РЕПУТАЦІЙНІ АКТИВІСТИ

04/23

РЕЗУЛЬТАТИ VIII НАЦІОНАЛЬНОГО РЕЙТИНГУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ РЕПУТАЦІЄЮ



PRNext ФОРУМ МАЙБУТНЬОГО PR-ІНДУСТРІЇ

РЕПУТАЦІЙНІ АКТИВІСТИ



Зміст

4	Олена Дерев'янко / «Репутація бізнесу: краш-тест війною»
8	Компетентно про репутацію
10	Євген Малолєтка: «Фотографії з Маріуполя не прості зображення – це історичний документ»
12	Юрій Кочевенко: «Попри ціну, яку Україна сплатить за Перемогу, ціна поразки буде в рази вищою»
14	Методологія, експерти та склад журі: як Рейтинг виявляє найкращих
18	Ігор Смілянський: «Ми граємо в довгу, але кожен день може бути останнім. Давайте сьогодні зробимо щось круте!»
20	Руслан Капустін / Тектонічний зсув бізнес-еліт
22	Світлана Ковальчук: «Сьогодні в світі бути на боці України – престижно, правильно, становить політичну перспективу»
24	Олег Козерод: «Формування експертного середовища в Європі з питань України лише починається»
28	Олег Каленський / Логістичне плече: галузь пристосовується до нової реальності
32	Олена Плахова / «Ми працюємо»: як Нова пошта відповідала на виклики воєнного часу та опинилася на вістрі суспільних комунікацій
37	Олег Каленський / «"Залізна залізниця" України»
39	Кирило Новіков: Війна й авіація
41	Сергій Нагорняк / «У росії палало»: як казахсько-українська «Юрта незламності» перетворилася з культурного на геополітичний проєкт
44	Анастасія Виноградова / Відроджені із попелу: як вистояли виробники
50	Юлія Ярмоленко: «Ми стали оплотом надійності в Україні, коли першими доставляли продукцію в гарячі регіони з самого початку великої війни»
52	Анастасія Виноградова / Нерухомі лідери
54	Тарас Тополя: «Пісня під час війни – дуже серйозний інструмент для підтримки бойового духу»
56	Олександр Левшин / Поле бою — мобільний зв'язок
59	Олександр Левшин / Фіксований зв'язок: похорон відкладається
62	Ольга Муха: «Кожен бренд зараз має робити щоденний внесок у боротьбу з ворогом»
64	Андрій Закревський / Герої та пасажири нафтогазу
66	Енергоатом: рік найважчих випробувань
68	Сергій Куюн / Внесок у Перемогу як репутаційна стратегія
71	Ігор Маскалевич / Репутація під обстрілами
73	Сергій Коваленко: «Найскладніше – займатися виживанням і розвитком одночасно»
75	Руслан Капустін / Банкінг воєнного часу
77	Руслан Капустін / Із вогню у полум'я
80	Руслан Капустін / «Інвестування в Україні на паузі, а з ним — оцінка репутації компаній галузі»
81	Андрій Фоменко: «Повоєнна відбудова — найкращий шанс розвинути український інвестиційний бізнес і ринок капіталу»
84	Софія Челяк: «Українська література буде багато рефлексувати на темі російсько-української війни»
86	Марія Дескур: «Інвестиції в грамотність стратегічно важливі для майбутнього України та Європи»
88	Ольга Насонова / Суто чоловіча кухня
90	Ольга Сметанська – Ліснича: «Українська кухня стає трендом № 1 у світі»
92	Олександр Чорний / Готельний ринок України: антикризова стійкість
96	Олена Обухівська: «Завіяна вітром до Австрії»
98	Тимур Ягофаров / IT Hard: з надією на патріотизм
100	Тимур Ягофаров / Крізь терни до зірок
103	Олег Крот / «Кожен ринок має свою репутацію»: як команда холдингу TECHIIA поєднала бізнес і проєкти соціальної відповідальності
105	Наталя Родак / Репутація чи прибутки
107	Наталя Родак / Аграрний фронт: витримати удар і підготуватися до нового
110	Степан Крьока / Під знаком military-tech
112	Артем Ільїн / Металургія: коли дії головніші за слова
114	Анастасія Виноградова / Торгівля попри війну
118	Сергій Демченко: «Під час війни жодна компанія не має права випадати з інформаційного потку»
121	Олена Труш / Аптеки шукають позитив
123	Олена Труш / Медицина на передовій
125	Олена Труш / Фарма на двох стільцях
127	Василь Губарець / «Це наше»: як «Дарниця» під час повномасштабної війни змінила імідж
129	В'ячеслав Коновалов / Авторинок: в дно ще не постукали
131	Олександра Мезінова / Як «Сіріус» став «голосом» Димерської громади під час окупації Київщини



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

Дорогі друзі!

Ми раді представити черговий щорічний альманах «Репутаційні АКТИВісти», який традиційно містить результати Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією. Вже восьмий раз в історії проєкту експертна рада оцінила, наскільки ефективними є системи репутаційного менеджменту українських компаній і підрозділів міжнародних компаній в Україні. І назвала переможців – бізнеси з сучасним управлінським мисленням і найфаховішими PR-командами.

На жаль, далеко не всі галузі можна належним чином дослідити в умовах воєнного часу, тому частину номінацій тимчасово поставили на «холд». Але по всіх напрямах рейтингування ми зібрали пряму мову учасників ринків і аналітиків, а також підготували огляди подій. І крім того, на сторінках нашого видання ви знайдете ексклюзивні інтерв'ю публічних персон і провідних експертів про різні грані управління репутацією в Україні та світі.

Підкреслю, що цьогоріч у нашому альманаху не буде звичних критичних публікацій і кейсів сорому «Почесна срамота». Все це не на часі, бо зараз йдеться не про дрібні справи, а про майбутнє всіх нас.

Тож приємного читання і якісного управління репутацією.

Слава Україні!

Щиро ваша
Олена Дерев'янко

Репутація бізнесу: краш-тест війною



Олена Дерев'янко

Голова Оргкомітету Національного рейтингу якості корпоративного управління «Репутаційні АКТИВісти» і Міжнародного форуму PRNext

Віцепрезидент Української PR-Ліги

Co-founder Агенції PR-Service

Доктор економічних наук і політичної економії, професор

Член Правління Асоціації професіоналів корпоративної безпеки України

Будь-яка розмова про репутацію в бізнесі традиційно зводиться до того, що ми порівнюємо слова, сказані від імені компанії, і дії, реально вчинені за відповідним напрямом. Від того, чи є і яким є розрив між цими параметрами, залежить перспектива одержання репутаційних вигід у довгостроковій перспективі.

В епоху постправди, помноженої на технологічну революцію, соціально прийнятною стала досить велика розбіжність між задекларованими намірами та реальними справами. Мало хто зі споживачів інформації був готовий витрачати час на глибинний фактчекінг, не маючи в цьому особистої, переважно матеріальної, зацікавленості. А потім з початком пандемії людство взагалі йшло наосліп через морок тотальної невизначеності. Але зараз, принаймні у діловому світі, ми проходимо поворотний момент, коли толерантність до красномовного прикриття порожнечі стрімко знижується.

ПЕРЕВІРКА НА НЕЗЛАМНІСТЬ

Після 24 лютого 2022 року всі галузі економіки, всі бізнеси проходять «перевірку на згинання/злам». Є така дефініція з понятійного апарату теоретичної механіки, яка стосується здатності деталі витримувати вплив зовнішньої сили, що намагається її зігнути. І доводячи свою незламність, українські компанії зараз перебудовують діяльність кожну хвилину в режимі реального часу, адаптуючись до неминучих змін і граючи на випередження.

Стратегія управління репутацією також змінюється синхронно з бізнес-моделлю і відповідно до викликів воєнного часу. Фактично вся система репутаційного менеджменту набула антикризового забарвлення та переорієнтувалася на боротьбу з двома ключовими загрозами:

- фізичного знищення (втрата майна, втрата кадрів, розрив Supply Chain та інші порушення бізнес-процесів);
- ментальної дестабілізації (деструктивні настрої та дії лідерів бізнесу, працівників, партнерів, споживачів).

Більшість компаній суттєво постраждали і з точки зору втрати основних фондів, і з точки зору згортання ринків та обсягів збуту.

> **Толерантність до красномовного прикриття порожнечі стрімко знижується**

Перед ними зараз гостро стоять питання не стільки промоції продукту бізнесу, скільки виживання, збереження фінансової спроможності та продовження діяльності. Крім того, багато великих корпорацій зачепила хвиля народного гніву й урядових обмежень діяльності – тобто cancelling будь-яких проявів «російськості» з боку громадськості та санкцій з боку держави.

Як відповідь на виклики сьогодення бізнеси роблять акцент на порятунку/релокації потужностей, які можна врятувати чи відновити. У тому числі переміщення ключових співробітників, допомоги їм з прихистком, адаптацією, матеріальною підтримкою. Supply Chain переформатуються за рахунок орендованих виробничих площ і зміни географії операцій. Заміщення втраченого попиту компанії здійснюють за рахунок розширення території ведення діяльності та «нового попиту» – нових товарних пропозицій, зорієнтованих на специфічні потреби людей в умовах війн, зокрема на потреби українців за кордоном. А ті, хто має зв'язки з країною-агресором, тим чи іншим чином, залежно від глобального бачення штаб-квартир, відмежовуються від неї та соціальними ініціативами доводять свій патріотизм. Що ж стосується роботи з репутацією, то вона продовжується навіть за умови фактичного заморожування стратегічних PR-проєктів і скорочення левової частки PR-бюджетів. Але вже не стільки в інформаційному полі, скільки у площині практичних дій.

Доводячи свою незламність, українські компанії зараз перебудовують діяльність кожну хвилину в режимі реального часу

РЕПУТАЦІЙНИЙ ФРОНТ

Найпомітніші репутаційні активності сьогодні закономірно спостерігаються у галузях, де зберігся пристойний рівень ділової активності, бо нині українська економіка нагадує пазл, частину фрагментів якого випалено напалмом. Важка промисловість знищена, знекровлена або працює суто на оборону. Найбільш затребуваними товарними категоріями є FMCG-товари, ліки, пальне, електрика, зв'язок, логістичні послуги, банківський рітейл, і природно, що найкраще почуваються нематеріаломісткі бізнеси IT-індустрії. Тобто ділова активність сконцентрована у галузях критичної інфраструктури, диджитальної економіки та життєзабезпечення першочергових потреб населення (B2C).

Водночас громадськість чекає від бізнесу ДУЖЕ розширеної соціальної відповідальності. Уже не просто добросовісної роботи та традиційних CSR/ESG-активностей, а повноцінного корпоративного громадянства. Тому будь-який бізнес одночасно вирішує і завдання власного збереження та розвитку, і завдання порятунку країни.

Тож актуальні пріоритети репутаційного менеджменту безвідносно до галузевої належності компанії виглядають так:

- **загальнокорпоративний PR** — засвідчити, що бізнес продовжує функціонувати та має перспективи розвитку;
- **продуктовий PR** — підтримати попит на традиційний продукт бізнесу (за можливості), викликати інтерес до продуктів, на які потрібно сформувати «новий попит»;
- **GR** — підтвердити відданість національним інтересам і готовність підставити плече державі;
- **IR** — дати гідні довіри інвестиційної спільноти меседжі щодо конкурентоспроможності й антикризової стійкості бізнесу, а також його здатності взяти участь у програмах післявоєнної відбудови;
- **персональний брендинг публічних персон бізнесу** — відповідно до особистих цілей їхнього життєвого проєкту (загалом спостерігається зниження активності за цим напрямом);
- **внутрішній PR** — зберегти ключову команду, підтримати імідж роботодавця, зберегти mental health колективу;
- **CSR/ESG** — підтримка ЗСУ, гуманітарні програми, пошук іноземних фінансових донорів для допомоги країні, відновлення зруйнованої інфраструктури, корпоративне волонтерство.

На рівні меседж-боксу це означає, що українські компанії з ефективними системами репутаційного менеджменту, по-перше, на стратегічному рівні маніфестують «Ми живі!», тобто працюємо, допомагаємо країні, маємо плани на майбутнє, турбуємося про людей, винаходимо нове, апелюємо до міжнародної спільноти в інтересах країни, і нас чують. І, по-друге, на операційному рівні фіксують, що бізнес ведеться в умовах форс-мажору: «Працюємо на межі можливого, не все може бути так, як було б у мирний час. Але ми не виправдовуємо війною порушення, які не є неусувними». Такий підхід означає, що знову в ціні не лицемірна так звана «нова щирість», а щирість у класичному розумінні цього слова, яка є більш бажаною навіть, аніж рафінована політкоректність.

Громадськість чекає від бізнесу ДУЖЕ розширеної соціальної відповідальності

Можна сказати, що, дійсно, настав момент істини, коли справи стали важливішими за слова і саме вони є найдієвішим PR-інструментом. Тим більше, що медіаландшафт змінився остаточно. Більшість ЗМІ важко виживає і не проявляє особливого бажання висвітлювати навіть найпрекрасніші проєкти корпоративних ньюзмейкерів. Тому покладатися слід на себе – на owned media та різноманітні digital-формати (власні представництва у social media з супутньою промопідтримкою, месенджери, вцілілі охватні інтернет-ЗМІ). Навіть компанії, які раніше не думали про мобільні застосунки від слова «зовсім», створюють їх або думають над цим. І це визначає нові вимоги до кваліфікації та спектра завдань PR-профі.

ЛЮДЯНІСТЬ І ПРОФЕСІЙНІСТЬ

Якими б не були можливості штучного інтелекту, навряд чи він швидко опанує навички багатовимірного управління репутацією, особливо з урахуванням українських реалій. А тим часом живі PR-профі з плоті і крові та з доступом до GPTchat й інших подібних систем, мають творити дива.

Керівники PR-команд згадують півзабуті навички роботи без бюджетів і захисту PR-функції перед топменеджментом і бенефіціарами, які у переважній більшості за будь-якої суттєвої кризи намагаються «зрізати» репутаційні активності. В умовах, коли далеко не у всіх задоволені першочергові життєві потреби, героїчні PR-ди-

ректори рятують своїх підлеглих від звільнення чи депресії, дозволяючи тим заливатися сльозами розпачу під час відеоконференцій і одночасно намагаючись зберегти здатність раціонально мислити. Людяність, вміння тримати в полі зору стратегічні і тактичні пріоритети та надлюдська терплячість – три інгредієнти успішного управління PR-командами сьогодні.

Українські компанії з ефективними системами репутаційного менеджменту, маніфестують «Ми живі!»

При цьому з точки зору професійних вимог, ситуація є однаковою як для управлінської ланки, так і для членів PR-команд. Покладатися більше немає на кого – настав час handmade PR, для якого немає шаблонів і робити який потрібно власноруч. І далеко не завжди докладені зусилля трансформуються у матеріальну винагороду. Коли суспільство чекає розширеної соціальної відповідальності від бізнесу, бізнес чекає від працівників на те саме – з додатковими обов'язками pro bono і без права на диджитал-детокс без робочих гаджетів.

СВІТЛО ПОПЕРЕДУ

Нині ще зарано говорити про зроблені висновки та вивчені уроки цього трагічного історичного періоду. Перевірка на згинання і злам триває. Тим не менше зараз мене часто питають, яким буде репутаційний менеджмент післявоєнного часу. Поки що впевнено можна сказати, що він, по-перше, буде більш технологізованим, з точки зору використання можливостей нейромереж і штучного інтелекту. По-друге, його лейтмотивом за будь-яких умов стане відбудова, у якій візьмуть участь і українські компанії, і транснаціональні корпорації, і міжнародні організації, і країни-донори. І кожен із них транслюватиме в інфопростір своє бачення, свої меседжі, свої тематичні треки. А по-третє, що менш оптимістично, ми зіткнемося з новим виміром кризових комунікацій, пов'язаних із позаекономічним перерозподілом власності. Багато в кого виникне спокуса переформатувати ринки й активи в країні, посилаючись на події воєнного часу і висуваючи ті чи інші звинувачення. І це може кинути тінь на всі світлі зміни, які відбулися у суспільстві в розумінні згуртованості, самоорганізації, відданості високим ідеалам і самопожертви.

Тому вже сьогодні ми маємо почати ставити запобіжники – хто знає про небезпеку, той готовий до неї. Неможливо дати по шапці кожному клептократу чи недобросовісному ділку зараз, поки всі майбутні оборудки ще тільки готуються на рівні ідей чи їхніх зародків. Але можна завжди тримати у голові генеральну червону лінію, котру не можна дати перейти нікому.

Головний здобуток нашого народу в результаті трагедії, яку ми всі переживаємо, зрозумілий навіть зараз. У світі починають сприймати Україну як мужню, чесну та винахідливу країну. Це величезне досягнення здобуте страшною ціною, тому перед всіма нами стоїть одне завдання – підтримувати таке сприйняття, бо від його стійкості залежить обсяг постачання зброї та фінансової підтримки з боку країн-партнерів. І якщо ми збережемо таку репутацію нашої держави після перемоги, це буде вагомим підґрунтям більш впевнено дивитися у майбутнє.

Використано матеріали https://mmr.ua/show/olena-derevyanko-mmredu-20-klyuchovih-dumok

10 порад з управління репутацією під час війни



Бізнес, який працює, зберігає робочі місця та платить податки, сам по собі вже гідний поваги.



Заходи корпоративної **соціальної відповідальності** мають відповідати масштабу бізнесу й очікуванням суспільства.



Справжня **допомога** та співпраця зі справжніми волонтерами завжди дають **репутаційний ефект.**



Не треба покладатися на ЗМІ, краще мати **розвинені owned media** та результативний **SMM.**



Якщо **новин компанії немає** в месенджерах коротких повідомлень, **вона непомітна** широкому загалу.



Персональні **бренди бізнес-лідерів** дуже **важливі**, але потрібно правильно розставляти акценти, щоб їхня промоція не дратувала аудиторію.



У кризові часи у керівництва компаній часто виникає спокуса закрити фінансові діри за рахунок скорочення PR-функції, тому **готуйтеся бути внутрішніми адвокатами** своїх команд і напрямів роботи.



Штучний інтелект поки що не здатен управляти корпоративною репутацією без людей, але **є професійним викликом**, який змусить нас вчитися та здобувати нові навички.



Рецепт ефективності для керівників PR-команд: **здоровий глузд** + **надлюдська терплячість** + **людяність.**



Репутація українського бізнесу є одним із найважливіших чинників формування репутації держави Україна, тож **не ганьбіть себе та свою Батьківщину.**

General Theory of Reputation



Perspectives matter: Rules and Lessons of Reputation Nurturing

Olena Derevianko

Компетентно про репутацію



Леонід Зябрев,

прессекретар голови Правління Ощадбанку

Для банків головним викликом стало питання збереження довіри клієнтів під час повномасштабної агресії. Цієї мети було досягнуто завдяки тому, що банки стабільно працювали навіть у найгарячіші дні великої війни. Проте важливою була й комунікація. Завдяки оперативній і повній інформації про стан справ фінансовим установам вдавалося зменшувати панічні настрої клієнтів.

Ми почали активно використовувати новий канал комунікації – Telegram голови Правління банку. Це дозволило бути максимально оперативними в інформуванні цільових аудиторій. До того ж рівень персональної довіри в українців завжди вищий, аніж до інституцій. Цікаво, що завдяки цьому інструменту значно збільшилася присутність керівника банку і в традиційних медіа.

Завдяки оперативній і повній інформації про стан справ банкам вдавалося зменшувати панічні настрої клієнтів

У період великої волатильності будь-які канали комунікацій є дуже корисними, адже попит на інформацію суттєво зростає. При цьому чітко прослідковується тенденція – важливість соцмереж і месенджерів зросла, а традиційних медіа знизилася. Телебачення, як на мене, як канал комунікації для більш просунутих аудиторій остаточно втратило своє значення.

Серед головних трендів 2022 року зазначу:

- оперативність, з якою інформація має надходити до аудиторій – зараз лік іде на секунди;
- абсолютна відкритість і щирість повідомлень – формалістам не вірять;
- канал комунікації важить не менше, ніж меседж – тож канали слід розбудовувати, формуючи довіру до них.

У 2023 році будемо продовжувати працювати над залученням співробітників банку до зовнішньої комунікації, бо люди більше вірять пересічним працівникам, аніж керівникам і речникам.



Алеся Діденко,

радник віцепрем'єр-міністра з інновацій, розвитку освіти, науки та технологій – міністра цифрової трансформації, прессекретар проєкту Дія

Після початку повномасштабного вторгнення робота команди комунікацій кардинально не змінилася – однак її побільшало. У нас є правило – чим ефективніше комунікація – тим більше шансів у міністерства втілити нові проєкти. Ми створюємо меседжі та транслюємо сигнали, зрозумілі аудиторії, робимо їх людяними, застосовуючи креативний підхід у комунікації, адаптуємося під нові тренди. Мінцифру вважають найефективнішим міністерством, Михайла Федорова – одним із найвпливовіших міністрів, а Дію – топсервісом країни.

У перші місяці війни ми працювали цілодобово та без вихідних. На порталі та в застосунку Дія були створені сервіси: єДокумент, Військові облігації, Обмін лампочок, єВорог, Дія.TV, Дія.Радіо, Допомога армії, єОселя, Послуги для ВПО, Пошкоджене майно, єРобота, 6500 для бізнесу, єПідтримка. За рік війни ми запустили 52 сервіси. Про всі проєкти необхідно було активно розповідати населенню, яке переживало стрес і потребувало підтримки.

Одне з досягнень 2022 року – експорт Дії в Естонію, де на базі нашого сервісу створили власний застосунок

Ми максимально оперативно відповідаємо на всі нагальні запитання, залучаючи спікерів Мінцифри. Наприклад, за рік керівник із розвитку електронних послуг у Мінцифрі Мстислав Банік зробив більше сотні прямих включень, дав десятки інтерв'ю та коментарів ЗМІ щодо нових воєнних сервісів Дії.

Мінцифри вважає одним із ключових досягнень 2022 року – експорт Дії в Естонію, яка створила на базі нашого сервісу власний застосунок mRiik. Позаяк країни Європи й Африки наразі зацікавлені створити у себе свою Дію, медіа комунікацій з іноземними партнерами у нашої пресслужби стало набагато більше.



Олена Мошенець,

народний депутат України, заступник голови Комітету ВРУ з питань антикорупційної політики

Україна в тренді світових політичних комунікацій з початку повномасштабного вторгнення росії. Бути з Україною — це демонструвати прихильність принципам свободи та демократії. Світові політики креативно транслюють підтримку України завдяки соціальним мережам, одягу, мові, гумору тощо.

Для вільного світу бути з Україною – це демонструвати прихильність принципам свободи та демократії

Президент Єврокомісії Урсула фон дер Ляєн у синьо-жовтому костюмі на засіданні 17 червня 2022 року рекомендує надати Україні статус кандидата на членство в ЄС. Королева Іспанії Летиція з'являється у вишиванці на благодійному заході в Мадриді. Інстаграм 77-го прем'єр-міністра Великої Британії Бориса Джонсона обрамлено синьо-жовтими кольорами. На сторінках соцмереж президента Франції Емманюеля Макрона дописи, що стосуються української тематики, двома мовами – французькою й українською. Франція демонструє, що український читач і мова — важливі. Голова Європейської Ради Шарль Мішель завжди з гумором поширює фото з прем'єр-міністром України Денисом Шмигалем. «Вгадайте, хто є хто?» — натякає він на схожість політиків.

Війна гартує комунікації держави: вони змінюють структуру та пріоритети. Агресор веде масштабну інформаційну війну, транслюючи суцільну пропаганду та масштабуючи фейки. Це вимагає потужної реакції, створення нових форматів і каналів комунікацій:

- телемарафон «Єдині новини» об'єднує телеканали з метою спільно мовити про війну. За опитуванням USAID «Ставлення населення до медіа та споживання різних типів медіа – 2022», довіряють телемарафону 84% глядачів, 94% обізнані про нього та з них більш як 60% дивляться його щодня;
- щоденні звернення президента України Володимира Зеленського. «Великий народе великої країни» — чуємо ми щодня з 24 лютого 2022 року в промовах Володимира Зеленського до українців. З початку війни він зробив понад 500 виступів перед національною й іноземною спільнотами;
- на окрему увагу заслуговують звернення президента України до іноземної аудиторії: від студентів до парламентарів, від акторів до міністрів, від музикантів до учасників конференцій і самітів, де присутні представники різних країн одночасно;
- платформа United24 об'єднала всесвітньо відомих діячів культури, спорту та науки: футболіст Андрій Шевченко, боксер Олександр Усик, тенісистка Еліна Світоліна, гурт Imagine Dragons, історик Тімоті Снайдер, астронавт Скотт Джозеф Келлі та інші. Наразі ініціатива зібрала майже $290 млн для допомоги українцям;
- швидкі комунікації політиків у соцмережах. Часто ньюзмейкерами стають очільники військових адміністрацій і мери міст. Деякі з них значно збільшили свою впізнаваність, а їхні сторінки в соцмережах стали співставними за аудиторіями з новинними ресурсами.

Ключовий меседж Верховної Ради України: парламент працює, проводить засідання, законодавчі зміни в країні відбуваються

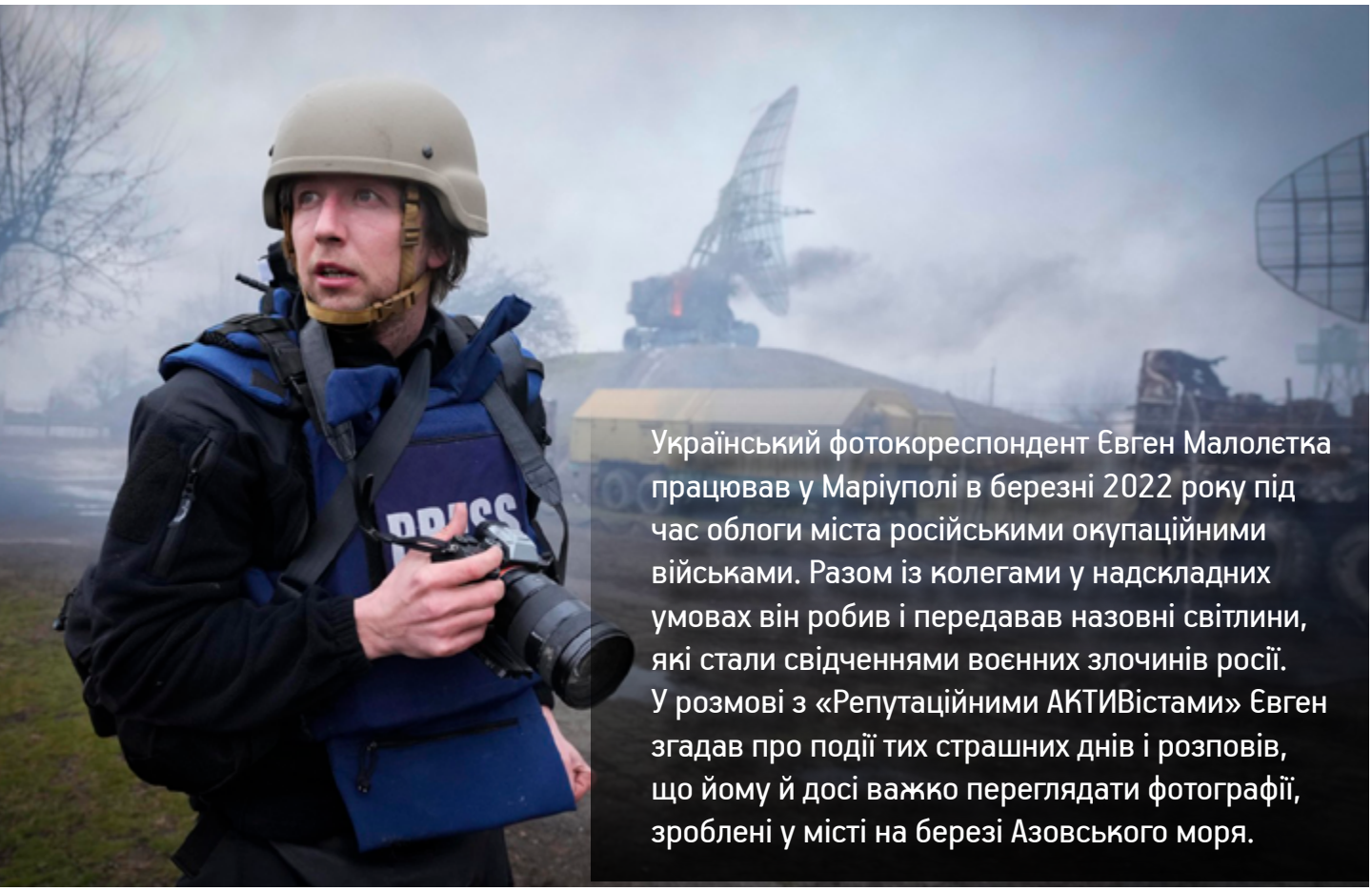
Посилила свою присутність в соцмережах і Верховна Рада України: парламент безперервно комунікує з українцями, висвітлюючи як міжнародні події, так і роботу народних депутатів. Ключовий меседж: парламент працює, проводить засідання, законодавчі зміни в країні відбуваються.

Українські політики переконують західну аудиторію в необхідності підтримки нашої країни, оскільки агресор прагне воювати не лише з нами, але й з усім демократичним світом. Як зазначив президент України Володимир Зеленський: «Завдяки Україні світ повірив, що цінності дають силу. Повірив услід за нашою боротьбою. Світ впевнився, що тиранія програє. Услід за нашою вірою. Світ побачив, що свобода може стати переможцем. Услід за нашими здобутками на полі бою. І всім нашим військовим. Обов'язково стане. Україна переможе».

Чи далі буде простіше? Ні! Виклики ставатимуть ще складнішими. Проте є ключові принципи, на яких має будуватися комунікація, — відкритість, зрозумілість і швидка реакція на виклики. Вимоги до парламентарів лише зростатимуть, і цей марафон зуміє витримати лише той, хто швидко адаптується та не боїться змін. Такі вимоги сформують наступне скликання ВРУ.

Євген Малолєтка:

«Фотографії з Маріуполя не прості зображення – це історичний документ»



Український фотокореспондент Євген Малолєтка працював у Маріуполі в березні 2022 року під час облоги міста російськими окупаційними військами. Разом із колегами у надскладних умовах він робив і передавав назовні світлини, які стали свідченнями воєнних злочинів росії. У розмові з «Репутаційними АКТИВістами» Євген згадав про події тих страшних днів і розповів, що йому й досі важко переглядати фотографії, зроблені у місті на березі Азовського моря.

Ви працювали в оточеному Маріуполі, причому потрапили туди за годину до початку бомбардувань. Чому вирішили піти на такий ризик?

Поїхати до Маріуполя ми вирішили заздалегідь разом із командою – Мстиславом Черновим і Василісою Степаненко. Ми розуміли, що місто, яке знаходиться у стратегічному місці – самому крайньому куті півдня Донбасу – може бути оточене. З цієї причини хотіли зустріти початок повномасштабного вторгнення саме у Маріуполі. І якщо буде осада, то залишитися там якомога довше, аби показати, що відбуватиметься у місті. Ми передбачали декілька варіантів розвитку подій.

Дійсно, це великий ризик, однак ми працюємо на війні вже 9 років і ризикуємо життям не вперше. Робили все для того, аби показати світу події в Україні і в 2014 році в Криму та на Донбасі, а також з першого дня повномасштабної агресії 2022-го.

Зрозуміло, що росіяни не були зацікавлені у розголосі своїх військових злочинів. Як вам вдавалось передавати інформацію із заблокованого міста?

росія воює не лише з Україною. Вона вела війни в Грузії та Сирії, підтримувала інші конфлікти, де кожного разу відбувалися вбивства цивільного населення, які росія намагалася приховати.

Дійсно, ми стали свідками злочинів проти людяності, скоєних у Маріуполі й інших містах України. Передаючи інформацію назовні, ми

Під час обстрілів доводилося передавати файли, сидячи під сходами, висовуючи назовні руку з телефоном

завжди намагалися писати лише те, що самі бачили. Якщо російський танк стріляв по житловому будинку, то ми так і писали. Було важливо, щоб незалежні журналісти об'єктивно показали ситуацію.

Коли в Маріуполі зник зв'язок, місто за кілька днів почало деградувати

Коли в Маріуполі зникла електроенергія, комунікувати назовні стало складно. Кілька точок у місті ще роздавали інтернет, зокрема поліція підключила генератор до вишки Київстар і налаштувала обладнання, завдяки чому вдавалося передавати інформацію. Також останні декілька днів перед виїздом з міста ми передавали зображення через супутниковий інтернет у відділенні патрульної поліції.

Інколи під час обстрілів доводилося швидко передавати файли, сидячи під сходами, висовуючи назовні руку з телефоном. Ми намагалися якомога швидше залишити зону ураження. У такі моменти невідомо, що може до тебе прилетіти – снаряд чи авіабомба. Це були одні з найнеприємніших моментів, коли все робилося спонтанно, але удача була на нашому боці.

Не може залишити байдужим світлина, на якій мати тримає на руках свою вбиту дитину

Говорили, що відсутність комунікацій призвела до цілковитої та страшної зневіри маріупольців. Скажіть як свідок тих подій, у чому це проявлялося?

Коли зник зв'язок, ми побачили, як за кілька днів місто почало деградувати. Як люди починають грабувати магазини, хоча тоді продукти в Маріуполі ще були. Власники магазинів навіть віддавали продукцію безоплатно, аби лише їм не розбивали вітрини, не псували приміщення й обладнання.

Для багатьох людей відсутність зв'язку була критичною. Часто нас зупиняли в місті, запитуючи, чи є евакуаційний коридор, чи Київ або Харків не окуповані, що відбувається у Херсоні. У нас була можливість слідкувати за новинами та розповідати маріупольцям про події в Україні. Містяни перебували в стресовому стані та були готові вірити в будь-що.



Фото: Євген Малолєтка

Ваші фото з війни бачило багато людей по всьому світу. Як на них реагували за кордоном?

Фотографії з Маріуполя й інших міст України сильно зворушили людей. До того ж завдяки подібним фото та відео світ надав велику допомогу людям, які постраждали від війни. Не може залишити байдужим світлина, на якій мати тримає на руках свою вбиту дитину. Або мати, яка плаче в лікарні, бо щойно втратила двох дітей. Це не просто фото – це історичний документ. Коли я знову дивлюся матеріали з Маріуполя, мені щоразу важко. Я не знаю, як людям бачити все це.

На фестивалі Sundance в США 19–29 січня відбулася прем'єра фільму «20 днів у Маріуполі» вашого колеги Мстислава Чернова, з яким ви були разом у обложеному місті. Які відгуки отримала ця картина?

Картину прийняли дуже добре – фільм отримав приз глядацьких симпатій. Розумієте, навіть просто потрапити на Sundance – це вже перемога, бо до програми цього фестивалю беруть лише важливі для суспільства фільми.

Був повен зал, і жодна людина не залишила свого місця під час показу фільму, хоча картина дуже важка. В ній показані жахливі речі – події в лікарні, важкопоранені, страждання людей... Після прем'єри глядачі ставили дуже багато запитань. Навіть організатори фестивалю зазначили, що зазвичай стільки запитань до авторів не виникає.

Картина мала успіх у США, і я вважаю, що люди в світі мають побачити, який жах відбувався. І так було не лише в Маріуполі, а по всій лінії фронту – в Ізюмі, Чернігові, Сумах, Харкові й інших містах України.

Росіяни наразі активно створюють альтернативну історію повного руйнування Маріуполя. Як Україна може протистояти таким спробам?

Пропаганда в росії працює добре та впливає на думку більшості населення, яке не має доступу до альтернативних джерел інформації. Багато хто просто не вміє перевіряти факти, тому вірить на слово. Так, пропаганда створює міф, що це не російські війська спалювали будинок за будинком в Маріуполі, а українці самі себе обстрілювали. Росіяни намагалися створити міф, що вони визволителі і це не вони руйнують місто та вбивають цивільних, але ми бачили протилежне. Ми були тоді в Маріуполі, все бачили своїми очима і робили фото та відео.

Юрій Кочевенко:

«Попри ціну, яку Україна сплатить за Перемогу, ціна поразки буде в рази вищою»



З перших днів повномасштабного вторгнення запеклі бої точилися не лише на полі бою, але й в інформаційному просторі. Щодня українці відчували тиск тисяч новин, експертних думок, мемів і відвертих фейків. Про особливу роль воєнних експертів, значення інформаційно-психологічних операцій, обережну роботу з комунікаціями й інформаційну битву з рф на її території розповів директор Міжнародного центру протидії російській агресії, офіцер ЗСУ Юрій Кочевенко.

Не всі фахівці вірили, що рф наважиться на повномасштабне вторгнення в Україну одразу з кількох напрямків. А отже, якими були головні репутаційні виклики українського експертного середовища у 2022 році?

Війна поставила великий виклик перед усім українським суспільством. І ті фахівці, кого ми називаємо експертним середовищем, винятком не стали. Повномасштабне вторгнення – це не якась чергова політична або економічна криза. Йдеться про смертельну небезпеку для власної держави. Зникне Україна – зникне й українське експертне середовище.

Частина з цих людей приєдналися до сил оборони України (ЗСУ, СБУ, ГУР) як експерти й аналітики, фахівці з різних галузей. Хтось просто взяв до рук зброю. Є серед них і зрадники, котрі перейшли на бік ворога. Хоча таких, на щастя, одиниці.

Для експертів, які лишилися в публічному інформаційному просторі, головним питанням стало, як залишатися актуальними та компетентними, коли більшість інформації є таємною. Адже навіть своєю необережною здогадкою можна сильно нашкодити власній державі.

Якою в такій ситуації є особлива роль воєнних експертів?

Вони стали своєрідними перекладачами з офіційної воєнно-державної мови на людську. Експерти роз'яснювали, що насправді хотіли сказати представники влади, а про що недоговорили. Показували людям, що стоїть за сухими фактами і цифрами втрат ворога та зведеннями Генерального штабу. Повторю, в цих умовах вони мали бути цікавими та компетентними, щоб утримувати аудиторію, але й разом із тим дуже обережними.

Експерти стали перекладачами з офіційної воєнно-державної мови на людську

Як змінилися канали комунікацій минулого року?

Найбільше на зміни українського медіаландшафту вплинув запуск телемарафону «Єдині новини», який об'єднав ключові українські канали. Ті телеканали, що не приєдналися до марафону, були позбавлені ефіру. Проте це ще більше кристалізувало аудиторії, котрі пішли за своїми каналами на YouTube та інші майданчики. Зросла роль особистостей, коли аудиторії орієнтуються не на канал, а на спікерів, яким довіряють. В цьому випадку ми залишаємо за дужками компетентність деяких експертів та їхню щирість у спілкуванні. Але бачимо зростання аудиторії тих, хто активно і принаймні ззовні компе-

тентно коментував воєнні питання.

Слід зазначити суттєвий приріст Telegram-каналів, яких наплодилося дуже багато. Зокрема, там можна дізнаватися інформацію з ворожого боку. На інших майданчиках такий доступ заблокований.



Війна спонукала українське суспільство цікавитись інформацією, яка, як правило, має гриф «Таємно»

Яким чином на комунікації з громадянами вплинули безпекові питання?

Пов'язані з війною виклики, звісно, впливають на спосіб комунікації. Внаслідок війни велика кількість інформації закрита грифом «Таємно». Хоча саме до подібної інформації зріс запит у суспільства. З одного боку, це створює великий простір для різних маніпуляцій, з іншого – ставить перед державою завдання активної комунікації, які якраз частково виконують воєнні експерти.

Яким є значення інформаційно-психологічних спеціальних операцій (ІПСО) у сучасній війні?

ІПСО є невід'ємним компонентом ведення бойових дій. Такі операції впливають на населення противника, його збройні сили з метою дестабілізації, підриву бойового духу, зниження боєздатності, зменшення підтримки путінського режиму. Всі ці питання розв'язують ІПСО. Ми маємо достатні ресурси та спроможності для проведення таких операцій. І українські фахівці реалізували цілу низку успішних ІПСО різного масштабу як на окупованих територіях, так й безпосередньо в росії. Говорити про них зараз, звичайно, не можна. Дізнаємося подробиці після війни.

Чи можна сказати, що Україна на інформаційному фронті впевнено перемагає ворога? Чому?

Так. Україна перемагає ворога в інформаційному просторі, бо рф весь 2022 рік відступала. Від першого дня повномасштабного вторгнення були провалені цілі напрямки інформаційного впливу, які росія роками вирощувала в Україні, починаючи з проросійських сил та їхніх каналів комунікації.

Москва програла війну в українському інформпросторі. Вона навіть була змушена перейти до оборони на власній території, хоча у себе вдома ще здатна контролювати ситуацію за допомогою тотальних жорстких репресій проти будь-якої незгоди.

Також був зруйнований інформаційний вплив росії в країнах західного світу. У підсумку наразі головна інформаційна битва за суспільну думку точиться на території самої рф та держав Азії й Африки, які досі дозволяють собі певні коливання.

Хоча це не є приводом розслаблятися. Росія продовжує проводити інформаційні операції в США та Європі через деяких проросійських діячів, щоб підірвати високий рівень підтримки України з боку вільного світу. Все ж таки мережа агентів впливу та їхнього фінансування збереглася, хоча й суттєво підірвана. Проте повернутися на інформаційні позиції до 24 лютого 2022 року для них практично неможливо.



Українці реалізували низку успішних ІПСО як на окупованих територіях, так і безпосередньо в росії

Які ключові виклики у сфері комунікацій чекають на Україну у 2023-му?

Головним викликом не лише для держави, але й для всіх людей доброї волі, зокрема й експертного середовища, залишиться підтримка стійкості суспільства, його готовності до тривалої та виснажливої війни. Напевно, головна думка, яку ми маємо чітко донести, – попри ціну, яку ми сплатимо за Перемогу, ціна поразки буде в рази вищою. І саме тому Перемога України невідворотна.

Репутаційні АКТИВісти — 2023

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. КСВ-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:

1. Диверсифіковані бізнес-групи
2. Транспорт і логістика
Транспорт і логістика – служби таксі
Транспорт і логістика – поштово-логістичні оператори та кур'єрські служби
Транспорт і логістика – логістичні компанії
Транспорт і логістика – транспортні компанії
Транспорт і логістика – авіалінії
3. FMCG
FMCG – food
FMCG – non-food
FMCG – напої alcohol
FMCG – напої non-alcohol / low alcohol
FMCG – tobacco
4. Будівництво та девелопмент
5. Телекомунікації
Телекомунікації – мобільні/cdma-оператори
Телекомунікації – оператори фіксованого зв'язку та широкосмугового доступу до Інтернету
6. ПЕК
ПЕК – видобуток, переробка нафти, газу та вугілля
ПЕК – рітейл нафтопродуктів
ПЕК – електроенергетичний сектор
7. Фінанси
Фінанси – банки
Фінанси – страхові компанії life
Фінанси – страхові компанії non-life
Фінанси – інвестиційні компанії
8. HoReCa
HoReCa – керівні готельні оператори
HoReCa – керівні ресторанні компанії
9. IT
IT – hard
IT – soft
10. Аграрний сектор
Агросектор – постачальники агрохімії та посівного матеріалу
Агросектор – агрохолдинги-виробники та трейдери
11. Машинобудування
12. Металургія
13. Рітейл
Рітейл – FMCG
Рітейл – fashion
Рітейл – ювелірні вироби
Рітейл – електроніка
Рітейл – товари для дому
Рітейл – парфумерія та косметика
14. Фармація та медицина
Фармація та медицина – аптеки
Фармація та медицина – медклініки
Фармація та медицина – медлабораторії
Фармація та медицина – виробники й імпортери
15. Авторітейлери

Однак цьогоріч ми «поставили на паузу» оцінювання в певних 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: одні зникають або їхнє майбутнє стає все більш невизначеним, інші — у пошуку моделей стратегічного виживання в новій 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.
- Для галузей «Металургія» та «Машинобудування» зараз найактуальнішим є питання виживання.
- «Авторітейлери» також у пошуках нових моделей виживання в умовах різкого обриву традиційних ланцюжків постачань.

Тільки-но об'єкти оцінювання продемонструють ознаки життя, стабілізації та структурування — вони повернуться до рейтингу. Щоправда, можливо у зміненому вигляді.

