте впровадити?

AI дуже сильно пришвидшив всі процеси в житті людей. Зараз технології розвиваються з космічною швидкістю. І якщо не слідкувати за тим, що відбувається навколо, не підхоплювати та не підлаштовувати під себе, в результаті це буде наче ви на велосипеді доганяєте Нуреллооп. Потрібно не лише розбиратися в AI-технологіях, але й вміти працювати з ними правильно. Тому, так, медіа обов'язково мають інвестувати у власну AI-компетентність. Це з конкурентної переваги поступово стає базовою

вимогою. Щодо етичного використання, то в медіа AI має бути не базовим інструментом, а допоміжним. Основне правило – нічого створеного штучним інтелектом не може бути опубліковано на сайті без редакторської перевірки. AI може допомогти з редагуванням, може підказати ідею, може допомогти з пошуком контексту чи джерел. Також за допомогою штучного інтелекту можна створити ілюстрацію. І абсолютно нормально і навіть потрібно у медіа практикою стало внесення до редакційної політики опису про використання технологій AI.

Які репутаційні ризики у 2026 році є найбільш критичними для медіа: маніпуляції, втручання алгоритмів, автоматизовані інформаційні атаки, падіння довіри до джерел?

Всі ці ризики в сукупності є критичними для медіа у 2026 році. І медіа все більше від них страждають. Маніпуляції з боку недобросовісних ЗМІ, анонімних пабліків і телеграм-каналів підривають довіру до медіа загалом. Автоматизовані інформаційні атаки стали звичною загрозою для українських ЗМІ за час повномасштабного вторгнення, а вплив алгоритмів на видимість сайтів ставить медіа в певні рамки, яких доводиться дотримуватися, щоб не втрачати трафік і дохід.

Що сьогодні є головною валютою медіа: довіра, швидкість, унікальний контент, технологічна адаптивність чи здатність бути цитованими AI-системами?

На сьогодні головною валютою медіа стає довіра й унікальний контент. Люди вже потроху звертаються за інформацією до AI, але це ще не стало основним джерелом отримання новин. Швидкість зараз вже не є конкурентною перевагою ЗМІ. З цим справляються телеграм-канали. Медіа ж мають лишатися джерелом точної та перевіреної інформації. Також перевага медіа над AI – можливість отримання ексклюзивної інформації. Однак технологічна адаптивність зараз теж має велике значення. Читач звикає до середовища, в якому все швидко, зручно, доступно, з додатковими корисними перевагами. Тому від медіа він очікує того самого.

Яким ви бачите український медіаринок у 2027–2028 роках? Чи стануть редакції технологічними компаніями з журналістським ядром? Що буде головним викликом для видавців?

Уже зараз на медіаринку відбувається багато змін. А до 2027–2028 він виглядатиме точно інакше. ЗМІ втрачають позиції через розвиток особистих брендів, підлаштовуються під алгоритми соцмереж і пошуковиків, втрачають трафік через зміни в алгоритмах. Той, хто навчиться приборкувати технології та зможе розвинути особисті бренди всередині редакції, безперечно, буде конкурентоспроможним. Головними викликами для видавців буде і вже є зараз боротьба за утримання читача, визначення його інформаційних потреб, а також пошук прямого зв'язку з читачем, щоб максимально прибрати залежність від алгоритмів.

ВСЕСВІТИ БАДОЄВА



Створення нового українського епосу стало стратегічною відповіддю на багаторічний вплив ворожого контенту. Масштабний фентезі-всесвіт «Хроніки Сили» вже встиг об'єднати великі вітчизняні компанії у шляхетній справі збагачення культурного коду нації. Це амбітна спроба побудувати системну альтернативу анахронічним пропагандистським штампам через літературу та кіно. Про власну трансформацію та своє розуміння національної ідентичності розповідає культовий режисер, сценарист, кліпмейкер і телеведучий Алан Бадосв.

Минулий рік для багатьох людей з культурної сфери пройшов на високій швидкості. Як ви його прожили: що стало для вас головним, а що другорядним?