Є цьогоріч і оновлення номінацій: «ПЕК – генерація електрики» перейменована на «ПЕК – електроенергетичний сектор». Зміна назви відображає суттєве розширення кола компаній для оцінювання, адже значних зусиль у сфері управління репутацією докладають компанії різного профілю — генерації, розподілу та торгівлі: серед них є державні оператори, природні монополії під контролем приватних бізнес-груп, а дехто із них працює на висококонкурентних ринках в сегментах

B2B та B2C, тож мають армію споживачів, акціонерів і партнерів, які потребують прозорого діалогу та сучасних сервісів.

ВИЗНАЧАЄМО АБСОЛЮТНИХ ЧЕМПІОНІВ

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

- Репутаційна стабільність
- Медіаактивність
- Інноваційний підхід
- Іміджевий капітал КСВ
- Антикризова стійкість

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

Втім, цьогоріч ми не будемо оприлюднювати цей список і відзначати його переможців: без потужних представників окремих галузей і номінацій, оцінювання яких «поставлене на паузу», перемога у функціональних номінаціях не відображатиме коректно реального стану справ і досягнень.

Ще одна зміна: у галузевих рейтингах якості репутаційного менеджменту ми тимчасово обмежимось оприлюдненням лише переліку беззаперечних переможців ТОП-5 замість звичних для деяких галузей ТОП-10. Ми свідомо зосереджуємо увагу на найкращих взірцях репутаційного менеджменту, аби показати складові успіху найсильніших. І цим надати професійну допомогу репутаційним та піар-командам: досвід найкращих — гарна професійна лоція для віднайдення власних рецептів підвищення якості управління репутацією.

ПРАЦЮЄМО З КОМПЕТЕНТНИМИ ТА НЕЗАЛЕЖНИМИ ЕКСПЕРТАМИ

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

РЕТЕЛЬНО ПІДРАХОВУЄМО БАЛИ

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

Етап 1: long list

За результатами моніторингу інформаційного простору формується перелік компаній, які продемонстрували у своєму секторі найвищі показники медіаприсутності корпоративного 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 усі 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 в бік, суперечливих сенсів, інформаційних «вихлопів у порожнечу».

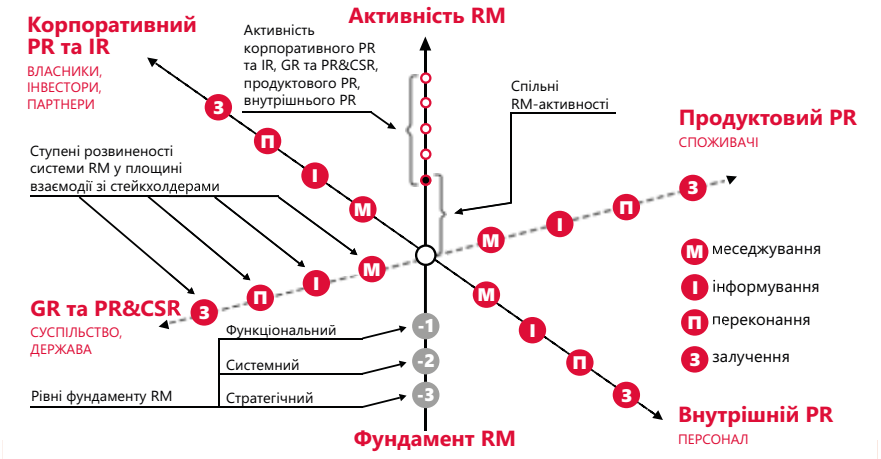
Таким чином, належність до вищої ліги «Репутаційних АКТИВістів» означає, що:

- 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.

Відзначимо, що цього року через ситуацію в країні традиційної гучної урочистої церемонії нагородження переможців Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти» не буде, але всі нагороди знайдуть своїх героїв одразу після оголошення результатів рейтингу під час Міжнародного PR-Фестивалю, який з 2023 року отримує нове ім'я — Міжнародний форум PRNext (prnext.com.ua).

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.
Медіаактвність	Відкритість до спілкування зі ЗМІ всіх типів; якість повідомлень, що розповсюджуються, впізнаваність і цитованість спікерів; позитивний ефект медіазусиль, яких докладають.
Інноваційний підхід	Наявність власних нестандартних PR-рішень; системна робота з new-media та в digital-сегменті; позитивна реакція цільових аудиторій на креативні та нестандартні рішення; позитивний ефект від інновацій, що впроваджують.
Іміджевий капітал КСВ	Системна робота з інформування цільових аудиторій щодо проєкту КСВ; реальна користь проєктів КСВ для суспільства; ступінь соціальної відповідальності компанії щодо персоналу, споживачів, бізнес-партнерів; позитивне сприйняття роботи підприємства у сфері КСВ.
Антикризова стійкість	Наявність у компанії стратегії антикризового реагування; адекватність використовуваних інструментів, їхнє успішне застосування; підтримка компанії цільовими аудиторіями; позитивний ефект докладених зусиль.



Тривимірна модель системи репутаційного менеджменту підприємства

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

СКЛАД ЖУРІ

1. Оргкомітет

PR-Service – Олена Дерев'янко, віцепрезидент Української PR-Ліги, голова Оргкомітету Рейтингу
LOOQME – Оксана Кононова, CEO
Альманах «Репутаційні АКТИВісти» – Роман Горбенко, головний редактор проєкта

2. Галузеві журі

Номінація	Експерти	
FMCG	Марія Бровінська	заступник головного редактора DEV.UA
	Тетяна Семенова	засновник і керівник FMCG Club
	Олег Шеремет	директор Навчально-наукового інституту економіки й управління Національного університету харчових технологій, кандидат економічних наук, доцент
	Юлія Краснова	керівник департаменту з регіонального розвитку Європейської Бізнес Асоціації
	Володимир Малічевський	власник ICPM Consulting
	Людмила Брагина	керівник порталу trademaster.ua
	Антон Подлуцький	співзасновник порталу «КиївВлада»
	Юліана Чижова	головний менеджер зі зв'язків із громадськістю та пресою Американської торговельної палати в Україні
	Анна Пилипенко	Brand, product and strategy developer, CMO 15 years experience
HoReCa	Ольга Насонова	директор компанії «Ресторанний консалтинг», співзасновник Національної ресторанної асоціації
	Олександр Чорний	засновник і керівник Smart Education Hotel School
	Яна Зуєва	експерт ресторанного бізнесу
	Валерія Овсяник	головний редактор Turprofi.com.ua
	Євген Лобанов	автор книги «In the name of service», бізнес-партнер з розвитку сервісу
	Ольга Сметанська-Ліснича	тренд-редактор газети «Факти», інтерв'юер творців всесвітньо відомих брендів («Хеннессі», «П'єр Карден», «Коппола» тощо), автор унікальної серії інтерв'ю з мішленівськими кухарями та рестораторами
	Ганна Литвин	власник і CEO компанії Hospitality Solutions
	Єлизавета Даниловська	редактор видання Chance for Traveller
IT	Тимур Ягофаров	редактор журналу «Комп'ютерний огляд»
	Марина Лишак	телеведуча, редактор проєкту «Ранок у Великому Місті», ведуча авторської рубрики «Споживач»
	Олександр Левшин	головний редактор інтернет-порталу HiTech Expert
	Олексій Білаш	незалежний експерт
	Олександр Клімашевський	digital director ekonomika+, медіаконсультант
	Маріанна Коніна	експерт у сфері IT
	Володимир Дедишин	експерт у сфері IT
	Олексій Дзюба	журналіст інтернет-видання dev.ua
	Герман Богапов	директор HiTech.Expert
	Ігор Папенков	журналіст PhotoUA.Com
	Петро Іванов	директор з комунікацій групи проєктів Noosphere Макса Полякова
	Олег Стефанюк	засновник консалтингової компанії SV Consulting
Аграрний сектор	Дарія Ісакова	виконавчий директор Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу»
	Алла Стрижеус	керівник проєкту AgroPortal
	Лара Гук	координатор аналітичного центру «Агро Перспектива»
	Олександр Голіздра	власник агентства «Маркет.інфо»
	Ірина Чухліб	незалежний експерт
	Ольга Сидоренко	директор ТОВ «Аграр Медіа Україна»
	Владислава Магалецька	радник віцепрем'єр-міністра України
	Константин Ткаченко	головний редактор сайту Latifundist
	Іван Мірошниченко	інвестор, бізнесмен, громадський діяч, депутат Верховної Ради VIII скликання, голова ГО «Бізнес-Варта»
	Володимир Дрьомов	головний редактор agropravda.com, керівник проєктів ProfiDOM.com.ua – Національна енциклопедія будівництва та SpecMachinery.com.ua – Спецтехніка в Україні
	Микола Горбачов	президент Української зернової асоціації
	Катерина Конащук	засновник і партнер TrendGHedge Club
	Наталія Родак	журналіст Latifundist
Ритейл	Олександра Некращук	спеціальний кореспондент «NV Бізнес»
	Ксенія Єфремова	керуючий партнер агентства маркетингових комунікацій «Same & Friends»
	Дар'я Янченко	консультант з digital-маркетингу
	Артем Шлапак	засновник та керівник Клубу торгових центрів Malls Club, співзасновник та керівник проєкту Retail Platforma
	Микола Маранчак	Deputy Editor in Chief Асоціації ритейлерів України
	Іван Зайцев	editor-in-chief Retail Association of Ukraine
	Людмила Росик	комунікаційний менеджер Київської школи економіки
	Катерина Жук	директор і співзасновник моніторингової організації Charity Tuner, член Міжнародного комітету моніторингу неприбуткових організацій ICFO, журналіст, маркетолог,медіатренер
	Михайло Крикунов	консультант з маркетингу, експерт, бізнес-тренер, викладач, бізнес-консультант, кандидат наук, доцент, маркетолог (Chartered Institute of Marketing, UK, 1999) науковий співробітник IEDC (Вашингтон, США)
	Олег Руденко	головний редактор HUBs, партнер PR-агентства RGS Center
Будівництво та девелопмент	Світлана Бондаренко	головний редактор журналу «Капбудівництво»
	Наталія Марчук	шеф-редактор журналу «Будівельний»
	Ольга Соловей	директор та співзасновник галузевої організації «Український клуб нерухомості» (URE Club)
	Ірина Настич	редактор 3m2, Property Times
	Світлана Шах	засновник і головний редактор ProfBuild
	Андрій Малафеєв	засновник URBIA.UA
	Тетяна Антонюк	головний редактор Commercial Property
	Оксана Гришина	кореспондент інформаційного агентства Інтерфакс-Україна
	Олег Приходько	генеральний директор компанії «GREENOL»

Будівництво та девелопмент	**Вікторія Берещак**	оглядач ринку нерухомості (The Page, Мінфін, «Фокус», «Pro гроші», РБК-Україна), автор книги «Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією», PhD researcher
	Ігор Дармостук	шеф-редактор і співвласник інтернет-видання «КиївВлада», медіаменеджер, викладач Інституту журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Телекомунікації	**Олександр Глущенко**	експерт телекомунікаційного ринку
	Сергій Горбачевський	редактор сайта G-news.com.ua
	Олександр Медяновський	незалежний експерт
	Тетяна Попова	голова Ради Асоціації «Телекомунікаційна палата України»
	Дар Грищенко	незалежний експерт у сферах «IT» і «Транспорт»
	Анатолій Фроленков	керуючий партнер EGC Group
	Світлана Шереметьєва-Турчин	заступник генерального директора інформаційного агентства РБК-Україна
	Роман Кирієнко	трендмейкер ютуб-каналу «Фабрика новин»
Транспорт і логістика	**Євген Ромат**	голова Спілки рекламістів України, головний редактор журналу «Маркетинг та реклама», професор Київського національного університету імені Тараса Шевченка
	Олег Каленський	керуючий партнер Supply Chain Advisors в Україні, військовослужбовець НГУ
	Євген Крикавський	завідувач кафедри маркетинга і логістики Національного университету «Львівська політехніка», д. е. н., професор, заслужений працівник освіти України, президент ВГО «Українська асоціація логістики»
	Михайло Барський	керівник відділу логістики ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»
	Віктор Довгань	керівник Центру національної транспортної стратегії
	Надія Казакова	завідувач кафедри міжнародних відносин ім. А. Голікова Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
	Тетяна Клименко	головний редактор «Логіст ФМ»
	Виктор Берестенко	президент Асоціації міжнародних експедиторів України
	Максим Арсланов	контент-менеджер Glorium Technologies, ексжурналіст, ексменеджер з комунікацій у транспортній галузі
	Світлана Рябова	редактор, журналіст, медіаконсультант
	Владислав Христофоров	головний редактор видання «Національний промисловий портал»
	Станіслав Зінченко	директор інформаційно-аналітичного центру GMK Center, керівник комітету Промислової екології та сталого розвитку Європейської бізнес-асоціації, президент CSCMP Ukraine Roundtable
	Богдан Долінце	директор Інституту менеджменту та стратегій, член громадської ради Державної авіаційної служби України
ПЕК	**Наталія Школьна**	незалежний експерт
	Сергій Куюн	директор ТОВ «Консалтингова група А-95»
	Андрій Закревський	генеральний директор ТОВ НКЦ «Ньюфолк»
	В'ячеслав Мироненко	керівник проєкту Investory News
	Юрій Корольчук	голова Наглядової ради Інституту енергетичних стратегій
	Дмитро Бунецький	журналіст, що пише на теми «Промисловість», «Енергетика», «Наука» в українських виданнях
	Володимир Бужан	проєктний менеджер Центру економічного відновлення
	Максим Гардус	експерт з комунікацій Офісу реформ Кабінету Міністрів України
	Богдан Заїка	журналіст LIGA.net
	Лариса Оксенчук	журналіст, політичний оглядач
	Геннадій Рябцев	головний консультант Національного інституту стратегічних досліджень
	Світлана Долінчук	журналіст, дослідник енергетичної політики та дипломатії, автор телеграм-каналу Gas United
	Олександр Бердинських	редактор сайту UA-energy.org
Фармація та медицина	**Олена Труш**	керуючий власник ТОВ «РедБіз Лабораторія Медичного Бізнесу»
	Олександр Чумак	експерт у сфері фармацевтики й охорони здоров'я
	Ірина Бондарчук	засновник і CEO компанії PharmConnect
	Іван Сорока	президент Українського медичного клубу, генеральний секретар Міжнародної федерації українських лікарських товариств, радник міністра охорони здоров'я України, професор Української військово-медичної академії, заслужений працівник охорони здоров'я України
	Маріанна Фещенко	помічник директора Українського науково-практичного центру ендокринної хірургії, трансплантації ендокринних органів і тканин Міністерства охорони здоров'я України
	Ганна Левченко	редактор Інтерфакс-Україна – Медицина та фармацевтика
	Ігор Лучка	представник юридичної компанії «Картушин Партнерз»
	Сергей Орлик	експерт фармацевтичного ринку
	Дмитро Лур'є	менеджер Комітету охорони здоров'я Європейської Бізнес Асоціації, кандидат юридичних наук
	Ірина Бондаренко	засновник компанії IdeasFirst, продюсер Українського маркетинг-форуму, продюсер Міжнародної зернової конференції Grain Ukraine
	Алла Шлапак	доктор економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародної економіки факультету економіки та управління Київського університету ім. Бориса Грінченка
	Володимир Руденко	директор АПАУ, доктор фармацевтичних наук, професор, заслужений працівник охорони здоров'я
Фінанси	**Олег Паращак**	головний редактор журналів про страхування та іншуртех Insurance TOP, Forinsurer.com и Beinsure.com
	Юрій Костоглодов	незалежний експерт у сфері фінансів
	Юлія Самаєва	редактор відділу економіки в ZN.UA
	Дмитро Нікіфоров	власник бренда VODA UA, директор ТОВ «АТ Маркет» та ФК «Тайгер інвест»
	Андрій Дубас	президент Асоціації українських банків
	Роман Ільченко	співзасновник International group NIAR
	Павло Харламов	фінансовий редактор Delo.ua, позаштатний автор MIND.UA
	Світлана Виноходова	засновник та керуючий директор маркетингової агенції iMark
	Вікторія Руденко	спеціальний кореспондент ІА «Фінансовий клуб», керівник проєктів «50 провідних банків України» та «25 провідних банків України під час війни»
	Олексій Єрмоленко	журналіст UBR

3. Інвестиційні аналітики

Михайло Демків (фінансовий аналітик групи ICU)
Анатолій Отченаш (президент ФГ «Автоальянс»)
Григорій Овчаренко (директор, керуючий активами групи ICU в Україні, член ради Української Асоціації Інвестиційного Бізнесу, голова ради Всеукраїнської асоціації недержавних пенсійних фондів)
Андрій Шевчишин (керівник аналітичного департаменту Міжнародної академії біржової торгівлі)
Олександр Охрименко (економіст, політолог, президент Українського аналітичного центру)
Віталій Шапран (член Української спілки фінансових аналітиків)

Ігор Смілянський:

«Ми граємо в довгу, але кожен день може бути останнім. Давайте сьогодні зробимо щось круте!»



Ігор Смілянський, генеральний директор Укрпошти, ділиться власними секретами репутаційної стійкості топменеджера та компанії: вірити у свою справу, тримати фокус на цілях, усвідомлювати відповідальність перед мільйонами людей і покращувати сервіс. Успіх не зменшить армії хейтерів, а лише збільшить — бо її поповнять заздрісники й аутсайдери. Серйозно та з іронією Ігор Смілянський розказує, куди рухається Укрпошта, чому топменеджер має щодня приділяти увагу управлінню репутацією, як працювати з гострими репутаційними викликами та підготуватися до взаємодії з міжнародними партнерами для повоєнного відновлення України.

З якими найгострішими репутаційними викликами стикнулась Укрпошта, і як компанія їх здолала?

Їх завжди два. Якість обслуговування — черги, хамство, довга доставка. І популізм — всім однакові зарплати, не треба платити великі і тому подібне. Долати їх треба однаково: покращувати якість роботи, показники і зводити до мінімуму «стосунки» з державою.

Ви особисто — один із найпотужніших репутаційних амбасадорів Укрпошти: наскільки важливе залучення керівника, особливо зараз, в управління репутацією компанії?

Це не стосується лише Укрпошти. І в мирних країнах, і особливо зараз в Україні керівник компанії – це її головнокомандувач. І, відповідно, основне обличчя. «Керівник» дорівнює «компанія». Тож репутація керівника є репутацією компанії. Тому особиста залученість важлива навіть більше ніж на 100%.

Назвіть найсерйозніші особисті професійні виклики в сфері управління репутацією. Як їх вдалося подолати?

Найсерйозніший постійний виклик — це боротьба з популізмом у державному секторі: всі хочуть професійних і чесних менеджерів за мінімальну винагороду. Цей виклик я навряд чи здолаю.
Але маю зробити все можливе, щоб показати: інша — не популістична — модель успішна. Бо інакше не буде успіху після перемоги. Величезні кошти на відбудову та відновлення України донори надаватимуть тим, кому вони довіряють і хто має бездоганну репутацію.

Величезні кошти на відбудову та відновлення України донори надаватимуть тим, кому вони довіряють і хто має бездоганну репутацію

Патріотичні антивоєнні марки були справжнім хайповим вау-рішенням: як прийшла ця ідея?

Ми хотіли емоційно підтримати людей. Нехай і на грані фолу — багато хто був проти. Та тепер я переконаний: ми вчинили правильно.

Не може зло завжди перемагати!

Чим плануєте ще дивувати?

Якісною роботою, 100% цифровізацією країни та поверненням відділень Укрпошти першими на деокуповані території. І, звісно, марками.

Наскільки глибоко ви особисто залучені в процеси репутаційного менеджменту Укрпошти?

Постійно, кожного дня. Зараз репутація компанії — це половина її успіху. Репутація та довіра під час війни — це найбільш критичні фактори.

Наша країна хворіла на популізм до війни. Після війни буде ще більше загострення

Як публічний менеджер ви маєте армію фанатів і хейтерів: що робите, щоб перших ставало більше, а других — менше?

Понад усе я ціную свободу. Включно зі свободою бути самим собою. Я знаю хто я, чого я хочу досягти. І саме так — чесно та відверто — комунікую і з першими, і з другими. Щоб фанатів ставало більше, я і Укрпошта маємо досягати успіху. Але з успіхами буде збільшуватись і армія наших хейтерів. Хтось просто заздрить успіху. А хтось з якихось своїх власних мотивів ну дуже хоче, щоб ми облажались.



Розкрийте свій особистий секрет стійкості. Адже проти вас та Укрпошти часто летять списи більш чи менш обґрунтованої критики.

Я не політик, тож не маю потреби комусь подобатись чи «набивати» рейтинги. Я спокійно та навіть з гумором ставлюсь до себе й обожнюю тролити ворогів. Я впевнений у тому, що роблю. І я, і команда маємо слоган: «Ми граємо в довгу, але кожний день може бути останнім. Давайте сьогодні зробимо щось круте!» Це допомагає спокійно сприймати всі списи. А коли дуже важко, пригадую ще одне: «Ну не може зло завжди перемагати!»

Якими, на вашу думку, будуть ключові виклики репутаційного характеру в коротко- та середньостроковій перспективі, як готуєтесь до них?

Наша країна хворіла на популізм до війни. Після війни буде ще більше загострення: тримайте низькі тарифи, але підвищуйте зарплати і нікого не звільняйте. Всім ветеранам безкоштовні квартири, пенсіонерам високі пенсії, але всім низькі податки. Так не буває, але такі виклики будуть. Що ми маємо робити, аби Укрпошта не стала одним із заручників чи жертвою популізму? Стати суперефективними та незалежними від держави та державного бюджету. Я це бачу так: Укрпошта — успішна сервісна компанія, ми нічого не отримуємо від бюджету, а навпаки — наповнюємо його. Тоді нехай популісти десь в іншому місці розказують, як керувати державною компанією.



Сформулюйте ваш особистий рецепт репутаційної стійкості компанії.

Вірте в те, що робите. Пам'ятайте про хлопців та дівчат на передовій, і про тих, хто вже віддав життя за Україну. І особливо згадуйте про них, коли перед вами важкі рішення чи вибір. Фокусуйтесь на головному. Від нашої роботи, особливо на звільнених територіях, залежить репутація України, життя мільйонів людей. І це головне. А що там скажуть чи напишуть у Facebook — то вторинне. І якщо що, тепер завжди можна послати будь-кого, хто заважає працювати та жити, слідом за російським воєнним кораблем!

Тектонічний зсув бізнес-еліт



Війна стала каталізатором стрімких змін українського бізнес-ландшафту. Особливо ці тектонічні зсуви помітні у середовищі найбільших диверсифікованих бізнес-груп, які переважно тісно асоціюються з іменами їхніх бенефіціарів. Одні зникають внаслідок санкцій, інші шукають перспективні моделі виживання у поточних обставинах та у довгостроковій перспективі. Рік війни показав, що репутація — єдиний нетлінний актив, який не може бути зруйнований війною. Його може знищити лише власна необачність, професійна чи моральна неготовність до таких викликів. Репутація ж стане ключовим інвестиційним активом, коли після перемоги до України потягнуться міжнародні інвестори, шукаючи надійних компетентних партнерів.

Цьогоріч ми відмовилися від укладання рейтингу якості репутаційного менеджменту для диверсифікованих бізнес-груп. Війна, руйнування, санкції та націоналізація стрімко змінюють бізнес-ландшафт, який визначається найбільш помітними важковаговиками української економіки. Простіше кажучи, фігурантами рейтингів Forbes та їхніми бізнес-імперіями. Вони втрачають свою капіталізацію, але не втрачають економічного та соціального впливу. І цим можуть бути корисні для підтримки стійкості країни у часи найважчих випробувань.

Уже зараз на зміну попередньому поколінню, капітали якого сформувалися на приватизації й управлінні надбанням радянської індустріалізації, приходить нова генерація бізнесменів, чий капітал з'явився та збільшується на надбаннях ери інформаційного економічного укладу. Війна руйнує заводи, але вона не в змозі зруйнувати інтелектуальні продукти. Війна руйнує логістичні зв'язки, відрізаючи виробників від споживачів. Але війна не в змозі зупинити сервісну сферу чи припинити обіг інформації. Війна формує нові цінності та допомагає дуже легко визначити, хто займає правильну сторону історії: стало набагато легше розрізнити чорне від білого, бо у добра і зла немає відтінків.

Зв'язки з російським ринком і бізнесом стали смертельно токсичними для репутацій та самого існування бізнесу

САНКЦІЙНІ ЖОРНА

Костянтин Жеваго (група «Фінанси та кредит»), Ігор Коломойський (екс-Приват), Дмитро Фірташ (DF Group) та багато інших зараз виведені із українського ділового порядку денного та втратили потужний лобістський ресурс. Їхні бізнес-спадок розтягують кредитори та бізнес-неофіти, які

невдовзі спливуть у рейтингах впливових багатіїв. В'ячеслав Богуслаєв, втративши вплив на «Мотор Січ», позбавлений і інших активів, які складали його бізнес-імперію, дозволяли утримувати пул підконтрольних політиків-лобістів і локальний медіаресурс. Кожен із них так чи інакше зайняв не ту сторону на цьому історичному витку. Група російського бізнесмена Костянтина Григоришина «Енергетичний стандарт» зникла з ландшафту великого українського бізнесу, востаннє замкнувши попередній рейтинг переможців серед диверсифікованих бізнес-груп.

Масштаби допомоги від бізнесу вимірюються мільярдами гривень, а сама допомога стає основою ціннісних проєктів з формування репутації й управління нею

Несподіванкою виявились санкції проти колишнього російського громадянина Вадима Новінського, який контролював «Смарт Холдинг»: багатомільйонна допомога для ЗСУ та на гуманітарні проєкти так і не дали бажаних результатів. Хоча його майбутнє не виглядає однозначним.

Натомість чех Томаш Фіала, який багато років веде в Україні інвестиційний бізнес, підбирає «обезголовлені» чи знецінені війною активи та розширює сферу інтересів від популярних FMCG-брендів до інвестицій в індустріальні платформи на Заході України. А його Dragon Capital із поповненням потужними медійними активами та впливом на політиків, набуває все цікавішої конфігурації.

ПРОЙТИ ОКЕАНОМ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Одних гігантів знищують санкційним розчерком президентського пера, інших — влучними прильотами. Наприклад, сильно пошарпаний війною й обстрілами DTEK бізнес-імперії СКМ Ріната Ахметова. Статки найбільших бізнесменів країни підкошує практично знищений металургійний бізнес, видобувний, під питанням аграрний бізнес, в якому більш чи менш присутні інтереси практично кожної помітної бізнес-групи.

Війна підриває класичні опори усталеної української бізнес-еліти, орієнтованої на сировину чи її переробку: експорт морськими шляхами заблокований, гаряча ситуація на Сході та Півдні України, втрати через окупацію чи обстріли, поля у прифронтових чи окупованих регіонах рясно всіяні мінами та залишками снарядів. Наприклад, було поставлено під загрозу майбутнє сконцентрованого у південних регіонах країни аграрного гіганта «Нібулон», який мав власні елеватори, кораблі, верфи та порти — дітище Олексія Вадатурського, вбитого прильотом російської ракети у своєму домі.

Не зазнали особливих втрат, але звели активності до мінімуму колишній чемпіон репутацій UFuture Investment Group Василя Хмельницького, а позиції бізнес-імперії Сергія Тигипко, сконцентрованої навколо фінансового холдингу ТАС, видаються непохитними навіть під ударами війни. Активи групи DCH Олександра Ярославського сконцентровані переважно у гарячому харківському регіоні, а гірничо-металургійний бізнес також опинився в логістичній ізоляції, навіть якби міг працювати.

Війна підриває класичні опори усталеної української бізнес-еліти, орієнтованої на сировину, її переробку й експорт

РЕПУТАЦІЯ ЯК ІНВЕСТИЦІЙНИЙ АКТИВ

В яких кондиціях кожна бізнес-група вийде із війни — прогнозувати складно, як намагатися передбачити наступний об'єкт повітряних атак. Втім, зараз кожен із представників української бізнес-еліти, хто пов'язує своє майбутнє з Україною, надає широкий спектр підтримки для війська та цивільних — декларує свою належність до правильної сторони історії. Вперше з початку гібридної війни у 2014 році реально мінімізовані зв'язки з російськими ринком і бізнесом або ж ретельно приховуються — вони стали смертельно токсичними для репутацій і самого існування такого бізнесу.

Фігуранти рейтингів Forbes та їхні бізнес-імперії втрачають капіталізацію, але можуть показати свою користь для країни у часи найважчих випробувань

Під час COVID-19 бізнесмени щедро підтримували медицину. Зараз, незважаючи на важкі втрати, кожний український бізнес допомагає країні вистояти в історичній битві: грошима, гуманітаркою для цивільних і спорядженням для війська. Масштаби допомоги від бізнесу вимірюються мільярдами гривень, а сама допомога стає основою ціннісних проєктів з формування репутації й управління нею, як й інвестиції, розвиток, нові сервіси та продукти. Так великий бізнес забезпечує міцний економічний тил — робочі місця та податки.

Попри всі виклики управління репутацією не відійшло на другий план. Навпаки – набуло ще більш гострого значення: високий емоційний градус у суспільстві, прогрітий війною до точки кипіння, здатен перетворити будь-яку дрібничку на справжню бурю невдоволення. Отже, критично важливими стає репутаційна антикрихкість, щоб медійна репутація витримувала контакт із реальністю без втрат і руйнування, проходила жорстокі випробування неминучими комунікаційними кризами.

Адже ті, чий бізнес вціліє, а репутація залишиться незаплямованою, мають найкращі шанси у перших рядах стати інвесторами відновлення країни після перемоги, у тому числі й шляхом залучення приватних інвестицій з-за кордону як локального досвідченого партнера з портфелем проєктів і глибоким розумінням місцевого ринку та його потреб.

Руслан Капустін,
оглядач альманаху «Репутаційні АКТИВісти»

Світлана Ковальчук:

«Сьогодні в світі бути на боці України – престижно, правильно, становить політичну перспективу»



Україна зараз є центральною темою багатьох найавторитетніших світових форумів, де формується глобальний політичний і економічний порядок денний. Про те, що там відбувається і як виглядає наша країна в очах міжнародної спільноти, ми поспілкувалися зі Світланою Ковальчук, виконавчою директоркою аналогічного українського форуму YES, кандидатом політичних наук і політичною експерткою.

Ви співорганізатор і учасник заходів у Давосі та на Мюнхенській конференції. Що чути про Україну в їхніх кулуарах?

Власне, в кулуарах міжнародних заходів обговорюється, звісно ж, війна, подальші сценарії її розвитку та завершення, а також – що надзвичайно важливо – сценарії відбудови України.

Як змінився образ України в очах світу та наших партнерів?

Раніше Україну часто сприймали як невід'ємну частину пострадянського простору. Як фрагмент СССР, який усе ще нерозривно пов'язаний із росією в соціокультурній, економічній та інших сферах. Раніше на великих світових форумах, зустрічах, конференціях майже не було спеціалістів із вивчення окремо України – запрошували на виступи експертів по Східній Європі, фахівців, які вивчали колишній Радянський Союз, СНД. Не Україну як окрему суверенну державу. Сьогодні ситуація докорінно змінилася. Зараз усі партнери точно знають: є Україна, це європейська держава, держава, яка нині бореться за свободу всього світу! Ставлення змінилося – адже тепер з Україною асоціюється мужність, героїзм, свобода, незламність і стійкість. Міжнародні партнери надають підтримку – кожен на своєму фронті, бо всі розуміють, що сьогоднішні події в Україні завтра можуть статися й у їхній країні.

Яких глибинних змін зазнає репутація України?

За цей рік було зроблено унікальний прорив. До відкритого повномасштабного вторгнення росії в лютому, мало хто в світі (та й в Україні) вірив, що це взагалі може статися. Наприкінці січня в приватній розмові колишній заступник Генсека НАТО, сказав мені, що путін не піде на такий крок. З усіх боків – і з військового, і з фінансового, не кажучи вже про правовий та іміджевий – усе виглядало як справжнє безумство. Прагматичному Заходу важко було осягнути імперські замашки очільника кремля. Але після 24 лютого багато хто відкрив для себе справжню суть путіна і його режиму, а також мільйонів росіян,

Західні союзники розраховують на вдячність українців в сенсі рішучості проведення реформ у час і після війни

достатньо отруєних пропагандою для того, аби радіти смертям українських дітей.

Але також тоді, до початку повномасштабного вторгнення, мало хто й вірив у здатність України протистояти. За найгіршими оцінками експертів, Київ мав впасти за лічені дні, а президенту Зеленському пропонували залишити Україну й очолити уряд в еміграції. Однак цього не сталося. Коли західні країни побачили, на що здатна українська армія, українська економіка й український народ, це змусило їх переглянути свої бюджети та навіть свої Конституції і відмовитися від одвічних нейтральних статусів заради підтримки України у війні.

Сьогодні перспектива членства України в ЄС і НАТО більше не виглядає недосяжною мрією. Тепер це покроковий план, який одного дня буде фінально реалізований.

З травня минулого року ми показуємо світу Виставку злочинів росії і, на превеликий жаль, вона постійно оновлюється

Які очікування від України з боку міжнародної спільноти?

Головним очікуванням наших партнерів сьогодні, безперечно, є перемога. Однак усі сторони розуміють, що для цього ще багато має бути зроблено. Перемога на економічному та гуманітарному фронті неможлива без перемоги на полі бою.

Високі вимоги уряди західних країн й інші міжнародні донори також виставляють до прозорості використання коштів, до максимального контролю за держзакупівлями, за цільовим використанням фінансової та гуманітарної допомоги. Я знаю також, що західні союзники розраховують на вдячність українців. Не в буквальному сенсі, а стосовно рішучості проведення реформ у час і після війни, у швидкій відбудові, у формуванні демократичних інститутів для того, аби Україна стала рівноправним партнером у європейській співдружності держав.

Чи зможе Україна виправдати ці очікування?

Метали загартовуються у вогні. Я думаю, у нас є серйозний потенціал і вже чималий досвід, ми маємо впоратися. А от чи вийде – покаже час.

Що ви особисто намагаєтеся донести друзям України та тим, хто ними не є?

Наш посил, наша принципова позиція – не дозволяти говорити про Україну без України. Потрібно фінально знищити цей вигідний росії наратив про братні народи, які в душі нібито прагнуть до єдності – духовної та територіальної.

Рівно рік тому я мала численні зустрічі в європейських інституціях і переконувала партнерів, що нам потрібна зброя – і терміново. Зараз немає сумнівів, що зброя потрібна, на порядку денному – швидкість її постачання, від чого залежить кількість збережених життів і територій. З травня минулого року ми показуємо світу Виставку злочинів росії і, на превеликий жаль, вона постійно оновлюється, а цифри жертв і зруйнованої інфраструктури нещадно зростають. Мова мистецтва часто буває сильнішою за мову слів. Показуючи виставку в новій країні, в новому парламенті ми таким чином демонструємо посадовим особам, які ухвалюють рішення щодо постачання зброї, надання фінансової та військової підтримки Україні, що дійсно відбувається в Європі у 21 столітті.

Зараз Україна — в центрі глобального порядку денного. Що у нас є від цього, а що ще попереду?

Зараз міжнародна коаліція по підтримці України складається з 54 країн. І ця кількість буде збільшуватися. Сьогодні бути на боці України – престижно, правильно, це становить політичну перспективу. Так, ми заплатили і досі платимо за це надвелику ціну, однак ціна свободи та світової суб'єктності завжди висока.

На нашій конференції 24 лютого цього року в Мюнхені депутат французьких Національних зборів Бенджамін Хаддад сказав такі слова: «Я вперше побачив у 2014 році на Майдані, як люди помирають за європейський прапор. Сьогодні українці вчать нас, як бути кращими європейцями». Мені здається, це найкраща ілюстрація того, якого іміджу набули ми і що здобуває протягом цієї війни Європа.

Депутат Національних зборів Франції: «Сьогодні українці вчать нас, як бути кращими європейцями»

Як змінились учасники від України останніми роками?

Учасники від України чітко розуміють, що потрібно робити, з ким проводити перемовини, у яких конференціях варто брати участь, а в яких – ні. Я давно не бачу проявів колись популярного наративу про наш комплекс меншовартості.

Делегати від України гідно представляють країну на міжнародній арені, беруть активну участь у формуванні антивоєнної коаліції, в роботі світових міжнародних економічних і безпекових форумів, залучені в міждержавну роботу з гармонізації соціальних і культурних процесів і зв'язків у Європі. Українці ведуть перемовини на рівних – і це дуже добре! Так, безперечно, там є чого вчитися у кращих, але і кращим тепер є чого повчитися в нас.

Ваша особиста мрія: що і як ви хотіли б презентувати українського на міжнародних заходах високого рівня?

Я би хотіла, аби через деякий – найбільш короткий із можливих – час Україна була темою номер один, тому що ми станемо новим економічним дивом. Бо ми встановимо рекорд зі швидкості та якості повоєнної відбудови. Бо ми станемо першою країною в світі, яка за рік провела 100-відсоткове розмінування своєї території. Бо наші унікальні нові технології дозволять перетворити економіку з сировинної на виробничу. Бо наш одяг іще частіше носитимуть голлівудські жінки, а наші сувеніри можна буде купити навіть у Китаї. Бо ми повернемо додому безпрецедентну кількість вимушених біженців і наші діти, які вже вивчили по кілька європейських мов, також виростуть і захочуть жити в Україні. Це виглядає як мрія? Сподіваюся, за 10 років це виглядатиме як реальність.

Олег Козерод:

«Формування експертного середовища в Європі з питань України лише починається»



Зараз немає жодного українського бізнесмена чи політичного діяча, який би не замислювався над тим, як викликати інтерес за кордоном. Про нюанси цієї непростої справи розповідає Олег Козерод, віцепрезидент Центру вивчення європейської демократії (Брюссель) і радник депутатів Європейського парламенту, вчений-політолог і співзасновник компанії Iris Consulting Group (Польща).

Як ви оцінюєте зміни у поглядах світової експертної та медійної спільноти щодо України?

Україна пройшла великий шлях від пострадянської країни, в якій нічого не відбувається, яка не змінюється протягом довгих років, до країни, яку обожнюють журналісти та мешканці країн Заходу, про яку говорять багато і яка стала об'єктом великих міжнародних політичних дискусій. І що феноменально – це відбулося насамперед завдяки українській армії, військовим, проблеми котрих в українській владі мало хто взагалі помічав протягом довгих років. Можна тільки уявити, яких успіхів доб'ється Україна після війни, якщо на арену вийдуть так само потужні, але особливо нікому не потрібні протягом довгих років незалежності сили, такі як українські науковці або митці.

Взагалі, яке воно – експертне середовище Заходу щодо України?

Слід зазначити, що формування експертного середовища у Європі з питань України лише починається. У провідних вишах світу практично немає кафедр або факультетів, які б займалися лише Ukrainian studies, є велика кількість фахівців з Russian studies – і поки що ситуація в академічному світі щодо цього не змінюється. Займаються Україною західні дипломати, посли, посадовці ЄС, радники, але через 3–5 років вони переводяться до іншої країни перебування або змінюють роботу – і їхня експертність на цьому завершується. Журналісти деяких видань, які пишуть про Україну протягом певного часу, також є тимчасовими гравцями на цьому експертному полі, дуже мало є тих, хто спеціалізується тільки на українській тематиці. Разом із тим у Європі був накопичений досить великий обсяг знань про Україну і сильною стороною західного експертного середовища є доступ до будь-якої інформації щодо України. Зацікавлені західні експерти можуть замовити будь-яку інформацію через посольства або компанії, які займаються фінансово-економічною розвідкою.

> **Україна пройшла великий шлях від пострадянської країни, в якій нічого не відбувається, до країни, про яку говорять багато і яка стала об'єктом великих міжнародних політичних дискусій**

Що відрізняє західні медіа й експертів від українських?

Довга пам'ять. Вони нічого не забувають і намагаються підіймати це або інше питання – навіть якщо пройдуть роки. Скажімо, відбулося

рейдерське захоплення якогось бізнесу в Україні: інформаційна хвиля пройшла – і в Україні говорити про це вже якось несолідно. А західному експертному середовищі усі будуть чекати роками, коли буде закінчення цієї історії, і після 10 років цей кейс буде хвилювати, бо недоторканність приватної власності є одним із важливих елементів західного сприйняття світу.

Для України це, взагалі, є великою іміджевою проблемою, бо на якомусь етапі, в часи Януковича мені здається, іноземний бізнес почали атакувати рейдери так само, як і вітчизняний. Це було на фоні великих «перемог на медійному фронті» команди Манафорта, яка, вочевидь, обіцяла «прикривати усі питання на Заході», але ані експертне середовище, ані західне суспільство цього не забули.

Займаються Україною західні дипломати, посли, посадовці ЄС, радники, але через 3–5 років вони переводяться до іншої країни перебування або змінюють роботу – і їхня експертність на цьому завершується

Якщо представник української компанії має бажання опублікувати статтю щодо свого бізнесу на Заході, що йому потрібно розуміти? Відрізняється вплив публікації щодо України у світовому медіа з гучним ім'ям від публікації у спеціалізованому або місцевому виданні?

Якщо ви бажаєте вплинути на експертне або бізнес-середовище, для цього необов'язково намагатися потрапити на шпальти найбільш відомих газет. Все, на мою думку, залежить від контенту – це один із головних принципів моєї концепції інтелектуального PR, бо можна зробити статтю у маловідомому місцевому виданні Східної Каталонії, але там буде такий контент, що приверне увагу всієї Європи. Свіжий приклад щодо підготовки росіянами замаху на міністра оборони Італії – про це повідомило місцеве італійське ЗМІ, але який був ефект! Якщо ви володієте цікавою інформацією або інсайдом і можете вписати це у контекст сучасного моменту життя європейського суспільства, то ви будете гравцем вищої ліги PR на Заході.



Українські бізнесмени все частіше виходять на ринок Європи й інших країн світу зі своїм продуктом. Як зробити так, аби вони найкраще вписалися у європейські реалії бізнесу, стали частиною бізнес-спільноти Європи?

Я казав це задовго до початку війни – гордо несіть свій український прапор і не бійтеся говорити про українське походження свого бізнесу. Треба розуміти реалії бізнесу на Заході: якщо людина пишається своїм продуктом і своїм корінням – її будуть поважати. Багато українських бізнесменів протягом останніх десятиріч видавали себе у Європі за місцевих бізнесменів, купуючи заводи по профілю свого бізнесу у Франції, Іспанії, наймаючі місцевий менеджмент тощо. Але коли про них починали писати місцеві ЗМІ, то все рівно представляли «український бізнесмен такий-то». Однак це нормально – і краще використовувати українське походження для просування бренда та покращення іміджу, свого та країни. Це, до речі, є проблемою і для усієї української держави: на Заході інколи запитують, що Україна може дати ЄС у разі вступу до Об'єднаної Європи, які стандарти, які приклади демократії. На жаль, поки що це не стало об'єктом дискусії серед українських політиків, але є публікації у таких виданнях, як Brussels Times, де чітко ставлять запитання – з якою метою ми приймаємо до ЄС країну, ВВП котрої в декілька разів менший, ніж у найбіднішої країни ЄС на сьогодні – Болгарії?

Слід розуміти, що імідж України формується постійно, у тому числі поведінкою громадян країни у Європі, їхньою законослухняністю, участю у благодійних або інших акціях на Заході тощо. Захід при цьому дуже часто орієнтується на імідж великого українського бізнесу за кордоном. Недарма російські олігархи купляють футбольні клуби, стають лордами, вступають до елітних організацій, вкладаються у кінний спорт, проводять російські бали у Європі, а також гастролі театрів, особливо балету. Еліта України повинна також мати свій імідж – це важливо для неформальної комунікації з представниками західних еліт. Багато людей запитують, чому Європа мовчала з 2014 року, коли Росія так само перетнула кордони України на танках. Тому що працювали російські піарники і лобісти, в російському посольстві у Брюсселі регулярно проводилися масштабні заходи, вино текло рікою, а від чорної ікри у західних політиків змінювалися пріорітети. Позиція України стосовно Донбасу була

Є класична формула, яка постійно супроводжує роботу піарника у Європі: Seven C – credibility, context, clarity, content, continuity, channel and courtesy

представлена вкрай погано, західні ЗМІ мали інформацію про фури без розпізнавальних знаків, які їздили з деяких київських підприємств до ДНР і ЛНР. З цієї причини захід обмежився стурбованістю.

Якщо ви володієте цікавою інформацією і можете вписати це у контекст сучасного життя європейського суспільства, то ви будете гравцем вищої ліги PR на Заході

Які конкретні випадки, пов'язані з бізнесом в Україні, останніми роками вплинули на експертів Заходу?

Це, безумовно, кейс TIU наприкінці 2021 року. «Система правосуддя виявилася нездатною захистити наші інвестиції в Нікополі. Тому ми вирішили піти звідти», – заявив гендиректор TIU Canada Майкл Юркович. Володимир Зеленський давав TIU персональні гарантії, вітаючи їхню роботу на інвестиційній конференції в Оттаві. Компанія встановила сонячну електростанцію, що постачала Нікополю енергію. Через 3 роки компанія, яка побудувала цей об'єкт зеленої енергетики, вирішила демонтувати обладнання та залишити місто. У компанії TIU зняли відеоролик, адресований президенту Зеленському, але відповіді глави держави не дочекалися. TIU заявив західним ЗМІ про відсутність політичної волі захистити інвесторів.

Можна згадати події березня 2018 року, коли посол Франції зробив гучну заяву: «Наші компанії в Україні атакують рейдери». Надзвичайний і повноважний посол Франції в Україні Ізабель Дюмон розповіла тоді українським журналістам про те, що французькі інвестори регулярно стикаються з корупцією в України і це серйозно підірвало їхню довіру.

За її словами, коли компанії стикаються з хабарництвом, вони інформують про це посольство та бізнес-омбудсмена. Були випадки, коли французькі бізнесмени ставали жертвами жорстоких рейдерських атак. Усі факти були відомі українській владі, але нічого не змінилося. Зрозуміло, що корупційні сили в країні раз на рік дивляться на реакцію влади: якщо нічого не відбувається у разі захоплення того або іншого західного підприємства, то вони йдуть далі.

Як ви вважаєте, чому так відбувається?

Це слабкість влади, навіть правоохоронні органи інколи бояться виступити проти деяких впливових діячів із кримінальним минулим, що вже казати про бізнесменів і посадовців.

Ще раз підкреслю, що попри існуючу в Україні впевненість деяких чиновників і політиків нічого від Заходу з того, що відбувається в Україні, в українському бізнесі приховати не можна, бо величезна більшість представників спецслужб Заходу, що вийшли на пенсію, потім працюють в економічній або фінансовій розвідці. Це професіонали вищого класу, вони відвідують українські підприємства і можуть дістати будь-які документи з сейфа головного бухгалтера того або іншого підприємства.

Слід додати, що рейдерські захоплення не є явищем, яке властиве лише пострадянським країнам. Вони відбуваються у різних країнах світу: в Латинській Америці, Африці, навіть китайська влада полюбляє націоналізувати компанії, куди заходить великий західний інвестор. Про такий випадок розповідав Роберт Кійосакі, який втратив у Піднебесній підприємство з видобутку цінних металів.

Імідж України формується постійно, зокрема поведінкою громадян країни у Європі, їхньою законослухняністю, участю у благодійних або інших акціях на Заході

Однак Україна знаходиться в Європі, а Європа – це велике село, в якому усі знають одне одного і в бізнес-середовищі, і серед політиків. Еліта європейських країн (у тому числі експертна) – це середовище, де всі знайомі. Це дуже схоже на радянську номенклатуру: людина покидає свою високу посаду, але можна не хвилюватися – всі розуміють, що вона буде призначена на іншу. Бізнес-еліта Європи – в основному так звані представники родин зі «старими грошима», які ніхто не скасовував у нашу епоху, коли з'явилися нові цінності, такі як криптовалюти та NFT.

Як українському бізнесу й усій українській державі покращити свої позиції за кордоном?

Сила держави оцінюється у тому числі її впливовістю за кордоном. У радянські часи була спеціалізація щодо впливу на країни Африки, Азії й інших регіонів, яким передавалися кошти задля проголошення соціалістичного шляху розвитку. У КДБ був спеціальний відділ, котрий займався інформаційними операціями за кордоном і він був досить потужним – там працювали деякі генерали з моєї рідної Полтавщини.

В Україні були ухвалені бюджети на зарубіжний піар, які були досить мізерними. Їх спрямовували до посольств у різних країнах. Посли і так повинні популяризувати свою державу, давати інтерв'ю та проводити заходи у посольстві, але вони стали піарниками і лобістами – і це було доволі примітивно. Натомість Росія увійшла до п'ятірки держав, які витрачали у Брюселі найбільше коштів на лобіювання своїх інтересів і на піар. Московські піарники створили спеціальну концепцію залякування Заходу і піарили свою армію, свої геополітичні інтереси стосовно протидії НАТО тощо. Пізніше з'ясувалося, що друга армія світу грає не в лізі чемпіонів, а у третьому дивізіоні, але це вже завдяки Збройним силам України й усьому українському народу.

Розкажіть про свій шлях політичного технолога та піарника.

Наша компанія Iris Consulting Group працює у Польщі з 2011 року, брала участь у багатьох піар-кампаніях у Польщі й інших європейських країнах. На наших очах формувалося «польське диво», коли економіка країни зміцнювалася, формувалися нові засади іміджевої політики та політики зовнішньої й внутрішньої. Це все дало результати. 10 років тому польські лідери, з багатьма із яких ми сиділи у Великій Британії, Бельгії на

таких заходах, як сьогодні, лише мріяли про сильну Польщу. А от зараз це все стало реальністю. До війни темпи розвитку країни перевищили показники Німеччини. Основною ідею, яку втілили поляки за ці роки, стало залучення до управління інтелектуалів. Науковці та викладачі стали міністрами та депутатами. У сучасній Академії наук Польщі багато науковців мають титул «пане пошле», вони були амбасадорами, міністрами тощо. Ніхто не боїться допустити на посаду «не свою людину», є відкриті конкурси на заміщення посад, в яких науковці беруть участь.

За ці роки у нас було багато успішних кейсів, івентів, у тому числі в органах державної влади ЄС, а також велика кількість статей у ЗМІ Європи та світу, причому на усіх континентах. 90% бізнесменів, які працювали з нами, були задоволені та залишаються з нами багато років, спілкуються, стають друзями.

Нічого з того, що відбувається в Україні, приховати від Заходу не можна, бо багато західних пенсіонерів спецслужб працюють в економічній або фінансовій розвідці великих компаній

Можете визначити формулу успіху зарубіжного піару?

Треба завжди бути зрозумілим для окремо взятої частини європейського суспільства: бажаєте донести інформацію до каталонців або фламандців – перекладайте та друкуйте статті або пресрелізи їхньою мовою із врахуванням їхніх реалій життя. Також є класична формула, яка постійно супроводжує роботу піарника у Європі: Seven C – credibility, context, clarity, content, continuity, channel and courtesy (достовірність, контекст, ясність, зміст, послідовність, транслювання і ввічливість).

Буває так, що практично неможливо вплинути на того чи іншого західного експерта, бізнесмена або чиновника?

В практиці буває все і це залежить від того, які інтереси пересікаються у конкретній справі. Скажімо, на сьогодні тут, у Бельгії, досить важливою стала тема санкцій проти діамантового бізнесу в Антверпені. Велику частку діамантів сюди поставляє російська компанія «Алроса», яка сплачує податки до російського бюджету. Так ось санкцій проти «Алроси» практично неможливо добитися: вони повинні були увійти до 7 або 8 пакета, але вже 10 пакетів, а їх ще немає. Лобісти їздили до мерії Антверпена, проте там мер з правої партії, який сказав: «Це наша основна стаття доходів, місто втратить великі кошти». Після цього уряд Бельгії надавив на Європарламент та Єврокомісію – і ніхто не захотів сперечатися з ними, бо фактично Бельгія для європейських інституцій – це приймаюча сторона (сміється - прим. ред.).

Однак можна зрозуміти обидві сторони: на кону доля цілого міста та його видатної діамантової сфери, але ж за кошти «Алроси» росія купує снаряди тощо. Тому для піарника важливо оцінити ситуацію тверезо та мати стратегію своїх дій або відмовитися від справи. Піарник як боксер – у нього повинно бути як мінімум 90% виграних поєдинків або кейсів для того, щоб він міг грати у вищій лізі.

Як нові технології можуть допомогти у зарубіжному піарі України?

Останнім часом спостерігаються позитивні зміни. Почнемо з того, що українські ЗМІ зараз мають досить якісні англомовні версії, тож часом навіть не помітно, де було надруковано те чи інше інтерв'ю з українським бізнесменом або політиком – на Заході чи в Україні. Разом із тим Європа більш консервативна щодо Telegram – тут немає таких засобів масової інформації взагалі (сміється - прим. ред.). Люди багато читають традиційну друковану пресу, книжки тощо.

Якщо завтра закінчиться війна, з чого можно розпочати роботу з побудови позитивного іміджу України за кордоном як успішного кандидата на вступ до ЄС?

Немає національної стратегії зарубіжного піару в Україні. Колись ми брали участь у кампанії do «IT in Poland» – це була урядова кампанія, котра об'єднала сили найкращих піар-компаній, які у ЗМІ Західної Європи та світу працювали і друкували статті на підтримку Польші як місця, де IT-компанії почуватимуться добре. Ми відповідали за ЗМІ Іспанії і зараз бачимо, як багато IT-компаній (наприклад, Google) працюють у Польщі. Україні достатньо брати польський приклад економічних реформ і рухатися вперед, бо так уже роблять німці, які побачили, що темпи польської економіки перевищують німецькі показники. Зараз Польща «просіла» дещо, але це війна і це свідомий вибір.

Європа – це велике село, в якому всі знають одне одного і в бізнес-середовищі, і серед політиків

Можете поділитися якимись інсайдами – як впливати на експертів і політиків Заходу задля досягнення своїх цілей?

Як впливати на західних експертів? Треба бути чесним і транслювати тільки те, що є насправді, і те, що транслюється всередині держави. Якщо вони поки що не знають, то потім довідаються й оцінять, що їм сказали правду.

Взагалі, є такий собі китайсько-російсько-катарський підхід – купувати лояльність. Але ми бачимо: коли це випливає, то з'являються великі проблеми – Катар не отримає безвіз завдяки катаргейту в Європарламенті, по іміджу країни завдано величезного удару. Проте якщо це авторитарні режими, то в них все одно імідж ніякий. А от для України, яка іде іншим шляхом, ніж авторитарні суспільства, потрібно прямувати демократичним шляхом, шляхом дискусій з тими, хто поки що налаштований до України вороже або не довіряє. Це нормальний зарубіжний PR, він потребує великих затрат через велику кількість івентів, організацію публікацій у ЗМІ багатьох країн, напрацювання контактів з тими, хто зараз при владі або хто прийде до влади через 5–10 років (і це навіть більш важливо) – це великі кошти, але без цього не можна. Бізнес не може без реклами та піару. І держава без цього не може. Потрібно виділяти процент від бюджету на такі цілі. Іноземці мають цінувати Україну, хотіти до неї приїхати, вкласти свої зароблені важкою працею кошти, країна повинна бути відкритою та привабливою. Це те, над чим нам з вами варто зараз спільно працювати.



Логістичне плече: галузь пристосовується до нової реальності

Логістика проходить нові випробування на міцність у глобальному вимірі. Після пандемії COVID-19 найпоширенішим терміном серед фахівців з управління ланцюжками постачань став «resilience», що означає життєстійкість, здатність до відновлення. Нині на планеті не залишилося ринку, компанії чи галузі, яким вдалося б уникнути наслідків російської війни проти України. Ланцюжки постачань докорінно змінюються буквально на наших очах.

Внутрішній попит на послуги логістики змінився кількісно та якісно. Україну полишили мільйони споживачів, а ті, що залишилися, радикально змінили пріоритети.

Досі логістичні сервіс-провайдери концентрувалися на якості послуг, а Україна мала статус однієї з найвибагливіших країн Європи. Проте акценти змістилися до більш лояльних цін, безумовної надійності послуг, гарантованої доставки, правильної комунікації — щоб отримувачу вантажу обов'язково зателефонували та дочекались у разі непередбачених обставин. Операційна гнучкість логістичних компаній у великому попиті серед клієнтів. Представники галузі її проявили: збільшили граничні терміни доставки, зменшили свою відповідальність новими умовами у публічних офертах. Та поточна якість українського логістичного сервісу досі вражає європейських фахівців.

КУРС ВИЖИВАННЯ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

З початком війни докорінно змінилась українська економічна реальність — бізнес просто виживає. Логістика як сервіс між виробниками та споживачами зазнає ще більшої турбулентності. Навіть логістичні оператори з потужними міжнародними брендами у своїх портфелях відчули нову реальність: тривалий час багато транснаціональних компаній не перезапускали роботу українських офісів, замовляючи мінімальний сет логістичних послуг і дедалі зменшуючи обсяг власної продукції на складах в Україні.

Масовий виїзд українців за кордон і поповнення лав ЗСУ стали причинами кадрового голоду. Деякі великі підприємства влітку 2022 року на традиційно чоловічі посади та спеціальності готували жінок (трактористок, комбайнерок тощо). Більш того, почав проявлятися довгостроковий ризик — нестача молодих кадрів: молоді люди до 18 років виїхали з країни, в стратегічній перспективі на них складно розраховувати.

Висока невизначеність — єдина константа. Власники логістичних сервіс-провайдерів усвідомлюють, що головна ціль поточного року — зберегти бізнес

Гострий дефіцит пального та різкий стрибок цін спричинили істотний негативний вплив на

Supply Chain в країні. Відтак всі суб'єкти бізнесу зіштовхнулися зі зростанням собівартості продукції та послуг і неможливістю підвищити ціни в умовах обвалу купівельної спроможності. Далеко не всі бізнеси встояли під тиском цінових ножиць. Додаткових витрат потребувало протистояння блекауту та руйнуванню інфраструктури зв'язку — закупівля генераторів і старлінків разом з іншими факторами запустили ланцюгову реакцію накопичення витрат, які відбились на цінниках для споживачів. Втрата морських вантажних шляхів як найдешевшого способу транспортування також лягла додатковим ціновим тягарем на бізнес і споживачів, а з цим змусила шукати альтернативні більш дорогі маршрути. Настав зоряний час української залізниці. До великої війни вона не відзначалась якістю та динамікою ані як організація, ані як галузь. А от нині виконує свої логістичні завдання дуже добре.

Особлива проблема — дефіцит певних категорій логістичних ресурсів, таких як спеціалізовані склади, автотранспорт, об'єкти й активи, понівечені російським вторгненням. Ситуація погіршується тим, що товарні обсяги та вантажні потоки не заповнюють логістичну інфраструктуру, аби цей бізнес мав прийнятну рентабельність. Загострюється конкуренція, адже чисельність та обсяги замовлень зменшилися. Переміщення логістичної інфраструктури на захід країни формує майбутні виклики: віддаленість від місць зберігання та споживання товарів у густонаселених регіонах зумовлює істотне подорожчання так званої сукупної вартості логістики — плече доставки стає доволі довгим.

ФУНДАМЕНТ МАЙБУТНЬОГО: ЦІННОСТІ, ГНУЧКІСТЬ, КООПЕРАЦІЯ

За таких умов комунікація та системи репутаційного менеджменту скоротились в обсягах та різноманітності. Головним меседжем усіх компаній індустрії для своїх клієнтських груп і стейкхолдерів стала непричетність до російського ринку. Серйозний соціальний запит на протидію брендам і компаніям-колаборантам знайшов відображення і в логістичній царині: стокові товари з російськими слідами скидали на благодійну допомогу. Бізнес розплачувався за свою позицію: торговельні компанії не мали чим замістити віддані на гуманітарку запаси, а їхні логістичні партнери недоотримували обсяги та доходи.

Особисто для мене найкращим мемом минулого року з участю найбільш публічних логістичних компаній України став жарт про Укрпошту та Нову пошту: «Компанії настільки конкурують між собою, що настане день, коли вони увійдуть у визволене українське місто раніше за ЗСУ!» Це дуже яскраво ілюструє, наскільки чудовий репутаційний результат дає ціннісно правильна позиція акціонерів, помножена на операційну компетентність і ділову кмітливість менеджменту. Надалі успіху досягнуть ті, хто вміє креативити на ходу, не має застоpог щодо партнерства, включаючи конкурентів, і демонструє неабияку IT agility у взаємодії з клієнтами — вони стають дедалі вибагливішими до сервісу та послуг, які створюють для них додаткову цінність.

Всі суб'єкти бізнесу зіштовхнулись зі зростанням собівартості продукції та послуг і неможливістю підвищити ціни в умовах обвалу купівельної спроможності. Далеко не всі бізнеси встояли під тиском цінових ножиць



ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ЛОГІСТИЧНІ КОМПАНІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Лемтранс	38,60	37,00	38,60	37,20	39,40	190,80
2	Delivery Group	33,00	32,00	28,50	34,00	33,50	161,00
3	Zammler Ukraine	31,67	28,75	32,17	28,92	30,83	152,34
4	Raben	24,67	22,67	22,33	21,17	24,33	115,17
5	Kuehne + Nagel Україна	24,00	22,50	22,25	21,42	23,25	113,42

ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНІ КОМПАНІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Нова пошта	39,99	38,06	40,22	39,20	40,02	197,49
2	Укрпошта	39,43	38,93	38,90	38,33	37,49	193,08
3	DHL	39,02	36,90	32,93	32,00	36,21	177,06
4	UPS	32,00	30,33	28,33	31,33	31,67	153,66
5	Meest Express	24,93	25,50	26,83	26,14	26,36	129,76

Більшість компаній планує майбутнє. Розумні компанії культивують розвиток цінної навички як мультисценарне коротко- та середньострокове планування

Паніка перших місяців війни поступилася прагматизму, і більшість компаній планує майбутнє. Розумні компанії культивують розвиток цінної навички як мультисценарне коротко- та середньострокове планування, адже висока невизначеність — це єдина константа. Власники всіх логістичних сервіс-провайдерів чітко усвідомлюють: якщо на початок 2023 року бізнес «скоріше живий, аніж мертвий», то головна ціль поточного року — зберегти його. Українському бізнесу слід пригадати, як ставати кращим і надійнішим без інвестицій. Це добре пам'ятають піонери вітчизняного логістичного ринку. Одним із ключових факторів життєздатності компаній є люди, а приховані резерви для внутрішньої оптимізації — синергія та колаборації на ринку. І відкритість до будь-яких ідей: навіть та ідея, що здавалася найбезглуздішою, може стати найкращою.

І останнє. Ми всі стали свідками спроб держави підтримати приватний сектор, але глибоко вкорінена корупція заважає таким намаганням. Саме зараз для держави настав момент істини, коли потрібно повернутися до бізнесу обличчям і допомогти йому протриматися до омріяної Перемоги. Якщо приватний бізнес та інвестори переживуть цю страшну війну не завдяки, а всупереч діям держави — вони остаточно зневіряться. Але ті логістичні оператори, які гордо кажуть «I still do service in Ukraine», все ще вірять і не здаються!

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



Уляна Колодій,

директор з комунікацій групи логістичних компаній ZAMMLER

Завдяки налагодженій внутрішній комунікації вранці 24 лютого минулого року команда змогла згуртуватись і почати виконувати запити, насамперед для ЗСУ. Постійно координували роботу у внутрішньому чаті й оперативно збирались на короткі онлайн-зустрічі. Співвласник ZAMMLER тоді вже пішов добровольцем у ТрО і займався питаннями логістики війська. Ніхто не думав про репутаційні дивіденди, як і про комерційну складову – треба було вижити та дати відсіч росіянам.

Ми одразу вийшли з комунікацією назовні – у соцмережах та на сайті в режимі реального часу публікували актуальні запити на перевезення. Де не справлялися власним транспортом – просили підхопити колег по ринку. На сайті поставили англомовну заглушку з інформацією про те, що в Україні повномасштабна війна, яку розпочали росіяни, а не «конфлікт» або «криза». У форматі коментарів, новин, пресрелізів і прямих ефірів виходили у національних і міжнародних ЗМІ. Згодом ввели практику щотижневого апгрейду логістичних новин.

Співвласник ZAMMLER Віктор Шевченко є одним з ініціаторів проєкту з ремонту вантажівок для фронту «Тачка на ТРОкачку». Наші механіки ремонтують машини, колеги по ринку надають свої СТО, бізнес-партнери підтримують фінансово.

Зараз і в майбутньому трендом у комунікаціях будуть щирість та етичність, готовність до колаборацій та об'єднання зусиль. Форма відійшла на другий план, першочерговим є зміст, що демонструє справжнє ставлення до своєї аудиторії.

ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА — ТРАНСПОРТНІ КОМПАНІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Укрзалізниця	37,75	36,38	38,00	37,61	37,27	187,01
2	Автолюкс	28,33	26,33	24,50	27,50	29,00	135,66
3	Гюнсел	25,00	22,00	23,50	26,00	25,00	121,50

ТРАНСПОРТ — СЛУЖБИ ТАКСІ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Uklon	37,67	34,50	29,33	36,83	36,50	174,83
2	Uber	35,43	34,14	32,57	33,00	35,00	170,14
3	Bolt	32,86	29,26	26,83	25,67	31,33	145,95

SERVICE
since 2002

Управління репутацією як високе мистецтво



pr-service.com.ua

20+
років історії

Агенція PR-Service:

20 років тому ми стояли у витоків української PR-індустрії і залишаємося на лідерських позиціях й нині.

Як незалежна агенція ми вільні вибирати своїх клієнтів і вибудовувати з ними співпрацю, що ґрунтується на довірі та професіоналізмі.

15 років
найдовший термін співпраці з клієнтом

8 років
середній досвід роботи членів нашої команди у PR

10 років
середній стаж роботи провідних акаунт-менеджерів у PR-Service

40 000
осіб були присутні на нашому найбільшому івенті

3 000
клієнтських проєктів, якими ми займалися

Олена Плахова:

«Ми працюємо»: як Нова пошта відповідала на виклики воєнного часу та опинилася на вістрі суспільних комунікацій



Нова пошта стала першою українською компанією, яка під час війни розпочала міжнародну експансію та пішла за своїм клієнтом у Польщу, Литву, а на черзі відкриття у Німеччині, Чехії, Румунії. На сьогодні вже відкрито 21 відділення в Польщі, одне у Литві та 9400 відділень і 14000 поштоматів в Україні. Про головні виклики минулого року, ключові тренди у сфері комунікації й управління репутацією та про зміцнення іміджу НП у воєнний час розповіла директорка з управління репутацією групи компаній Нова пошта Олена Плахова.

Війна стала викликом для усього українського бізнесу — як з точки зору операційної діяльності, так і з точки зору комунікацій. Як це позначилося на системі репутаційного менеджменту Нової пошти?

Я не можу сказати, що початок повномасштабної війни для Нової пошти став репутаційним викликом, тому що компанія відповідально та системно керувала репутацією. До війни репутація компанії будувалася на цінностях, які є головними для її власників – це бажання жити в сильній, розвинутій і мирній Україні. Усі свої зусилля вони вкладали в те, щоб країна такою була. Тож все, що робила компанія стосовно своєї репутації до війни, це рівно те саме, що вона робила, коли почалася війна у 2014 р. і коли в лютому минулого року розпочалась повномасштабна війна.

У нас не було запитань «Чи потрібно щось змінювати?» та «Як подолати кризу?». Ми розуміли, що хочемо жити в незалежній Україні та допомагати людям. Тому переорієнтували пріоритети з мирних на воєнні. Наприклад, раніше ми робили бігові марафони, багато активностей для дітей. З початком повномасштабної війни ми скоротили бюджети на ці проєкти, щось почали робити власноруч, менш масштабно, а кошти та зусилля переадресували на допомогу військовим і гуманітарні потреби. Але ж це не виклики, а логічні зміни.

Що стало головним підґрунтям для підтримки репутації компанії?

Звісно, це наша операційна діяльність, в основі якої лежить турбота про клієнтів, про людей. Ми хочемо і робимо все, щоб люди сприймали Нову пошту як опору для себе у будь-якому випадку — як до війни, так і впродовж неї. Тому ми працювали та працюємо кожен день війни.

Початок повномасштабної війни не став для Нової пошти новим репутаційним викликом, адже компанія завжди системно керувала своєю репутацією

Якщо посилка приїхала до місця призначення, а її отримувач евакуювався за кордон або в інше місто, то ми зробимо все, щоб він або його близька людина отримали її: проінформуємо, переадресуємо за наш кошт, збережемо до повернення в Україну. До речі, за всі посилки, які вкрали рашисти або які було втрачено через воєнні дії, компанія компенсувала власникам кошти. Це теж про репутацію. Тобто це в першу чергу – комплекс реальних дій, які робить компанія, а потім уже спеціальні публічні проєкти, котрі просто дозволяють посилити власний голос серед інформаційного шуму.

Наприклад, коли окуповували Херсон, ми мали швидко вивозити

посилки. Якщо вже не можемо їх вивезти, бо окупанти не пропускають через свої блокпости, то маємо людям, які там залишилися, максимально швидко видати посилки та гроші, які ще були у наших відділеннях. Бо в окупації вже закрилися магазини та банки, а в банкоматах немає готівки. Єдина надія — на нас. Потім закрилися й наші відділення, ми турбувалися про безпеку й евакуацію наших співробітників. А коли звільнили Херсон, ми доставили 4000 посилок, які наші співробітники зберегли попри 9 місяців окупації. А для посилення емоцій наклеїли на них серця з написом «Я твоя посилка, я 9 місяців була в окупації, але завдяки НП збережена і рада бути зараз у твоїх руках». Люди із захватом реагували на це і публікували фото у соцмережах. Це все — велика операційна робота, завдяки якій і виникає асоціація, що Нова пошта є опорою.

Ми хочемо, щоб Нова пошта асоціювалась з опорою для людей і в мирний, і у воєнний час

Звісно, що із перших днів війни кількість наших комунікацій зросла у рази, щоб люди знали що Нова пошта працює. Ми щодня комунікували з усіма регіональними медіа, пресою, телебаченням, Telegram-каналами, робили дописи у власних соцмережах, відправляли пуш-повідомлення. Це титанічна рутина, але без неї – ніяк. Ми постійно взаємодіяли з людьми, щоб вони розуміли, що Нова пошта працює і де можна отримати чи відправити посилку, скільки її чекати, як вона буде їхати.

Проте ми зіткнулися з проблемою, що Нова пошта працює, люди між собою можуть чимось обмінюватися, але не працює е-ком, тобто інтернет-магазини. Люди мали потребу в ліках, продуктах і речах. Пам'ятаєте, які черги були біля магазинів у перші тижні війни, який дефіцит товарів? А ми були готові і могли це все доставляти. Тому почали стимулювати е-ком до роботи: комунікувати з інтернет-магазинами, розповідати, що ми працюємо, доставляємо, допомагаємо вберегти, перевезти та запустити бізнес на новому місці.

Ми навіть на початку березня зробили спеціальний лендинг, де спочатку було лише три онлайн-магазини, які працювали. А вже через місяць плідної праці менеджерів із продажів і маркетингу перелік відкритих магазинів почав швидко зростати. Він став дуже корисним, бо людям потрібне було взуття, одяг, ліки тощо і вони знали, де саме це можна придбати онлайн і доставити Новою поштою. Сьогодні на нашому лендингу магазини угруповуються за категоріями, можна скролити або користуватися пошуком. Все це – велика операційна робота.

Вихід Нової пошти на зовнішні ринки — це теж продовження цієї роботи, створення опори для людей?

Так, ми вийшли на ринок Польщі та Литви, щоб бути там, де наші українці, а скоро будемо і в Німеччині, Румунії, Чехії. Адже вони потребують відправлення речей з дому і в Україну. Нова пошта працює для українців у всьому світі і по світу для українців.



Відділення Nova Post у місті Катовіце (Польща)


У відділеннях на деокупованих територіях Нова пошта встановлює Starlink, щоб мешканці мали змогу безоплатно під'єднатися до інтернету

Коли окупанти почали відступати, у суспільстві з'явився жарт, що Нова пошта й Укрпошта конкурують, хто першим потрапить до звільнених ЗСУ населених пунктів. Це так?

Наша мережа налічує близько 9 400 відділень, причому вони є у найвіддаленіших населених пунктах та у зовсім маленьких — де мешкає лише 1000 осіб. Завдяки тому ми завжди були на зв'язку з усіма громадами, а також з Червоним Хрестом, ЮНІСЕФ, ООН і нашими працівниками, які мешкають у прифронтових місцях і навіть з тими, які опинилися в окупації. Отже, ми знали, яка ситуація у тих місцях: їжа є чи немає, що зі світлом, теплом, ліками. Коли деокупували Харківську область, ми в перший день купили за власний кошт і привезли туди велику кількість продуктових і гігієнічних наборів, генератори і старлінк для зв'язку. Потім слідом за ЗСУ ми приїхали до Херсона.

Я вважаю, що це ні в якому разі не конкуренція між НП і УП, усі ці байки про змагання — народна творчість. Але в цій ситуації в нас була однакова мета — бути поряд із нашими людьми, максимально допомогти. Тільки в УП було завдання видати людям гроші, бо це пенсії, а бажання НП — забезпечити усім необхідним: продуктами, інтернетом, зв'язком.

Це природно, що люди позитивно реагують на такі події, а українці ще й дуже креативні — отже, далі все це перетворилось на меми.

Які, на вашу думку, будуть ключові тренди у сфері комунікації й управління репутацією у галузі впродовж цього року?

Чесність, експертність, професіоналізм, допомога суспільству з позиції корпоративного громадянства компанії, допомога ЗСУ, впровадження непритаманних бізнесу сервісів для зручності людей, щирі дії з підтримки суспільства – як фізичного, так і психологічного стану.

Також хочу сказати — не варто обмежуватися якоюсь окремою галуззю. Зокрема, Нова пошта вже гравець не суто логістичного ринку, не поштовий оператор, не лише українська компанія. Група компаній Нова пошта — це також і фінансова компанія, і міжнародна доставка, і авіакомпанія з власними літаками. Ми вже набагато більше, ніж українська компанія. Тому й проєкти, які робить Нова пошта, не обмежені лише одним ринком чи країною. Наприклад, ми робимо такі соцпроєкти, котрі нині мають конкурувати із соцпроєктами інших гравців, інших ринків. Ми порівнюємо себе з «Монобанком», «Сільпо», United24. З кращими із кращих. У зв'язку з цим й інструменти, якими ми користуємося, є крос-галузеві.

Через сильний інформаційний шум маємо дуже голосно кричати або робити речі, які просто не можуть не привернути уваги

Поясніть, будь ласка, на прикладі, що таке крос-галузеві інструменти.

Наприклад, раніше ми не уявляли себе як виставковий центр або центр інтертейменту, а потім придумали – й зробили. На початку березня у нас було відкриття першого інноваційного відділення Nova Tech. Там вже є інновації компанії, а буде представлено ще більше: роботизований поштомат і роботи, що працюють на терміналах, інтерактивні зони, БПЛА, які доставляли поштові відправлення з Києва до Харкова і назад тощо. Все це можна буде побачити на інтерактивних екскурсіях.

Ми дивимося на кращих гравців світового ринку, аналізуємо, що вони використовують, і думаємо, які успішні інструменти та практики зможемо використати у себе, навіть якщо це здається нереальним і далеким від серця нашого бізнесу.



м. Ізюм, деокупована Харківщина. Нова пошта доставляє у звільнені міста гуманітарну допомогу

Що має у цьому році робити компанія, щоб виділятися на фоні інших?

Йти туди, куди раніше здавалося неможливим, робити те, що раніше боялися робити. Зараз велика кількість інформаційного шуму. Тому повідомлення може легко загубитися – і ми маємо дуже голосно кричати або робити такі речі, які просто не можуть не привернути уваги. Робити дії, які підтверджують цільову репутацію. Робити проєкти, які наберуть медійного голосу. І це можуть бути зовсім різні речі. На жаль, наші ЗМІ зараз не пишуть про допомогу компаній у наближенні Перемоги, ТБ все більше видаляє і блюрить назви. Тож маємо робити ще щось, щоб привертати їхню увагу як поширювачів інформації.

Що саме ви зараз комунікуєте суспільству?

Ми працюємо, розвиваємося, даємо роботу, виходимо на міжнародний ринок, інвестуємо в країну та Перемогу. Ми чесні, щирі та будуємо нашу роботу на основі цінностей.

Нова пошта завжди створювала інновації, щоб доставляти швидше та робити життя людей комфортнішим. І під час війни ми не припинили інвестувати та впроваджувати. Це було вольове рішення: не відкладати життя та розвиток на потім. Ми маємо жити тут і зараз. Тому ми відновили будівництво терміналів в Одесі та Києві, створюємо нові інноваційні відділення, розробляємо нові послуги. І разом із цим надаємо певного оптимізму людям, говорячи: «Дивіться, ми не зупиняємося, ми віримо, що Перемога настане, і робимо конкретні речі задля її наближення! Ми віримо в Україну! Тому ми це робимо тут».

Відомо, що Нова пошта реалізувала безліч гуманітарних ініціатив, але майже неможливо знайти їх у єдиному джерелі. Давайте спробуємо підбити підсумок 2022 року разом?

Перше – це «Гуманітарна пошта України». У 2014 році в ній було 65 фондів, для яких Нова пошта за свій кошт відправляла гумдопомогу та допомогу військовим. Зараз це вже 1038 фондів. 868 нових фондів доєдналися до проєкту протягом 2022 року – і усі ці вантажі вони відправляють коштом Нової пошти. Торішній обсяг гумдопомоги – це як роздати допомогу приблизно 8 млн осіб.

У жовтні 2022 року, відразу після звільнення Харківщини, Донеччини та Херсонщини, ми започаткували проєкт з гуманітарної допомоги мешканцям деокупованих населених пунктів разом із фондом «ОНУКИ». Цей проєкт триває і зараз. Суть у тому, що кожен охочий допомогти продуктами чи ліками, може принести їх до будь-якого відділення Нової пошти, а ми власним коштом доставимо посилку до обраного звільненого міста чи села й організуємо видачу допомоги нужденним на місці.

Друге – це допомога ЗСУ. З 2014 року компанія закриває різноманітні потреби армії. Нами обрано 13 підрозділів, чиї запити та потреби компанія закриває регулярно. У кожному – від двох до восьми тисяч осіб. Для визначених підрозділів ми закуповуємо товари першої необхідності: рації, турнікети, ноутбуки, комп'ютери, лопати, генератори, бензопили. Також компанія згідно із запитами допомагає й іншим підрозділам.

Хочу виокремити співпрацю з ГО «Аеророзвідка». Нова пошта фінансує розробку українських безпілотників, які виготовляє організація на замовлення ЗСУ. Щомісяця Нова пошта перераховує на виробництво безпілотних авіаційних комплексів близько двох мільйонів гривень. І ще понад 300 тисяч – на обладнання ситуаційних центрів у Києві. Загалом на потреби військових від 24 лютого Нова пошта витратила понад 250 мільйонів гривень.

388 млн грн за минулий 2022 рік ми інвестували в прискорення Перемоги. Це і пряма допомога армії у вигляді купівлі дронів, генераторів, саперних лопат, рацій, систем управління, турнікетів, військового спорядження тощо, і співпраця з ДСНС та прикордонними службами, підтримка медичних закладів, логістична підтримка фондів і волонтерських організацій, гуманітарна місія на деокупованих територіях, допомога цивільному населенню прифронтових територій і допомога мобілізованим співробітникам.

Які проєкти для співробітників ви розпочали під час війни?

Програма «Штаб-СОС». Ми запустили її у перші тижні війни. Це допомога і підтримка всіх наших співробітників, яких 42 000, у питаннях евакуації, допомоги тим, чиє житло зруйноване, психологічної підтримки, лікування поранених, допомоги дітям, виїзду за кордон, отримання документів від держави тощо. За минулий рік кожен третій працівник НП звернувся до Штабу.

Волонтерський рух «Свої для Своїх». У нашій компанії приблизно 2900 мобілізованих співробітників, на жаль, вже 54 загинули. Ми дбаємо про своїх військовослужбовців. Компанія забезпечує наших захисників бронніками, теплим одягом, спальними мішками, саперними лопатами тощо. Проте є ще спеціальні потреби підрозділів, де служать наші співробітники, — це речі, які потрібні їм у боях та військовому побуті, починаючи з генераторів та рацій і закінчуючи дронами й авто для поранених. У рамках проєкту деякі наші співробітники стали волонтерами – вони збирають кошти на ці потреби, а велика кількість працівників долучається до цього. Компанія додає необхідні суми, щоб купити конкретну потрібну річ за запитом конкретного новопоштовця-військовослужбовця. На сьогодні вже закуплено техніки та приладдя на 3,8 млн грн.

Зробили продовження дитячої казки про новопоштовців та її візуалізацію пісочною анімацією. У грудні 2020 року ми опублікували першу казку про супергероїв-помічників Святого Миколая «Троль, велетун та диво-автівка». Ми створили її разом із дитячою письменницею Галиною Буділовою для дітей наших співробітників, щоб розповісти їм про роботу їхніх батьків. Наступного року світ побачила казка «Троль, зореліт та космічний камінчик». У 2022 році, працюючи над новою історією, ми вирішили не оминати тему війни. Саме тому для створення казки «Троль, вантажний літак та чарівна веселка» залучили кількох дитячих психологів, аби книга мала також терапевтичний ефект. Продовженням третьої казки стала її візуалізація пісочною анімацією, яку ми презентували для маленьких новопоштовців у прямому ефірі напередодні Нового року.

Кому, крім волонтерів, ще допомагаєте з перевезеннями?

Це «Партнерство з музеями». Ми є партнерами Національного музею історії України у Другій світовій війні. Він збирає та документує докази нападу росії на нашу країну, а також проводить виставки, щоб міжнародна спільнота мала уявлення, що насправді відбувається в Україні, які злочини вчиняли окупанти. Ми перевозимо артефакти з деокупованих територій, а також транспортуємо експонати до різних країн. Зараз виставка «Україна. Розп'яття» проходить у країнах Балтії, взимку з нею ознайомилися у Польщі. Це дуже важливо, щоб світ не втрачав фокусу війни в Україні й розумів, чому така важлива його підтримка.

Навіть під час війни Нова пошта не припиняє інвестувати в інновації, бо не можна відкладати життя та розвиток на потім

І ще один проєкт – це партнерство з «АртАрмор». Це експозиція з відпрацьованих бронеплит, що зберегли життя нашим захисникам. Митці перетворили їх на справжні артоб'єкти. Наразі таких близько 20, буде всього 100. Виставка мандрує світом: спочатку була у Києві, потім у Львові, тепер ми як логістичний партнер власним коштом її перевезли у Варшаву. Далі повеземо у Таллінн, Берлін тощо.

Разом з «Дія Бізнес» ми релокуємо бізнеси: якщо підприємець працює у прифронтовій зоні, він може подати заявку, і Нова пошта власним коштом перевезе його до безпечної території. Там він зможе працювати далі.

Ми хочемо додати позитиву й оптимізму людям, саме цьому присвятили декілька цікавих проєктів: співпрацювали з «Зимовою країною» на ВДНГ, а потім привезли дітей наших співробітників з Києва та прифронтових міст до Резиденції Святого Миколая. Вони були у захваті від свята. Тепер готуємося до роботи над виставою «Мавка» після прем'єри кінофільму. Ми стали партнерами події, щоб маленькі та дорослі відвідувачі хоча б на годину поринули у казку й відволіклися від жахів війни. Ще один позитивний проєкт — розміщення мотивувальних постерів і повідомлень у метро Києва. Отже, ми робимо все, що пов'язано з плануванням майбутнього. Завтра — буде!



Березень, 2023 рік. Будівництво нового інноваційного терміналу в Одесі

Міжнародний форум PRNext

since 2002

THE TURNING POINT

- 20-річний досвід PR-Festival, що отримав сучасну форму
- Зручний онлайн-формат
- 30+ спікерів з різних країн
- Репутаційний рейтинг
- Теми від корпоративних репутаційних кейсів до систем штучного інтелекту

Якщо ви цікавитеся PR, ви вже були в нас.
Якщо ні – саме час!

Олена Дерев'янко

Co-founder і партнер Агенції PR-Service,
віцепрезидент Української PR-Ліги,
президент Оргкомітету Міжнародного
форуму PRNext, д-р екон. наук, проф.



Запис можна переглянути на **prnext.com.ua**



«Залізна залізниця» України

Оглядаючись на пройдешній рік, нам важко переоцінити все те, на що спромоглася Укрзалізниця, забезпечуючи рух пасажирів і вантажів територією нашої країни. Крізь сльози розпачу та щастя ми спостерігали і численні масові евакуації наших співгромадян з територій, де вже йшли бойові дії, і блискавично швидкі відновлювальні роботи після "прильотів", і ешелони із західним озброєнням, і хопери із зерновими на експорт після того, як рф унеможливила відправку морем. А чого тільки варта безпечна доставка до Києва перших осіб найпотужніших держав світу та наших союзників!

Наразі всі в УЗ – від голови Наглядової ради до крайнього вагонника десь на полустанку – переймаються більше операційними питаннями, аніж комунікацією зі стейкхолдерами чи коригуванням корпоративної репутації. Але у випадку із Укрзалізницею саме успішне виконання завдань з перевезення пасажирів та вантажів і є тим підґрунтям, на базі якого сприймається державна логістична компанія.

ОРГАНІЗАЦІЯ ВОЄННОГО ЧАСУ

Сьогодні УЗ облаштовує залізничні вокзали так, як цього вимагає поточний воєнний час – «Пунктами незламності» із буржуйками, дизель-генераторами й інтернетом. Навіть під час війни триває «європеїзація» послуг, що їх надає компанія. Так, в рамках розвитку інклюзивності Укрзалізниця надає екстраможливості для людей похилого віку та з інвалідністю, пропонуючи їм пересування спецвагонами та спеціальні місця на вокзалах для відпочинку. Також компанія активно встановлює термінали самообслуговування – до чого ми всі так звикли, взаємодіючи з установами, комунальниками і банками. А комфортабельними двоповерховими вагонами, які відповідають кращим європейським стандартам, теж вже не здивуєш пасажирів УЗ.

Укрзалізниця переймалася більше операційними питаннями, аніж комунікацією чи коригуванням корпоративної репутації



Очевидно, що основні питання стратегічного розвитку залізниці будуть розв'язані після війни

Як і інші провідні держустанови, Укрзалізниця має мобільний застосунок та сучасну систему лояльності. Віднедавна запрацювала програма «Залізні друзі», де за кожен кілометр подорожі залізницею передбачені «обіймашки», які можна накопичувати та обмінювати на подарунки від УЗ. Можливо, наслідуючи взірцевий комунікаційний досвід Укрпошти із випуском тематичних поштових марок, наша Укрзалізниця вже пропонує пасажирам декілька варіантів напоїв, які на рівні упаковки «приправлені» актуальною військовою тематикою. А потужний загальносуспільний тренд відмови від усього російського привів до появи в УЗ окремої програми «Залізна залізниця», що націлена на позбавлення об'єктів залізничного транспорту будь-яких імперських назв, позначок і зображень.

Тим не менш зрозуміло, що в умовах повномасштабної війни з росією проблеми, пов'язані з операційною ефективністю та фінансовою результативністю, нікуди не ділися, а й навіть загострилися. Дотепер величезну кількість маршрутів УЗ виконує на застарілому парку та дизельній тязі. Але навіть у такий складний час керівництво компанії намагається проводити політику оновлення рухомого майна та планує будувати фітингові платформи, у тому числі для розвитку контейнерних перевезень. То є дуже добрим, що держкорпорація прагне докорінно змінити уявлення про себе як вантажного логіста.

ВІДКЛАДЕНІ ПИТАННЯ

Очевидно, що основні питання стратегічного розвитку Укрзалізниці здебільшого відкладені на потім. Зокрема, до цих питань належить і проблема тарифікації вантажних перевезень, що існувала завжди, адже впродовж десятиріч базувалася на «ручному» управлінні із політичним та, ймовірно, корупційним підґрунтям. Роками така практика ціноутворення призводила до збитковості УЗ та, внаслідок цього, до недоотримання виручки, браку реінвестування в інфраструктуру та рухомий склад і до зниження привабливості послуг монополіста на національному та регіональному логістичних ринках..