Одразу після прем'єри «Довгої доби», промотуру та великого міжнародного туру показів (44 країни, включно з НАТО та Європейським парламентом) я і команда BADOEV ID занурилися у масштабний культурний IP-проект «Хроніки Сили». Перші два роки були присвячені скрупульозній розробці всесвіту та створенню восьмирічної дорожньої мапи його розвитку. У 2025-му ми вперше представили проект українській аудиторії – знайомство завжди визначає майбутні взаємини.

Цьогоріч ми видали першу книгу всесвіту — «Хорт. Перший характерник» Ольги Навроцької. За пів року вона стала бестселером, посіла п'яте місце серед українських видань, а її наклад сягнув 40 000 примірників. Ми презентували «Хроніки Сили» на фестивалях FanCon і «Книжкова країна», провели тур містами України та наприкінці року разом із партнерами NTL Loyalty, АТБ і «Подорожник» реалізували масштабну ритейл-акцію з артефактами всесвіту, що дозволило сформувати широку аудиторію нового українського фентезі. Зараз вступаємо у другий рік розвитку проекту — ще більш інтенсивний, із чітким рухом до створення першого фільму за однойменним романом.



МИСТЕЦТВО МАЄ СИЛУ

і не може бути
без позиції



Ви довго були режисером великої форми. У який момент зрозуміли, що репутація митця в Україні – це не тільки про роботи, але й про позицію, мову, вибір середовища?

Я працював у різних країнах світу, але жив в Україні, завжди повертався додому — саме тут відчуваю натхнення та творчу силу. Тому з початком повномасштабного вторгнення мій вибір був очевидним.

Репутація митця існує завжди: кожна робота має містити позицію — без неї висловлювання стає порожнім.

І сьогодні українські митці мають не лише створювати, але й говорити зі світом від імені країни. Час, в який ми можемо творити, нам відвойовують наші військові. Кожна секунда, яку ми проводимо за створенням своїх всесвітів, — це секунда, подарована ними. Саме тому мистецтво в наш час має прикладну силу та не може бути без позиції.

У вас є досвід, коли аудиторія може як звеличувати митця, так і рознести вщент. Який ваш принцип реагування на хвилю хейту: мовчати, відповідати, жартувати, визначити межі?

Коли ти створюєш проєкт для великої аудиторії (глядачів, слухачів чи читачів), то повинен усвідомлювати ризики, прораховувати їх і мати щонайменше одну, а краще дві стратегії реагування на різні контексти та хвилі реакцій. І якщо вміти з цим працювати, то навіть хейт може стати вагомим інструментом для досягнення мети. Але найважливіше — не втрачати зв'язок із тими, для кого ти створюєш. Саме цей зв'язок і є гарантією довгого шляху разом із твоєю аудиторією.

Якось ви сказали, що для вас мова – це питання захисту та самоідентифікації. Як цей перехід вплинув на вашу професійну оптику: що ви почали чути інакше у власних текстах і роботах?

Сьогодні я чітко усвідомлюю: мова — це наш захист. І це не просто слова, а коди ідентичності. Ми маємо говорити нею щодня та створювати великі проєкти українською, бо саме так зберігаємо свою автентичність. Саме мова відокремлює нас від нації-агресорки, яка роками намагалася позбавити нас українського голосу.

Що було найважчим у роботі над «Довгою добою» – з точки зору відповідальності перед людьми, чії історії ви покажете?

Обсяг людського болю, страху та переживань, через який довелося пройти. Обираючи героїв для «Довгої доби», ми хотіли показати шлях українців — від відчаю і страху до віри у власні сили та здатності чинити спротив. Навіть перегляд цього матеріалу був важким випробуванням, тому робота над відбором героїв тривала майже рік.

Чи змінила «Довга доба» вашу репутацію в очах професійної спільноти і вашу самооцінку як автора?

Якщо ти митець, то мало думаєш про те, що про тебе скажуть — особливо колеги. Ти робиш те, чого не можеш не зробити – висловлюєшся. І коли я висловлююсь, для мене головне — чесність. У будь-якому проєкті намагаюся бути максимально чесним щодо своєї позиції. А якщо моя позиція відгукується іншим, то щиро радію.

Фентезі-всесвіт «Хроніки Сили» – довгостроковий проєкт. Чому вам було принципово запускати саме всесвіт, а не один фільм чи одну книгу?