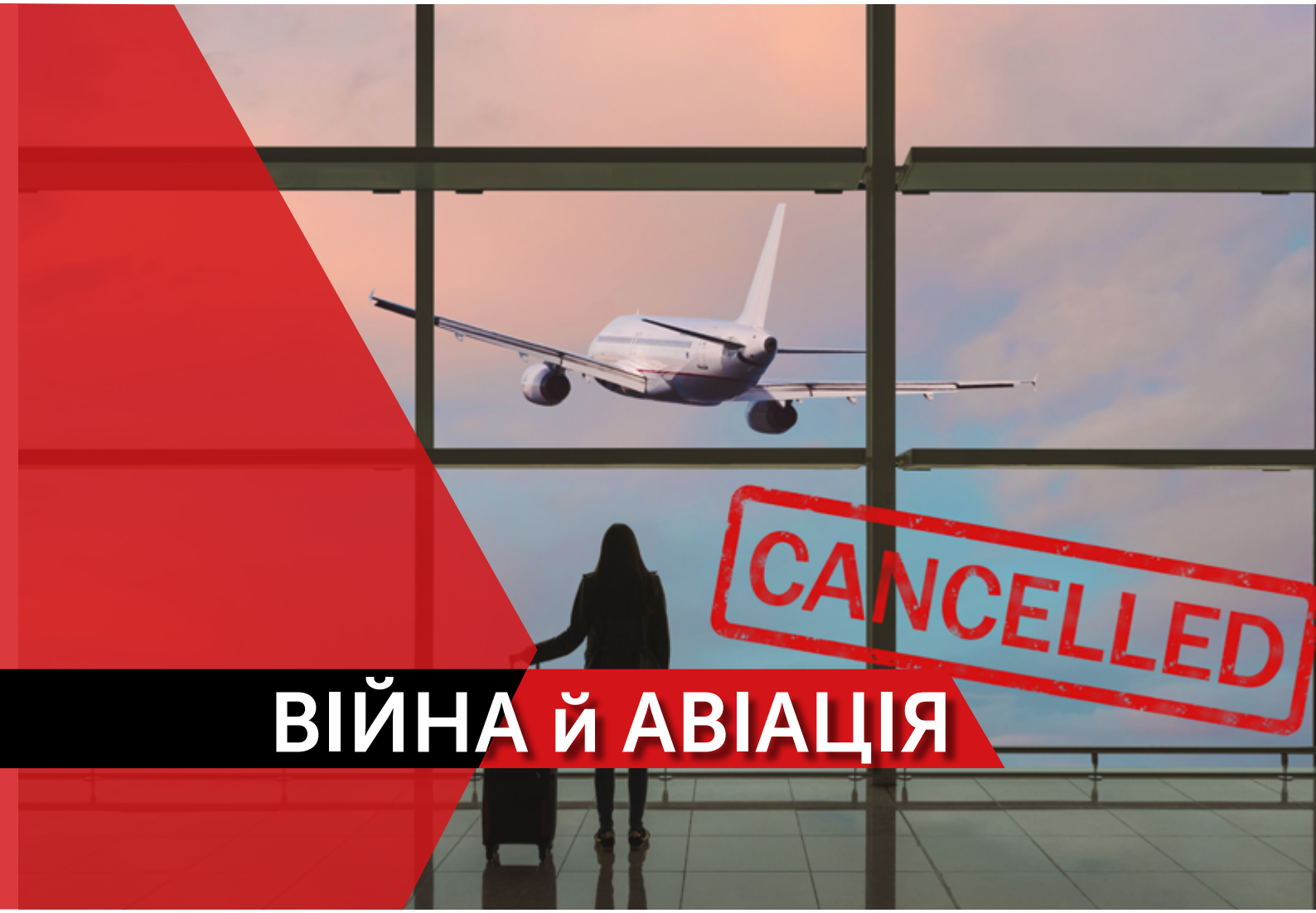
Але відповідно до стратегії УЗ на 2023 рік ціноутворення – одна з тих проблем, що менеджмент компанії, незважаючи ні на що, запланував вирішити цього року. З огляду на цільові фінансові показники тарифи на ватажні перевезення вже підіймали у 2022-му, але, на мою думку, зробили це не дуже розумно – прив'язали до товарних категорій. Будемо сподіватись, що такий крок є тактично вивіреним і обумовлений завданням оперативного насичення держкомпанії необхідним їй фінансовим ресурсом, а стратегічно Укрзалізниця згодом застосує інші, сучасніші підходи до тарифікації своїх послуг.

Зупинюсь ще на події вже поточного року, що має знаковий вплив не тільки на поточну репутацію, а й на подальший розвиток УЗ. Йдеться про свіже переведення Олександра Камишина з посади голови Правління АТ «Укрзалізниця» на посаду керівника європейського офісу з євроінтеграції компанії. З огляду на багаторічний досвід роботи пана Камишина у структурі СКМ Ріната Ахметова до того, як Олександр став в. о. голови правління УЗ, ймовірно, його призначення в середині 2021 року мало на меті, окрім іншого, зрештою, зреалізувати ту корпоратизацію монополіста, про яку останні 15-20 років точилися розмови в індустрії. Але наразі, та ще й в контексті недавно оголошеної Офісом Президента війни проти олігархізації бізнесу, це переведення, напевно, ставить жирний хрест, щонайменше, на найближчих потугах певних міцних українських виробників стосовно отримання повноцінного статусу приватних залізничних операторів. На мій погляд, репутаційно уряд України дав зрозуміти, що навіть якщо корпоратизація монополіста є неминучою, то цей процес проходитиме відповідно до кращих європейських практик і після виконання всіх загальнодержавних завдань, що наразі ставляться перед керівництвом логістичної компанії, яка сьогодні має стратегічний вплив і на галузь, і на виживання країни.

В умовах війни загострилися проблеми залізниці, пов'язані з операційною ефективністю та фінансовою результативністю

Від 24.02.2022 р. Укрзалізниця стала символом незламності та безпеки для більшості українців. І в поточних умовах війни їй можна було б спробувати скористатися ситуацією та продемонструвати не тільки великому, а всьому українському бізнесу, що УЗ може бути надійним логістичним партнером. Можливо, сьогодні і є, власне, той самий правильний час, коли завдяки операційним покращенням та комерційній збалансованості Укрзалізниці вдасться змінити свою репутацію на краще та назавжди.

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



ВІЙНА й АВІАЦІЯ

Війна та робота цивільної авіації – несумісні речі. Втім, Ізраїль живе в такому режимі понад 60 років, а аеропорт ім. Бен-Ґуріона вважається найзахищенішим у світі. Багато летовищ продовжують працювати в Афганістані, Іраку й інших гарячих точках країн Африки та Близького Сходу. Однак обставини роботи авіації в цих країнах не можуть зрівнятися з умовами, в яких опинилася вітчизняна галузь на тлі широкомасштабної війни рф проти України.

Ще за місяць до вторгнення, наприкінці січня 2022 року, міжнародні авіакомпанії почали відкликати борти цивільних рейсів з українських напрямків. А кінець лютого 2022-го став для українського авіасектору стартом глибокої кризи. В одну мить зупинилися всі польоти. Під удари потрапила більшість цивільних аеродромів.

За даними Київської школи економіки, станом на кінець літа були зруйновані чи суттєво пошкоджені 12 цивільних аеропортів і 9 військових летовищ. Припинились й усі супутні бізнеси: доставка палива, кейтеринг, послуги в аеропортах. Оцінка втрат економіки – мільярди доларів США прямих і непрямих втрат.

Згідно з базовим сценарієм 2020 року повернення світової авіації на «доковідний» рівень мало відбутись у 2024 році, але через повномасштабну війну в Україні цей прогноз скоригований на один рік вперед.

Чи можна вважати війну причиною відсутності комунікації? Гіркий досвід перших днів показав, що фото- чи відеоматеріали, які по-

На кінець літа в Україні через російські обстріли були зруйновані чи суттєво пошкоджені 12 цивільних аеропортів і 9 військових летовищ

ширювали в мережі, могли призвести до ще більшого обстрілу. Проте чи варто було повністю зупиняти діалог із клієнтом авіакомпаніям та аеропортам? Якщо ти перестаєш комунікувати – про тебе забувають.

Разом із українською авіацією зупинились всі супутні багатомільйонні бізнеси: доставка палива, кейтеринг, послуги в аеропортах

Проблема авіабізнесу в тому, що це не виробництво, тож ти не можеш відмовитися від одного товару на користь іншого. Авіабізнес – комплекс послуг з перевезень та обслуговування пасажирів і вантажів; логістичний ланцюжок формування доданої вартості для іншого бізнесу. А ще авіація – це швидкий метод комунікування різних частин світу.

Війна є причиною відсутності комунікації – досвід перших днів показав, що фото чи відеоматеріали, які поширювали в мережі, могли призвести до ще більшого обстрілу

Попри всі негаразди авіакомпанії МАУ та SkyUp змогли частково відновити рейси за кордоном. Це можливість не втратити персонал і ліцензії. Також вони запропонували послугу оренди літаків. SkyUp надає 11 середньомагістральних літаків Boeing-737. МАУ пропонує літати до/з аеропортів Lodz (LCJ) та Wroclaw (WRO) з використанням повітряного судна Boeing 737-900ER. Отже, ці компанії працюють на перспективу після Перемоги.

Зросла ціна авіаційного палива, що вплинуло на вартість квитків, адже в економіці авіакомпаній паливо становить до 40% витрат на перевезення. Якщо у 2020 році вартість бареля авіаційного палива коштувала 90 доларів США, то вже у травні 2022-го – 150 доларів.

Пандемія та війна викрили ще одну проблему – відтік кадрів, оскільки всі учасники авіаринку зупинились та не мали операційного запасу коштів для підтримки своїх колективів.

Після Перемоги Україна має шанси швидкого відновлення саме авіаційної інфраструктури, яка стане одним із локомотивів відновлення економіки. Спочатку потрібно відновити аеронавігаційне обладнання. Подбати про відновлення аеропортів Миколаєва та Херсона. На базі аеропортів Хмельницького, Білої Церкви та Гостомеля слід створити вантажну інфраструктуру. Аеропорти Чернівців, Вінниці та Рівного мають отримати нову пасажирську інфраструктуру.

Після Перемоги саме авіаційна інфраструктура стане одним із локомотивів повоєнного відновлення економіки України

Всі ці аеропорти керуються місцевими громадами недостатньо ефективно, тому важливим є залучення зовнішніх інвесторів для реалізації концесії. Саме концесія є рецептом швидкого одужання авіагалузі та нових перспектив України на мапі вільної Європи.

У підсумку комунікація, спільний пошук відповідей на складні запитання мають стати лейтмотивом роботи нового Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, Державіаслужби, міжнародних фінансових установ і всіх, хто допомагає Україні перемагати імперію зла.

Кирило Новіков,
авіаексперт,
голова БФ «Допомога Львівському оборонному кластеру»



Богдан Долінце,

член Громадської ради Державної авіаційної служби України

Після початку повномасштабної війни учасникам авіаринку довелося перебудовувати комунікації, реагуючи на безпекові виклики, позаяк зайва інформація несла ризики аеропортам і літакам авіакомпаній.

Перші місяці вторгнення авіаринок перебував у шоковому стані. Лише з літа компанії почали налагоджувати комунікацію з клієнтами. Всі розуміли, що далі мовчати шкідливо, адже після Перемоги репутаційний капітал, який їм вдасться зберегти, відіграватиме важливу роль на етапі відновлення діяльності.

Головними каналами комунікації були сторінки компаній у соціальних мережах – Facebook, Instagram, Twitter. Як правило, компанії намагалися привернути увагу споживачів до попередніх успіхів, а от інформації, що стосується поточного стану справ, максимально уникали. Зокрема, й через неможливість проводити фото- та відеозйомку на території аеропортів. Тому в мережі можна зустріти переважно інтерв'ю перших осіб компаній-авіаперевізників.

Серед гучних і вдалих репутаційних кейсів варто згадати гуманітарні рейси авіакомпаній SkyUp і МАУ, які перевозили за кордоном спортивні команди та доставляли українських воїнів і цивільних осіб на лікування. Безпосередньо до допомоги ЗСУ долучалися національні аеропорти.

Втім, є й негативні приклади. Так, низка невеликих авіаперевізників, які стали банкрутами, так і не прокоментувала адекватно своє становище, аби дати пояснення клієнтам, котрі тепер не розуміють, чи будуть у них у майбутньому шанси принаймні на відшкодування вартості вже придбаних авіаквитків.

Сергій Нагорняк:

«У росії палало»: як казахсько-українська «Юрта незламності» перетворилася з культурного на геополітичний проєкт



На початку січня 2023 року в Бучі було відкрито перший в Україні пункт обігріву у вигляді казахської юрти. «Юрта незламності» одразу набула шаленої популярності. Згодом традиційні споруди казахських кочівників встановили ще у декількох містах нашої країни. Тут можна було не лише зігрітися та підзарядити гаджети, але й випити чаю та скуштувати страви казахської кухні. Про те, як виникла ідея «Юрт незламності» та чому на неї так нервово відреагувала росія, розповів ініціатор проєкту народний депутат України Сергій Нагорняк.

Чому була обрана саме казахська традиційна юрта для створення центрів незламності?

Як голова міжпарламентської групи дружби «Україна – Казахстан» маю добру комунікацію з політиками та бізнесменами Казахстану. Зустрічаючись з представниками бізнесу цієї країни, спілкувався про потенційну допомогу Україні напередодні важкої зими. Спочатку йшлося про генератори великої потужності для об'єктів критичної інфраструктури. Якось під час розмови з партнерами потужного промислового холдингу Kusto Group Даулетом Нуржановим, Еркином Татишевим і Канатом Копбаєвим я розповів, що у нас мають відкриватися пункти незламності. І я запропонував: «Давайте зробимо пункт незламності у вигляді казахської традиційної юрти». Нуржанов підтримав цю ініціативу – і у перших числах січня казахські юрти завезли в Україну. Спочатку їх було шість. Згодом до проєкту доєдналося ще кілька бізнесменів, тож сьогодні маємо вісім юрт, сім з яких вже встановлено в Бучі, Києві, Харкові, Львові, Одесі, Дніпрі та Миколаєві.

Чи чекали ви на таку різку реакцію росії з випадами у бік Казахстану?

З огляду на очікувану важку зиму, ми навіть не замислювалися, що буде з цього приводу думати росія. Просто робили свою справу і вже потім дізналися, що москва дуже гостро відреагувала на появу казахських юрт в Україні. Поміж іншим, це сильний символічний жест, позаяк першу юрту було встановлено саме в Бучі. Знаю, що міністр закордонних справ рф Сергій Лавров телефонував своєму колезі в Казахстан із запитанням, чи офіційна влада до цього причетна? Згодом всі чули аналогічні заяви представниці російського МЗС Марії Захарової. Однак речник казахстанського МЗС Айбек Смадіяров у неповторному стилі східної дипломатії коректно послав їх слідом за російським кораблем.

> **«Юрта незламності» – сильний символічний жест, позаяк першу юрту було встановлено саме в місті Буча**

За рік імідж України значно покращився, адже ми перемагаємо сильного ворога, що викликає повагу у всього цивілізованого світу

Чи відомо, як на відкриття «Юрт незламності» відреагували пересічні казахи? Чи була відмінність від позиції офіційної влади країни?

Мені здається, що немає в Казахстані людей, які б не знали про «Юрти незламності» в Україні. Громадяни схвалюють це рішення. Я спостерігав підтримку в казахстанських ЗМІ і в коментарях під різними дописами про це. Люди з великим позитивом поставилися до того, що їхні юрти сьогодні дарують українцям часточку тепла.

Щодо офіційного Казахстану, то всі ми чули коментар речника МЗС держави. Важливіше, що про ці юрти знають в усьому світі. Так, наприкінці лютого в Казахстані з офіційним візитом перебував державний секретар США Ентоні Блінкен. Під час своєї пресконференції він окремо подякував народу Казахстану за підтримку українців гуманітарною допомогою та «Юртами незламності».

У відповідь на невдоволення росіян «Юртами незламності» казахстанський МЗС коректно послав їх слідом за російським кораблем

Наскільки казахська діаспора долучена до цього проєкту?

Представники казахської діаспори і юрти збирають, і беруть участь у підготовці до їхнього відкриття. Ми з вами бачимо готовий результат, а це ж велика робота: підготовка, встановлення, організація, приготування національних страв тощо. Площа юрти становить близько 60 квадратних метрів – каркас з верби, усі з'єднання шкіряні. Всередині знаходяться ворсисті килими, що надійно захищають від холоду.



Що найбільше впливає на сприйняття України в Казахстані? Яку репутацію в Казахстані має Україна сьогодні?

Громадян Казахстану дуже надихає мужність українців. Сьогодні більшість казахстанців підтримують Україну і вірять у нашу Перемогу. Дійсно, за цей рік імідж України покращився – й не лише в Казахстані, адже ми перемагаємо сильного ворога і це викликає повагу у всього цивілізованого світу. Сьогодні громадяни Казахстану пишаються дружбою з Україною, пишаються тим, що долучаються до таких важливих для українців проєктів. Я бачу, що вони отримують задоволення від наших теплих стосунків.

Чи є держава Казахстан другом України?

Звісно, так. Нам, ясна річ, хотілося б, щоб голосування Казахстану на міжнародних майданчиках були трохи іншими, але розуміємо, що завдання влади цієї країни складне, оскільки Казахстан має близько семи тисяч сухопутного кордону з нашим ворогом, а сьогодні його збройні сили не настільки потужні, аби мати можливість втримати потенційну загрозу з боку росії. З цієї причини офіційна Астана намагається балансувати (наскільки це можливо).

Плануються ще якісь формальні або неформальні акти взаємодії України з Казахстаном? Якими можуть бути ці проєкти?

Я думаю, що ми будемо укріплювати наші стосунки та дружбу через культурні проєкти такі, як «Юрта незламності». Складно сказати, що буде наступним, бо подібні ідеї народжуються не так часто. Ви ж бачите, наскільки цей проєкт став популярним, медійним і навіть геополітичним. Тому ми будемо працювати в цьому напрямку та думати над ідеями для ще більшого зближення громадян Казахстану й України, щоб, у підсумку, через громадянське суспільство впливати на ті чи інші політичні рішення влади Казахстану.

Даулет Нуржанов,

співзасновник холдингу Kusto Group, меценат проєкту «Юрта незламності»

«До нашої компанії завжди було добре ставлення [в Україні]. Почасти тому ми там розвивалися, зміцнювалися і сьогодні сумуємо за загиблими внаслідок необґрунтованої агресії з боку росії. Я вважаю, що ніхто не має права вирішувати за інших і розв'язувати війну. Українці хочуть жити та творити у вільній країні, зі своєю прекрасною культурою, громадянськими цінностями, здоровим патріотизмом і любов'ю до своєї батьківщини».

«Радіо Азаттик», 13.01.2023

Алтинбек Мустапаєв,

меценат проєкту «Юрта незламності»

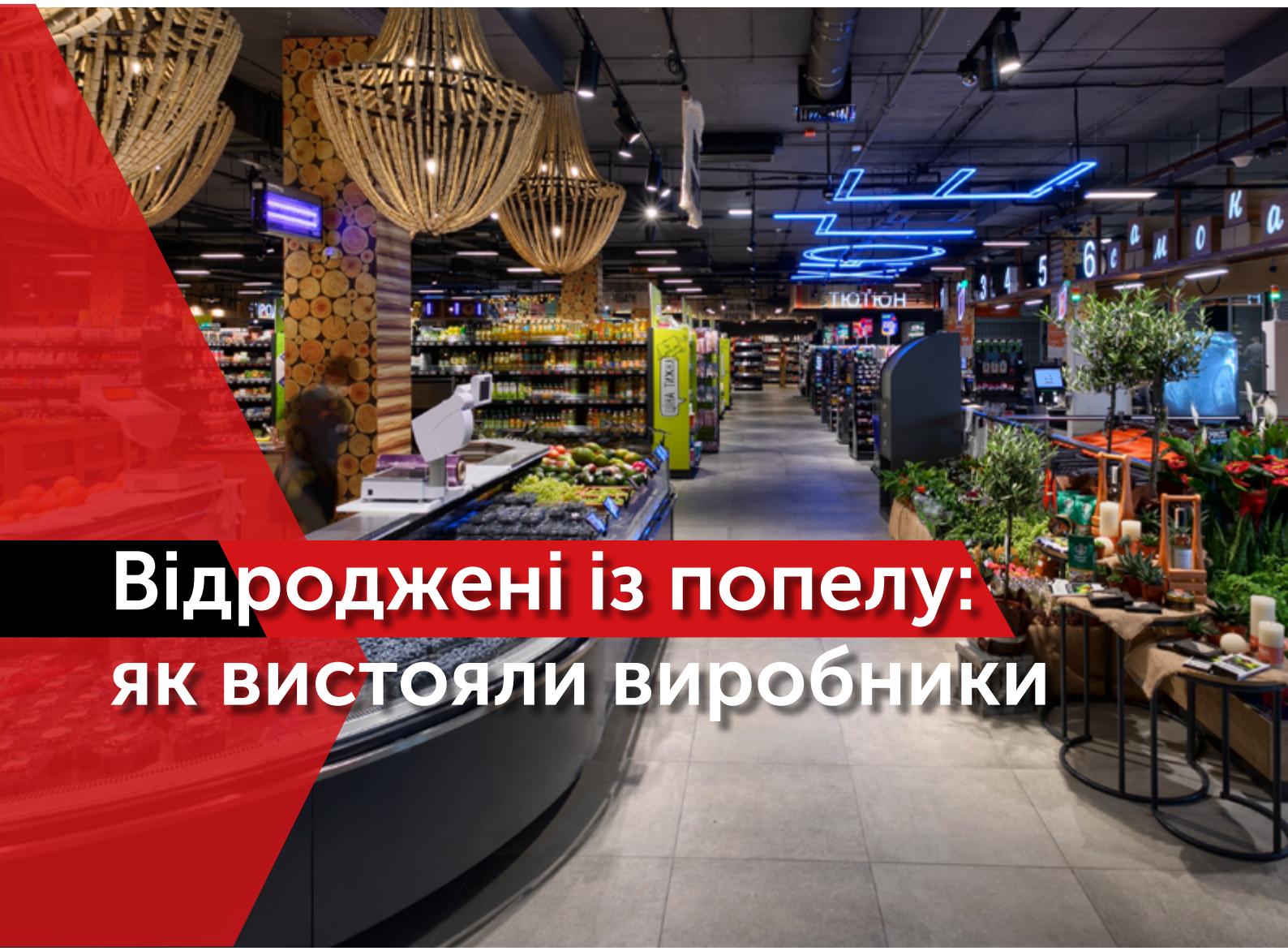
«У юртах завжди багато людей. Ви ж знаєте, що між Казахстаном і Україною дуже тісні зв'язки, кілька хвиль переселенців з України жили в Казахстані, де побудували гірські комбінати, підняли цілину. Добре, що ми завдяки цим юртам можемо показати і свою культуру, і свою підтримку. Пам'ятаєте, яку реакцію викликала перша юрта? Українські друзі говорили, що поставки Himars не зчинили такого галасу, яким був той, коли казахи юрту поставили».

Forbes Kazakhstan, 14.03.2023

АТБ



Україна – це ми



Відроджені із попелу: як вистояли виробники

Заводи та склади виробників товарів першої необхідності, які сконцентровані біля столиці та великих міст країни, першими найбільше постраждали на початку війни від обстрілів російських військ. Частину підприємств релокують на захід країни, інші відновлюють пошкоджені приміщення та виробництва.
З полиць магазинів поступово зникає продукція виробників з російським слідом і зв'язками: від неї відмовляються споживачі, її бойкотує рітейл. А найважчих репутаційних втрат брендам та їхнім виробникам завдає включення до переліку Міжнародних спонсорів війни.

На початку березня російські окупаційні війська обстріляли завод Coca-Cola біля Великої Димерки у Броварському районі під Києвом: потрощена споруда з вибитими вікнами, пошкоджена когенераційна установка — коштовний комплекс обладнання для одночасного виробництва теплової й електричної енергії.

Як і інші міжнародні FMCG-гіганти, компанія налагодила оперативний імпорт продукції до України зі своїх заводів у Чехії та Польщі. Законодавчі послаблення дозволили завозити продукцію, виготовлену на іноземних заводах для місцевих ринків, без маркувань українською мовою. Це пом'якшило гострий дефіцит товарів першої необхідності та продуктів харчування, допомогло Україні уникнути ще масштабнішої гуманітарної катастрофи. А вже у травні, коли українське військо вибило окупантів зі столичного регіону, Coca-Cola почала відновлювати виробництво. Компанія Mondelez відновила роботу заводу з виробництва картопляних чіпсів «Люкс» у Вишгороді. Таких прикладів в Україні – десятки.

ГНУЧКІ ТА НЕЗЛАМНІ

Підприємства, які не змогли відродити пошкоджені виробництва, здійснюють їхню релокацію до більш безпечних регіонів. За підрахунками Всеукраїнської асоціації пекарів, по всій країні близько 20% хлібопекарських підприємств постраждали від дій окупантів – були зруйновані або не змогли відновити виробництво після початку великої війни через пошкодження, порушення зв'язків із постачальниками та логістичних ланцюгів. Деякі підприємства буквально постають із попелу, повертаючись до життя на понівечених війною та окупацією землях, як Бериславський хлібозавод у Херсонській області чи хлібозавод у Слов'янську. Ще декілька планують запуск найближчим часом — війна більш ніж на рік зупинила виробництва у деяких регіонах.

По всій країні близько 20% хлібопекарських підприємств постраждали від дій окупантів – зруйновані або не змогли відновити виробництво

Діяльність частини виробників все ще заблокована у прифронтових регіонах через постійні обстріли. «Корпоративні біженці» також мусять покидати звичні локації — переміщують вціліле обладнання й устаткування до безпечних регіонів.





Володимир Низиєнко,

керівник відділу комунікації ДП «Артемсіль»

Наше підприємство розташоване в Соледарі. Весною минулого року до міста наблизилася лінія фронту. Ще 24 лютого 2022-го було ухвалено рішення працювати, доки це буде можливо. Однак уже в квітні через постійні ворожі обстріли стало надто небезпечно, тому виробництво було зупинено.

Втім, є перспективи відновлення діяльності «Артемсолі» після деокупації. За нашою інформацією, підприємство не доведеться відбудовувати з нуля, позаяк основні вузли щодо видобутку солі, на момент окупації були ще цілі. Чи «Артемсіль» відновлять за державний кошт, чи, можливо, знадобляться приватні інвестиції, стане зрозуміло, коли згодом буде зроблено повну оцінку втрат.

На підприємстві працювало 2,5 тис. працівників, яким попри зупинення діяльності ми змогли до червня виплачувати зарплату. Також на нашому транспорті ми допомагали всім, хто зголосився, евакуйовуватися із Соледара.

Головний виклик репутаційного характеру – дефіцит солі в Україні навесні 2022 року. «Артемсіль» завжди насичувала внутрішній ринок – частка становила близько 90%. Тому ми доводили до людей інформацію за допомогою соціальних мереж, що тодішній ажіотаж був штучно створений. Поки була можливість, забезпечували споживачів сіллю. Зокрема протягом квітня, коли вже підприємство зупинили, наші фахівці ще відвантажували продукцію, яка була на складах. Сіль, котра йшла на експорт, але через закриття кордонів залишилася в країні, теж потрапила на внутрішній ринок. Влітку бізнес уже задовольнив попит завдяки завезенню імпортної продукції. Однак і досі наша сіль є на полицях крамниць.

FMCG – FOOD

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	ТД Щедро	39,00	36,00	36,00	35,00	33,50	179,50
2	Roshen	34,25	32,00	36,75	37,25	33,00	173,25
3	Чумак	33,00	31,75	36,25	33,00	32,00	166,00
4	Терра фуд	31,50	29,75	29,25	28,75	29,50	148,75
5	Nestle	32,75	29,50	28,00	27,67	30,00	147,92



За даними Мінекономіки, за рік великої війни 800 підприємств здійснили релокацію, а 623 із них вже відновили повноцінну роботу на нових місцях.

Масова міграція українців і бізнесу на захід країни робить цей регіон привабливим для брендів — вони відкривають там нові підприємства та виробництва. Такий приклад — харківський виробник хліба «Кулиничі», який розпочав будівництво нового заводу поблизу Львова. Як уточнили у Львівській обласній військовій адміністрації, цей новий хлібопекарський комплекс у регіоні — перший за 50 років. В компанії «Кулиничі» повідомили, що не планують полишати і Харківщину.

ЗБЕРЕГТИ ДОХОДИ ЧИ РЕПУТАЦІЮ

Збереження зв'язків із російським ринком не стає смертним вироком для бренда в Україні, але є

«Корпоративні біженці»: за рік великої війни 800 підприємств релоковані, 623 із них відновили повноцінну роботу на нових місцях



Євгенія Мацібора,

Head of Public Relation & Publication Department у Biosphere Corporation

Минулого року вся країна вимагала від кожного бренда чіткої позиції щодо подій в Україні та швидкої реакції на них. Хто і як підтримує Збройні сили, волонтерів, вимушених переселенців? Чи є у компанії зв'язки з країною-агресором? Все це стало найбільшим викликом репутаційного характеру, тому на цьому ми зосередили свою комунікацію впродовж року, системно підтримуючи країну, армію, постраждалих українців та впроваджуючи соціальні ініціативи.

Звісно, за цей рік змінилися канали комунікацій. Люди відійшли від класичних ЗМІ, почали більше читати соціальні мережі та Telegram. Приблизно за місяць до вторгнення ми створили внутрішній Telegram-канал для 1,7 тис. співробітників корпорації (робітники заводів, офісні працівники в Україні, Європі та Казахстані). Це нам дуже допомогло, особливо в перші дні російського вторгнення, коли ніхто не розумів, що потрібно робити. При цьому зв'язок з усіма співробітниками був двостороннім. Кожен міг поставити запитання й оперативно отримати на нього відповідь. Ще одна особливість – співробітники хотіли отримувати звернення від власників і топменеджменту корпорації у відеоформаті, а не знеособлені повідомлення. Ми це впровадили. Саме завдяки цьому кожен наш співробітник зрозумів, що він не залишається з проблемою сам на сам, бо ми команда, яка з усім впорається.

Останні роки показали, що довгострокове планування часто не підтверджується життям. Виникають ситуації настільки нові, що навіть неможливо знайти методичку, яка навчила б чинити правильно. Тому якщо 2022-й був роком руху від ситуації до ситуації, то 2023-й, сподіваюся, буде більш плановим.

FMCG – NON-FOOD

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Biosphere Corporation	40,60	43,20	41,40	42,40	43,20	210,80
2	Henkel	36,67	35,00	32,00	34,00	35,33	173,00
3	L'Oreal	38,25	31,25	33,75	34,00	34,50	171,75
4	Beiersdorf Ukraine (Nivea)	33,50	31,00	34,00	32,50	34,50	165,50
5	Unilever	32,50	29,00	34,00	33,00	32,00	160,50

удавкою, яка повільно затягується: компанії та їхні бренди маргіналізуються та стають токсичними — суспільний осуд, бойкот торговельних мереж і виключення з асортименту.

Міжнародні компанії мали зробити складний вибір: залишатися попри осуд на ринку зі 140 млн споживачів чи займати «світлу сторону» та жертвувати доходами акціонерів, втрачати капіталізацію. Меркантильний інтерес часто бере гору, тож частина міжнародних компаній не поспішає йти з російського ринку. Французька Bonduelle втрапила у гучний скандал через фото та повідомлення про 10 тис. новорічних кошиків із продукцією бренда для окупаційних військ і листівкою з побажанням «Повертайтеся з перемогою». Компанія намагалась виправдатися: не надавали продукцію військовим, а брали участь у соціальній акції «Кошик добра» з

Збереження зв'язків із російським ринком не стає смертним вироком для бренда в Україні, але ця удавка повільно затягується: компанії та їхні бренди маргіналізуються та стають токсичними





Андрій Бублик,

директор з корпоративних питань та сталого розвитку компанії Coca-Cola Beverages Ukraine

Найбільшими викликами для компанії стали широкомасштабна війна та тритижнева окупація нашого заводу в Броварському районі Київської області.

З перших днів вторгнення ми допомагаємо нашим працівникам залишити небезпечні території та підтримували їх матеріально, а регіональні офіси перетворили на пункти допомоги. Понад 1,5 млн літрів нашої продукції було надано на гуманітарні потреби. Одразу після деокупації Київщини наші зусилля були спрямовані на допомогу Великодимерській об'єднаній громаді, де розташовано виробництво. Саме там, у селі Богданівка Броварського району, ми взяли на себе зобов'язання відбудувати зруйнований дитячий садок, інвестувавши у цю справу 1,1 млн доларів США.

Сьогодні репутація будь-якої компанії вимірюється тим, як вона допомагає країні. Йдеться навіть не про репутаційні аспекти для бізнесу – нині це питання нашого спільного виживання та Перемоги.

Станом на кінець грудня 2022 року компанія Coca-Cola разом із партнерами виділила допомоги на 18,5 млн доларів США. Зокрема, з Товариством Червоного Хреста України реалізовано проєкт роздавання місячного запасу продуктів харчування та напоїв для 70 тис. осіб у найбільш постраждалих регіонах. Допомогу у вигляді генераторів і медичного обладнання отримали Центральний військовий шпиталь та Інститут педіатрії, акушерства і гінекології.

Головними викликами надалі залишаються безпека працівників і забезпечення ритмічного виробництва. За минулий рік ми не скоротили жодного співробітника. Поступово нарощуємо обсяги виробництва, бо кожна гривня, яку ми сплачуємо у вигляді податків, вкрай необхідна нашій державі.

FMCG – НАПОЇ NON-ALCOHOL, LOW ALCOHOL

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Coca-Cola Україна	43,00	39,00	37,25	40,25	41,50	201,00
2	New Products Group	37,50	38,50	36,00	47,00	41,50	200,50
3	Перша Приватна Броварня	45,00	38,33	38,67	34,67	38,67	195,34
4	Carlsberg Ukraine	39,67	36,33	35,83	37,33	37,00	186,16
5	PepsiCo	35,67	27,33	30,33	30,67	30,33	154,33

НАЗК вносить компанії-колаборантів до чорного списку «Міжнародні спонсори війни», а їхня продукція зникає з асортименту українського рітейлу

ініціативи Російського продовольчого банку, який і розподіляв допомогу. Втім українське Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) включило компанію до переліку «Міжнародні спонсори війни», а бренд виключений із асортименту українських торговельних мереж.

У тому ж «чорному списку» НАЗК — американська Procter & Gamble: вона має два заводи з виробництва бритв Gillette у Санкт-Петербурзі та завод з виробництва туалетних засобів у Тульській області. Поповнює російський бюджет на «фінансування воєнних злочинів» — таким був вердикт НАЗК.

Виробники, які роблять меркантильний вибір на користь «business as usual», ніби нічого й не трапилось, все ж несуть комерційні та репутаційні втрати, адже українці відмовляться від їхньої продукції на десятиліття.

Ті ж компанії, котрі запустили





Юлія Стельмах,

старший директор з корпоративних відносин Carlsberg Ukraine

Ми стежили за ескалацією, тому у Carlsberg Ukraine задовго до початку повномасштабного вторгнення почав працювати антикризовий комітет, який розробляв детальні інструкції та кроки на випадок, якщо розпочнеться велика війна. Найбільшим викликом стало знайти правильні слова та звернутися у внутрішніх комунікаціях насамперед до колег.

Щодо зовнішніх комунікацій, то компанія Carlsberg Ukraine відновила їх вже в березні. Кожен комунікаційник згадає, як бізнес якийсь час мовчав, бо шукав канали та релевантні меседжі, з котрими можна вийти до аудиторії. Спочатку ми запустили соцмережі компанії, а далі – співпрацю з медіа. Компанія одразу приєдналася до гуманітарного фронту, реагуючи на запити суспільства. За рік ми втілили понад 10 гуманітарних проєктів, серед яких – виготовлення та доставка питної води в регіони України, підтримка ініціативи UNITED24, облаштування модульного містечка «Маріуполіс» для тимчасово переміщених осіб у Львові, участь у відновленні Макарівської амбулаторії та багато інших.

З початком повномасштабної війни ми переглянули комунікаційну стратегію, зробивши головним соціальний напрямок. Кожен із проєктів ми комунікували через медіа, сайт і соцмережі компанії або ж комунікація проєктів була з боку партнерів, де вони розповідали про нашу співпрацю. Основний меседж таких комунікацій: ми працюємо, продовжуємо підтримувати колег і громади, економіку держави, наближаючи перемогу. Акцентували увагу не тільки на тому «що ти робиш», а насамперед – «навіщо, для кого ти це робиш».

Я вважаю, що основним трендом у комунікаціях залишиться людяність. Коли точиться війна, кожен меседж потребує перевірки на релевантність та емпатію. Ми живемо в часи інформаційного шторму, тому комунікація має бути доречною. Маємо не тільки інформувати, але й пропонувати додаткову вартість – надихнути, підтримати, запропонувати освітню функцію тощо.

процес виходу з російського ринку, після його завершення отримають ще один потужний інструмент — стягнення відшкодувань за знищені та понівечені на території України російськими військами виробництва й іншу шкоду, заподіяну кремлівською авантюрою. Окрім можливості компенсувати втрати, такі тонко комуніковані корпоративні процеси в міжнародних арбітражах стануть способом зміцнення репутації й утвердження прихильності гуманістичним цінностям. А заповзятість корпоративних правників і масовість таких позовів проти країни-агресора безкровно добиватимуть її економіку та міфологію величі не гірше за хаймарси, танки та винищувачі для України.

Анастасія Виноградова,
оглядач альманаху
«Репутаційні АКТИВісти»





Аліна Первушина,

PR-директор SHABO

Від початку повномасштабного вторгнення усі зусилля SHABO спрямовані на порятунок людей, допомогу країні та виживання бізнесу. Чи було викликом репутаційного характеру зменшення в десятки разів нашої присутності в інфополі? Раніше ти реалізував масштабні проєкти з мільйонними показниками охоплення, а тут вперше виходиш у нуль. У традиційній історії PR це точно випробування, а в наших реаліях «зануритися в тишу» – свідомий крок.

Перші місяці від 24.02.2022 діяла заборона продажу алкоголю. Нам було важливо, щоб ніякий наш прояв голосу не могли б сприймати як «спонукання» до купівлі. Так, для бізнесу це мінус, але ми не сумнівались у необхідності цієї тиші, бо це не тільки про репутацію, а про візію, з якою будували компанію майже 20 років. Для нас важлива культура популяризації високих стандартів споживання. Свідомо продовжили відповідну комунікацію і після зняття обмежень продажу.

Складнощі в роботі, підтримка громади та ЗСУ, перемоги українського вина на світових конкурсах, вихід на нові ринки, запуск новинок, рекордний експорт і доленосні зустрічі – було все. Проте ми не транслювали це всіма можливими каналами. Інформацією про ці події ділилися лише у соцмережах компанії. Як і для більшості бізнесів, саме цей напрямок Digital для нас уже кілька років є одним із головних рупорів. Такий собі прескіт: і відповіді для ЦА, й розвінчання фейків, й інформація для ЗМІ. Тобто «ні» — голосно заявляти про всі свої дії. «Так» — спілкуватися зі співробітниками та зовнішньою ЦА; транслювати чітку позицію, бути відповідальним громадянином, який робить усе можливе.

FMCG – НАПОЇ ALCOHOL

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Pernod Ricard Ukraine	47,50	42,50	41,50	46,50	46,50	224,50
2	Regno Italia	40,50	35,50	39,00	36,50	36,50	188,00
3	Global Spirits	33,33	27,67	33,67	32,00	33,67	160,34
4	ЛВН Лімітед (ТМ Nemiroff)	34,00	29,50	29,00	30,00	31,50	154,00
5	Колоніст	37,00	29,50	32,50	26,00	29,00	154,00

FMCG – TOBACCO

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	British American Tobacco	38,00	34,50	33,50	32,50	36,00	174,50
2	Філіп Морріс Україна	37,00	29,00	34,25	35,50	38,25	174,00
3	Imperial Tobacco Ukraine	36,33	30,67	31,00	28,00	33,33	159,33
4	JTI Ukraine	33,33	24,33	29,00	30,33	33,33	150,32
5	Тедіс Україна	21,50	18,00	24,00	19,00	17,50	100,00

Юлія Ярмоленко:

«Ми стали оплотом надійності в Україні, коли першими доставляли продукцію в гарячі регіони з самого початку великої війни»



Київський БКК, заснований у 1930 році, нині переживає та приймає виклики вже другої війни у своїй історії. Фірмові солодощі та кондитерські шедеври допомагають збирати кошти для ЗСУ, дарують підтримку нашим воїнам і медикам. Фірмова лінійка продукції з патріотичною символікою підтримує незламний оптимізм і завзятість українців на фронті та в тилу у протистоянні важким викликам війни. Про секрети незламності, репутаційної стійкості та майбутній фірмовий виріб для святкування Перемоги говоримо з Юлією Ярмоленко, головою наглядової ради компанії «Київський БКК».

Київський БКК — це багаторічна історія й усталена репутація: як вони допомогли пройти найжорсткіші випробування останнього часу?

Наша сила — в стійкості та професіоналізмі команди, відданості своїй справі й усвідомленні нашої відповідальності перед споживачами та партнерами. Вже з 15 березня 2022 року кондитери вийшли на виробництво. Ми досі пам'ятаємо ті погляди та теплі обійми, які свідчили, що ми на правильному шляху і перемога за нами. Всі представники менеджменту компанії миттєво ухвалювали складні оперативні рішення, реагували на ускладнені, а часом і порушені логістичні ланцюжки. Як результат — компанія доставляла продукцію до найнебезпечніших точок.

Україна й українське стали потужними впізнаваними у світі брендами. Чи плануєте якісь міжнародні активності?

Ми насправді стали оплотом надійності в Україні, коли першими доставляли продукцію в гарячі регіони з самого початку великої війни. Наша робота в екстремальних умовах, коли буквально зупинилось все — найкраще свідчення незламності, гнучкості та надійності компанії. Зараз ми плануємо розширювати список партнерів за кордоном (серед них — торговельні мережі Польщі), а також представити найкраще українське на виставці кондитерів у Німеччині й інших країнах Європи.

Підприємство випустило серію патріотичної продукції на підтримку для ЗСУ. Хто був автором ідеї, назв і рецептур?

З перших днів БКК стала активним корпоративним волонтером. Зараз немає важливішої місії, аніж підтримувати наше військо та захисників заради наближення Перемоги.

Я особисто відвідувала гарячі точки, опікувалась підтримкою наших військових. Звідти — ідеї та натхнення для виробництва продукції з патріотичною символікою. Ми без-

Як підприємство зустріло війну і що стало найскладнішим викликом?

На початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року Київський БКК, як і багато інших підприємств, дбаючи про безпеку своїх співробітників, на декілька днів призупиняв виробництво. Тоді ж поставало питання про можливість консервування виробничих та інших площ, а також обладнання підприємства. Але спільно з керівниками всіх рівнів ухвалили відважне далекоглядне рішення — ми продовжуємо працювати. Зберегли діюче виробництво та переформатували його, аби й надалі забезпечувати киян і ЗСУ найнеобхіднішими продуктами.

посередньо від бійців і керівників підрозділів дізнавались про їхні потреби. Аби зібрати кошти створили патріотичний торт «Все буде Україна!» – прибуток від його продажів був спрямований на закупівлю дронів для наших хлопців і дівчат на передовій. Незламність і відвага українців у протистоянні ворожій навалі надихали нас на створення тістечок «Ой у лузі червона калина», «Привид Києва», «До перемоги разом». А особливі рецептури — це втілення унікального досвіду наших майстрів-кондитерів, нашого прагнення допомогти обороні на своєму фронті з любов'ю до України та гордістю за наших незламних воїнів.

З 15 березня 2022 року кондитери вийшли на виробництво. Миттєво ухвалювались складні оперативні рішення, компанія доставляла продукцію до найнебезпечніших точок

Які ще проєкти гуманітарного спрямування компанія реалізувала за час великої війни?

Свою місію ми зараз бачимо у підтримці нашого війська та цивільних людей в Україні в часи складних випробувань. Подарувати людям свято, заряд оптимізму, від усього серця подякувати за їхні зусилля на фронті та в тилу — це наша зброя, наш внесок у перемогу. На 31-шу річницю Незалежності України 24 серпня 2022 року команда Київського БКК подарувала чудове свято медикам і військовим. У 31 медичному закладі по всій території України пригостили більш ніж 10 тисячами порцій фірмового торту наших захисників і людей, які їх рятують і лікують. Це частування вдячності внесене до переліку рекордів України як «Наймасовіше привітання військових та медиків». А наприкінці лютого 2023 року команда Київського БКК спільно



з партнерами і тисячею волонтерів влаштувала приготування та частування «100 000 млинців подяки». Так спільно з усіма небайдужими українцями ми встановили ще два рекорди країни. Також ми запросили зіркового майстер-шефа Ектора Хіменес-Браво та бренд «Торчин», і спільно з міськими громадами та волонтерами-кухарями приготували понад 10 тис. упаковок сухого борщу, завдяки чому змогли почастувати більш ніж 70 тис. наших захисників. Ці заходи ми усі запам'ятали назавжди — так ми передаємо тепло наших рук, говоримо щирі слова вдячності та низько вклоняємося нашим захисникам.



Тістечка «Ой у лузі червона калина», «Привид Києва», «До перемоги разом» надихали людей та допомагали обороні України

Вже маєте ідеї, яким стане фірмовий виріб Київського БКК, аби відзначити Перемогу?

Звісно, ми вже працюємо над розробкою та втіленням продукту, який стане головним символом історичного для України дня! Поки що ми відкритті до ідей, тож кожен має шанс зробити свій внесок. Як показав рік протистояння у війні, наша сила — в нашій єдності.



Нерухомі лідери

Девальвація та зростання цін на будівельні матеріали у 2022 році, втрата інтересу інвесторів до житла через бойові дії та неготовність споживачів вкладати кошти в придбання квартир поставили перед девелоперськими компаніями купу непростих запитань. Як працювати в таких надскладних умовах, при цьому не втративши клієнтів? Ті, котрі зможуть знайти відповіді на ці запитання, налагодять комунікацію та завершать свої об'єкти, отримають величезний кредит довіри від клієнтів.

У довоєнний період велику роль для девелоперів мав імідж: компанії, які будують якісні об'єкти та вводять їх в експлуатацію вчасно, приваблювали клієнтів. І це приносило дивіденди. Квартири у деяких будинках розкуповували, тільки-но на ділянці з'являвся паркан, тобто за рік-півтора до введення будинку в експлуатацію. Підрядники, котрі виконували свої роботи якісно та вчасно, завжди мали роботу. Однак російське повномасштабне вторгнення змінило геть усе.

НОВА РЕАЛЬНІСТЬ

Після 24 лютого 2022 року потенційні покупці нерухомості вже не поспішають у відділи продажів. Кількість угод купівлі-продажу нерухомості, як зізнаються керівники девелоперських компаній, впала у декілька разів. За даними ЛУН, за три квартали минулого року нотаріуси зареєстрували 114 тисяч угод стосовно нерухомості, що в три рази менше за аналогічний період у 2021 році. Перед повномасштабним російським вторгненням в Україні

Репутацію підтвердять ті девелопери, котрі не зупиняли роботу в найважчі часи та вміють спілкуватися з клієнтами

нараховувалося понад 200 тис. інвесторів у нерухомість на первинному ринку – людей, які купують нерухомість для перепродажу чи здавання в оренду. Зараз їх удвічі менше – та й то в регіонах, де не відбуваються активні бойові дії. Чим далі на захід, то краща ситуація. Наприклад, якщо в столиці залишилось 45% від довоєнної кількості інвесторів, то у Львові — 54%, а в Ужгороді — 68%. Тож зараз головне джерело доходу девелоперів – виплати по розстрочкам, які були оформлені раніше.

Перед вторгненням в Україні нараховувалося понад 200 тис. інвесторів у нерухомість, зараз їх удвічі менше

Ще один виклик для покупців – зростання цін на житло через подорожчання будівельних матеріалів і різку девальвацію гривні у перший воєнний рік. За даними ЛУН, у лютому середня вартість житла на первинному ринку Києва становила 48,3 тис. грн. за 1 кв. м, а от за аналогічний період минулого року – 35,4 тис. грн. за 1 кв. м. У Львові за той самий період ціни зросли з 27,8 тис. грн. до 44,1 тис. грн., в Одесі – з 27,4 тис. грн. до 39,3 тис. грн., а в Ужгороді – з 22,3 тис. грн. до 43 тис. грн. за 1 кв. м.

ЯК ДЕВЕЛОПЕРИ ДОЛАЮТЬ ВИКЛИКИ

Після початку повномасштабної війни цінності клієнтів змінились. У девелоперських компаніях зізнаються, що найголовніше зараз – правильно організована комунікація, тобто покупці мають швидко отримати відповіді на питання, які їх хвилюють. Наприклад, чи можна виплатити усю розстрочку одним платежем перед введенням будинку в експлуатацію; хто ремонтуватиме житло, якщо у нього влучить російська ракета. Ті, хто створив ефективні системи комунікації, отримують дивіденди – їм вірять наявні клієнти, до них звертаються нові. Окрім того, важливо повідомляти покупцям про всі зміни на будівельному майданчику. Також важливо для девелоперів демонструвати свою надійність – завершувати зводити будинки та виконувати зобов'язання перед клієнтами.

Після перемоги України такі компанії отримають бонус – величезний кредит довіри від потенційних покупців. А попит буде дуже великим. Нашій країні вже зараз необхідно понад $52 млрд для покриття збитків житлового фонду через воєнну агресію – про це йдеться в дослідженні KSE. На листопад 2022 року в Україні вже було зруйновано 16,8 тис. багатоквартирних і 126,7 тис. приватних будинків. Усі власники зможуть отримати компенсації за рахунок донорів і заарештованих російських коштів.

Після Перемоги попит на житло в Україні буде великим: для покриття збитків уже зараз необхідно понад $52 млрд



Анастасія Виноградова,
оглядач альманаху «Репутаційні АКТИВісти»

БУДІВНИЦТВО ТА ДЕВЕЛОПМЕНТ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Ковальська	45,89	46,22	45,44	46,89	46,11	230,55
2	К.А.Н. Девелопмент	47,08	43,82	45,33	44,67	45,00	225,90
3	Arricano Real Estate	43,13	45,00	44,00	41,75	44,75	218,63
4	УЦСС	43,60	44,80	44,40	42,40	42,40	217,60
5	UDP	41,67	41,89	40,78	42,33	43,00	209,67

Тарас Тополя:

«Пісня під час війни – дуже серйозний інструмент для підтримки бойового духу»

Учасники відомого українського гурту «Антитіла» вступили до лав територіальної оборони ще до повномасштабного вторгнення росії і навіть встигли випустити декілька роликів про це. А 24 лютого прибули у свій військкомат і чекали розпоряджень. Про те, яких змін зазнало українське мистецтво протягом останнього року, яким воно буде у майбутньому, чого зараз чекають українці від вітчизняних артистів та якою є роль музики на війні, розповів фронтмен «Антитіл» Тарас Тополя.



Чи став для українського мистецтва 2022 рік поворотним моментом, який змінив ситуацію назавжди? Що змінилося особисто для вас?

Хотілося б вірити, що став. Мені дуже хочеться, щоб український артист, культурний діяч, той, хто генерує контент нині, ніколи вже не повертав свого носа в бік москви. Щоб українське мистецтво націлювало всі свої намагання в бік Заходу, з його цінностями, каркасом принципів, ідеалів, ідей. Хочеться вірити, що війна з такими великими жертвами вже спричинила безповоротні зміни.

Гурт «Антитіла» з 2014 року повністю закрив для себе росію. І всі наші творчі потуги, і досить помітні успіхи були орієнтовані на український та закордонний ринки. Пам'ятаю, як відвідали фестиваль SXSW, провели з 2014 року три тури в США, де збирали десь 500–1000 українців на своїх концертах. Ми планували інтеграцію в європейський простір до повномасштабної війни та робили адаптації кількох пісень польською мовою.

Власне, війна зробила так, що всі ці процеси почали відбуватися швидше – і світ відкрив для себе українську культуру лише через нашу волю, силу, відвагу, тобто завдяки тим якостям, які зараз проявляють солдати на передовій. Тому можна сказати, що за цей рік війни головним промоутером української музики стали піхота, десантура, артилеристи, танкісти, диверсанти і всі-всі, хто під жовто-блакитним прапором знищує москалів сотнями тисяч. От саме вони ті, хто зрушив цей важіль з місця.

Як за час війни змінилося ставлення аудиторії до зірок естради? На що переважно очікують люди?

Ставлення до зірок української естради змінювалося співвідносно їхнім заявам і вчинкам. Дехто обрав шлях відмовчуватися, дехто обрав шлях стати на сторону агресора, дехто обрав шлях всидіти на двох стільцях. Дехто обрав шлях просто відверто маніпулювати та брехати своїй аудиторії, сподіваючись, що це не буде поміченим. Дехто із діячів шоу-бізнесу та сучасної сцени в різних її стилістичних напрямках пішов безпосередньо на передову. Дехто почав волонтерити. І на все це була реакція народу – часом позитивна, часом максимально негативна. Якщо артист отримує якусь реакцію на свої вчинки протягом цієї війни, головного винуватця цього треба шукати у відображенні в дзеркалі.

Війна з такими великими жертвами вже спричинила безповоротний розворот українського мистецтва геть від росії

Чи очікували на такий успіх «Фортеці Бахмут»? Що зараз потрібно для того, щоб музична композиція стала символом спротиву так, як ваша пісня чи відео Андрія Хливнюка з «Червоною калиною»?

Я не можу судити стосовно успіху «Фортеці Бахмут», ще досить мало часу минуло для вимірів. «Фортеця Бахмут» була написана з однією метою – підняти дух насамперед тих, хто бореться на передовій, і не лише в Бахмуті. Це вдалося. Чому? «Антитіла» сім місяців були на передовій. Ми як парамедики зробили багато важливої роботи і брали участь у бойових діях на Київщині, на Харківщині. Потім були виведені з фронту рішенням головнокомандувача

ЗСУ Валерія Залужного. Але наш батальйон продовжував працювати під російським кордоном на півночі Харківщини, під Білогорівкою (це на північ від Бахмута), ніс втрати і виконував гідно бойові завдання.

Власне, протягом року війни у «Антитіл» назбиралося багато відео з фронту та емоцій, які сублімувалися в пісню «Фортеця Бахмут». Я думаю, нами буде написано ще багато пісень про війну. Ми ніколи не ставили собі за мету, щоб ці пісні стали народними і не робили з цього якийсь маркетинг, але очевидно, що композиція сподобалась. І це прекрасно, тому що чим більше вона отримає охоплення, тим більше людей вмотивує. У пісні абсолютно прямі слова в ліриці, зрозумілий посил і нерв. Нехай працює, ми лише за.

Прекрасно, що народ співає пісню «Ой у лузі червона калина», що вона є в різних аранжуваннях і стилістичних напрямках. Музика та пісня під час війни – дуже серйозні інструменти для підняття та підтримки духу. Пісня, яку можна співати разом з побратимами або співати за столом, щоб згадати тих, хто пішов на щиті, або співати заради перемоги. Чим більше буде композицій, які стануть народними на передовій, тим швидше ми досягнемо Перемоги. Звісно ж, не піснями єдиними, але зокрема й піснями.

Які враження від концерту в Лондоні? Що найбільше запам'яталося?

Від Лондона дуже потужні враження. Це був наш перший концерт за кордоном від початку повномасштабної війни. Ми не виступали пів року, просто було не до цього. Далі, як вийшли з передової, то мали виступи на стадіоні Народовому в Польщі, де



разом з Едом Ширaном виконали вперше наживо спільну пісню. Потім у посольстві США в Великобританії заспівали декілька пісень. Брали участь в акції на Трафальгар-сквер у Лондоні. І от, врешті, в столиці Великої Британії відбувся перший великий сольний концерт.

Ми, звісно, переживали, нервували, тому що грали наживо вперше новий альбом «Міленіальний» на чужій незнайомій сцені. Ми не знали, скільки людей прийде, якою буде атмосфера, але, зрештою, стало очевидним, що всі ці переживання були зайвими, тому що був повний зал – більше 1000 осіб. Приїхали не тільки українці, а й люди з різних куточків Європи, не лише з Лондона. Аудиторія була 50/50 україномовна й англомовна. Вони розуміли, відчували енергетику. Зрештою, коли вийшли на сцену Bono та The Edge, була дуже особлива мить. Вони заспівали разом із нами пісню Mothers Of The Disappeared і присвятили її всім мамам України, які чекають своїх синів з війни, і це був дуже потужний, щемливий момент.

Концерт склався чудово і задав старт наступним виступам у Німеччині, які так само пройшли прекрасно. Ми зібрали досить багато коштів, які витратимо на потреби нашого 130-го батальйону – насамперед підтримаємо дітей наших побратимів, які загинули під час виконання бойових завдань. Ще частина коштів піде на потреби інших підрозділів ЗСУ.



Чим більше буде пісень, які стануть народними на передовій, тим швидше ми досягнемо Перемоги

В одному з інтерв'ю ви говорили, що на українську музику чекає ренесанс. У чому він полягатиме і в кому публіка бачитиме зірок після війни?

Очевидно, що це стається. Що зміниться? Мені здається, війна є моментом біфуркації, точкою ініціації взагалі для всього українського народу. І кульмінація всієї нашої історичної драми, яка тривала протягом останніх декількох сотень років, кристалізує і проявляє розбіжність між декларованими принципами й цінностями та вчинками людини. Якщо ми говоримо про артиста, то він людина публічна – і цю його розбіжність видно яскравіше.

Мені здається, що після Перемоги залишаться у фаворі й перебуватимуть на гребені людської любові саме ті, хто не зрадив своїм принципам протягом цієї війни. Які навіть під загрозою смерті робили щось для того, щоб їхній народ вижив, вистояв, переміг і рухався вперед до своєї Незалежності. Саме це будуть цінувати. Вже меншою мірою будуть ставитися до художньої цінності тих особистостей, хоча і це буде оцінюватися. Але вперед перед гуртами, артистами, митцями буде бігти запитання: а що ти робив під час цієї війни? І відповідь на це запитання буде відкривати або закривати двері до сердець людей.



Поле бою — мобільний зв'язок

У 2022 році сферу мобільного зв'язку супроводжували екстремальні виклики, спричинені війною та руйнуванням інфраструктури. З першого дня війни оператори «великої трійки» — Kyivstar, Vodafone та lifecell — робили все можливе для забезпечення сталого зв'язку попри руйнування його інфраструктури та блекаути: підтримували функціонування мереж в окупації та під обстрілами, відновлювали роботу базових станцій, інвестували в їхнє забезпечення резервним живленням.

Зросла довіра абонентів до компаній, зокрема акцент у комунікаціях оператори зробили на оперативному повідомленні про діяльність мереж зв'язку й емпатії у спілкуванні з клієнтами.

В умовах війни та руйнування мереж кожного із операторів представники «великої трійки» ухвалили рішення забути суворі закони конкуренції й організувати галузеву взаємодію за принципом «чим ми можемо допомогти».

Скоординовані спільні дії операторів на користь абонентів — це новий рівень репутаційного менеджменту, який суттєво зміцнив репутацію галузі мобільного зв'язку загалом. Гарний приклад — оперативний запуск індустріальної ініціативи «Національний роумінг»: абоненти в разі втрати сигналу вежі свого оператора отримали змогу безперешкодно перемикатися на будь-якого з інших доступних. За цим надійшла черга корпоративних ініціатив: щоб мільйони українців, котрі покинули рідну землю

Скоординовані дії всіх операторів на користь абонентів — це новий рівень репутаційного менеджменту в галузі

через війну, мали доступний зв'язок за кордоном, впроваджуються екстрені моделі роумінгу. Наприклад, у Київстару — «Доступний роумінг» і «Роумінг як вдома». Такі рішення стали можливими завдяки транскордонній взаємодії: локальні оператори країн Європи задля підтримки українців надали українським операторам зв'язку безпрецедентні тарифні умови для їхніх абонентів у роумінгу.

Аби підтримати своїх абонентів, де б вони не опинились, оператори надали їм тарифні пільги на мільярди гривень

Ще один критичний репутаційний фактор — оперативна реакція на скарги та звернення абонентів у соцмережах, адже людям часто потрібна була допомога, порада та підтримка «тут і зараз».

Аби підтримати своїх абонентів, де б вони не опинились, оператори надали їм тарифні пільги на мільярди гривень. Паралельно допомагали й Україні. Київстар у 2022 році інвестував у розбудову та розвиток телеком-мережі 5,9 млрд грн і спрямував до державного бюжету 10,7 млрд грн податків. 350 млн грн — інвестиції найбільшого оператора країни у забезпечення телеком-мережі альтернативними джерелами живлення, аби українці попри руйнування енергетичної інфраструктури мали сталий зв'язок. Своїм внеском в розмірі 300 млн грн Київстар підтримав державну ініціативу з відбудови цифрової інфраструктури України. Понад 130 млн грн оператор спрямував на забезпечення гуманітарних потреб військових, переселенців та лікарень.

Vodafone Україна протягом 2022 року інвестував близько 11,5 мільярдів гривень у підтримку країни, а знижки на послуги для більш ніж 14 млн осіб сягнули 1,19 млрд грн. Загальний обсяг соціальних інвестицій лише Vodafone у 2022-му становив 1,4 млрд грн. Так само робили й інші оператори. Інвестиції в сервіси соціального характеру стали важливим напрямом роботи





Анна Захараш,

директор з корпоративних комунікацій Київстар

Висловлюю глибокі співчуття родичам загиблих у цій страшній війні. Хочу подякувати всім, хто в лавах ЗСУ боронить державу, всім бізнесам і громадянам, волонтерам, благодійникам, які підтримують Україну в цій боротьбі. Дякую великій команді Київстар, яка ні на секунду не зупиняє діяльність – працює та надає послуги зв'язку та допомогу.

Серед найгостріших викликів репутаційного характеру у 2022 році слід відзначити зростання інформполя у традиційних медіа на 30%, у соціальних мережах – у 4 рази. Відповідно, Київстар збільшив кількість публікацій в офіційних соцмережах на 50%.

Насамперед зріс рівень антикризових комунікацій. Значно збільшилася швидкість ухвалення рішень щодо запуску та надання послуг клієнтам, реалізації національного роумінгу, послуги «Роумінгу як вдома» тощо. Тому в перші тижні повномасштабного вторгнення наші комунікації з абонентами перестали залежати від часу доби, стали більш прозорими й оперативними.

Для мене найбільший особистий виклик професійного характеру проявився у необхідності підтримувати команду компанії, налаштувати її на важливість нашої роботи під час кризи.

У коротко- та середньостроковій перспективі телекомунікаційним компаніям доведеться працювати в умовах перенасиченого інформаційного поля. Можливе скорочення бюджетів. Суспільство відчує втому від благодійних ініціатив через фінансове й емоційне виснаження.

Аби ми були готовими до таких викликів, Київстар уже зараз шукає нові цікаві ідеї для проєктів, що мають бути важливими та корисними Україні та суспільству. Переглядаємо стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Створюємо інструментарій для можливості системно долучатися до благодійних та інших важливих проєктів Київстар як працівникам, так і клієнтам.

Грамотна робота зі ЗМІ, включаючи іноземні, зміцнювала репутацію кожного українського оператора зв'язку та всієї галузі

у сфері безпеки, наприклад, безоплатний інтернет у бомбосховищах. Масштаби підтримки найбільшого оператора Київстар у вигляді безоплатних послуг та бонусів перевищили 570 млн грн. Слідкуючи за картою бойових дій та окупації, Київстар та інші оператори тимчасово призупиняли нарахування абонплати абонентам на таких територіях – один працюючий мобільний для багатьох людей ставав єдиним зв'язком із зовнішнім світом.

Кейси технологічного лідерства також напряму пов'язані з ліквідацією наслідків війни. Наприклад, інженери Vodafone відновили зв'язок у звільненому Ірпені за 2 дні: для цього вони створили кардинально нове технологічне рішення і також, відклавши питання конкуренції на потім, поділились ним з іншими операторами.

Про це надзвичайно важливо було розповісти якомога ширшій аудиторії та якомога швидше. Для широкого загалу цей кейс став однією із перших перемог над ворогом на полі технологій, що дуже надихнула. Публікації про рішення Vodafone облетіли шпальти провідних видань США, Європи, Японії.

Перший рік великої війни значно загартував галузь технологічно, а грамотна робота зі ЗМІ, включаючи іноземні, зміцнила репутацію основних гравців ринку мобільного зв'язку та всієї галузі.

Олександр Левшин,
головний редактор інтернет-порталу HiTech Expert



ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ — МОБІЛЬНІ ОПЕРАТОРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Київстар	42,20	40,30	41,70	41,70	40,50	206,40
2	Vodafone	41,60	40,90	41,30	40,10	39,90	203,80
3	Lifecell	40,80	39,10	40,20	38,20	38,00	196,30
4	ТриМоб	26,00	24,00	28,25	25,50	25,00	128,75
5	LycaMobile Україна	21,67	20,00	21,33	22,33	20,67	106,00



Фіксований звязок: похорон відкладається

Щороку роль бездротового інтернету неухильно зростає, тому операторів фіксованого зв'язку щорічно «ховають». Однак похорон відкладають, адже «фікса» все ж стабільніша та дешевша за мобільний зв'язок.

Завдяки зростанню відеотрафіка фіксований інтернет зростає небаченими темпами – до 30% щорічно. Виникає проблема: як забезпечити передавання все більш якісного і, відповідно, «важкого» контенту. І саме тут у операторів фіксованого зв'язку настає зоряний час. Справа в тому, що на стабільність і якість мобільних каналів щомиті впливає сотня різних факторів: погодні умови, кількість абонентів в соті, «вага» трафіка, перешкоди на шляху радіохвиль і т. д. У стаціонарного оператора таких проблем немає – він має власну інфраструктуру, потужні оптоволоконні лінії, що забезпечують 100% connectivity (можливість налагодження зв'язку).

Невипадково практично всі найбільші мобільні оператори свого часу хеджували свої ставки та придбали фіксований бізнес. Крім того, передавання «важкого» вмісту по кабелю обходиться набагато дешевше, ніж повітрям. Тому, коли йдеться про «важкий» контент, саме час розраховувати на надійну інфраструктуру традиційних операторів.

Однак якщо з операторами мобільного зв'язку в плані репутаційного менеджменту це ще нікуди не поділося, то провайдери широкосмугового зв'язку не такі вже й гладкі.

Найкраще працюють з репутацією Укртелеком, Vega Telecom та одеська компанія Tenet

Найкраще репутаційні справи йдуть у ветерана Рейтингу — Укртелекома. Vega Telecom і одеська Tenet також входять до трійки лідерів.



Олена Шрамко,
PR-директор АТ «Укртелеком»

2022 рік для Укртелекому, як і для всієї України, був роком великої війни. Керівництво компанії з самого початку визначилося з пріоритетами: найголовніше – це безпека співробітників і членів їхніх сімей, підтримання роботи національної мережі та забезпечення сервісами об'єктів критичної інфраструктури, в тому числі ЗСУ, державних адміністрацій, соціальних об'єктів. Зважаючи на ці пріоритети, для нас надважливими стали внутрішні комунікації: були активно задіяні соцмережі – насамперед Telegram-канал для співробітників, у якому повідомляли всю корисну та важливу інформацію.

У зовнішніх комунікаціях соцмережі також стали пріоритетними. Сторінка Укртелекому у Facebook трансформувалась у головне інформаційне джерело для наших клієнтів. Власне, PR-команда Укртелеком реалізовувала впродовж року проєкт «Рік протистояння агресору» в своїх соцмережах, розповідаючи практично щодня про доступність сервісів, про те, як відновлюється зв'язок на деокупованих територіях, як працюють наші бригади у цих умовах. PR-команда перетворилася на маленьку, але дуже потужну команду воєнкорів-зв'язківців. Зокрема, нашу діяльність оцінили кореспонденти міжнародних ЗМІ, які постійно зверталися за коментарями, а також з проханнями організувати репортажні інтерв'ю з нашими співробітниками у гарячих точках.

Репутація компаній у час випробувань, безумовно, проходить перевірку на міцність. На мою думку, вкрай важливо, аби комунікації на всіх рівнях, у всіх напрямках/сегментах відповідали таким принципам: спрямованість і віра бізнесу в перемогу, щирість, повага до співробітників, клієнтів і партнерів. Звісно, все здобуте у воєнний час, ми перенесемо й у мирні комунікації після Перемоги.

В Укртелекому, звісно, більше можливостей і вони ширші, проте репутаційний менеджмент — річ об'єктивна, тож саме життя змушує це робити незалежно від чисельності та штату співробітників.

Популярною стала технологія GPON, що забезпечувала стабільне інтернет-з'єднання під час відключень електроенергії

Саме так у 2022 році попри постійні ворожі атаки на наші міста і села, стабільно працював Укртелеком. Завдяки злагодженій і професійній роботі команди, підтримці партнерів, солідарності телеком-галузі Укртелеком забезпечив стале функціонування своєї критичної інфраструктури та національної мережі, надаючи послуги ЗСУ, державним органам, бізнесу та населенню.

Інтернет-доступ забезпечено на рівні 87% населених пунктів національного покриття компанії станом на 24.02.2022 р. Послуги надають у всіх областях, крім тимчасово окупованих населених пунктів Луганської, Донецької, Запорізької, Харківської та Херсонської областей.

Навіть в умовах повномасштабної війни Укртелеком продовжує реалізовувати проєкти з розвитку оптичної мережі й інвестувати в захищеність власної інфраструктури від кібератак.

Зокрема, протягом 2022 року було прокладено майже 5,6 тисяч кілометрів волоконно-оптичного кабелю. Загалом база користувачів оптичного інтернету компанії зросла на 16,2% порівняно з попереднім роком, що забезпечило зростання доходів у цьому сегменті на 27%.

Укртелеком облаштував WiFi-доступ в укриттях 503 шкіл, підключив до оптичної інфраструктури 117 медичних і 153 освітніх заклади.

Укртелеком робить все можливе, щоб якомога більше користувачів мали доступ до послуг зв'язку навіть під час вимкнення зовнішнього електроживлення. Запас міцності мережі Укртелекому забезпечують генератори автономного живлення й акумуляторні батареї, завдяки чому близько 60% абонентської бази по всій країні користуються енергонезалежним інтернетом від Укртелекому.

Витрати на паливно-мастильні матеріали для забезпечення безперебійної роботи телеком-обладнання під час знеструмлень становили понад 20,5 млн грн.

Укртелеком системно надає підтримку ЗСУ – у 2022 році на потреби захисників спрямовано близько 50 млн грн.

На жаль, колеги-провайдери поки що не приділяють належної уваги мистецтву ефективної корпоративної репутації, мабуть, вважаючи, що кейси говорять самі за себе. Однак це зовсім не так! Необхідно розповісти про справи самим провайдерам, донести їх до широкої публіки, познайомити наявних абонентів з новинками та залучити нових. З особистого досвіду знаю, наскільки ефективне спілкування з вуст в уста.



Від боротьби провайдерів за репутаційне лідерство виграють їхні клієнти за рахунок отримання кращих сервісів

Під час нещодавніх відключень майже весь величезний багатоквартирний будинок, де я живу, дружно перейшов на інтернет від Vega Telecom. І це лише один приклад того, як працює «сарафанне радіо».

Паралельно з мобільним зв'язком під час відключень гостро постало питання забезпечення стабільного зв'язку, широкосмугового інтернету абонентам фіксованого зв'язку, особливо в періоди відсутності електроенергії. Спостерігався сплеск попиту на павербанки, електростанції. Особливою популярністю користувалася технологія GPON, що дозволяє мати стабільне з'єднання під час відключень, з доставкою інтернету безпосередньо в квартиру по оптоволокну.

Тут досягла успіху компанія TENET, яка сьогодні має в своєму розпорядженні потужну в Одесі мультисервісну мережу наступного покоління (NGN – Next Generation Network) з використанням високонадійних волоконно-оптичних ліній зв'язку. Це дозволяє компанії надавати весь комплекс послуг Triple Play (передавання даних, голосу та відео).

До речі, за чверть століття TENET перетворився з локального стартапу в одну з найбільших телекомунікаційних компаній України зі списку 10 найбільших.

TENET постійно працює над тим, щоб зробити свої сервіси та послуги максимально зручними та корисними для кожного абонента. При цьому компанія приділяє особливу увагу впровадженню сучасних технологій у різних галузях і сферах життя.

Окрім того, низка соціальних ініціатив TENET спрямована на зміцнення іміджу Одеси як міста новітніх інформаційних технологій.

Немає жодного сумніву, що вже майбутнього року боротьба за репутаційне лідерство загостриться, а виграємо ми, клієнти найкращих компаній, за рахунок отримання кращих сервісів.

Олександр Левшин,
головний редактор інтернет-порталу HiTech Expert



ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ – ОПЕРАТОРИ ФІКСОВАНОГО ЗВ'ЯЗКУ ТА ШИРОКОСМУГОВОГО ДОСТУПУ ДО ІНТЕРНЕТУ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Укртелеком	43,00	42,33	42,67	43,67	43,00	214,67
2	Тенет	42,00	40,30	42,90	39,50	42,00	206,70
3	Вега Телеком	40,33	38,33	39,00	38,33	39,00	194,99
4	DataGroup (Воля)	40,20	39,20	38,80	37,60	38,70	194,50
5	Київстар Домашній інтернет	38,17	37,67	37,83	37,67	37,33	188,67

Ольга Муха:

«Кожен бренд зараз має робити щоденний внесок у боротьбу з ворогом»

lifecell – український телекомунікаційний оператор, що надає послуги мобільного зв'язку та передавання даних на базі швидкісного інтернету. Станом на кінець 2022 року активна абонентська база lifecell становила 8,5 млн користувачів. Про роботу компанії під час повномасштабного вторгнення, відновлення зв'язку на деокупованих територіях та кризові комунікації розповіла керівниця відділу корпоративних комунікацій компанії lifecell Ольга Муха.



Очевидно, що під час великого вторгнення значення мобільного зв'язку зростає. Люди намагалися знайти рідних і знайомих, які могли опинитися в зоні бойових дій або окупації. З якими найбільшими репутаційними викликами зіткнулася ваша компанія минулого року?

Від початку повномасштабного вторгнення компанія обіцяла своїм абонентам, що буде робити все можливе, аби мережа lifecell працювала. Для цього наші інженери зварюють оптику, ремонтують обладнання базових станцій, йдуть на свідомий ризик під час обстрілів, адже всі розуміють роль зв'язку під час війни. Ремонтні бригади за цей період здійснили понад 80 тис. виїздів. Протягом 2022 року lifecell побудував 670 нових базових станцій і майже 2100 модернізував.

Важливу роль відіграє швидкість відновлення зв'язку – деокуповані міста й села мають одразу оживати. Тому на Київщині, Чернігівщині, Харківщині та Херсонщині наші інженери йшли одразу за військовими та саперами. Якщо розбита транспортна мережа – підключаємося через Starlink, потрібно забезпечити сигналом населені пункти на більшій відстані – беремо антени Vega (Comarcom), ворог розбив електромережу – використовуємо генератор. Як тільки в населеному пункті з'явився зв'язок – ми комунікуємо про це в соцмережах і новинах компанії. Абонентам, які пережили окупацію, lifecell нараховував пакети послуг – 500 хв. на розмови та 10 ГБ мобільного інтернету.

Якими були головні репутаційні проєкти, ініційовані компанією у той час?

У березні минулого року lifecell ініціював запуск проєкту національного роумінгу. В короткі терміни разом з іншими мобільним операторами ми запустили цей сервіс. Він став рятівним для багатьох людей при евакуації, на територіях активних бойових дій, під час відключень електроенергії. Спільно з державою та з іншими операторами ми активно доносили всіма каналами інформацію про цю послугу, пояснювали, як нею можна скористатися. У підсумку в своїй мережі щодня бачимо 300–400 тис. абонентів інших операторів.

У перші дні вторгнення компанія без додаткової плати нараховувала хвилини та гігабайти. lifecell домовився з європейськими операторами й досі підтримує своїх роумерів – вони користуються мобільним інтернетом за кордоном так, наче знаходяться в Україні. За рік війни понад 500 тис. наших абонентів отримали близько 20 млн ГБ у понад 30 країнах Європи.

> **Найбільшу ефективність показало доречне використання каналів з огляду на інформацію, яку доносимо**

Кожен бренд зараз має робити свій щоденний внесок у боротьбу з ворогом. Під час війни це стало однією з базових складових формування репутації. Саме тому lifecell перерахував 40 млн грн. на UNITED24 на відновлення цифрової інфраструктури.

Вагомим внеском у формування репутації були соціальні ініціативи компанії. Ми передали військовим телеком-обладнання на понад



37 млн грн. Протягом року нараховували нашим абонентам, що є військовими, лікарями, працівниками критичної інфраструктури та волонтерами, пакети по 10 тис. хвилин дзвінків, 10 тис. ГБ інтернету, 10 тис. SMS. За рік повномасштабної війни ми нарахували понад пів мільйона таких пакетів – їхня комерційна вартість перевищує 300 млн грн. Будемо продовжувати й надалі це робити.

Значний внесок у формування репутації було зроблено завдяки турботі про власних співробітників, зокрема мобілізованих до сил оборони або тих, хто евакуювався.

Перед кожною публікацією ретельно аналізуємо ситуацію, дивимося, наскільки доречно зараз буде говорити про новий продукт

Що ви робили для підвищення ефективності комунікацій?

Наші комунікації стали більш ситуативними й емпатичними. Перед кожною публікацією, ретельно аналізуємо ситуацію в країні, дивимося, що відбувається в інформпросторі, наскільки доречним зараз буде говорити про новий продукт, може, краще просто підтримати нашу аудиторію або пояснити, що саме відбувається зі зв'язком, як ми вирішуємо ту чи іншу проблему.

Коли ворог почав атакувати енергетичну інфраструктуру, обладнання операторів періодично відключалося через відсутність живлення. Без електрики базові станції переходили на роботу від батарей, а потім – від генераторів. Але в операторів десятки тисяч базових станцій по всій Україні, тому одночасно забезпечити усім необхідним кожну неможливо. А коли електроенергія була довгий час відсутня, то батареї просто не встигали зарядитися. Тому ми комунікували про це в усіх можливих каналах. Також ми розпочали спільний проєкт разом із YASNO – SMS-інформування населення про планові й екстрені відключення електроенергії, адже бачили запит на таку послугу.

Які інструменти комунікацій і репутаційного менеджменту показали найбільшу ефективність в умовах 2022 року?

Найбільшу ефективність показало доречне використання того чи іншого каналу з огляду на інформацію, яку ми доносимо. Ситуативний мем краще запостити в соцмережах (гумор став просто необхідною складовою комунікацій для збереження психіки). Новини слід розповсюдити в усіх каналах у відповідному форматі. Ніколи раніше компанія так багато не комунікувала із закордонними аудиторіями через майданчики Forbes, WSJ, FT, CNN. Окрім проблем галузі, ми намагалися привертати увагу світу до боротьби України за свою незалежність, щоб українці не сходили з порядку денного для світової спільноти.

Цього року компанія також вперше взяла участь у міжнародному конкурсі The Global Mobile Awards (GLOMO), який проходив під час Всесвітнього мобільного конгресу (MWC) у Барселоні. Ми презентували кейс про свою роботу під час війни, і він переміг в категорії «Краща мобільна інновація в надзвичайних чи гуманітарних ситуаціях».

В умовах війни важливо відслідковувати потреби клієнтів і вчасно адаптувати послуги під них. Наприклад, ми зрозуміли, що у людей нема можливості ходити в магазини і щось оформлювати. Часом це небезпечно, часом незручно, а часом магазини знаходилися в окупованих містах. Тому ми запровадили послуги перенесення номера в мережу lifecell і заміну SIM у віддаленому форматі. Наші абоненти – користувачі мобільного банку monobank також активно користувалися віддаленим підключенням eSIM від lifecell. Популярність цієї послуги у 2022-му виросла в 5 разів порівняно з попереднім роком. Це стало дуже затребуваною послугою для тих, хто змушений був виїхати за кордон, а для багатьох абонентів, які опинилися в окупації, часом це було рятівним рішенням.

В умовах війни важливо відслідковувати потреби клієнтів і вчасно адаптувати послуги під них

Якими були тренди у сфері комунікацій та управління корпоративною репутацією впродовж 2022 року? Якими вони будуть у коротко- та середньостроковій перспективі?

Відмова від всього російського, зокрема, видалення російської мови з усіх каналів комунікації. Підтримка соціальних проєктів, спрямованих на боротьбу з агресором і підтримку постраждалих. Використання мемів і ситуативний маркетинг у соціальних мережах. Війна внесла свої корективи у сприйняття комунікацій брендів – люди хочуть бачити щирість, чесність, патріотизм і реальні дії компаній.

Важко передбачити всі виклики. Телекомунікаційна галузь є критичною інфраструктурою, і очікувати від ворога можна будь-чого. Тому намагаємось діяти на випередження – фізично убезпечуємо мережу та дата-центри, переносимо максимум процесів у хмару, дбаємо про захист від кібератак, продовжуємо закуповувати генератори та батареї.



Герої та пасажири нафтогазу

Попри повномасштабну війну українська газодобувна галузь не зазнала фатального скорочення обсягів виробництва у 2022 році. Якщо у 2021-му видобули близько 20 млрд куб. природного газу, то у розпал бойових дій на території України – 18,5 млрд куб. При цьому разом зі звичними виробничими проблемами компаніям довелося розв'язувати питання безпеки та ліквідації наслідків ворожих обстрілів.

Уже кілька років мене залучають як експерта з комунікаційних стратегій нафтогазових компаній України в проєкті «Репутаційні АКТИВісти». Ще ніколи мені не було так просто оцінювати компанії. Просто, але іноді соромно. Велика війна в Україні поділила учасників видобувного ринку на героїв і пасажирів.

Героями 2022 року стали працівників ДТЕК (включно з ДТЕК Нафтогаз) і працівники підрозділів НАК «Нафтогаз України». Лінійники, оператори, буровики, водії, зварювальники, монтажники, механіки та стропальники – ці люди у забрудненому спецодязі забезпечили нас теплом та енергією під бомбами та ракетами ворога. Всі працівники, що пішли на фронт з цих компаній, всі ті, хто не злякався їхати на ремонт газогонів та об'єктів нафтогазової інфраструктури, знаючи, що координати об'єктів відомі й ракети вже пристрілені. Працівники аварійних бригад, сформованих державними підприємствами групи «Нафтогаз» та ДТЕК, мої високі бали вашим компанія – це шана й уклін вам.

А пасажири не зробили для

Працівники галузі забезпечили українців теплом та енергією, перебуваючи під бомбами та ракетами ворога

галузі нічого, окрім генерування новин про судові засідання й обшуки у своїх бенефіціарів. Я поставив найнижчі бали компаніям, працівники котрих були

звільнені, робітники яких самостійно без підтримки власників організовували волонтерський рух. Burisma, Укрнафтобуріння та ПГНК, ваші окремі працівники були кращими за ваші компанії загалом. Сподіваюся, що у 2023 році разом із новим керівництвом зміниться ситуація в Укрнафті та Укртатнафті.

Дуже низька активність серед приватних видобувних компаній

Відсутність комунікацій приватних видобувних компаній контрастувала з великою активністю їхніх працівників у волонтерському русі

на медійному ринку часто проходила на тлі великої активності їхніх працівників у волонтерському русі. Особисто зустрічав працівників Укрнафтабуріння, що ганяли автобуси з волонтеркою. Годував і надавав прихисток у себе вдома інженерам і буровикам з компаній Ігоря Коломойського. Але то були їхні особисті ініціативи, а не системна робота компаній.

Спеціально переглянув згадування компаній, пов'язаних з Ігорем Коломойським, у минулорічних новинах і впевнився, що мої відчуття справдилися: скандали, претензії, відсутність роботи з головним викликом 2022 року – повномасштабною війною.

Окремо хочу зазначити ДТЕК Нафтогаз, Західнадрасервіс та Укргазвидобування, що зосередилися на рятуванні видобутку та постачанні вуглеводнів. На тлі виконання основного стратегічного завдання вони також знаходили час і мали натхнення для волонтерських і гуманітарних проєктів.

За прогнозами український нафтогазовий видобуток у 2023-му повернеться на рівень до повномасштабного вторгнення

Прогнози нафтогазового видобутку на 2023 рік обережні. На мою думку, дуже пощастить, якщо вони повернуться на рівень до повномасштабного вторгнення.

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



Геннадій Рябцев,

головний консультант Національного інституту стратегічних досліджень

Після 24 лютого 2022 року видобувні компанії нафтогазової галузі чітко поділилися на дві групи. Перші, яких виявилося небагато, спробували сховатися від проблем, згорнути свою діяльність і попри великі збитки залишити Україну. Другі, набагато чисельніші, відреагували на російську агресію так, як належить національним компаніям. Вони перераховують значні кошти силам оборони, їхні працівники воюють на фронті, інші роблять усе для відновлення пошкодженого агресором.

І така позиція не тільки є проявом справжнього, а не проголошуваного патріотизму. Вона створює привабливий імідж бізнесу, забезпечує згуртованість колективів та, зрештою, формує краще майбутнє для України. На тлі повномасштабної війни найстійкішими виявилися компанії, котрі й раніше переймалися не тільки власним заробітком, а вирішенням суспільних проблем. Вони не лише зберегли свої бізнеси, але й заклали підвалини для зростання у повоєнний період.

Допомагаючи державі протистояти агресору, об'єднали зусилля навіть компанії-конкуренти, які до вторгнення де-не-де та й застосовували не зовсім цивілізовані інструменти у боротьбі за ринок. Саме в цьому я бачу прояв тієї консолідації суспільства, про яку нам так багато розповідають політики.

ПЕК — ВИДОБУТОК НАФТИ, ГАЗУ ТА ВУГІЛЛЯ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	**Укргазвидобування**	37,58	31,92	35,08	31,02	33,00	**168,60**
2	**Нафтогазвидобування**	32,38	31,67	32,67	31,56	32,11	**160,39**
3	**Нафтогаз Україна**	32,85	29,85	34,69	30,31	32,23	**159,93**
4	**Полтавська газонафтова компанія**	27,63	25,00	24,75	23,13	23,88	**124,39**
5	**Західна нафтогазова компанія**	23,20	25,20	22,20	20,40	20,80	**111,80**



Енергоатом: рік найважчих випробувань

Захоплення й окупація російськими агресорами найбільшої атомної електростанції Європи – Запорізької АЕС. Прольоти крилатих ракет над майданчиками інших українських АЕС. Масові обстріли енергетичної інфраструктури країни, що призводило до блекауту. Необхідність підтримувати безпеку, відбивати кібер- та інформатаки. Пресслужба ДП «НАЕК "Енергоатом"» прокоментувала, як галузь ядерної енергетики України протистояла головним загрозам 2022 року.

З якими найгострішими викликами репутаційного характеру зіштовхнулась галузь і компанія минулого року?

Найсерйознішим викликом для Енергоатома стало забезпечення стабільної безпечної експлуатації ядерних установок, проходження осінньо-зимового періоду 2022-2023 років і захист ядерних об'єктів, враховуючи досвід повномасштабної воєнної агресії з боку рф.

З огляду на те, що до сьогодні досвіду реагування на подібні виклики у жодної експлуатуючої організації світу під час війни не було, Енергоатом намагається дотримуватися високих стандартів під час реагування на подібні репутаційні виклики.

Які інструменти ви застосовували для підвищення ефективності комунікацій і репутаційного менеджменту?

Для ефективної комунікації компанія розміщує медіарелізи, проводить пресконференції, керівництво компанії спілкується із журналістами, активно використовуються соціальні медіа, надаються відповіді на публічні запити на отримання інформації.

В Енергоатомі працює call-центр консультативної допомоги для пра-

Досвіду реагування на воєнні виклики, які витримав Енергоатом, жодна організація світу ще не мала

https://t.me/energoatom_ua;
bit.ly/3v5dpND;
bit.ly/3H7y8CE;
bit.ly/3ufhE8m;
bit.ly/3ZzK2yK.