«Хроніки Сили» — це повноцінний світ: книги, комікси, фільми, серіали, іграшки. Ми розбудовуємо цей всесвіт разом із моєю партнеркою Ольгою Навроцькою. У нього закладено велику мету – дати дітям можливість захопитися в українське та зацікавитися власною культурою. Саме тому це не один продукт, а створення української альтернативи російському культурному контенту, який роками формував простір і впливав на свідомість наших дітей. А якщо говорити мовою бізнесу, то один продукт складно масштабувати, і тому ми одразу вибудовуємо системну стратегію розвитку, бо зараз світ довіряє таким стратегіям.

«Хорт. Перший характерник» став видимою точкою входу у всесвіт. Як ви вирішуєте, де межа між масовістю та якістю, щоб проєкт не перетворився на просто хайповий мерч?

Ми дивуємо українців і працюємо за стандартами якості і в маркетингу, і в продукті. Однак, звісно, головне – це сильна історія.



Відомо, що презентації і частина активностей «Хронік Сили» йшли в партнерствах із великими медіа та брендами. Як ви обираєте партнерів, щоб вони підсилювали сенс, а не розмивали його?

Коли берешся за такий масштабний проєкт, то необхідно мати сильне коло партнерів — людей і компаній, які поділяють твої цінності та відчують потребу розвивати українську культуру саме зараз. Нам вдалося знайти саме таких — україноцентричні компанії, яким я щиро вдячний за довіру та залучення: 1+1 Media, Ощадбанк, Mastercard, NTL Loyalty, АТБ і мережа аптек «Подорожник». До речі, 1+1 Media є стратегічним партнером як для «Довгої доби», так і для «Хронік Сили». У нас спільне бачення завдань і цілей — створювати якісний український контент, тому я переконаний, що попереду ще багато спільних проєктів. Загалом же, на мою думку, підтримка проєктів на кшталт «Хронік Сили» з боку великих брендів є свідченням їхнього усвідомлення сучасних викликів і відповідальності перед суспільством.

Чи не виглядає трохи зухвалим у часи нестабільності планувати «Хроніки Сили» на роки вперед? Що дає вам упевненість дивитися вдалечінь?

Усі, хто бодай раз працював зі мною, знають: я не люблю одноразових проєктів. Мені близька довга дистанція — там, де можна прожити те, що створюєш, без поспіху та «швидких результатів». Розбудовувати новітній український епос — складна, цікава та відповідальна робота. Я довіряю часовим орієнтирам, який ми заклали в цей проєкт, і поступово долучаю до нього нових фахівців, адже такі речі неможливо зробити самотужки.

Мені близька довга дистанція — там, де можна прожити те, що створюєш, без поспіху та «швидких результатів»



РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОРОТКИХ ВІДСТАНЕЙ



Події останніх років перерозподіляють довіру від спільних інституцій до найближчого кола, а інформаційна тривога та падіння контакту з іншими поглядами посилюють ефект «закритих спільнот». 70% респондентів у середньому вагаються або не готові довіряти людям, які відрізняються від них за цінностями, джерелами фактів, підходами до суспільних проблем чи способом життя. Такі висновки випливають зі звіту *Edelman Trust Barometer 2026* (28 країн, 33 938 респондентів; опитування онлайн; польовий етап — з 25 жовтня до 16 листопада 2025 року).

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ

- Середній глобальний індекс довіри (середнє за бізнесом, урядом, медіа і НУО) становить 57 пунктів зі 100 можливих, причому в країнах, що розвиваються, він вищий (66 пунктів), ніж у розвинених (49 пунктів).
- Інформаційна тривожність зростає: глобально 65% респондентів непокояться, що інші країни навмисно «забруднюють» медіа фейками для розпалювання внутрішніх розбіжностей (зростання на 11 процентних пунктів з 2021 року). Песимізм щодо майбутнього посилює фон недовіри: лише 32% вважають, що наступному поколінню буде краще, ніж нинішньому (зниження на 4 процентні пункти за рік).
- Різниця індексу довіри між показниками груп доходів: індекс довіри для високого доходу – 63 пункти, для низького – 48 пунктів, а «топрозриви» сягають 29 (США).
- Лише «мій роботодавець» (78% довіри) і «бізнес» (64% довіри) перебувають у зоні довіри (60%+), тоді як НУО (58%), медіа (54%) й уряд (53%) залишаються на більш-менш нейтральних позиціях.