Комунікації працювали на привернення уваги світу до захоплення окупантами Запорізької АЕС

цівників компанії, які опинились на тимчасово окупованих територіях або виїхали з них.

Компанія щорічно публікує велику кількість інформаційних матеріалів, пресрелізів і новин, основною метою яких є оперативно інформувати громадськість та всі заінтересовані сторони про ситуацію в атомній енергетиці та роботу компанії. Також у 2022 році Енергоатом запустив оновлений вебсайт.

На вашу думку, які кейси та проєкти в сфері комунікацій та управління корпоративною репутацією мали найбільший внесок у формування репутації компанії? У чому їх особлива цінність?

Основними нашими кейсами у 2022 році стали:

- Привернення уваги всієї міжнародної спільноти до захоплення Запорізької АЕС.
- Допомога працівникам Запорізької АЕС.
- Висвітлення питання відмови від забезпечення енергоблоків російським ядерним паливом.
- Подальша реалізація проєктів з будівництва нових генеруючих потужностей та інших проєктів розвитку компанії навіть в умовах воєнного стану.

Цінність цих кейсів полягає у тому, щоб показати – компанія продовжує працювати та робить все можливе для деокупації Запорізької АЕС.

Що чекає компанії галузі в коротко- та середньостроковій перспективі? Якими будуть ключові виклики у сфері комунікації й управління репутацією у 2023 році?

Ключовими викликами у сфері комунікації й управління репутацією можуть бути такі:

1. Деокупація Запорізької АЕС.
2. Підвищення фізичної безпеки наших об'єктів.
3. Кібербезпека та захист від кібератак.
4. Розвиток і впровадження нових технологій.
5. Прозорість і діалог із громадськістю.
6. Увага до безпеки експлуатації станцій та охорони довкілля.

Як компанія готується до них? Чи потрібні будуть зміни організаційного, технологічного чи іншого характеру?

Компанія активно готується зустрітися із наведеними вище викликами за такими основними напрямами:

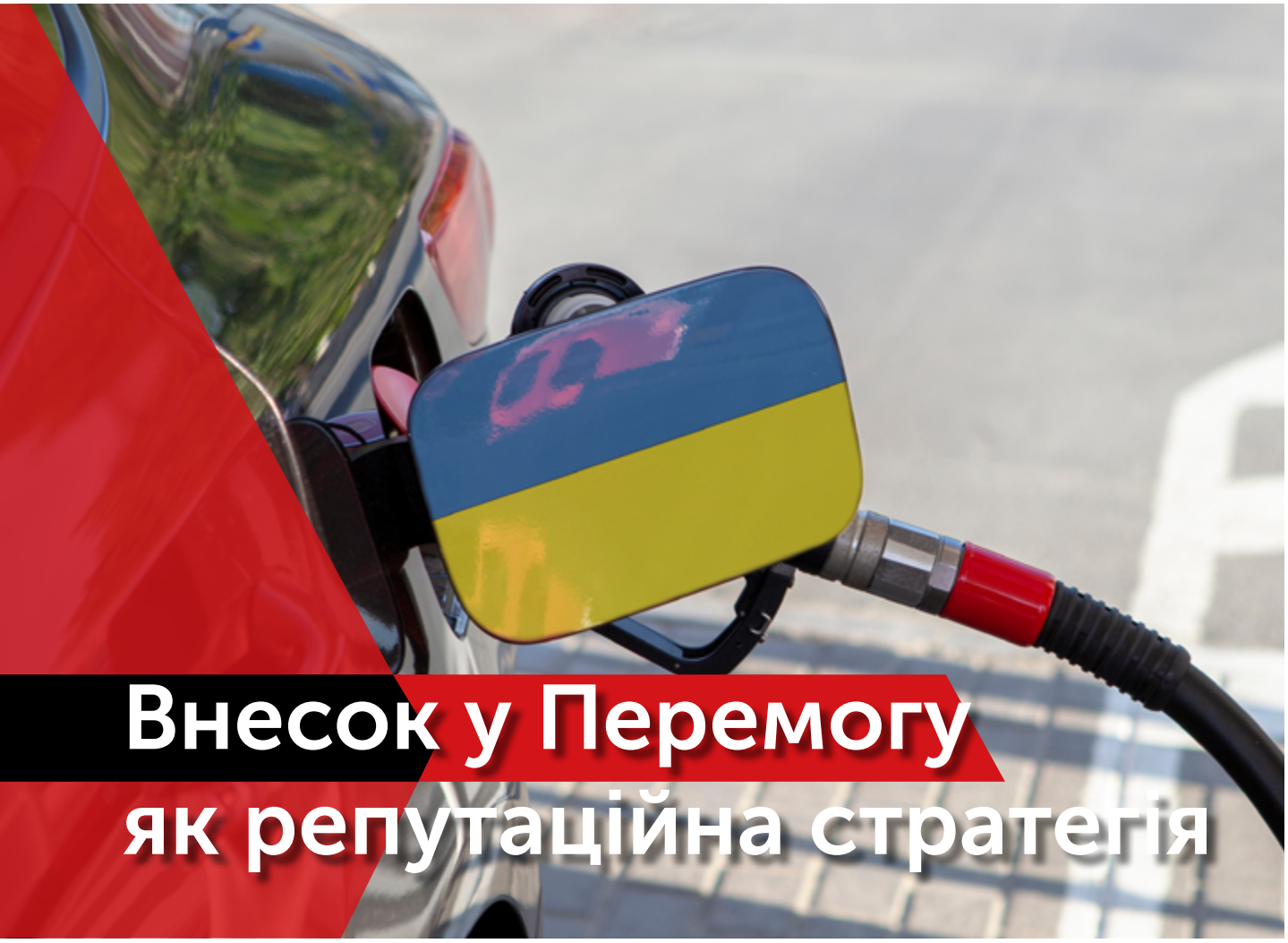
1. На рівні організаційних змін компанія продовжує процедуру корпоратизації. Нещодавно Верховна Рада України ухвалила відповідний закон. Прогнозується, що це дозволить більш ефективно виконувати міжнародні зобов'язання України та створити акціонерне товариство державного сектору економіки. Як наслідок, підвищити ефективність функціонування енергетичної галузі України та конкурентоспроможності українського оператора ядерної установки, відрахування податків, зборів (обов'язкових платежів) до бюджетів усіх рівнів.

Планується будівництво нових генеруючих потужностей навіть в умовах воєнного стану

2. На рівні технологічних змін передбачається розробка та реалізація нових програм захисту ядерних установок, розробка нових регламентів моніторингу безпеки, використання нових технології для вирішення проблем, що пов'язані з екологією та безпекою.
3. Організаційні та технологічні зміни потребуватимуть відповідного навчання персоналу з кібербезпеки, безпеки довкілля, безпеки промислової експлуатації, організації діалогу з громадськістю тощо.
4. Компанія продовжує розробляти стратегії комунікацій для взаємодії з громадськістю й іншими зацікавленими сторонами, що включає розвиток планів комунікації, діалог тощо.

НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» АКТИВНО ПРАЦЮЄ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ:

- Для протидії воєнній агресії рф компанія веде постійну роботу щодо інформування міжнародної спільноти про актуальну ситуацію на ЗАЕС, розробляє пропозиції та координує заходи на міжнародному рівні з метою деокупації ЗАЕС, а також задля накладення санкцій на росатом і афілійованих осіб.
- Завдяки зусиллям керівництва держави та з безпосередньою участю працівників компанії забезпечено присутність постійної місії МАГАТЕ на тимчасово окупованій Запорізькій АЕС з метою сприяння деокупації ЗАЕС і поверненню повного контролю над станцією Україні. Запроваджено регулярну комунікацію з МАГАТЕ. Розпочато роботу постійних місій експертів МАГАТЕ на майданчиках РАЕС, ПАЕС, ХАЕС.
- Ухвалено 3 резолюції Ради керівників МАГАТЕ з вимогами до рф припинити воєнні дії проти ядерних установок в Україні, зокрема вивести свої війська й забрати озброєння з території ЗАЕС.
- Організовано та розпочато постачання гуманітарної допомоги для АЕС України через Мережу реагування та допомоги RANET МАГАТЕ.
- Припинено закупівлю російського ядерного палива, російського обладнання та послуг для українських АЕС, а також ухвалено рішення щодо відмови від договірних зобов'язань з рф у сфері приймання продуктів переробки відпрацьованого ядерного палива українських АЕС.
- Підписано Меморандум про розширення співробітництва між ДП «НАЕК «Енергоатом» і Westinghouse Electric Company, який передбачає збільшення кількості запланованих до будівництва енергоблоків АР1000 в Україні з п'яти до дев'яти (2 червня 2022 р.).
- Підписано доповнення № 31 до контракту № 1 від 30.03.2008 р. між ДП «НАЕК "Енергоатом"» і Westinghouse Electric Sweden, яке передбачає постачання ядерного палива Westinghouse для всіх енергоблоків АЕС України (2 червня 2022 р.).
- Підписано Угоду між ДП «НАЕК "Енергоатом"» і Westinghouse Electric Company про надання послуг з підготовки вихідних даних для техніко-економічного обґрунтування ядерних установок з АР1000 на Хмельницькій АЕС (11 липня 2022 р.).
- Розпочато реалізацію проєкту «Програма прискореного впровадження гарантованого постачання палива для реакторів ВВЕР-440» (APIS), з метою відмови країнами ЄС від використання ядерного палива виробництва російської федерації.
- У результаті активних дій компанії призупинено членство рф у низці міжнародних організацій, зокрема Асоціації EUR з питань вимог європейських експлуатуючих компаній до АЕС з легководними реакторами й Агентстві з ядерної енергії Організації економічного співробітництва та розвитку.



Внесок у Перемогу як репутаційна стратегія

Паливна галузь першою в енергетиці зазнала удару російської агресії. Станом на початок квітня 2022 року Україну позбавили 100% довоєнних джерел постачання, а також знищили три десятки нафтобаз і нафтопереробні підприємства. Через це багато станцій почало зупинятись ще у квітні. У травні по декілька годин на добу, але щоденно, працювало всього дві національні мережі – ОККО та WOG. Повноцінну роботу ринку було поновлено ближче до липня завдяки налагодженню постачань нафтопродуктів через західний кордон.

У таких умовах було не до репутаційних клопотів. Хоча деякі цікаві спостереження зробити можна. Хто мав продукт на заправках у найскрутніші часи, спочатку зібрали потоки хейту через черги й обмеження стосовно відпуску в «одні руки», але згодом з'ясувалося, що клієнт виявився вдячним за допомогу в найскладніший час. Аналіз показує, що незважаючи на зниження споживання, такі компанії втратили продажі найменше. Ті, що простоювали з різних причин – провалились. Їхній клієнт був змушений шукати пальне у конкурентів – і зрештою не повернувся.

Дати людям пальне – це був головний репутаційний інструмент навесні 2022 року.

Ситуація змінилася, коли пальне з'явилося на всіх станціях і поновилася конкуренція. Безумовно, в центрі суспільних комунікації основних паливних мереж з'явилась тема війни та участі у подоланні її наслідків, але характери цих меседжів були дуже різні.

Ті, що простоювали без палива – провалились: їхній клієнт був змушений шукати пальне у конкурентів і не повернувся

Будь-яка підозра (не кажучи вже про факт ухиляння від сплати податків) може назавжди поховати бренд

міжнародний статус і масштаб компанії) обсяг допомоги українцям.

Спроби «допомоги» багатьох паливних мереж досить сумні, а іноді просто обурливі. Наприклад, заява про перерахування нужденним 1 грн. з кожного проданого у мережі гарячого напою або пропозиція клієнтам відмовитися від знижки

майбутнє. Фінансування армії відбувається виключно силами українського бюджету, якого більше ні на що не вистачає (західні партнери фінансують тільки невоєнні потреби). Тож сплата податків — важливий репутаційний вектор. Будь-яка підозра (не кажучи вже про доказові факти стосовно ухиляння від сплати податків)



Найбільш радикальну та відверту позицію зайняла мережа ОККО: разом із фондом «Повернись живим» започаткувала збирання коштів на закупівлю 25 розвідувальних безпілотних авіаційних комплексів ШАРК. Загальна вартість проєкту прямої допомоги армії – 325 млн грн.

На іншому полюсі — мережа Socar: у своїх комунікаціях вона уникала слова «війна». У публічній риториці піарників міжнародного трейдера азербайджанського походження — виключно «гуманітарний» і незначний (особливо з огляду на

на пальне на користь власних благодійних фондів. Наприклад, мережі БРСМ, яка за її власною інформацією має 1,5 млн клієнтів, ледь вдалось зібрати таким чином 3 млн грн.

Багато компаній взагалі не звітують і не комунікують щодо допомоги армії чи гуманітарних проєктів. «Ми багато допомагаємо військовим, але не хочемо на цьому піаритись. Розкажемо після війни», – заявив мені власник однієї з відомих автозаправних мереж.

Однак допомога армії — то не піар! Збройні сили України – це сила, що забезпечує існування країни та її

Допомога армії — то не піар! А сплата податків на утримання війська — важливий репутаційний вектор

може назавжди поховати бренд.

Усвідомлення того, що великий бізнес підтримує армію країни, об'єднує суспільство та надає вкрай необхідну моральну підтримку нашим воїнам — вони щиро та відкрито про це кажуть. Це приклад відповідальної

Підтримка війська — найкращий інструмент управління репутацією в умовах війни: це вигідно не лише для репутації, але й фінансово! Українці охоче підтримують сміливі ініціативи брендів

громадянської позиції! Сміливість — це новий український бренд!

Переконаний, що саме відкрита підтримка війська — найкращий інструмент управління репутацією в умовах війни. І ця підтримка й інформація про неї потрібні саме зараз, а не потім.

А головне – це вигідно не лише для репутації, але й фінансово! Українці охоче підтримують сміливі ініціативи, про що свідчить досвід ОККО: за неповних чотири місяці мережа передала від своїх клієнтів понад 250 млн грн. на 19 безпілотників. Заради відрахування до фонду «Повернись живим» люди не шкодували коштів на фірмове преміальне пальне — одне із найдорожчих на ринку.

І на завершення головне: чим довше триватиме війна — тим глибше та швидше падатиме економіка країни, а з нею — споживання пального та рітейл нафтопродуктів. Тож допомога ЗСУ — спосіб зберегти бізнес і врятувати нашу країну. У нас немає інших цілей — тільки Перемога!

Сергій Куюн,
директор
ТОВ «Консалтингова група А-95»





Ярослава Полякова,

керівник департаменту корпоративних комунікацій ОККО

Упродовж березня – травня 2022 року галузі довелося будувати цілком нову схему паливної логістики. Зауважу, що у мирний час такий процес триває приблизно 2–3 роки, а нам вдалося це зробити протягом 2–3 місяців. Крім цього, тоді ми вже мали зруйновані чи окуповані нафтобази, розбиті заправні комплекси.

Головним завданням було забезпечити пальним автотранспорт критичної інфраструктури – ЗСУ, Нацгвардії, підрозділів ТрО, поліції, швидкої допомоги, волонтерів, які виконували гуманітарні місії.

Непростим, але необхідним рішенням було введення лімітів на відпуск пального. І комунікаційники активно працювали з цим викликом, щоб знизити рівень паніки та негативу. Пояснювали причини лімітів необхідністю збалансувати наявні ресурси, аби транспорт у країні не зупинився. Запускали нові інструменти (карту, ТГ-бот), котрі дозволяли швидко моніторити наявність пального на конкретному АЗК. Навесні запустили проєкт, у межах якого співробітники АЗК розраховували кількість пального та могли зорієнтувати водіїв на скільки авто пального вистачить, щоб клієнти не чекали годинами в черзі, а могли прямувати на інший комплекс.

Звісно, комунікації воєнного часу мають свої особливості, тим паче коли АЗК фактично є об'єктами критичної інфраструктури, адже ворог моніторить інформаційний простір. Деякі теми з міркувань безпеки компанія свідомо не висвітлювала. Будь-який меседж, зокрема клієнтський, ми створювали з урахуванням нових складних обставин.

ПЕК — РІТЕЙЛ НАФТОПРОДУКТІВ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	ОККО	41,30	40,80	38,70	39,40	41,10	201,30
2	WOG	32,67	32,30	29,50	31,30	30,90	156,67
3	SOCAR	34,63	30,00	27,63	26,88	29,50	148,64
4	Укрнафта	29,27	27,27	30,82	27,73	30,55	145,64
5	КЛО	28,88	25,63	26,25	28,13	28,63	137,52



Репутація під обстрілами

2022 рік показав і комунікаційникам енергокомпаній, і українцям, що все може бути «зовсім інакше». Світло може пропасти і від десятої-п'ятнадцятої спроби розвалити енергосистему України, і від «банального» практично щовечірнього ракетного обстрілу Харкова або Миколаєва та Херсона, а абонент може зникнути разом зі зруйнованим будинком.

Під час весняної облоги Києва кількість повітряних тривог нерідко перевищувала й десять на добу. А перший день без сирен у столиці настав лише наприкінці квітня. І це при тому, що Київ був зовсім не найнебезпечнішим місцем в Україні. Та найважчий для енергокомпаній час був попереду.

СЕРІЙНІ БОМБАРДУВАННЯ

Якщо спочатку прильоти по тилових енергооб'єктах мали досить епізодичний характер (Чернігів або Охтирка з цим, звісно, посперечаються), то з початку осені супротивник став цілеспрямовано руйнувати енергосистему (пригадаємо поразки на Харківщині), адже безлічі ударів зазнала енергетика Слобожанщини. У жовтні розпочалася й дотепер триває тотальна війна проти енергосистеми. Її головна мета – руйнування та колапс усередині країни, що спровокує багатомільйонну хвилю біженців у Європу, заодно паралізувавши тилові комунікації. При цьому, звісно, такі дії повинні були максимально знизити моральний дух українців і підірвати довіру до керівництва країни.

Як ми пам'ятаємо, удари провадилися серіями в десятки ракет і дронів по ключових точках енергетики. Спочатку це відбувалося щотижня, потім у другої армії світу трапилася нестача ракет – і вона перейшла на двотижневий цикл (за винятком Харкова, бо туди ракети прилітали значно частіше).

Недавно була 15-та масована атака по енергосистемі України. Дронових

Цілі війни проти енергосистеми – колапс усередині України, потік біженців у Європу та параліч тилу

нальотів було вже два десятки, це якщо не вважати одиночні прильоти в прифронтовій зоні й артобстріли. Тільки по енергооб'єктах Києва в 2022 році нанесли понад пів сотні ударів. Цей рік додав ще. Важливо зазначити, що більшу частину ракет і дронів наша ППО збила. Отже, план рашистів – разбомбити українську енергосистему – провалився. Проте така перемога дісталася нам дуже дорого.

Одночасно з обстрілами та відключенням від електроенергії цілих регіонів почалася найсильніша інформатака ворога

КОМУНІКАЦІЙНИЙ ФРОНТ

Якщо з ракетами боролася ППО, то комунікаційникам довелося битися на своєму фронті. Одночасно з ракетними обстрілами та відключенням (іноді на кілька діб) від електроенергії цілих регіонів почалася потужна інформатака. Меседжі використовували вкрай прості: електроенергії нема, бо «всю її кинули на експорт». Друга теза була більш м'якою, але запам'ятовувалась не менш добре: «Поки ви сидите без світла, у ваших сусідів (або в умовній Конча-Заспі) усе в ажурі».

Енергокомпанії накрила хвиля вимог, адже з початку нульових років українці забули, що таке відсутність світла

Знову ж таки: у мирний час людей мало цікавлять особливості енергосистеми, крім тарифів на електроенергію. А у воєнний, особливо в нашому випадку, все відбувається навпаки. Тож розповідати про енергосистему можна багато, адже глядача, слухача, читача цікавить все. Саме на цьому супротивник і побудував цілком професійну пропаганду, до якої нерідко підключалася й частина українських не надто тямущих людей і хайперів.

Компанії буквально накрив вал повідомлень-вимог, адже з початку нульових років українці забули про відсутність світла. Ситуацію погіршувало й те, що протягом літа і Міненерго, і Кабмін багато розповідали про перспективи експорту електроенергії.

Для самих енергокомпаній (Укренерго або регіональних учасників ринку) масовий вихід з ладу енерговузлів став справжнім викликом, бо часто пошкоджень було десятки за наліт. Ситуація ставала ще гіршою через вимушене нерозголошення частини інформації, але це було зроблено спеціально, аби не полегшувати життя ворожим коригувальникам.

Об'єктивно кажучи, у багатьох комунікаційників був справжній шок. Щоправда, далеко не у всіх, та й минув він швидко. Паралічу не сталося. Як-то кажуть, очі бояться, а руки роблять. Саме комунікація стала головною реакцією на зовнішні виклики, однак кожна команда справлялася з цим по-різному.

У Києві ситуацію багато в чому врятувало те, що за місяць до війни у енергокомпанії YASNO змінився керівник. В енергетиці він був людиною новою, а от спілкуватися вміє прекрасно. Чим і зайнявся. Його сторінка у ФБ стала однією з найякісніших за інформаційним наповненням.

У регіонах було трохи інакше. У Харкові, де російську ракету можна спостерігати практично одразу після запуску, або на Полтавщині, де їх давно рахують десятками, комунікаційні команди працюють досить непогано. Одеса теж намагається тримати марку. Дуже добре спрацювали комунікаційники й усе керівництво Укренерго, чиї мережі та трансформатори намагалися знищити рашисти. Що стосується компанії ДТЕК, то в них з комунікацією спочатку було трохи складніше, а у державного Центренерго – взагалі ніяк.

СУВОРІ СЦЕНАРІЇ

В анкеті опитування Рейтингу «Репутаційні АКТИВісти» є гарне питання – «Які ключові виклики в сфері комунікації та управління репутацією чекають на компанії галузі в короткота середньостроковій перспективі?». На мою думку, їм потрібно бути відкритішими під час роботи з людьми, адже війна триває, рік очікується не менш складним. Очевидно, будуть і нові удари по енергосистемі.

Рік війни відкрив очі багатьом українцям і продемонстрував, що електроенергія не береться з розетки

Рік війни відкрив очі багатьом українцям і продемонстрував, що електроенергія не береться з розетки. Це складний і вразливий процес виробництва, передачі та розподілу. Нарешті звичайний споживач усвідомив важливість електроенергії, відчувши всі негаразди у разі довгої відсутності струму.

Попереду на нас чекає підвищення тарифів, що завжди є дуже непопулярним, а під час війни обов'язково буде обіграно супротивником по максимуму. Нудно не буде. Багато методик мирного часу сприйматимуться споживачами зовсім не так. Тому варто продумати всі можливі сценарії, включаючи й суворі. Трохи часу для підготовки ми маємо, лякатися складних варіантів не варто. Та й 24 лютого 2022 року багатьох навчило й ініціативи, і швидкої роботи, маючи досить обмежені ресурси, оскільки ціна дії та бездіяльності під час війни збільшилася на порядок.

Ігор Маскалевич,
кореспондент ZN.UA.

ПЕК — ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНИЙ СЕКТОР

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	ДТЕК	40,30	37,09	41,64	37,66	41,27	197,96
2	Укренерго	34,60	30,90	37,30	32,90	33,30	169,00
3	НАЕК Енергоатом	30,56	29,78	29,44	28,89	29,44	148,11
4	ПАТ Укргідроенерго	30,00	27,00	32,18	27,27	30,00	146,45
5	ДП Енергоринок	26,17	25,50	24,83	21,50	25,50	123,50

Сергій Коваленко:

«Найскладніше – займатися виживанням і розвитком одночасно»



Бренд YASNO, під яким операційний холдинг D.Solutions, що входить до Групи ДТЕК, забезпечує розвиток бізнесу з постачання електроенергії та газу, допомагає клієнтам зменшувати витрати на енергоресурси та розвиває мережу зарядних станцій для електромобілів. Сьогодні YASNO надає послуги 3,5 млн українців та 80 тис. бізнес-клієнтів. Про те, як компанія працювала після початку російського повномасштабного вторгнення, що змінилося в її комунікаційній політиці під час масованого бомбардування енергосистеми України та яким чином підприємство долало репутаційні виклики, розповів генеральний директор YASNO Сергій Коваленко.

З осені минулого року через руйнування ворогом інфраструктурних об'єктів в Україні для збереження роботи енергосистеми запровадили забуті ще з 1990-х віялові відключення електроенергії. Попри те, що ліміт на споживання електроенергії операторам щодня встановлювала НЕК «Укренерго», телефонували невдоволені громадяни саме до вас. З якими найгострішими викликами репутаційного характеру зіткнулася компанія YASNO в цей період?

Минулий рік видався суцільною кризою в найширшому розумінні цього слова. Звісно, ми готувалися до різних варіантів розвитку подій, але ніхто не передбачав, що війна з трансформаторами набуде таких масштабів. Проблеми були абсолютно різноплановими та стосувалися і фізичної безпеки енергооб'єктів, і постійної необхідності витратних матеріалів, і стабільності ІТ-складової, і, безумовно, коректної та вчасної комунікації з українцями. Треба було пояснити, що відбувається, чого чекати, до чого готуватися та як саме.

Власне, це завдання й було найбільшим викликом репутаційного характеру. На початку обстрілів енергетичної інфраструктури ми вирішили проактивно комунікувати з клієнтами YASNO: роз'яснювати, як працює вся енергосистема, якими є наслідки атак на інфраструктуру. Це дисциплінувало і нас, і, власне, нашу аудиторію – щовечора ми маємо розповісти, що відбувається в системі. Надалі навіть обстріли людям були не такими страшними, як відсутність пояснень. І це стало нашим репутаційним викликом – по-перше, втримати цікавість до теми та роз'яснити, що відбувається, поки ми переживаємо енергетичну кризу; по-друге, інформувати про рішення інших

Проблеми були різноплановими та стосувалися і фізичної безпеки енергооб'єктів, і стабільності ІТ-складової, і коректної та вчасної комунікації з українцями

учасників галузі, на котрі YASNO безпосередньо не може впливати (наприклад, графіки відключень, чи справедливий розподіл, встановлені ліміти споживання тощо).

Сторінка з графіками на сайті YASNO стала дуже ефективним каналом інформування: щодня вона мала мільйонний трафік

Яким був найсерйозніший професійний виклик особисто для вас?

Займатися виживанням і розвитком одночасно.

Очевидно, що у кризовій ситуації потрібно шукати нові рішення. Якими нетрадиційними інструментами ви користувалися для підвищення ефективності комунікацій?

Ми почали використовувати чат-боти як повноцінний канал комунікації з появою графіків імовірних відключень. Раніше вони були здебільшого сервісного обслуговування, але коли з'явилася необхідність інформувати людей про графіки відключень, про екстрені відключення, тоді вони перетворилися на інструмент комунікації.

Правильна стратегія в умовах війни – бути гнучким, швидко реагувати на поточні виклики, завжди бути в контексті подій

Які класичні інструменти комунікацій і репутаційного менеджменту показали найбільшу ефективність в умовах 2022 року?

Сторінка з графіками на сайті YASNO стала дуже ефективним каналом інформування. Щодня вона мала мільйонний трафік. Ми зібрали в одному місці відповіді на всі запитання, пов'язані із ситуацією, які могли цікавити наших клієнтів. Тепер там є навіть гра-симулятор, в якій кожен охочий в спрощеному вигляді може відчути себе диспетчером енергосистеми. Гра заснована на реальних подіях, тому треба враховувати зменшення потужності, локальні аварії, роботу зі скаргами клієнтів. Цей інструмент ми використали як своєрідний підсумок, котрий допомагає нам з гумором відрефлексувати усі події, водночас виконуючи просвітницьку функцію.

Із класичних інструментів відзначу Facebook, де мені довелося стати блогером. Соціальні медіа дали можливість фактично створити своє «видання» і використовувати його із максимальною користю. Найбільша перевага цього каналу – оперативність. Ми дійсно привчили, що щовечора можна знайти статус ситуації в енергетиці в наших регіонах.

Які проєкти у сфері комунікацій та управління корпоративною репутацією мали найбільший внесок у формування репутації компанії?

За 2022 рік суттєво змінився тон голосу бренда, те як спілкуються наші співробітники в усіх можливих каналах взаємодії з клієнтами. Клієнти відзначають, наскільки ми відрізняємося від інших компаній галузі.

Ми запустили сервіси воєнного часу, пов'язані з інформуванням щодо відключень, проактивно роз'яснювали стан енергосистеми, запускали як освітні проєкти з ДТЕК Академією, так і серію інфографіки для масової аудиторії. Через події ми мали значне збільшення органічних охоплень. Завдяки увазі до енергетики доносили і важливі для нас повідомлення, як-то необхідність оплати спожитих ресурсів задля можливості більш швидкого відновлення інфраструктури. Запустили кампанію «Сплачуй вчасно».

За 2022 рік ми надали допомогу лікарням і військовикам на більш ніж 300 млн грн. Також ми створили сервіс «Разом ми сильніші», де кожен українець міг долучитися та оплатити спожиту електроенергію за багатодітні сім'ї чи учасників бойових дій.

У нас було багато інших планів на осінь 2022 року, проте більшість комунікацій була спрямована на поточні виклики. І я вважаю що це правильна стратегія – бути гнучким в умовах війни, швидко реагувати на поточні виклики, завжди бути в контексті подій.

Зараз світла стає більше – і ми повертаємося до звичних планів. Уже в березні стартуємо з двома новими продуктами на ринку, запускаємо програму лояльності, яка має стимулювати клієнтів ще більше переходити у диджитал і відмовлятися від паперових платіжок.

Якими будуть ключові виклики у сфері комунікації та управління репутацією, що чекають на компанії галузі у коротко- та середньостроковій перспективі? Як компанія готується до них?

YASNO стає національним брендом, ми розширюємо свою діяльність, зростає рівень знання бренда. Отже, наш найбільший виклик – наповнювати бренд відповідними якісними атрибутами. Ми працюємо на енергетичному ринку, проте не є інфраструктурною компанією, а є сервісним бізнесом. Ми ближче до IT-компаній. Наше завдання – створювати зручні диджиталізовані сервіси, першими запускати інновації в цій галузі. Те саме стосується і комунікацій. У нас є високорівневі комунікаційні завдання – це формування знання, як має працювати ринок, яку роль відіграють різні компанії на ньому, для чого це необхідно.

Насправді в Україні складна ситуація з репутаційним менеджментом. Не так багато брендів і бізнесів у нас «закенселили» через репутаційні чи комунікаційні кризи. Водночас компанії навчаються ефективно й ефектно спілкуватися зі своїми клієнтами. Для клієнта найкраща підтримка – це та, по яку не потрібно звертатися.

YASNO намагається непомітно інтегруватися в життя клієнтів. Специфіка нашої роботи така, що ми маємо бути постійно поруч, проте без нав'язливих комунікацій. Люди не думають постійно про комунальні платежі, але якщо в них виникає якась потреба, треба її швидко закрити, прямо зараз – в телефоні. Тому ми плануємо низку змін і розвиваємо кілька нових проєктів. Наприклад, працюємо над оновленням мобільного застосунку, де хочемо об'єднати всі можливості бренда. Для розробки набираємо нову команду, напрацьовуємо нову внутрішню структуру.

Так само оновлюємо контакт-центри. Виклики цієї зими задали нам зовсім інший темп і характер роботи, тому ми оновлюємося технічно, упорядковуємо процеси та розвиваємо гнучкість.

Банкінг воєнного часу



З перших днів війни український банківський сектор демонструє неабияку живучість. Банки змогли пережити розрив логістичних зв'язків і наповнювали банкомати готівкою, пережили зимовий блекаут, вкладники не вичистили банки в паніці, забираючи свої гроші. Не в останню чергу вистояти їм допомогли регуляторні пом'якшення та впровадження 100%-ї гарантії вкладів на час воєнного стану.

Найбільших зусиль у сфері управління репутацією довелось докладати саме українським банкам, включаючи державні, адже на відміну від банків з іноземним капіталом за ними не стоїть непохитна міць материнських брендів з абсолютною довірою. Порівнюючи з попереднім рейтингом, який укладався під час пандемії та констатував «фонову присутність» банків у полі зору, 2022 рік кардинально змінив ситуацію.

Виклики воєнного часу буквально вишовхнули банки в нову комунікаційну реальність: практично кожен із них веде не лише свій сайт, але й має повноцінну екосистему комунікацій — від контактів з медіа до власних сторінок у соцмережах і каналів у месенджерах. Під час пандемії було складно знайти банки з власними Telegram-каналами, а тепер складно знайти такі, у котрих їх немає.

Пріоритетом стала оперативна комунікація сервісного, а не лише іміджевого характеру, адже банки стали однією із опор для людей у світі хаосу: можливість розраховуватись між бізнесами, між людьми, здійснювати покупки — все це стало справжнім хребтом економічної стійкості України. Так само комунікація банків набула життєво необхідного сервісного характеру.

Тож кожна позиція у рейтингу відображає певні закономірності. Цьогорічний результат володаря золота — Приватбанку — перевищує його власний чемпіонський результат попереднього рейтингу. Управління репутацією в умовах надскладних викликів вимагає повної мобілізації від фахівців кожного банку.

Транзакційні застосунки стають помітною частиною фінансового ландшафту та задають нові правила конкуренції

На другий план відійшли приватівські чвари з колишніми акціонерами, а головним стала підтримка транзакцій і роботи відділень: Приват разом з українськими воїнами одним із перших повертався на звільнені території, де ставав більше ніж банком — приносив з собою гроші, світло, зв'язок. Донати на ЗСУ — стало must have для всіх банківських установ. Кожна із них розгорнула власні програми підтримки війська та цивільних, створила канали для збирання та розподілу коштів на реалізацію гуманітарних проєктів. Жоден із банків не залишився осторонь, кожен допомагає відповідно до своїх масштабів.

На другій сходинці рейтингу воєнного часу — Ощадбанк. Прорив з 6-ї позиції попереднього рейтингу на другу — це справжній квантовий стрибок для держбанку. Можуть бути питання до якості чи сучасності його сервісів, але комунікація воєнного часу показала неймовірний прогрес банку, який взаємодіяв з аудиторіями по всіх інформаційних фронтах, і з іншими держбанками надавав українцям непохитну впевненість у стабільності здійснення платежів.

Найбільш вражаючий результат — третє місце Sense Bank. Ця бронза рейтингу — найбільш складне досягнення порівняно з усіма іншими учасниками. Адже екс-«Альфа» з російськими власниками від 24 лютого 2022 року буквально вариться у токсичному кип'ятку із соціального хейту, тиску держави та постійних розмов про націоналізацію цього банку. Тим не менше за оцінками експертів рейтингу, екс-«Альфа» лише посилює позиції за всіма напрямками репутаційного менеджменту та набирає ще більше балів, аби просто зберегти свою бронзу.

Несподіванка — сходження зі сцени срібного призера попереднього рейтингу Універсалбанку: експерти вперше оцінювали його зусилля з якості управління репутацією без урахування репутаційного навісу сервісної прибудови сторонніх розробників — MonoBank. Без цієї парасольки (чи локомотива?), на думку експертів, Універсалбанк зовсім «не ловить зірок з неба».

Але цей висновок наштовхує на виділення транзакційних застосунків в окрему категорію для оцінювання якості їхнього репутаційного менеджменту. Адже працюючи на стику IT і банкінгу застосунки стали помітною частиною фінансового ландшафту і задають нові правила конкуренції.

Руслан Капустін,
оглядач альманаху
«Репутаційні АКТИВісти»



Марина Чикета,

менеджер з корпоративних комунікацій і сталого розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

У перші дні повномасштабної війни ми зіткнулися з такими самими проблемами, як й усі: треба було одночасно дбати про наших працівників і максимально підтримувати рівень обслуговування клієнтів. Пам'ятаємо черги до банкоматів і у відділення, а також звернення до контакт-центрів у надзвичайних масштабах. Ніхто ніколи не мав такого досвіду. Через міграцію даних у хмарне сховище траплялися перебої в роботі. За мирного часу подібні проблеми спричинили б чималих репутаційні втрат,. однак ми змогли цього не допустити.

Багато інструментів трансформувались, а багато, здавалося, втратили свою актуальність або стали надто складними з огляду на безпеку та безперебійність зв'язку і тому майже зникли. Прес-конференції набули невимовно більшої цінності, а стейкхолдер-менеджмент перетворився на людські взаємини, оскільки будь-яка зустріч починалася із запитання «Як ти?».

Минулий рік був часом швидких рішень і неочікуваних ідей. Вважаю, що кампанія «Сміливість» об'єднала країну та показала світу, що Україна – це держава, де є сміливі люди, сміливі ідеї, сміливі компанії й установи. Ми приєдналися до неї, бо для нас сміливість – це під час великої війни відкривати відділення, підвозити готівку в банкомати, відповідати на дзвінки, перебуваючи у сховищах під час тривоги. Це неймовірні історії наших працівників. Ми тоді навіть тимчасово змінили брендинг. А ще вийшли з аутдором. У нас були вагання, чи варто це робити: з одного боку, це виглядало не вельми доречно і наче не на часі, адже ринок зовнішньої реклами практично впав; а з іншого – ми вийшли, аби надихнути українців і показати, що сміливість притаманна кожному з нас.

Головні тренди упродовж минулого року – людяність комунікацій і прискорення усіх процесів. Те, що раніше тривало місяцями, тепер робиться надзвичайно швидко. З трендів не зникне клієнтоорієнтованість, проте вона стає більш актуалізованою: навіть не під запити сегментів, а під індивідуальні потреби. А ще маємо не новий, але тепер вельми гарячий тренд – відстоювання своєї ідентичності.

ФІНАНСИ — БАНКИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Приват Банк	42,33	43,33	43,00	43,00	44,00	215,66
2	Ощадбанк	39,80	38,11	38,37	37,20	37,74	191,22
3	Sense Bank	36,40	36,23	36,23	36,47	37,03	182,36
4	Idea Bank	38,50	38,50	33,00	33,50	38,50	182,00
5	Таскомбанк	37,40	37,57	35,43	33,64	36,64	180,68



Із вогню у полум'я

Страховий сектор України проходить безпрецедентне гартування. 2021 рік — масові ліквідації страхових компаній після переходу під нагляд Національного банку України та посилення регуляторних вимог. Страховиків випробували на міцність криза довіри й економічний спад внаслідок пандемії. На зміну цій кризі прийшов справжній нічний кошмар — початок війни. Втім, результати нового вимірювання Рейтингу якості управління корпоративною репутацією у страховому секторі підтверджують, що під тиском зовнішніх викликів відбувається якісна еволюція.

Накладення негативних факторів 2021 року на катастрофічні чинники 2022 року показало спроможність страхових компаній стрибнути вище голови. Ці зміни помітні в обох сегментах страхового ринку.

Цьогорічний чемпіон репутації ARX у лайфовому та ризиковому сегментах яскраво демонструє новий тренд: посилення параметрів репутаційної антикрихкості під тиском зовнішніх обставин. Простіше кажучи, важкі виклики гартують комунікації та репутаційний менеджмент: у всіх представників п'ятірки переможців спостерігається зростання балів за параметром «Антикризова стійкість», а найкращий він у володаря золота.

У минулому рейтингу ця СК та її лайфова сестричка ARX LIFE лише замикали Рейтинги якості управління корпоративною репутацією,

Майже подвоєння параметрів антикризової стійкості та значне підвищення репутаційної стабільності свідчать про формування міцної репутаційної броні

розташувавшись, відповідно, на 8 та 10 місцях галузевих рейтингів. Лайфова компанія групи ARX цьогоріч також здобула золото у своєму сегменті. Їхній результат до певної міри закономірний: перед циклом криз компанія змінила власників і розпочала ребрендинг — це і за нормальної ситуації вимагало б високої активності комунікацій і репутаційного менеджменту, а в кризових умовах і поготів, тож команда, яка вивела у чемпіони одразу дві компанії групи, показала здатність приймати виклики та системно на них реагувати.

Постійні фігуранти Рейтингу протягом років реалізовують сталу стратегію репутаційного менеджменту, яка проходить випробування кожною новою кризою

СК ВУСО здобула у новому Рейтингу якості управління корпоративною репутацією бронзу, перевершивши власний попередній результат — тоді компанія замикала п'ятірку лідерів. Ще одне відкриття Рейтингу — поява в ньому ризикової компанії СК «Граве Україна» та її лайфової сестрички СК «Граве Україна Страхування життя». У 2022 році компанія з австрійськими акціонерами, раніше майже не помітна в медіа, стала інтенсивно комунікувати та реалізовувати ціннісні проєкти для моральної та гуманітарної підтримки українців.

СК «Інго Україна» зберегла свої позиції у галузевому топі. Постійний фігурант першої п'ятірки останніх років, який реалізовує сталу стратегію репутаційного менеджменту, розвитку інфраструктури та технологічних модернізацій і проходить випробування кожною новою кризою.

Вдалий репутаційний менеджмент страхових компаній, які знаходимо у цьому Рейтингу, знаходить своє відображення і в ринковому лідерстві — вони очолюють галузеві рейтинги.

За функціональними показниками у сегменті ризикового страхування спостерігаємо закономірне загальне підвищення балів. У 2021 році компанії долали кризу довіри та намагалися переділити ринок, який стрімко «усихає». У 2023 році страховики мали проявити живучість. Щедрий врожай збирали компанії, які максимально інтегрували «цифру» в свої комунікації зі страхувальниками та у власні процеси. Такі компанії могли збирати премії, укладати нові договори та надавати сервіс у межах страхових програм, навіть коли лінія фронту й окупації непрогнозовано змінювала країну, а особливо — виплачувати компенсації, що найважливіше для репутації страховика.

З першими обстрілами люди та компанії зіткнулись із небаченими ситуаціями. Знищення застрахованого майна внаслідок бойових дій чи обстрілів, неможливість для експертів страхових компаній зафіксувати шкоду чи викликати поліцію для фіксування пошкодження авто в зоні бойових дій, окупації чи прифронтових регіонах. Хаотичні переїзди персоналу і переміщення страхувальників Україною та поза її межами, руйнування зв'язку.

Щедрий врожай збирали компанії, які максимально інтегрували «цифру» в комунікації зі страхувальниками та у процеси

У цих умовах страховики обтяжені ще й додатковими регуляторними та фінансовими тягарями: не завершені до війни процеси докапіталізації, неможливість перестрахування ризиків, підвищення вартості надання страхових сервісів через девальвацію гривні — від авторемонту до надання послуг за договорами медичного страхування. Тож війну переживуть ті страховики, хто увійшов в неї в найкращих фінансових і технологічних кондиціях, і, звісно, страхові групи з іноземним капіталом.

Виклики комунікації й управління репутацією для всього страхового сектору та окремих компаній — коли окремі страховики зійдуть зі сцени, це кине тінь на всіх інших

У зоні ризику — компанії з українськими акціонерами: їхні статки не зростають з руйнуванням бізнесу та поглибленням економічного спаду, відтак питання про спроможність нарощування ними капіталу своїх СК поки що виглядає як риторичне. А значить, знову гостро постануть виклики комунікації й управління репутацією для всього страхового сектору й окремих компаній. Насамперед задля уникнення ефекту доміно – коли окремі страховики зійдуть зі сцени, це кине тінь на всіх інших. Втрати неминучі, адже на відміну від банківського, страховий сектор до початку війни був ще більш далеким від ідеалу.

Сектор страхування життя за динамікою та складом його фігурантів у Рейтингу управління корпоративною репутацією — тиха заводь на своєму ринку. Це закономірно, бо слаборозвинений ринок ділять між собою трохи більше ніж десяток компаній. Та збереження сталих позицій флагманами цього ринку підтверджує тезу про те, що стабільність — ознака майстерності. Страхування життя — це довгострокові програми, які можуть охоплювати декілька поколінь однієї родини.

Але і в лайфовому сегменті помітні зміни — загальне підвищення якості управління корпоративною репутацією. Нове до-слідження показало: результат, який у попередньому Рейтингу забезпечив переможцю золо-

то, цьогоріч був би недостатнім для входження до першої п'ятірки.

Крім вже згаданих вище компаній ARX LIFE та «Граве Україна Страхування життя», на друге місце з шостого цьогоріч перебралась UNIQA Життя. TAS Life зміцнила позиції у сфері якості репутаційного менеджменту, та перебралась з 7 місця попереднього рейтингу у п'ятірку галузевих лідерів. А золотий призер минулого рейтингу «МетЛайф» цього року на 3 місці: компанія покращила показники якості репутаційного менеджменту, але її обійшли ті, хто діяв інтенсивніше.

У секторі страхування життя також спостерігаємо майже подвоєння параметрів антикризової стійкості та значне підвищення репутаційної стабільності, котрі свідчать про формування міцної репутаційної броні, яка здатна захистити флагманів ринку від непередбачуваних обставин.

Руслан Капустін,
оглядач альманаху «Репутаційні АКТИВісти»



Інна Бєлянська,

голова Правління ПрАТ «МетЛайф»

Головний репутаційний виклик стосувався убезпечення даних клієнтів. Для цього довелося відключитися від централізованих ІТ-систем компанії в кінці лютого 2022 року. Ми пояснювали своїм контрагентам, що зробили це заради безпеки їхніх даних, проте продовжуємо стабільно працювати, здійснювати страхові виплати та виконувати інші зобов'язання перед ними. Акцентували, що лишаємося працювати в Україні – без паніки, з вірою в перемогу. Другий виклик – це забезпечення безпеки людей та організація роботи у критичних умовах.

Звісно, основним каналом комунікації у 2022-му стали соціальні мережі. На початку війни саме дописи з корпоративної сторінки у Facebook були головним джерелом інформації про компанію. З травня 2022 року ми також відновили регулярні онлайн-зустрічі з клієнтами та фінансовими консультантами нашої партнерської мережі. Робили регулярні публікації в медіа. Це підвищило довіру до нас і надало впевненості клієнтам і партнерам: компанія працює, ринок функціонує, життя продовжується. Загалом наша мета полягала в тому, щоб залишатися на зв'язку з нашими клієнтами та бути доступними для них навіть у найскладніші часи.

Щодо найвдаліших проєктів у сфері комунікацій та управління корпоративною репутацією хочу виділити два з них. Перший – ми збільшили пільговий період для сплати чергових страхових внесків нашими клієнтами до 90 днів. І це не проста розстрочка, адже весь цей час клієнти мають страховий захист. Впевнена, для багатьох із них таке рішення стало визначальним чинником стосовно продовження дії договору страхування життя.

Другий важливий кейс, яким ми пишаємося, – це виплати клієнтам – цивільним особам, які постраждали внаслідок воєнних дій. Це традиційний виняток з договорів страхування життя, однак ми розглядаємо кожен кейс індивідуально. На початку 2023 року ухвалили рішення про виплату по 913 випадках, пов'язаних із воєнними діями, на загальну суму більше 15 млн 560 тис. грн.

Тож клієнти лишилися з нами, а «МетЛайф» став єдиним страховиком, котрий показав позитивну динаміку за обсягом бізнесу – частка в загальних преміях life-ринку на кінець III кварталу 2022 року зросла до 45%.

ФІНАНСИ — СТРАХОВІ КОМПАНІЇ LIFE

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	ARX LIFE	39,00	41,50	42,00	38,67	43,00	204,17
2	UNIQA Життя	36,50	40,50	39,50	29,50	43,50	189,50
3	МетЛайф	33,58	31,75	33,67	33,83	35,08	167,91
4	СК Граве Україна	36,50	38,50	33,00	29,00	30,50	167,50
5	TAS Life	31,08	32,92	31,83	33,17	32,33	161,33

ФІНАНСИ — СТРАХОВІ КОМПАНІЇ NON-LIFE

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	ARX	46,00	46,50	46,50	42,58	47,67	229,25
2	СК Граве Україна	45,50	40,50	39,50	39,00	38,50	203,00
3	ВУСО	36,63	40,30	39,50	37,97	41,80	196,20
4	Тас	38,33	41,33	40,42	37,00	38,67	195,75
5	Інго Україна	38,77	39,13	39,27	35,77	40,87	193,81

Інвестування в Україні на паузі, а з ним — оцінка репутації компаній галузі



Цьогоріч під час укладання Рейтингу якості управління корпоративною репутацією оцінювання цього показника для інвестиційних компаній «ставиться на паузу». Передовсім через те, що війна згорнула інвестиційні процеси в країні.

Головним інвестиційним інструментом стали папери державних позик (ОВДП, депозитні сертифікати Нацбанку тощо), а головний емітент ключового інвестиційного активу — також держава. Таке інвестування важко віднести до розвинених форм інвестиційного бізнесу, хто б ним не займався.

Торгівля акціями вже багато років поспіль у стані статистично незначущої величини. З довоєнного часу в ринок акцій забивають цвяхи. Націоналізація акцій «Мотор Січ»: тисячі приватних та інституційних інвесторів позбавили топових «блакитних фішок» без жодних компенсацій. Реалії воєнного часу — боротьба проти російських бенефіціарів і розкуркулення одіозних бізнесменів — нові цвяхи: такі ж націоналізації вже колишніх «блакитних фішок» Укрнафта, АвтоКрАЗ, Запоріжтрансформатор. У завзятій боротьбі «за все добре і проти всього поганого» знову проігнорували дрібних приватних і великих інституційних інвесторів. Врегулювання таких прецедентів — «завдання із зірочкою» після перемоги для реанімації ринку капіталу й інвестиційної репутації країни.

Сектор прямих інвестицій та M&A, де інвестиційні компанії виступають консультантами, також майже висох: сукупний обсяг угод за 2022 рік не досяг навіть $0,3 млрд, хоча у довоєнному 2021-му було $2,7 млрд. І навіть ці крихти — операції українських IT-компаній, бо майбутнє бізнесів із матеріальними активами до перемоги буде примарним.

Окремий клас учасників інвестиційного ринку — «інвестиційні супермаркети» — брендові холдинги, до яких часто входять банк, компанія-торговець, компанія-зберігач, компанія з управління активами та родина більш чи менш публічних інвестфондів. Серед них також є свої лідери та парії, але їхня оцінка потребує певної помітної діяльності. Вона завмерла з наведених вище та багатьох інших причин — Україна так і не створила ринок масового роздрібного інвестування, але вже рясно заплямувала його поганими прецедентами (як і інвестиційний клімат загалом).

Новий клас інвесторів, котрий не встигли помітити рейтинги — різні компанії по роботі з distressed assets. Цей бізнес-сегмент стрімко сформувався за декілька років до війни на купівлі колосального масиву проблемних активів банків, які були «поховані» у Фонді гарантування вкладів. Є гіганти з портфелями проблемних боргів на десятки мільярдів гривень і окремо — компанії-одноденки для освоєння одного проєкту. Їхні мішені — бізнесмени різного масштабу, підприємства та бізнес-об'єкти різної цінності із проблемною чи безнадійною заборгованістю. Проте зараз юридична війна за борги чи в обмін на бізнес за такі борги майже втратила сенс через ризики руйнування будь-якого об'єкта чи бізнесу.

Сектор прямих інвестицій та M&A, де інвестиційні компанії виступають консультантами, майже висох

Як бачимо, інтенсивне формування репутації в замороженому інвестиційному секторі не на часі. Однак ми обов'язково повернемося до нього, коли сектор почне подавати ознаки життя.

Руслан Капустін,
оглядач альманаху «Репутаційні АКТИВісти»

Андрій Фоменко:

«Повоєнна відбудова — найкращий шанс розвинути український інвестиційний бізнес і ринок капіталу»



Крокуючи до Перемоги та приєднання до Європейського Союзу Україна отримує унікальний шанс створити ефективний ринок капіталу та стати інвестиційним магнітом. Успіх на цьому шляху можливий, але не гарантований, тож здійснення «великої української мрії» вимагатиме великих зусиль — попереджує Андрій Фоменко, директор з досліджень та аналізу керівної компанії DCH Investment Management. З ним обговорюємо місце й образ України на глобальній інвестиційній мапі.

Як війна в Україні та глобальні процеси, котрі вона запустила, змінили світовий інвестиційний порядок денний?

Війна поглибила та прискорила процеси, які запустились після виходу із пандемії COVID-19: локалізація бізнесу із наближенням виробництв до центрів споживання, створення більш гнучких і диверсифікованих ланцюгів постачання. Деглобалізація не однорідна: елементи глобалізації залишаться у вигляді трансформованих політично-торговельних союзів і блоків, але загальний рівень глобалізації скорочуватиметься. Це видається парадоксальним, але деглобалізація та локалізація бізнесів можуть призвести до зростання обсягу інвестицій у світі, адже розташування виробництв ближче «до дому» потребує чималих коштів. Ми вже спостерігаємо такі процеси на прикладі деяких флагманських індустрій, як у виробництві напівпровідників.

Програми адаптації до широких стандартів ЄС можуть і мають допомогти, але успіх автоматично не гарантований

Як змінюється і яким стане глобальний інвестиційний ландшафт?

Він стає більш фрагментованим: поглиблюється кооперація на рівні окремих економічних блоків і полюсів, промислових кластерів, встановлюються бар'єри для менш дружніх країн чи блоків. Деякі держави намагаються використати свій позаблоковий статус для підвищення інвестиційної привабливості: наприклад, Об'єднані Арабські Емірати тишком-нишком створюють у себе великий хаб для провідних світових хедж-фондів і компаній криптоіндустрії. Загальні ж критерії найбільш перспективних для залучення інвестицій країн залишаються незмінними — це інклюзивність суспільних інституцій і великий внутрішній ринок.

Чи може Україна у своїй повоєнній відбудові та модернізації розраховувати на серйозний приплив інвестицій?

Існують об'єктивні умови для швидкого повоєнного розвитку нашої країни. Європа не кине напризволяще країну, яка стала взірцем для цивілізованого світу, пройшла через тривалий період руйнації цивільної та промислової інфраструктури, зубожіння населення та появу великої кількості людей, які володіють

зброєю. Успішна адаптація цілої країни до мирного життя можлива лише за умови залучення усього населення до відбудови у широкому сенсі – і держави, і власного життя. Але реалізація нової надії неможлива лише у психологічному вимірі. Сталий реабілітаційний ефект досягається лише матеріальним творенням. Майбутні спонсори відновлення не мають ілюзій, що вистачить невеличких грантів. Зараз окремі держави беруть на себе зобов'язання фінансової участі в інвестиційному пулі відродження економіки та суспільства України. Однак щоб Україна стала не отримувачем міжнародної благодійності, а інвестиційним магнітом, доведеться пройти складний період повоєнної суспільно-політичної й економічної трансформації. Програми адаптації до широких стандартів ЄС можуть і мають допомогти, але успіх автоматично не гарантований.

Європа не кине напризволяще країну, яка стала взірцем для цивілізованого світу, пройшла через руйнацію цивільної та промислової інфраструктури, має велику кількість людей, які володіють зброєю

Чи не стануть міжнародні фінансово-інвестиційні гіганти домінуючим класом на українському інвестиційному ринку?

Така ймовірність не висока. До війни Україна була бідною країною, мало привабливою для міжнародних фінансових гігантів. У фінансовій системі присутні лічені європейські банківські групи, тож очевидна відсутність широкого інтересу з боку інвестиційних банків і груп. Локальна експертиза відігравала визначальну роль в економічному і бізнес-житті країни. Після завершення війни Україна має пройти довгий шлях для досягнення хоча б рівня найближчих східно-європейських країн. Тому присутність в Україні може бути вигідною для іміджевих цілей, та не з точки зору бізнесу. Інша справа, що невідомі умови надходження допомоги: наскільки тривалими будуть програми фінансової підтримки чи інвестицій, чи будуть додаткові вимоги до фінансової інфраструктури для обслуговування таких потоків. Найбільш перспективною формою присутності міжнародного інвестиційного бізнесу виглядає партнерство із місцевим умовно великим бізнесом або інвестиційними компаніями. Якщо ж домінуючою формою міжнародних інвестицій на відновлення і модернізацію стануть приватно-державні партнерства, то сервіси з консалтингу й управління такими проєктами можуть надавати державні інвестиційні агентства України та держав-донорів.

Чи мають представники українського інвестиційного середовища сталі міжнародні зв'язки та репутацію, щоб відігравати помітну роль в залученні інвестицій?

Дефіциту в таких зв'язках ніколи не існувало — є багато національних бізнесів та інвесторів з незаплямованою репутацією, які можуть запропонувати партнерську роль у залученні, супроводі й ефективному контролі за інвестиційним процесом. Тому за умови генерування помітних інвестиційних потоків від держав-донорів у повоєнну розбудову України доволі швидко будуть відпрацьовані пропозиції та рішення щодо залучення приватного міжнародного капіталу для бізнес-проєктів, спрямованих на розвиток внутрішнього ринку, масштабне будівництво, створення промислових парків тощо.

Які роль і місце будуть відведені українським класичним інвестиційним компаніям у майбутній відбудові України?

Їм доведеться згадати деякі технології, які давно не використовуються. Останніми роками із класичного портфеля інвестпослуг був попит лише на M&A та брокерські послуги на ринку держборгу. Є надія, що з'явиться попит на класичні більш складні та доходні сервіси, такі як розміщення боргу та капіталу приватних компаній, управління активами. Класичні інвестиційні компанії повинні знову стати посередником між тими, хто має капітал (місцеві та міжнародні інвестори), і тими, хто потребує капіталу — український бізнес. Стартовий обсяг такого ринку буде невеликим і малопривабливим для великих міжнародних інвестгруп. А от місцеві компанії матимуть фору для відпрацювання технологій і процедур. У разі оптимістичного розвитку подій цілком реальне зростання в українському інвестиційному середовищі декількох бізнес-чемпіонів, які зможуть конкурувати із міжнародними інвестгрупами.

Є багато національних бізнесів та інвесторів із незаплямованою репутацією, які можуть запропонувати партнерську роль у залученні, супроводі й ефективному контролі за інвестпроцесом

Чи зможе наявна українська регуляторна культура, інвестиційна інфраструктура та модель ринку капіталу виконувати функції залучення інвестицій?

Це складне запитання. Незважаючи на зусилля регулятора ринок капіталу в Україні не працює — ми не бачимо в дії ефективного трансмісійного механізму капіталу. Існує два шляхи. Можна пробувати налагодити механізм у кооперації з учасниками ринку. Або впровадити регуляції на принципах функціонування ринку капіталу ЄС. Рано чи пізно буде реалізований другий варіант, адже регуляція ринку капіталу — одна із цеглин більш широкої програми інтеграції до нашого законодавства принципів ЄС. Але неможливо просто «перестрибнути» із сьогодення в «ідеальну» європейську регуляцію. Більш реалістичний складніший варіант — покрокове наближення до майбутньої моделі. Тим часом надати достатній перехідний період небагатьом, хто вижив, місцевим операторам інвестринку, аби вони мали час на адаптацію до нових реалій та одночасно готувалися до, можливо, найкращого шансу в житті нашої країни — розвинути національний інвестиційний бізнес у власній країні.

ЕПІЦЕНТР®





РЯТУЄМО ЖИТТЯ

55 БРОНЕШВИДКИХ ТА РЕАНІМОБІЛІВ

СПІЛЬНО З UNITED24

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Пропозиція діє з 01.08.2022 до 31.03.2023 (включно) в мережах ТЦ «Епіцентр», «Нова Лінія», а також на epicentrk.ua та nl.ua. Докладніше – у ТЦ «Епіцентр» (м. Київ, вул. Берковецька, 6-В), ТЦ «Нова Лінія» (Київська обл., Фастівський р-н, смт Чабани, Одеське шосе, 8) та на epicentrk.ua та nl.ua. Використані фото з www.freepik.com.

Софія Челяк:

«Українська література буде багато рефлексувати на темі російсько-української війни»



Державний Український інститут книги при Міністерстві культури та інформаційної політики під час війни ще завзятіше просуває українську літературу в світі. Допомагає друкувати нові книжки, поповнювати фонди публічних бібліотек і перекладати українських авторів іншими мовами. Про те, як сприймають за кордоном нашу книгу та чому іноземці почали вивчати українську, розповіла кураторка національного стенда України на міжнародних книжкових ярмарках відділу міжнародних зв'язків Українського інституту книги, програмна директорка BookForum Софія Челяк.

Як повномасштабна війна змінила роботу Українського інституту книги?

Я почала працювати в інституті напередодні російського вторгнення – 15 лютого 2022 року. Коли ворог був під Києвом всі ми насамперед переймалися питанням безпеки колег. Однак не припиняли популяризацію української культури в світі завдяки книжковим ярмаркам. Вже у березні 2022 року, коли окупанти намагалися оточити столицю, інститут представив на Болонському міжнародному ярмарку дитячої книжки порожній стенд-маніфест. Таким чином ми звернулися до колег у всьому світі за підтримкою, аби 2023 року повернутися на цей ярмарок з книжками, що ми, зрештою, і зробили. Загалом минулого року ми брали участь у 10 ярмарках в Європі та Південній Америці.

Весною започатковували проєкт «Книжки без кордонів» з метою забезпечення дитячою літературою маленьких українців, які через війну виїхали за кордон. До нашої ініціативи приєдналося понад 30 країн. Це дозволило завезти книжки або надрукувати їх безпосередньо в країнах, де мешкали наші вимушені переселенці.

Цьогоріч 23–26 лютого брали участь у 23-му Вільнюському книжковому ярмарку. Основними відвідувачами українського стенда були українці, які тимчасово перебувають у Литві. Книжки купували й литовці, щоб подарувати українцям, котрі залишаються у них, і дітям, що ходять на гуртки та в школу разом з їхніми дітьми.

Нарешті, у березні на 60-му Болонському міжнародному ярмарку дитячої книжки українське «Видавництво Старого Лева» стало найкращим дитячим видавництвом року в Європі.

Світу цікаві українські письменники, які приєдналися до лав ЗСУ або збирають докази воєнних злочинів окупантів

Розкажіть про найбільш потужні івенти, в яких інститут візьме участь в цьому році.

Плануємо проєкти в Лондоні, Ляйпцигу, Варшаві, Гвадалахарі. Звісно, будемо присутні на найбільшому в світі Франкфуртському книжковому ярмарку.

На Лондонському книжковому ярмарку Україна матиме статус почесного гостя. Це дуже важливо, адже форум є одним із найбільших заходів, орієнтованих на англомовного читача. Фестиваль у Варшаві також буде сфокусований на Україні.

У майбутньому кількість людей у світі, які зможуть перекладати з української на свою рідну мову, істотно побільшає

Що найбільше цікавить іноземну аудиторію? Які теми й автори найактуальніші за кордоном?

Ринок кожної країни особливий. Загалом цікавлять книги про російсько-українську війну. Також є попит на українську історію, бо люди шукають відповіді: чому ця війна почалася? Це, між іншим, допомагає розвінчувати численні міфи російської пропаганди. Затребувані нині ті письменники, які або приєдналися до Сил оборони, або збирають докази воєнних злочинів окупантів.

Після початку війни у 2014 році збільшилася кількість перекладів українських авторів на іноземні мови, а після 24 лютого 2022-го інтерес до української книги виріс ще більше. Наразі права на видання книжок активно продаються за кордоном. Багато перекладають на литовську, польську, чеську, словацьку, німецьку. Ми навіть почали виходити на іспаномовний ринок, чого раніше не було.

Зараз маємо велике навантаження на перекладачів. Але сьогодні дуже мало кафедр української мови у вищих навчальних закладах світу. Втім, після початку повномасштабного вторгнення інтерес до вивчення української збільшився. Наприклад, редакторка розділу «Культура» британської газети The Guardian Шарлотта Гіґґінс лише минулого року після відвідання в Україні фестивалю BookForum почала вчити українську мову на Duolingo, а сьогодні вже працює викладачкою. Гадаю, у близькому майбутньому кількість людей у світі, які зможуть перекладати з української на свою рідну мову, істотно побільшає.

Ви є програмною директоркою BookForum. Розкажіть, будь ласка, про цей проєкт і його головні результати.

BookForum – це книжковий ярмарок і Львівський міжнародний літературний фестиваль, котрий у 2022-му ми провели 6–9 жовтня вже двадцять дев'ятий раз поспіль. Усі панелі стосувалися війни в Україні. У них взяли участь 20 українських і 15 іноземних авторів. З одного боку, ми відкривали для іноземців нашу країну, а з іншого – говорили про воєнні злочини, про культуру пам'яті, про ідею Європи, про те, як війна змінює світ.

Завдяки підтримці одного з найбільших світових літературних фестивалів Hay Festival, що забезпечив трансляцію події, BookForum зібрав 3 млн переглядів по всьому світові, а загальне охоплення сягнуло сотні мільйонів. Подія транслювалася наживо зі Львова трьома мовами – українською, англійською та з іспанськими субтитрами.

Ще у нас була сайд-програма, в межах котрої відбулася поїздка до Києва. Під час відвідин столиці 10 жовтня минулого року частина іноземної делегації потрапила під російський ракетний обстріл. Фактично іноземні автори пережили досвід, який ми на той момент вже мали 8 місяців. У підсумку вони стали свідками подій і нашими палкими прибічниками, тож після повернення додому виходили в ефіри, писали тексти, ініціювали проєкти допомоги нашій країні.

Уже в січні цього року разом із Hay Festival і за підтримки американської Open society foundation на літературному фестивалі в колумбійській Картахені було розпочато цикл подій для поширення української літератури в іспаномовних країнах Глобального Півдня – Південної Америки, Африки й Азії. Там ми побачили неймовірний інтерес до України. Вони мають спільний з нами досвід, позаяк у них теж відбулася тривала війна. Зокрема, колумбійці часто у нас запитували про мотивацію росіян вчиняти жахливі воєнні злочини в нашій країні.

Цього року ми плануємо провести івенти в Індії, Гані та Мексиці. Також відвідаємо фестивалі в Іспанії та Великій Британії.

Повномасштабне вторгнення – це остаточна точка неповернення українців до російської літературної школи



Війна рано чи пізно закінчиться. Якою буде повоєнна українська книга?

Дуже складне запитання. Мабуть, потрібно апелювати до текстів, написаних після Другої світової війни або після Балканської війни 1990-х. Це великий травматичний досвід. Наша література буде багато рефлексувати на темі війни, яку часто згадуватимуть декілька поколінь. Навіть, якщо у книзі жодного разу не напишуть слово «війна», вона все одно буде присутня у творі.

Крім того, повномасштабне вторгнення – це остаточна точка неповернення до російської літературної школи. Наразі український ринок вже повністю налаштувався на європейські цінності. І я тут взагалі вбачаю новий початок гуманітарних студій, переосмислення себе та своєї історії. Українці будуть ідентифікувати себе з подіями війни, яка почалася у2014 році. І це однозначно відобразиться у літературі.

Марія Дескур:

«Інвестиції в грамотність стратегічно важливі для майбутнього України та Європи»



На Варшавському міжнародному книжковому ярмарку 25–28 травня 2023 року Україна матиме статус почесного гостя. Минулого року головний захід видавців Польщі, де взяло участь понад 500 експонентів з 13 країн світу, відвідало більш як 90 тис. книголюбів. А задокументоване медіаохоплення ярмарку становило 42,2 мільйона осіб по всьому світу. Про значення варшавського майданчика для нашої країни загалом та для української книги зокрема розповіла президент польської Фундації універсального читання (Fundacja Powszechnego Czytania) Марія Дескур.

Посол України в Польщі Василь Зварич привітав рішення оргкомітету Варшавського міжнародного книжкового ярмарку надати Україні статус почесного гостя. Він зазначив, що сучасна українська література є важливою складовою європейської цивілізації, адже вона сформована стражданнями, жертовністю та героїзмом народу, який захищає Батьківщину від російського варварства. Чого Ви очікуєте від української делегації?

Розраховуємо, що приїдуть українські письменники та видавці, відбудуться панелі та дискусії. Україна як почесний гість виставки – це буде чимось особливим і значущим. Поляки підтримували й були разом з українцями в цей страшний воєнний рік. Ми справді стали братами та сестрами, тому важливо краще пізнавати літературу та культуру одне одного. Це процес, одним тільки книжковим ярмарком цього не досягти – це очевидно, але напрямок зрозумілий. Ми разом у цій частині світу, наше майбутнє може бути лише спільним.

Якою ви бачите суспільну роль книговидавництва в сучасному диджиталізованому світі?

Книги – результат спільних зусиль письменників і видавців – надзвичайно важливі. Читання книг виявилося найефективнішим інструментом для зрощування соціального капіталу й інклюзії, а також для виховання нових науковців, підприємців і винахідників. Дослідження в педіатрії, психології, соціальних науках, неврології та освіті показують, що читання тренує людський мозок критично мислити, розуміти складні значення та накопичувати дані, одночасно пропагуючи емпатію та командну роботу. Усе це є ключовими компетенціями майбутнього, оскільки вони зараз широко визначені.

Українцям і полякам необхідно краще пізнавати літературу та культуру одне одного

В Україні росіяни вже спалили 200 бібліотек – і це невипадково

Зміцнення грамотності (збільшення відсотка дітей і дорослих, які читають щодня), починаючи від сьогодні, є найкращим способом допомогти виховати свідомих, розумних і активних громадян для дня завтрашнього. Ми знаємо, що люди, які читають, голосують і беруть активну участь у житті громадянського суспільства набагато частіше, ніж ті, що не читають.

Якого результату ви очікуєте від ярмарки та конференції?

Конференція «Грамотність для демократії» організована з конкретною метою. Ми хочемо донести до українських, європейських і польських персоналій, котрі ухвалюють рішення, переконливий сигнал повідомлення про необхідність негайного та системного інвестування в читання й освіту в Україні вже сьогодні. Така інвестиція є необхідною умовою для виховання наступного покоління демократичних лідерів, бізнесменів, науковців і громадян. Майбутнє України та цього регіону Європи значною мірою залежатиме від відкритості та рівня інтелектуальної сформованості наступних лідерів українського бізнесу, громадян і його політики.



Люди, які читають, беруть активну участь у громадському житті набагато частіше, ніж ті, що не читають

Якими можуть бути практичні заходи в цьому напрямі?

Бібліотеки Польщі були знищені під час Другої світової війни, і ми й досі боремося з наслідками: рівень грамотності в Польщі дуже низький порівняно з багатьма іншими європейськими країнами.

В Україні росіяни вже спалили 200 бібліотек. Це невипадково. Їхні атаки вельми свідомо спрямовані, тому демократичний Захід має бути точним у своїй реакції. Зокрема, така стратегія має включати негайні благодійні внески, щоб допомогти українським продемократичним аналітичним центрам і видавцям вижити, а також довгостроковий план відновлення бібліотек, запровадження перевірених на міжнародному рівні програм читання для сімей і навчання вчителів, аби стати лідерами читання.





Суто чоловіча кухня

Для ресторанного бізнесу України минулий рік був надважким. Два роки поспіль заклади потерпали від пандемії, і тільки-но з'явилася надія на відродження – почалася війна. З перших днів повномасштабного вторгнення багато ресторанів і кафе приєдналися до волонтерського руху – почали годувати людей. І це була найважливіша комунікація, яку може дати ресторанний бізнес, підтримка ділом, а не словами чи рекламою.

Масштаби вражали – щодня по всій крайні ресторани, великі та маленькі, готували для ЗСУ та ТрО, для біженців і літніх людей. Іноді в одному закладі за день могли видавати до 1 тис. порцій. Без підтримки ресторанів у різних куточках країни тисячі людей залишилися б голодними. Така волонтерська діяльність тривала кілька місяців, але й досі деякі заклади на постійній основі годують військовиків.

Під час війни ресторанний бізнес став соціальним явищем, важливою частиною спільноти

Коли відключають світло, багато закладів стають справжніми пунктами незламності, де люди можуть зарядити гаджети, поїсти, попрацювати чи просто відпочити при світлі.

Тож в 2022-му ресторанний бізнес став справжнім соціальним явищем, важливою частиною спільноти. Однак для самого бізнесу з'явилось багато негативних факторів. І минулий, і цей рік – це період виживання, який пережили далеко не всі.

За 2022 рік зачинилось близько 20% закладів. Причини закриття всім відомі: небезпека й обстріли, міграція населення та персоналу, інфляція та падіння платоспроможності людей, подорожчання продуктів та оренди, відключення світла. Комендантська година скоротила час вечері в ресторанах, перебування в барах, розваги на кшталт караоке чи дискотек майже зникли. Попри це, прогноз для розвитку бізнесу досить оптимістичний.

У 2022 році було 3 формати, які не тільки вижили, але й розрослися. Це шаурмешні, кав'ярні та пекарні. Наприклад, у Києві зростання цих сегментів становило майже 25%. Ця тенденція продовжиться – розвиток маленьких точок у 2023 році буде доволі активним. Ріелтори говорять, що є попит на невеликі приміщення, до 100 м^2, у людних місцях.

Великі дорогі приміщення під бізнес стоять пусті з написом «Оренда». Зараз не їхній час, оскільки у 2023 році переважають прості недорогі формати закладів зі зрозумілою простою їжею. Гастрономічні забаганки – то для кращих часів і багатшої аудиторії. Де вона нині? Мабуть, за кордоном.

Розміщення ресторанів у торговельних центрах вже не мрія. Вони під час тривоги закриваються, укриттів не мають, електрику й опалення там вимикають. Та й змінилась аудиторія: сімейні ресторани програють суто чоловічим і молодіжним закладам, оскільки багато дітей виїхало з мамами. А що їдять? Переважно м'ясо та тісто, численні варіанти з простих інгредієнтів.

Сімейні ресторани програють чоловічим і молодіжним закладам, бо багато дітей виїхало з мамами за кордон

За 2022 рік зростання цін у ресторанах становило 30-40%, що співпадає з показниками зростання продовольчих цін. Це звузило коло споживачів для більшості закладів і додало популярності вуличним дешевим точкам.

Платоспроможних споживачів стає менше. Тож можна подумати,

що вигідно відкривати дешеві заклади. Проте ні, бо ті, в кого грошей було зовсім мало, тепер їх не мають взагалі. Орієнтуватися треба на тих, хто ще може собі дозволити ходити по закладах. Отже, відкриватися будуть кав'ярні та ресторани для середнього класу (а він в нас таки є) в межах чека 300–700 грн. на особу. Не можеш – не ходи.

Стосовно бізнесу в «спальниках»: ще під час пандемії люди стали менше пересуватись – і розквітли численні магазини біля дому, кав'ярні біля дому та ресторани біля дому. Тенденція продовжується, адже тут ще й комендантська година, і тривоги – і ось всі лишаються у своєму районі. Тож і ресторанний бізнес активно розвиватиметься у «спальниках».

Щодо форматів, які будуть актуальними в 2023 році, то нічого суто нового не з'явиться. Приготування на вогні та вугіллі, м'ясо, ребра, піци, пекарні та кав'ярні. А ще шаурма, але вже недешева, розрахована на середній клас. А ще пивні кіоски, стрит-фуди, кальяни, що працюють попри всі заборони, магазини-кафе та кулінарії. Доставка та дарк кітчени нікуди не подінуться – з ними все буде гаразд.

Великої експансії українських бізнесів за кордон не планується. Незрозумілий ринок, закони, балувані європейські споживачі, висока конкуренція — все це не сприяє успішності. Поодинокі ресторатори відкривають заклади у Польщі, Румунії чи Словаччині, але їм важко. Отож, усі охочі стати ресторатора-

У ресторанах зараз замовляють переважно м'ясо та тісто, численні варіанти з простих інгредієнтів

ми залишаться в країні та будуть щось тут створювати. Тому й інвестори, і постачальники, і весь довколаресторанний бізнес зараз на низькому старті, тож коли ситуація в країні стабілізується — кинуться працювати.

Ольга Насонова,
ресторанний експерт, співзасновник Національної ресторанної асоціації України (НРАУ)



Дар'я Куренкова,

PR-директор проєктів Євгена Клопотенка

Головний виклик в управлінні репутацією минулого року? На мою думку, під час повномасштабного російського вторгнення в Україну питання виваженого вибору партнерів стало ще більш актуальним. Сьогодні все набуло чорно-білого забарвлення. Сірих напівтонів уже не існує. Важлива репутація тих, з ким працюєш, і навіть тих, з ким виступаєш на одному майданчику. Чи вивели вони бізнес із рф? Як саме виводили? Все це потребує ретельної перевірки.

Торік дещо змінилися канали комунікації. Класичні медіа були менш ефективними, ніж соціальні мережі. Особливо виросла аудиторія Telegram – він став головним майданчиком отримання новин для українців. Робота з міжнародними медіа набула особливого значення, бо сьогодні йдеться не про особисте промо, а про інформаційну політику країни – спілкуючись із міжнародними ЗМІ, ти говориш від імені країни.

Головний тренд, який продовжуватиме зростати, – прагнення людей до справжності та щирості. Аудиторія хоче бачити особистості та компанії правдивими. Наприклад, людям подобається, коли Євген Клопотенко розповідає якісь прості життєві історії (наприклад, як йому анулювали ID-картку). Якщо ми говоримо про ресторани, то гості хочуть, щоб їх зустріли зі щирою посмішкою та смачно нагодували, на інтер'єр уже не звертають такої уваги, як раніше. Тож красива картинка, вилизані тексти відходять на другий план. Коли деякі бренди намагаються показати себе тим, чим вони не є, то люди відчувають цю нещирість. Щодо патріотичності, то цей тренд для більшості компаній уже налаштований «за замовчуванням».

Важливих кейсів минулого року було багато. Виділю внесення українського борщу до переліку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО. Ця подія однозначно вплинула як на сприйняття української культури в світі, так і на самосвідомість українців.

HORECA — КЕРІВНІ РЕСТОРАННІ КОМПАНІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Fist Line Group	49,00	48,00	49,50	48,50	48,50	243,50
2	RESTARON (Арзуманян Вардкес, Львів)	49,50	43,50	45,50	42,00	44,00	224,50
3	ONE LOVE Espresso Bar	45,33	45,33	44,67	43,67	44,67	223,67
4	Холдинг емоцій !FEST	46,75	43,25	44,92	42,25	43,50	220,67
5	Gastro family — Сім'я ресторанів Діми Борисова	45,17	44,33	46,67	42,00	42,33	220,50



Українська кухня стає трендом № 1 у світі

Фото з архіву Юрія Ковриженка

Ресторанна індустрія – одна з найбільш чутливих галузей щодо надскладних випробувань, які випали на долю України. Спочатку пандемія, а потім війна вдарили по вітчизняних ресторанах так, що, здавалося, цьому бізнесу найближчим часом не відновитися. Однак ресторанна індустрія не тільки вистояла, а попри війну продовжує розвиватися. В Україні відкрилося чимало нових закладів, котрі стали дуже популярними. Ба більше, українська кухня стає трендом № 1 у світі, бо там, де готують українці, завжди смачно.

Восени я була на професійному семінарі у Берліні.

У неділю вранці вирішили попити з колегами каву десь неподалік готелю, проте жодна кав'ярня поруч не працювала – все було зачинено. І раптом ми побачили невеличкий затишний заклад з уквітчаним чорнобривцями входом. Завітали – й очам своїм не повірили, побачивши на вітрині львівський сирник. Виявилося, що кав'ярню відкрила наша співвітчизниця. Заклад надзвичайно популярний серед мешканців Берліна. Люди приходять до кав'ярні, щоб випити філіжанку ароматної кави та по-

Сьогодні в Європі відкрито чимало закладів української кухні в тих країнах, які прийняли наших громадян, змушених рятуватися від війни

смакувати львівськими пляцками. І таких прикладів відкриття нашими співвітчизниками за кордоном закладів української кухні сьогодні чимало. Є вони й у Польщі, й у Чехії, й у інших країнах Європи, що гостинно прийняли українців, змушених рятуватися від війни.

Топовим відкриттям 2022 року став ресторан української кухні Мгіуа у Лондоні. Його створили відомий шеф-кухар Юрій

Ковриженко та його колега Ольга Цибитовська. Це необістро ще називають «культурно-гастрономічним посольством України», а Юрія Ковриженка – амбасадором української кухні та гастродипломатом, оскільки він презентує вітчизняну гастрономічну культуру на міжнародних форумах і високих прийомах з участю перших осіб держав.

У меню закладу – борщ, котлета по-київськи, кролик у сметанному соусі, вареники, медовик, київський торт і багато інших смаколиків. Особливою популярністю користуються ферментовані овочі, приготовані за старовинними рецептами. Квашені огірки, помідори та капуста – справжні хіти.

За словами Юрія Ковриженка, український борщ замовляє у ресторані кожен другий гість. Відвідувачі закладу, серед яких бувають і британські політики, у захваті не тільки від страв, але й від інтер'єру ресторану, створеного українськими дизайнерами. В оздобленні необістро можна побачити ручки від вікон старих львівських будинків – вони слугують гачками для одягу, а також чимало цікавих українських автентичних предметів. Це додає закладу особливого колориту. Інтер'єр у стилі хати-мазанки з елементами старовини осучаснений стильними меблями, виготовленими нашими вітчизняними дизайнерами.

Шеф-кухар Юрій Ковриженко презентує українську гастрономічну культуру на міжнародних форумах і прийомах



Фото з архіву Юрія Ковриженка

Подією 2022 року стало відкриття у Лондоні ресторану Mriya, який називають «культурно-гастрономічним посольством України»

Українська гастрономічна культура все більше цікавить світ. І це надихає.

Ольга Сметанська-Ліснича,
тренд-редактор газети «Факти», інтерв'юер творців всесвітньо відомих брендів



Готельний ринок України: антикризова стійкість

Повномасштабна війна спричинила небачену до цього кризу українського готельно-ресторанного ринку. Фактично з початком російського вторгнення класичний туризм повністю зупинився – як внутрішній, так і в'їзний. Сотні готелів опинились у тимчасовій окупації, чимало закладів гостинності частково або повністю зруйновані.

Готелі, розташовані в умовно безпечних регіонах, з початком війни перепрофілювались і прийняли сотні тисяч переселенців, що втікали від війни. Фактично саме це дозволило галузі загалом вистояти – таке соціальне навантаження стало поштовхом працювати далі та зберегти робочі місця. Це давало надію на продовження діяльності.

У другій половині травня – на початку червня 2022 року з'явились перші проблиски туристичного сезону. Він був дуже обережним: у кількісних показниках – на рівні 10–15% від 2021 року, але все ж внутрішній туризм запрацював. Єдина кардинальна відмінність – зміна ЦА. 95% – це жінки з дітьми (зі зрозумілих причин) і лише в тих самих умовно безпечних регіонах: Львівщина, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька області, Закарпаття.

Зрештою, в деяких областях надходження від туристичного збору навіть перевищили довоєнні показники, проте варто розуміти, що це

абсолютно не релевантно розвитку індустрії гостинності. Важко назвати внутрішньо переміщених осіб туристами, а таких у закладах готельного господарства згаданих регіонів було від 80 до 95%.

Українська готельно-туристична галузь вистояла завдяки прийому сотні тисяч внутрішньо переміщених осіб



А от літній курортний сезон скасували з міркувань безпеки. На початку літа ще були сподівання на туристів, що відвідають узбережжя Чорного моря (Одеса, Затока), проте після кількох ракетних обстрілів навіть найсміливіші власники готелів ухвалили рішення не приймати гостей.

Якщо говорити про бізнес-туризм – на 85–90% він лишився у форматі онлайн, як було на початку карантину весною 2020 року. Компанії лише в разі крайньої потреби виділяли бюджет на відрядження, а заходи, котрі проводили, з урахуванням безпеки мали місце переважно на об'єктах, що гарантували укриття.

Стосовно цінової політики та дохідності готельного бізнесу – ситуація досить неоднорідна. Аналізуючи тарифи у гривні, можна дійти висновку, що ціни (особливо з другої половини літа та перед новорічними святами) зросли від 10 до 50%. Але в абсолютних цінах, насамперед у доларовому вираженні, значно впали разом із дохідністю об'єктів готельного господарства. При цьому маємо неабияке зростання витратної частини після початку масованих ракетних обстрілів (генератори, пальне, доступ до інтернету й облаштування сховищ).

Водночас суттєво змінилась стратегія комунікації закладів HoReCa.

По-перше, бізнес скоротив витрати на маркетингові активності, а рекламні кампанії були винятково точкові, особливо в тій частині України, де зі зрозумілих причин готельний бізнес не мав хоча б достатнього для рентабельності завантаження (Дніпро, Запоріжжя, Одеса, Київ, Житомир тощо). Логічно, що в багатьох областях жодна комунікаційна стратегія не могла та не може зараз привести до помітного зростання гостьового трафіка.

По-друге, комунікація суттєво змістилася до базових понять сервісності: фізична безпека, наявність резервного джерела електроенергії, безперебійний доступ до інтернету та комфортні умови для проживання жінок із дітьми.



Галина Череднюк,

PR-спеціаліст компанії Ribas Hotels Group, B2B-маркетолог

Після 24 лютого 2022 року ми не припиняли комунікацій. Уже на другий день широкомасштабного вторгнення сформували Штаб допомоги. Звісно, оскільки перші два місяці після початку великої війни наші готелі не працювали, то й контент відрізнявся від звичного. Через сторінки компанії та керівників у соціальних мережах ми організовували допомогу місту. Створили Telegram-канал для волонтерів Одещини. Отже, поки професійна тема була неактуальна, говорили про інші речі, які хвилювали українське суспільство.

Ми прописали для усіх наших співробітників готелів та офісів інструкції, як діяти у разі різних надзвичайних ситуацій. Ще за часів пандемії, ми створили Telegram-ком'юніті готельєрів України, де вони могли спілкуватися й обмінюватися корисною інформацією. Цей канал набув ще більшої популярності з початком війни.

В той період виник великий інтерес до України з боку іноземних ЗМІ, тому ми самотужки зв'язувались із закордонними медіа. У підсумку вийшло 15 матеріалів у різних європейських ЗМІ, в яких керівники нашої компанії просували погляд українського бізнесу на війну.

Цьогоріч ми готуємо реліз книги під робочою назвою «До ваших послуг». На сторінках видання зібрали 20 топових підприємців, які розповіли про сервіс українського бізнесу. Як виникла ідея книги? Коли багато наших співвітчизників опинилися за кордоном, то почали сумувати за українським сервісом. То, можливо, ми просто недооцінюємо своє? За допомогою книги хочемо пропагувати ідеї сервісу серед українських та іноземних бізнесменів.

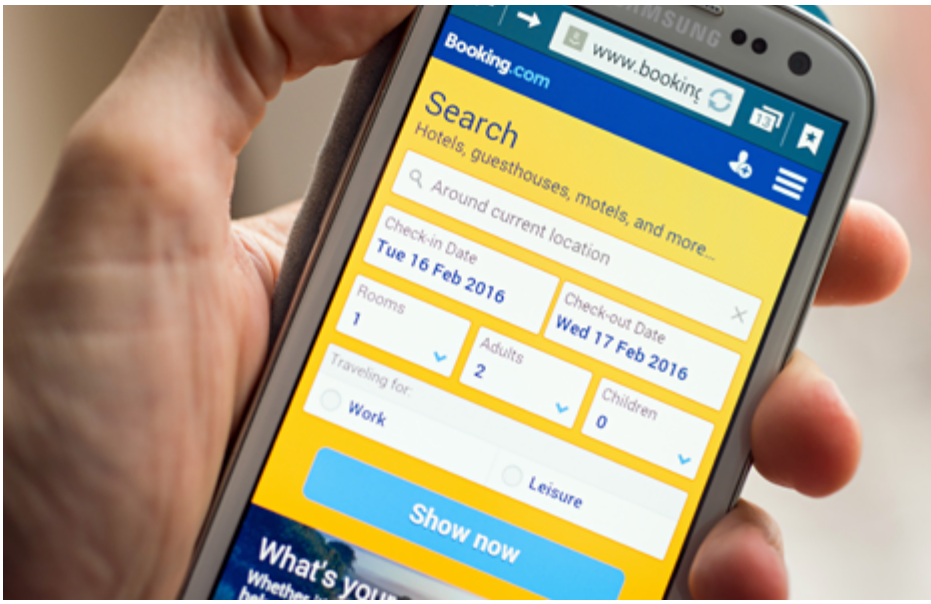
До того ж політики КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) змістились у площину прийому ВПО на особливих умовах, захисту та турботи про дітей, а також участі в різноманітних програмах донатів і підтримки ЗСУ, ТрО, благодійних фондів.

Відновлення готельного ринку в Україні почнеться не раніше ніж через рік після Перемоги

А от світовий туристичний ринок не зазнав особливих змін. З одного боку, за межі України виїхало за різними оцінками від 8 до 14 мільйонів громадян. З іншого – навіть номінально їх важко назвати туристами. Тож загалом європейський внутрішній і зовнішній туристичні трафіки працюють незалежно від того, що відбувається у нас. Однак можна говорити, що війна все ж спричинила зародження попиту на ще більш безпечні подорожі, в тому числі подалі від кордонів нашої держави.