- Зафіксована певна готовність респондентів довіряти радше національним компаніям, ніж іноземним; у наведених восьми країнах середній розрив становить близько 21 процентного пункту.
- Контакт із «іншими» поглядами падає: лише 39% респондентів отримують інформацію з джерел з іншою політичною орієнтацією щонайменше щотижня (падіння на 6 процентних пунктів за рік).
- 42% працівників радше змінили б відділ, ніж підпорядковувалися керівнику з іншими цінностями; 34% знизили б зусилля, допомагаючи лідеру проекту з іншими політичними поглядами.

Респонденти висловлювали переконання, що країна поділена, зазначали відчуття образи через те, що «система „налаштована проти тебе“», демонстрували небажання довіряти тим, хто відрізняється. Як чинники, що підживлюють цей відступ у закритість, названо глобальну пандемію, дезінформацію, дискримінацію, геополітичну напругу, здоров'я життя та економічне витіснення.

Аргентина, Австралія, Бразилія, Канада, Китай, Колумбія, Франція, Німеччина, Індія, Індонезія, Ірландія, Італія, Японія, Кенія, Малайзія, Мексика, Нідерланди, Нігерія, Саудівська Аравія, Сінгапур – 1 200+/- респондентів на країну; фактичний діапазон вибірки – 1 200–1 501.

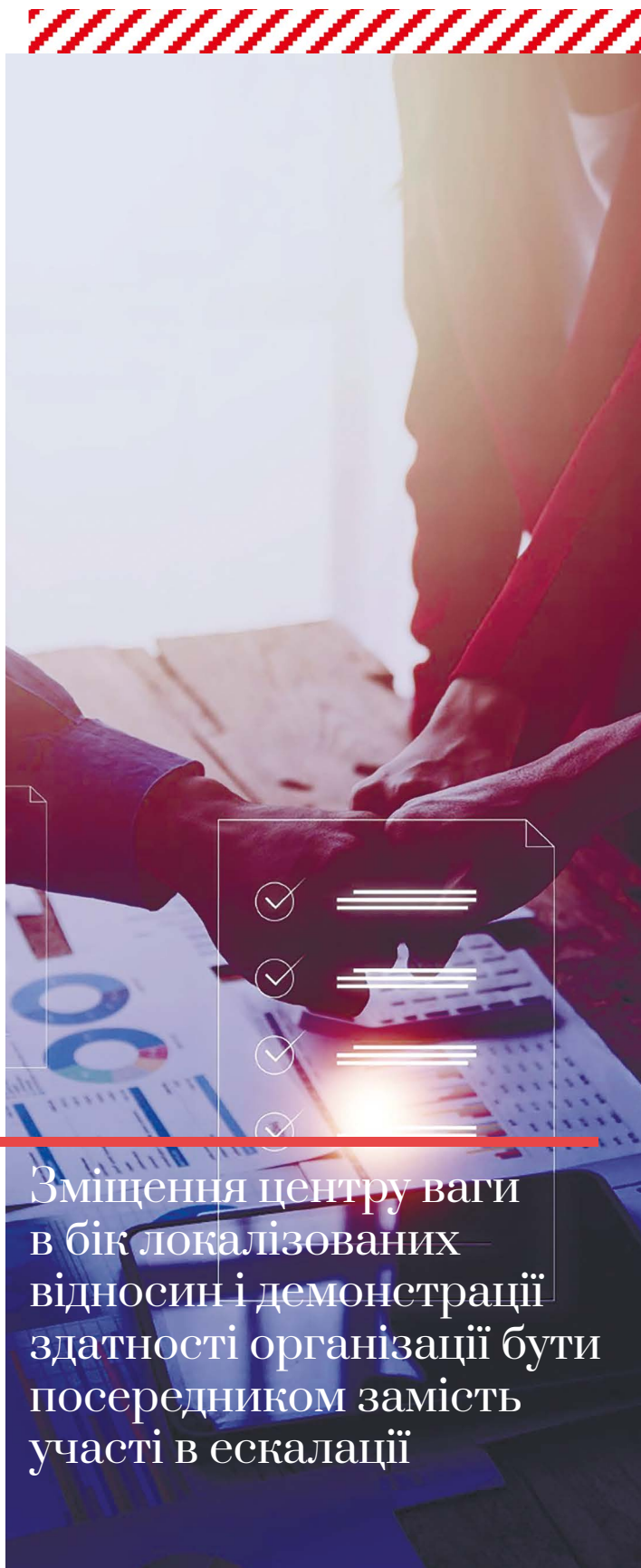
ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ

У цих умовах репутація компаній все менше залежить від «універсального» меседжу і все більше від здатності діяти як локально вкорінена, процедурно чесна та соціально корисна інституція. Недовіра до «інакших» створює структурний ризик відторгнення лідерів, брендів або ініціатив, які сприймаються як «чужі» за ціннісними або культурними маркерами. Водночас бізнес залишається в зоні довіри (64%), а роботодавець є найсильнішим інституційним активом довіри (78%). Це відкриває «вікно можливостей» для корпоративного лідерства в зшиванні суспільних розривів. З іншого боку, очікування від бізнесу як стабілізатора та фасилітатора співпраці все одно перевищують оцінку фактичної результативності. Так, для бізнес-організацій розрив між «зобов'язані» та «роблять добре» становить 26 процентних пунктів, для роботодавців – 17 процентних пунктів, для медіа – 35 процентних пунктів, для уряду – 42 процентних пункти. Тож репутаційний ризик невиконання умовної «обіцянки суспільства» є навіть суттєвим.

Виходячи з цього, можлива репутаційна конструкція виглядає як «принциповий нейтралітет»: не «ми за вашу сторону», а «ми за процес, який дозволяє різним групам домовлятися», але з чітким оголошенням меж і цінностей компанії. Водночас компанії можуть використовувати і альтернативну стратегію. Тобто через світогляд свого бізнес-лідера(-ів) чи суто з комерційних міркувань займати ціннісну позицію принципово проти «інакших», виділених за тими чи іншими критеріями. І, відповідно, використовувати риторіку звинувачення та стигматизації опонентів.

РЕЗЮМЕ

Edelman Trust Barometer 2026 фіксує «поворот усередину» в довірчих відносинах: у сучасному світі довіра перерозподіляється на користь найближчого кола та робочого середовища. Події останніх п'яти років її підвищили до сусідів, сім'ї, друзів і колег, а от національні лідери та великі новинні організації втрачають. У цьому контексті актуальним стає своєрідне «брокерство довіри» в розумінні набору практик, що зшивають групи через відмінності. Важливими масштабувальниками таких практик є роботодавці, які мають найвищий рівень довіри та найменший розрив між очікуваннями і сприйнятою результативністю. Для реалізації репутаційної стратегії на тактичному рівні це означає зміщення центру ваги в бік локалізованих відносин і демонстрації здатності організації бути посередником замість участі в ескалації.



Зміщення центру ваги
в бік локалізованих
відносин і демонстрації
здатності організації бути
посередником замість
участі в ескалації



Барометр
довіри



КАМЕЛІЯ

Квіткова компанія «Камелія» займає провідні позиції у сегменті свіжих квітів та флористики в Україні, поєднуючи власне вирощування, широкий асортимент та високий рівень сервісу.



У "Камелія" — свіжозрізані квіти власного та імпортного виробництва, авторські й класичні букети, кімнатні рослини, декор і супутні товари.

Ми супроводжуємо квіти на всіх етапах — від вирощування до створення букетів і продажу в мережі магазинів.

"Камелія" — це якість, доступність і професійна флористика на кожен день та для особливих подій.

camellia.ua





ПРОДУКЦІЯ ТА БРЕНДИ «ХЕНКЕЛЬ»
ЗАЙМАЮТЬ **ПРОВІДНІ ПОЗИЦІЇ**
В СЕКТОРАХ СПОЖИВЧИХ
ТОВАРІВ І ПРОДУКЦІЇ
ДЛЯ ІНДУСТРІАЛЬНОГО
ЗАСТОСУВАННЯ.



До портфоліо 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