Єдина відмінність – Україна втратила інвестиційний потенціал, який накопичувався роками. Його відновлення прогнозують не раніше, ніж за рік-два після повного завершення активних бойових дій і гарантування хоча б номінальної безпеки гостей на умовно доступних територіях нашої країни. Якщо ж говорити про території, де відбувалися чи зараз відбуваються активні бойові дії – розвиток цих локацій можливий після часткового розмінування територій, а це станеться не раніше ніж за 10–15 років після закінчення війни.

Говорячи про перспективи 2023 року, варто відмітити 10 найважливіших пунктів.



1. Відновлення готельного ринку в Україні почнеться не раніше ніж через рік після закінчення війни.

2. Потрібно 3–5 років, аби повернути довіру великих іноземних інвесторів, які вкладатимуть кошти в національну сферу гостинності.

3. Ми точно станемо однією з найпопулярніших дестинацій для короткострокових подорожей в Європі, а згодом – у світі. Однак для цього слід відновити авіарейси.

4. За 2–4 роки після війни матимемо потужний попит на туристичні послуги – старт відбудеться з відкладеного попиту на відпочинок усередині країни.

5. Матимемо глобальну проблему професійних кадрів для сфери HoReCa, оскільки чимала кількість фахівців наразі виїхала з країни. Чим довше триватиме війна, тим менше шансів, що ці люди повернуться.

6. Готувати стратегію розвитку туризму варто вже зараз, оскільки по факту буде запізно.

7. Із закінченням війни тема КСВ ще довго буде надзвичайно актуальною.

Україна стане однією з найпопулярніших дестинацій для короткострокових подорожей в Європі

8. Комунікаційна стратегія не повернеться до статусу «як було» – безпека понад усе стане трендом на багато років.

9. Готельний ринок Сходу та Півдня України, а також прикордонних регіонів Півночі фактично доведеться відновлювати з нуля.

10. Об'єкти HoReCa, які зараз активно беруть участь у проєктах соціальної відповідальності, матимуть стратегічну перевагу.

Водночас це лише обережний прогноз, трендсетером змін у найближчій перспективі будуть лишатися ЗСУ, адже важливо настання миру на всій території України.

Олександр Чорний,
засновник та керівник
Smart Education Hotel School

HORECA — КЕРІВНІ ГОТЕЛЬНІ ОПЕРАТОРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Fairmont	45,50	44,00	44,00	41,50	43,50	218,50
2	Ribas Hotels Group	40,33	38,33	43,33	38,67	40,33	200,99
3	InterContinental	41,60	41,20	38,60	36,00	41,00	198,40
4	Radisson	41,45	37,40	40,40	36,60	40,20	196,05
5	Premier Hotels and Resorts	40,50	38,83	39,33	34,67	38,33	191,66

Все буде Україна



БКК КИЇВ
Щастя є!



СЕКРЕТ УСПІХУ ТА ШАЛЕНОЇ ПОПУЛЯРНОСТІ БКК СЕРЕД СПОЖИВАЧІВ ДУЖЕ ПРОСТИЙ –

СТАБІЛЬНО ВИСОКА ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ТА РОЗУМІННЯ НАШИХ КЛІЄНТІВ

Компанія виготовляє продукцію на основі традиційних рецептів, що відповідають ДСТУ, та використовує добірні натуральні інгредієнти.
На відміну від багатьох конкурентів, продукцію БКК виготовляють на основі натурального вершкового масла, без використання шкідливих компонентів.
Торти декорують виключно вручну, тому кожен продукт є справжнім витвором кондитерського мистецтва.
Підприємство відповідає сучасному європейському рівню: завдяки функціонуванню системи менеджменту безпечності та якості харчових продуктів.



МИ ВПЕВНЕНІ, ЩО ПРОПОНУЄМО ВАМ ПРОДУКЦІЮ ЛИШЕ НАЙВИЩОЇ ЯКОСТІ!

Олена Обухівська:

«Завіяна вітром до Австрії»



У цій професійній PR-колонці, може, було б доцільніше розказати про іншомовний контекст і ментальність, про важливість поважати особистий простір інших, про структуру медійного поля Австрії. Але що б я не проаналізувала для себе, передати цей досвід іншим для користування навряд чи зможу, бо так, як я тут діяла з самого початку, навряд чи ще хтось зможе – з різних причин і бар'єрів. Першим надривом для мене стало усвідомлення, що я сюди не на екскурсію приїхала і не знаю, коли куплю зворотний квиток додому.

Уже минув рік, як я вивчаю німецьку мову, п'ю каву з австрійцями, філософствую про російське зло та розповідаю про Україну.

У цій професійній PR-колонці, може, було б доцільніше розказати про іншомовний контекст і ментальність, про важливість поважати особистий простір інших, про структуру медійного поля Австрії. Але що б я не проаналізувала для себе, передати цей досвід іншим для користування навряд чи зможу, бо так, як я тут діяла з самого початку, навряд чи ще хтось зможе – з різних причин і бар'єрів. Першим надривом для мене стало усвідомлення, що я сюди не на екскурсію приїхала і не знаю, коли куплю зворотний квиток додому.

Колись у Києві я відповідала за різні проєкти та налагодження зв'язків із журналістами, органами влади, тематичними ком'юніті. З цього і почала в Австрії: зустрілася з мером міста Грац Ельке Кар, взяла інтерв'ю у кількох редакторів провідних австрійських видань про принципи роботи медіа й опублікувала їх в українському медійному просторі. А ще організувала для австрійців посиденьки з борщем і фільмом «Українське весілля». На креативному воркшопі з дітьми створила підкову. У них вона також є символом щастя – Glucksbringer. За це навіть отримала відзнаку вдячності – Wertschatzung. Спробуйте сказати це слово – це ніби для нас як «паляниця»:)

До речі, Арнольд Шварценеггер народився у Граці, точніше у передмісті – в містечку Таль. Його оселя тепер як музей: показують прості гантельки, старі світлини та побитий човен. Я там теж була, заселфилася із восковою фігурою Арнольда, запостила, затегала. І він мене лайкнув! Уявляєте: мене лайкнув сам Шварценеггер!

І тут мене пробило на паблісіті: коментувала Джо Байдена й Емманюеля Макрона, Бориса Джонсона й Анджея Дуду. Їх я майже не «кусала», але вважала, що на мої коментарі вони мають зважати.

Вже минув рік, як я вивчаю німецьку мову, п'ю каву з австрійцями, філософствую про російське зло та розповідаю про Україну

З часом вивела для себе життєве правило: не обмежувати себе професійною скромністю.

Якось я мала розмову з москвичем. Він, звісно, не прихильник політики путіна, але зі мною говорив як із набагато молодшою від нього сестрою. На десятій хвилині мене це «порвало», і я все зробила для того, щоб дипломатично, інтелектуально та морально відправити його в ясла. Він пішов туди щасливим і мотивованим, бо дізнався багато цікавого і про Ельзу Муранте, і про те, що Австрійська імперія залишила на теренах України в спадок архітектуру, юриспруденцію, музику, а от російська



«Рускіє» зухвалі апріорі, за ними окрім специфічного тембру голосу та запропагандованого мислення нічого не стоїть

імперія лише грабувала, знищувала, відправляла українців на Соловки. Для мене це була перемога в політичному двобої з «інакомисліем». Даруйте, я щиро вважаю, що "рускіє" зухвалі апріорі, за ними окрім специфічного тембру голосу та запропагандованого мислення нічого не стоїть. Тому не бійтесь демонструвати свої знання, використовуйте своє мислення, а спонтанно згенеровані аргументи – то вже стендап.

Із позитивного: в Австрії я регулярно відвідую театри, галереї, музеї, отримую естетичне задоволення від побачених оригіналів і першоджерел. І розумію, що українська культура, надбання наших предків є частиною артуніверсуму, тож нам є чим пишатися.

До речі, я тут приєднана до шкільного батьківського чату. Австрійці вміють лаконічно висловлювати свою думку, логічно доводячи ситуацію до вирішення. Хоча мами – всюди мами. Кожна готова на все, аби виправдати своїх спадкоємців:)

Що для мене було незвичним, так це можливість відчиняти двері та увійти у різні, адже імейл-культура та діловодство на високому рівні – на кожен адекватний лист державні органи зобов'язані надати відповідь. Тому і досвід листування з адміністрацією президента Австрії Александра Ван дер Беллена у мене також є:)

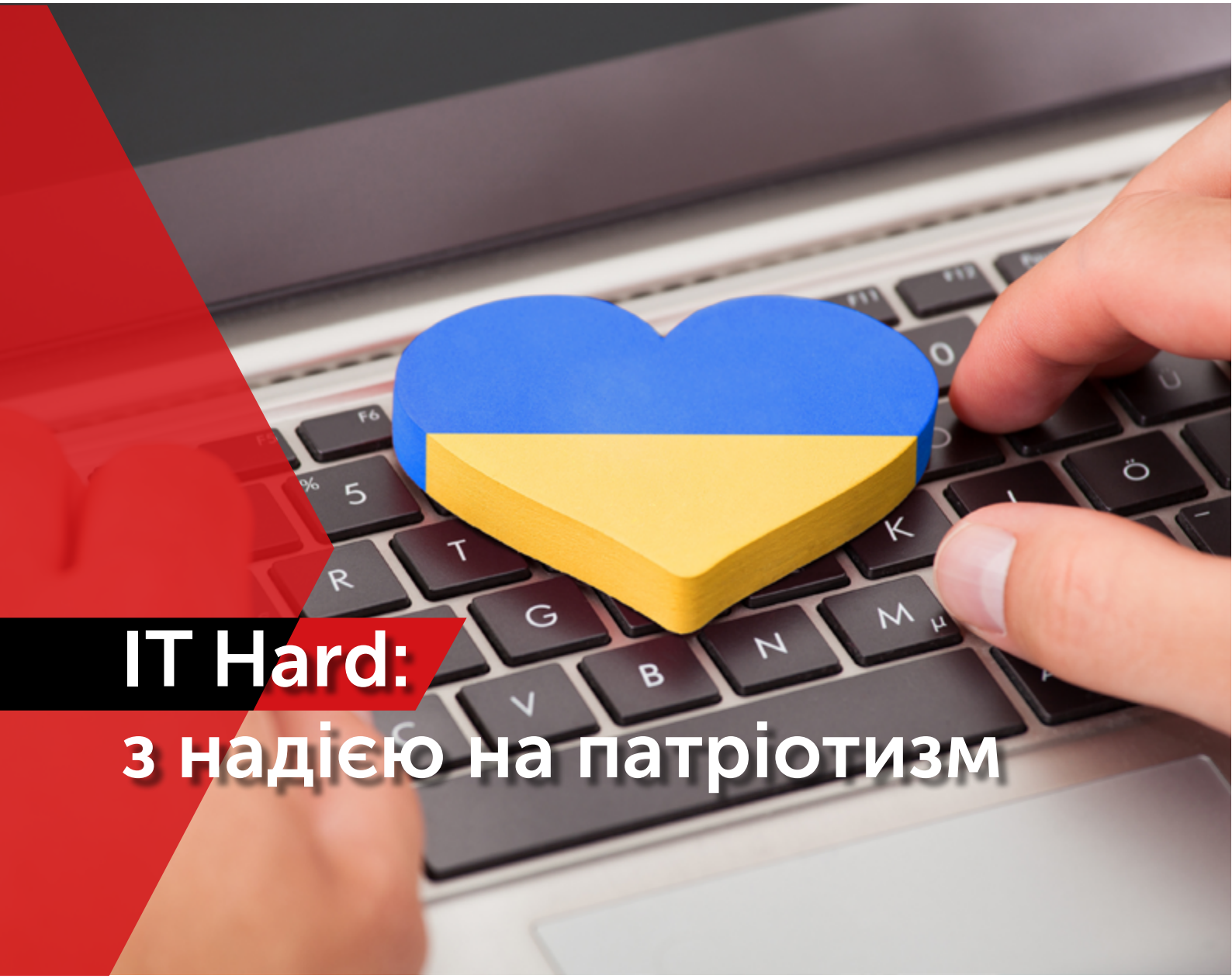
А от чого в Австрії у мене нема, так це мобінгу, який я час від часу відчувала на роботі в Києві. Завжди знала, що де б не була, до мене завжди більші вимоги та прискіпливіше ставлення. Часом я просто ненавиділа, коли колеги, які обіймають високі посади, не розуміють очевидного чи не знають простих бізнес-моделей. І як результат – «пресують» інших. Під гарячу руку потрапляла і я, розуміючи, що мобінг-поведінка – це просто невігластво. За останній рік просто забула про таке соціальне явище. Мене тут сприймають такою, якою я є, запитують про батьків, про рідне місто, цікавляться життєствердними цінностями. Мені подобаються такі розмови і те, як поступово розкриваються австрійці, впускають у свій світ, до своїх життєвих моделей.

З часом вивела для себе життєве правило: не обмежувати себе професійною скромністю

Окремо хочу згадати тонкий австрійський гумор: влучний, із відчуттями, часткою стереотипів і консерватизму, який пронизує і розум, і серце водночас. Цей гумор відлунюється актуальністю і на наступний день. Звісно, відповідаю я такою самою ерудованою монетою.

Вітер завіяв мене до Австрії. І я починаю розуміти чому: я потрібна австрійцям, щоб і для них щось нове відкрити, і самій відкритися у цікавій win-win взаємності.





IT Hard: з надією на патріотизм

Ринок IT почав поступово оговтуватися лише за пів року від повномасштабного російського вторгнення, тому його падіння на 65% не здивувало. Споживачі не поспішали вкладатися у нові гаджети, перебуваючи під постійною ракетною загрозою. Втім, компанії, котрі ризикнули продовжувати комунікації з клієнтами, у підсумку виграли.

Цього року учасникам рейтингу з розділу IT Hard довелося вирішувати надзвичайно складне завдання з налагодження комунікацій в умовах повномасштабних воєнних дій, що розгорнулися у нашій країні. Ситуація ускладнилася через відчутне скорочення внутрішнього IT-ринку України.

Весь IT-ринок країни завмер на кілька місяців, коли розпочалися активні бойові дії, і лише у травні стало зрозуміло, що попит на ці рішення є. Тоді навіть відчувався дефіцит, оскільки канали постачання ще не встигли знову запрацювати, а складські запаси швидко вичерпалися. І лише на початок другого півріччя ситуація на IT-ринку почала стабілізуватися. Втім, спостерігався вельми помітний спад: він коливався від 23–24% у сегменті споживчих ноутбуків до дворазового скорочення для десктопів. Не допомогла й «чорна п'ятниця», яка вже стала звичною для українських споживачів. Через масовані ракетні обстріли в цей період покупці відклали на певний час купівлю

З початком активних бойових дій IT-ринок на кілька місяців закляк, і лише у травні стало зрозумілим, що попит на ці рішення є

нової техніки. У результаті внутрішній IT-ринок України за підсумками 2022 року скоротився приблизно до 545 млн дол. США, що на 65% менше зафіксованого у 2021 р. показника – 1530 млн дол.

Внутрішній український IT-ринок у 2022-му скоротився до 545 млн доларів США, що на 65% менше показника 2021 року

У цих умовах багато гравців або повністю відмовилися від просування продукції за допомогою власних або залучених PR-служб, або делегували ці функції маркетингу. Ті ж, хто не побоявся зробити ставку на можливості комунікацій, насамперед розраховували на патріотичність українців – і не помилилися. Яскравим прикладом є компанія Lenovo, яка в межах благодійної акції «Рідні стіни рідним людям» разом із волонтерською ініціативою Repair Together зібрала кошти на придбання будівельних матеріалів на відновлення пошкоджених будинків для мешканців села Лукашівка Чернігівської області. Організатори повідомили, що за допомогою акції за місяць вдалося акумулювати 360 тис. грн. Але найголовнішою була не сума, а підвищення завдяки такій акції авторитету бренда.

В умовах суворої економії коштів, пов'язаної зі скороченням оборотів, і постійними загрозами ракетних обстрілів навіть такий традиційний формат PR-активності, як жива презентація, став, скоріше, винятком, аніж правилом. Цікаво, що чи не єдиним серед IT-гравців, хто продовжив регулярно знайомити зі своїми новинками у цьому форматі, виявилася компанія ASUS. Вона і раніше широко практикувала онлайнові події в умовах пандемії, проте відгук учасників на живі зустрічі завжди набагато сильніший. Тому не можна не відзначити, наскільки виявилися добре продуманими живі презентації ASUS.

В умовах війни традиційний формат PR-активності для IT – жива презентація – став великою рідкістю

З поступовою стабілізацією ситуації провідні гравці вже розпочинають проведення живих зустрічей, хай і з обмеженою аудиторією журналістів. Такої практики стала вдаватися і компанія Samsung Electronics. Цікаво, що одна із зустрічей співпала з ракетною атакою на Київ, що, втім, не завадило успішно провести захід.

IT-ринок України націлюється на розвиток попри безперервні бойові дії в країні. Добре продумані й організовані комунікації надають йому в цьому підтримку, яку неможливо переоцінити. Разом ми непереможні!

Тимур Ягофаров,
редактор журналу «Комп'ютерний огляд»



Герман Богапов,

керівник проєкту HiTech.Expert

Через початок повномасштабної війни частина компаній сектору закрили свої представництва, а інші хоч і продовжували продажі, втім, майже не займалися зовнішніми комунікаціями та PR. Зрозуміло, що продажі значно скоротилися одразу ж, проте вже до літа ринок почав поступово відновлюватися – людям все одно потрібна техніка.

У найдраматичніший період війни без змін комунікував лише ASUS – компанія навіть провела кілька офлайн-зустрічей із журналістами. Весь час не припиняла розсилку пресрелізів Lenovo.

Попри зниження активності в публічній площині великі магазини техніки продовжували продажі (з різним ступенем успіху, звісно). Спочатку вони реалізовували залишки на складах, а з літа почали завозити новий товар. При цьому в компаній сильно змінилися ланцюги поставок. Наприклад, ASUS раніше завозила техніку через рф, наразі поставки йдуть через польський підрозділ компанії.

Вторгнення змінило ринок IT Hard, позаяк попит розгорнувся у бік техніки, придатної для ведення бойових дій, насамперед різноманітних дронів. Також повітряні атаки окупантів на енергетичну інфраструктуру України спричинили збільшення продажів техніки резервного живлення – зарядних станцій і павербанків. Укртелеком, Київстар та інші компанії закупили велику кількість обладнання для енергонезалежного інтернету по оптоволоконних лініях.

Попри війну ринок оживає, тому прогноз на 2023 рік все ж позитивний. Зрештою, Україна знаходиться в стані війни з 2014 року – і люди вже звикли працювати в екстремальних умовах.

IT — HARD

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Apple	41,50	36,50	40,60	39,40	39,80	197,80
2	Asus	40,57	35,86	38,86	37,29	38,00	190,58
3	Samsung	37,50	35,63	36,38	34,88	34,13	178,52
4	Vivo	34,00	31,75	34,25	36,25	33,75	170,00
5	Lenovo	35,00	34,00	34,40	33,20	32,80	169,40



Крізь терни до зірок

Нинішнє підбиття підсумків рейтингу відбувається у надзвичайно складних умовах повномасштабних воєнних дій. Але попри це учасники напряму IT Soft змогли гідно впоратися зі своїми завданнями розширення бізнесу, чому значною мірою допомогли правильно збудовані комунікації.

Сфера розробки програмного забезпечення в нашій країні охоплює дві категорії компаній: ті, що створюють свої власні рішення, та ті, що виконують це на замов-

Український IT-сектор чи не найкраще серед усіх галузей економіки адаптувався до роботи під час тотальної війни. Попри складнощі у 2022 році компанії значно збільшили обсяг експорту інтелектуальної продукції. А попит на фахівців виріс настільки, що розробники програмного забезпечення почали запрошувати та навчати під свої потреби людей з інших напрямків бізнесу.

лення переважно закордонних компаній. І якраз на других припадає левова частка обороту всього напряму. За попередніми оцінками Асоціації «IT Ukraine», експорт IT-послуг у нашій країні у 2022 році становив рекордні 7,1 млрд дол. США. Для порівняння: обсяг внутрішнього IT-ринку України за минулий рік скоротився до 545 млн дол. Як же вдалося досягти такого успіху контрактним розробникам програмного забезпечення?

Експорт IT-послуг з України у 2022 році становив рекордні 7,1 млрд доларів США

Перша хвиля повномасштабних бойових дій в нашій країні всіх застала зненацька. Але специфіка організації праці програмістів у віддаленому режимі виявилася якнайкраще адаптована до цієї ситуації. Варто нагадати, що на такий гібридний режим галузь перейшла ще в умовах пандемії. Тому швидкі переміщення команд розробників як у межах України, так і за її межі мало впливали на виконання замовлень. Щоб компенсувати цей негативний ефект, провідні гравці розгорнули PR-кампанії з просування нових центрів, що ними облаштовуються.

На наступному етапі, коли бойові дії були локалізовані на Сході та Півдні України, були розгорнуті нові PR-кампанії, націлені на залучення як досвідчених, так і розробників-початківців. Особливо варто відзначити широко розгорнуту в нашій країні кампанію, орієнтовану на тих, хто хотів би перейти у сферу створення програмного забезпечення з інших напрямків бізнесу. Вони отримали умовну назву «світчори».

Організація праці програмістів у віддаленому режимі виявилася якнайкраще адаптована до війни





Владислав Ткачук,
старший менеджер з маркетингу GlobalLogic Ukraine

Повномасштабна війна стала найгострішим викликом репутаційного характеру для всього українського бізнесу. А отже, репутація компанії визначалася відповідями на прості запитання. Як бізнес підтримує своїх фахівців, їхні родини й Україну загалом? Як наближає нашу спільну Перемогу? Системна, регулярна та проактивна комунікація на ці теми всередині країни та на зовнішніх ринках – необхідний мінімум щодо роботи з діловою репутацією.

Що можна зробити ще? Шукати сенси вашого бізнесу за межами очевидних речей. Наприклад, з вересня 2022 року ми у GlobalLogic запустили кампанію Impact. Її слоган – Make an impact beyond the code (впливай поза кодом). Її мета – розповісти про внесок українських software-інженерів мало не в кожну сферу людського життя. Сьогодні важко уявити охорону здоров'я чи зв'язок, промисловість, виробництво автомобілів чи роздрібну торгівлю без цифрових технологій. Однак мало хто знає, наскільки багато для цього роблять українські інженери і як створений ними програмний код впливає на наше з вами життя.

До того ж технології, над якими працюють колеги, не тільки наближають Перемогу, але й стануть у пригоді під час повоєнної відбудови. Наприклад, технологія Digital Twins здатна оцифрувати та спроєктувати квартали, зони відпочинку й ефективну транспортну систему міст. Моделювання також допоможе спрогнозувати, як населений пункт житиме через десять, двадцять років, врахувати це під час будівництва, аби найкращим чином створити інфраструктуру на майбутнє.

У другій половині 2022 року лідери українського ринку контрактної розробки ПЗ – GlobalLogic, Ciklum та SoftServe – виступили зі спільною ініціативою підготовки кадрів у рамках платформи Prometheus, де було оформлено 700 стипендій. Причому для деяких категорій претендентів, наприклад, таких як українські жінки, що постраждали від війни, або військовослужбовці, навчання надавалося на безоплатній основі.

Були розгорнуті PR-кампанії для залучення як досвідчених розробників, так і початківців

Великі контрактні розробники ведуть пошуки нових шляхів привернення уваги молоді до IT-сфери. Для цього використовуються платформи соціальних мереж, де розміщуються оригінальні відео. У цьому плані можна відзначити активність GlobalLogic, яка у такий неформальний спосіб знайомить зі своїми проєктами в різних сферах, включаючи такі цікаві для нового покоління теми, як обробка відео та створення музики.

Великі компанії застосовують нові методи привернення уваги молоді до IT-сфери

Як бачимо, зусилля, що докладаються в нові канали комунікацій, дають відчутний результат. Адже галузь продовжує набирати обертів навіть за умов воєнного часу.

Тимур Ягофаров,
редактор журналу «Комп'ютерний огляд»



IT — SOFT

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	GlobalLogic	44,50	47,50	47,50	42,00	41,00	222,50
2	MacPaw	43,00	43,25	46,75	42,75	45,00	220,75
3	ELEKS	44,00	43,50	46,50	40,00	44,00	218,00
4	Intellias	44,86	43,83	43,14	41,29	41,43	214,55
5	SoftServe	45,00	43,17	42,83	39,83	42,33	213,16

Олег Крот:

«Кожен ринок має свою репутацію»: як команда холдингу TECHIIA поєднала бізнес і проєкти соціальної відповідальності



TECHIIA – холдинг, який виводить найкращі українські технологічні рішення на світовий ринок і розвиває сталий бізнес. В активі холдингу – більше 10 бізнес-проєктів, зокрема у сферах БпЛА, IT-продуктів, кіберспорту, будівельних технологій, виробництва деталізованих м'яких іграшок. Про соціальну відповідальність бізнесу, прозорі комунікації та зміст репутації української компанії під час повномасштабної війни розповів керівний партнер холдингу TECHIIA Олег Крот.

Громадська організація у складі вашої компанії розпочала роботу відразу в перші дні війни і багато допомагала армії. Плануєте зараз якісь глобальні ініціативи на 2023 рік з вашою ГО?

Маю трохи вас виправити. Наша громадська організація «Фундація Течія» існує з 2019 року – стільки, скільки існує холдинг TECHIIA. Усі ці роки ми реалізовували соціальні проєкти. Після 24 лютого 2022 року просто швидко додали ще один великий вектор – допомогу силам оборони. Назвали його «Підтримка свободи України». Закуповуємо під ключ обладнання та спорядження, працюємо на 99% власними коштами. Тільки два проєкти реалізовано спільно із партнерами – Харківським і Дніпровським IT-кластерами для збору коштів на БпЛА й автомобілі швидкої допомоги.

На 2023 рік, окрім закупівель, ми додали проєкт з протезування для військових і цивільних, які втратили кінцівки внаслідок війни. Уже працюємо з першими підопічними та скоро розповімо про це детальніше. За два-три місяці буде ще один напрям, який стосується медицини. Взагалі постійно шукаємо точки найбільш ефективного докладення зусиль, тому, цілком можливо, до кінця року з'являться додаткові вектори.

Паралельно ми продовжуємо наші сталі стратегічні проєкти. Один із найперших і найбільших – «Одужуй швидше!», проєкт із модернізації українських лікарень. Ми закуповуємо обладнання та витратні матеріали для навантажених медичних центрів. Минулого року на цей напрям витратили понад 6,5 млн грн. і продовжили фінансування, навіть зважаючи на повномасштабне вторгнення росії.

Наша репутація – це виведення українських технологічних бізнесів на міжнародну арену та соціальні проєкти, корисні людям

У важкі часи на адреналіні суспільство отримує шанс проявити свої найкращі якості. Як, утім, і найгірші

У серпні минулого року українська модель Даша Астаф'єва опублікувала в інстаграмі допис, де написала, що ваша компанія «мовчки» задонатила на ЗСУ 60 млн доларів США. При цьому у журналістів одразу з'явилися питання щодо прозорості такої допомоги. Пізніше ви пояснили, що частина з $60 млн пройшла через Фундацію, а частину ви особисто пожертвували зі своєї кишені через неможливість закуповувати посередництвом ГО товари подвійного призначення. За вашою оцінкою, як ця історія позначилася на репутації компанії? І чи вважаєте доречним змінювати щось у комунікації стосовно вашої волонтерської діяльності?

Нам майже нічого не довелося змінювати, бо від самого початку проєкт «Підтримка свободи України» вів регулярну прозору комунікацію: що за скільки купили, підтверджувальні (за можливості) фото- та відеозвіти. Ведемо облік всіх документів, тож новини та динаміку закупівель ви легко знайдете на сайті «Фундації Течія».



Щодо особистого внеску, тут теж без особливих змін. Я не міг говорити про деталі раніше і навряд чи зможу повідомити до Перемоги. Розумію, що це породжує певні запитання, але такою є особливість воєнного часу. Я роблю те, що можу, в той спосіб, в який можу. Це міркування безпеки — наших підопічних, вантажів, волонтерів, моєї. На жаль, саме за це ухопилися недобросовісні персонажі. На щастя, були й ті, хто звернувся за коментарями та розібрався. А ми зробили висновки і стали чіткіше висловлюватися в меседжах.

Наша репутація – це наші справи та їхні результати. Це виведення якісних українських технологічних бізнесів на міжнародну арену та соціальні проєкти, які приносять велику користь людям. На якийсь час з'явилася певна токсичність в інфопросторі через вкиди від недоброзичливців. Але вони ґрунтувалися на перекручуванні фактів або взагалі на фантазіях, тому зрештою зійшли нанівець. Ми ж працюємо далі, нам довіряють партнери в Україні та за кордоном, а головне – українські захисники та захисниці.

Останнім часом ваша компанія зіштовхнулася з репутаційними викликами, пов'язаними з інформацією про нібито ваші зв'язки із російськими та підсанкційними компаніями. У своїх заявах ви відкинули ці звинувачення, навели факти їхньої неправдивості. Які методи, з вашого досвіду, є найбільш дієвими у боротьбі з інформаційними атаками?

Ми зіткнулися з навмисно згенерованою негативною інформаційною кампанією, спрямованою знищити репутацію холдингу та його засновника. Матеріали писали не журналісти, їх розміщували медіа та Telegram-канали за оплату. Тому тут немає питань до замовника цієї кампанії, але є питання до медіа. Розумію, що всім потрібно заробляти, однак такі методи заробітку тільки знижують довіру до інформаційних каналів. До нас надходили пропозиції генерувати інфокампанії у відповідь – ми їх відкинули одразу. По-перше ми так не працюємо, це не наші цінності. По-друге, кожен ринок має свою репутацію, крім репутації компаній, які на ньому працюють. Ми проти того, щоб робити ринок токсичним. Вважаємо, що значно ефективніше – робити свою справу та публічно ділитися результатами. Оперативно реагувати на закиди. Спиратися на факти. Чітко висвітлювати свою позицію на офіційних ресурсах і в медіа. За необхідності – йти в суд і відстоювати свою репутацію там. Що ми і робимо.

Важливо, щоб високі пориви та цінності залишилися з нами й тоді, коли останнього російського солдата викинуть за українські кордони 1991 року

Поділіться вашими особистими думками: яких глибинних змін зазнає Україна зараз? Ви бачите їх?

Я бачу, але поки дивлюся на зміни без надмірних очікувань, бо поки що незрозуміло, наскільки системними вони будуть. Звісно, у важкі часи на адреналіні суспільство отримує шанс проявити свої найкращі якості. Як, утім, і найгірші. Підсумок, на щастя, на користь найкращих. Зростає рівень самосвідомості, зокрема серед підприємців як одного з найактивніших прошарків. Нарешті багато хто усвідомив, що бізнес існує не у відриві від суспільства, а повністю інтегрований в нього не тільки через свої сервіси чи продукти, але й завдяки соціальній відповідальності. На рівні країни чи окремих спільнот — безцінне надбання.

Водночас переживаю, аби високі пориви та напрацьовані цінності залишилися з нами, коли останнього російського солдата викинуть за українські кордони 1991 року. Роботи багато й зараз, а після Перемоги буде ще більше. Без явної зовнішньої небезпеки має працювати внутрішня мотивація — і вона зазвичай значно нижча. Ми маємо вже готуватися до цього, шукати нові сенси залишатися зібраними. Найголовніше – зберегти консолідованість.



Репутація чи прибутки

Не всі великі гравці агроринку припинили бізнес в рф після початку повномасштабного вторгнення держави-агресора в Україну. Переважна більшість лише згорнула або значно скоротила інвестиційні програми на території нашого північно-східного сусіда. Що важливіше: миттєві фінансові втрати або заплямована репутація та великі збитки у майбутньому, адже антиросійські санкції ніхто не скасовував?

«Якщо дозволяють кошти, то купуйте вже зараз добрива та посівний матеріал», — до цього фахівці закликали аграріїв восени минулого року. Добрива — єдина категорія, яку імпортували виключно морем. Через закриття морських портів і ускладнену логістику наразі на ринку утворився дефіцит по всіх групах добрив. Ситуацію не рятує навіть стабілізація виробництва на заводах Ostchem у Рівному та Чернівцях.

Через закриття морських портів і ускладнену логістику в Україні утворився дефіцит добрив та насіння

Очікується і дефіцит насіння соняшника — приблизно 500 тис. посівних одиниць. У перерахунку на площі — це 1 млн га. З початком повномасштабного вторгнення насіннєві компанії саме ухвалювали рішення, який обсяг виробляти на наступний рік. Звісно, війна змусила їх скоротити виробництво до 30% як в Україні, так і за кордоном. Оскільки цього року аграрії відмовлятимуться від кукурудзи та збільшуватимуть площі під соняшником, то на ринку відчувається дефіцит посівного матеріалу олійної культури.

Війна поставила постачальників агрохімії та насіння перед непростим вибором: репутація компанії чи прибутки та багаторічний бізнес в рф? Для багатьох покинути бізнес у країні-агресорі означало зазнати суттєвих фінансових втрат, адже це великий ринок - деякі компанії мають там виробничі потужності. Піти чи залишитися? Це питання стало складним вибором.

Syngenta — продовжує працювати в рф. Гендиректор компанії Ерік Фірвальд заявив, що «бойкот експорту агропродукції з росії — погана ідея», тому «з гуманітарних міркувань» компанія продовжить там працювати.

Війна поставила постачальників агрохімії та насіння перед вибором: репутація компанії чи прибутки та багаторічний бізнес у рф?

Bayer — зменшила масштаби роботи. Компанія призупинила інвестиційні проєкти в росії та білорусі, однак продовжила постачання продукції у сфері охорони здоров'я й АПК.

BASF — зменшила масштаби. Всі бізнес-проєкти у росії призупинила, за винятком тих, що стосуються продуктів харчування.

Cargill — планує продовжити в Росії виробництво продуктів харчування та кормів для тварин,



Анна Бабіч,

менеджер з корпоративних комунікацій у Центральній і Східній Європі компанії Corteva Agriscience

Головний репутаційний виклик 2022 року для більшості компаній незалежно від галузі – це відповідність їхніх реакцій та дій заявленим корпоративним цінностям (зокрема, важливою є позиція щодо роботи в росії). Основні гравці ринку насіння та засобів захисту рослин – це міжнародні компанії, яких приблизно десять. Проте лише дві з них – Corteva Agriscience та FMC, обидві мають американське коріння – чітко продемонстрували свою позицію та повністю вийшли з ринку росії попри значні фінансові втрати. Інші ж всіляко виправдовують свою роботу в країні-агресорі (наприклад, забезпеченням глобальної продовольчої безпеки) та продовжують утримувати там офіси та виробництва, сплачуючи податки, за які купуються ракети, що летять в бік України.

Тож у комунікаціях зараз ми робимо основний акцент саме на нашій виключно проукраїнській позиції, яка виділяє нас з-поміж інших гравців ринку. З осені минулого року триває інтегрована комунікаційна кампанія «Завжди з вами. Тільки з Україною», котра об'єднує маркетингові та корпоративні комунікації, відносини з органами державної влади й індустрією, а також комерційні ініціативи та проєкти гуманітарної підтримки постраждалих громад. Так, у розрізі корпоративних комунікацій ми формуємо наратив новин навколо ключового повідомлення та продовжуємо активну взаємодію зі ЗМІ, пропонуючи ринку актуальні новини, експертні колонки, інтерв'ю, що відповідають запитам аудиторії та є, як-то кажуть, «на часі».

Згідно з даними медіамоніторингу 2022 р., на своєму ринку Corteva посіла першу сходинку стосовно кількості згадувань, причому в позитивній тональності, і має 99% позитивних згадувань саме серед тих матеріалів, які враховують позицію нашої компанії щодо війни в Україні. Інші найближчі конкуренти за кількістю публікацій з озвученою позицією щодо війни мають 57%, 41%, 18% негативу. Наші комунікаційні ініціативи, підкріплені реальними діями, що спираються на цінності, дозволяють вигідно позиціонувати компанію як в медійному просторі, так і серед основних груп стейкхолдерів, тим самим зміцнюючи нашу корпоративну репутацію.

У 2023 році міжнародним агрокомпаніям доведеться остаточно визначитися з подальшою роботою в країні-агресорці

всі інвестиції зупинила.

MAS Seeds — зупинила інвестиції в росію та повідомила про «обмеження діяльності», але російський офіс не розпустила.

А от Bunge, FMC і Corteva Agriscience закрили свій бізнес в країні-агресорці.

Щодо Corteva, то вона ще у квітні заявила, що повністю виходить з російського ринку. У 2022 році компанія стала партнером проєкту «Мама, я ганяю тачки» українського співака Володимира Дантеса. Колаборація покликана привернути увагу до важливості виходу глобального бізнесу з росії та підтримки економіки України. Corteva запросила Дантеса побачити роботу волонтерів Let's Help, «Картопляні війська» та «Звичайні люди», яких підтримує сама. Чому обрали Дантеса? Хотіли, аби заклики почула молода аудиторія. Важливо було поділитися з нею своїми цінностями.

До речі, в Україні серед постачальників агрохімії та насіння креативними PR-кампаніями виділялася завжди KWS. Чого вартує проєкт «Житня країна» з Євгеном Клопотенком у 2021 році! Торік KWS була менш активною. З'явився новий проєкт «Незалежні як ви» та серія підкастів (запрошують у студію експертів і обговорюють нагальні питання агроринку). Загалом компанія має досить гарно розкручений YouTube. Єдине – вона призупинила інвестиції в росії, але продовжує там свою діяльність.

Гадаємо, що у 2023 році міжнародним компаніям все ж доведеться визначитися з подальшою роботою в росії. Це питання й етики, й власної вигоди, адже санкції ніхто не відміняв і вести бізнес в рф стає все складніше. А ще – кожен новий день роботи в цій країні допомагає їй вести війну проти нас.

Наталя Родак,
журналіст Latifundist

АГРОСЕКТОР — ПОСТАЧАЛЬНИКИ АГРОХІМІЇ ТА ПОСІВНОГО МАТЕРІАЛУ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Corteva Agriscience	40,89	41,44	39,56	39,67	41,00	202,56
2	KWS	39,00	38,40	37,60	38,60	36,60	190,20
3	Syngenta	37,33	36,89	37,22	35,56	37,33	184,33
4	DuPont	34,50	37,00	37,00	37,50	36,00	182,00
5	Ukravit	34,17	37,00	36,00	36,33	36,83	180,33



Аграрний фронт: витримати удар і підготуватися до нового

На початку повномасштабного вторгнення українські сільгоспвиробники вибудовували комунікації дуже обережно. Ситуація змінилася після появи у них перших антикризових успіхів як у виробництві, так і в експорті агропродукції. А численні фото українських тракторів, котрі тягнуть на причепі російські танки, стали справжнім символом народного спротиву.

Наперекір усім перешкодам – так можна охарактеризувати 2022 рік для агросектору. Намолотили до 60 млн т зернових, попри те, що деякі території були тимчасово окуповані, а частина полів замінована. Завдяки «зерновому коридору», портам Дунаю та швидкій переорієнтації на західні кордони експортували 48 млн т продукції. Незважаючи на війну, інфраструктуру портів продовжили будувати та модернізувати. Зокрема, на кордоні з європейськими державами збільшили кількість так званих сухих портів. Втім, Україні і досі потрібні заводи із глибокої переробки сировини. А це значить, що аграрний фронт тримається.

З якими викликами у сфері

Пори війну, тимчасову окупацію та мінування полів аграрії змогли намолотити до 60 млн т зернових



Юлія Абакумова,

менеджер з комунікацій
ТОВ СП «Нібулон»

«Нібулон» – одна з тих компаній, які постраждали найбільше від російської агресії. Зруйновані елеватори та філії, пошкоджений і заблокований флот, закриті ланцюги експорту через заблоковані річні (Дніпро та Південний Буг) та морські (порт Миколаєва) логістичні шляхи компанії. З огляду на наявність значних ризиків життю співробітників, щоб не наражати їх на небезпеку, компанія дотримувалась режиму інформаційної тиші більшу частину 2022 року – аж до моменту релокації головного офісу з Миколаєва до Києва. Ми свідомо йшли на ризик формування певного інформаційного вакууму, незважаючи на жвавий інтерес як національних, так і міжнародних медіа до обставин діяльності компанії під час війни. Найголовнішим було – зберегти людські життя.

Український агробізнес вклав значні фінансові та матеріальні ресурси у допомогу ЗСУ та пришвидшення нашої Перемоги

управління репутацією довелося зіштовхнутися за рік війни? Компанії досить обережно комунікували із журналістами навесні 2022-го. В ефір видавали лише сухі цифри та факти про посівну. Та вже на початку літа вони почали розповідати, які кроки роблять, щоб забезпечити безперебійну роботу своїх підприємств, як підтримують працівників, а також ділилися досвідом релокації та волонтерства.

Пам'ятаєте марку «Доброго вечора, ми з України» з українським трактором, котрий тягне російський танк? У ГК «Прометей» розповідали, що їхні співробітники викрали у ворога три танки з міношукачами й один всюдихід. Все відремонтували та передали ЗСУ. Таких історій чимало й у інших агрокомпаніях.

Досить показовою є робота Придніпровського кластера «Кернел». Його директор Михайло Петров створив благодійний фонд SaveUkraine2022, у межах якого разом із «Кернел» допомагає армії військовим обладнанням, автомобілями (понад 600 штук передано, створено майстерню для ремонту), закуповує StarLink. А ще фонд побудував 5 гуртожитків для переселенців і разом із «Глобино» передає гуманітарну допомогу населенню в постраждалих регіонах.

Зазначимо, що ця компанія наведена суто як приклад допомоги від агросектору. Весь агробізнес вклав значні фінансові та матеріальні ресурси у підтримку ЗСУ та пришвидшення нашої Перемоги.

Значна увага була прикута до «Нібулона». Трагічна загибель у липні генерального директора Олексія Вадатурського сколихнула весь агробізнес. Попри побоювання, що буде з компанією, вже за місяць було оголошено



про призначення його сина Андрія Вадатурського гендиректором. Упродовж наступних місяців він дав інтерв'ю найбільшим суспільно-політичним ЗМІ країни. Потім були його інтерв'ю для World Grain Magazine, Politico та навіть публікація власної колонки на офіційному сайті Атлантичної ради. Цим компанія тільки підкреслила, що всі бізнес-процеси працюють і кредиторам не варто хвилюватися.

Минулий рік агросектор жив на старих запасах, тож у 2023 році галузі доведеться затягнути паски

Багато агрокомпаній втратили свої активи: «Агротон», HarvEast, A.G.R. Group — цей список можна продовжувати... Та у нашому особистому рейтингу найбільш постраждалих холдингів перше місце посідає UkrLandFarming. Загальні втрати близько $1,25 млрд. Потрібно віддати належне PR-групі компанії, яка з перших днів війни робила все можливе, аби не було інформаційного вакууму навколо подій, що відбувалися з активами холдингу (зокрема, екоцид на Чорнобаївській птахофабриці — найбільшій в Європі), і постійно комунікувала з журналістами.

Фінансисти говорять, що 2023 рік для агросектору буде важким. Ми жили на минулорічних запасах, тож цього року



доведеться затягнути паски. Скоріше за все, компанії будуть більш виважено підходити до своїх PR-стратегій і скорочувати бюджети на проведення PR-кампаній. Хоча це вони почали робити ще в 2022-му.

Наталя Родак,
журналіст Latifundist



Сергій Касьянов,

голова Ради директорів KSG Agro

Комунікації, на мою думку, мають ґрунтуватися на конкретних справах. З 24 лютого це стало головним викликом як для нас зокрема, так і для агросектору загалом. У перший день широкомасштабної агресії ми заявили, що продовжуємо працювати, аби забезпечувати продовольчу безпеку країни. Для цього знадобилися титанічні зусилля: зберегти колектив, створити безпечні умови праці, сформувати кількамісячний запас кормів для свинокомплексу, переналагодити логістику, в т. ч. й експортну. Одним із пріоритетів стала підтримка ТрО та ЗСУ – ми надали їм понад 100 000 кг нашої продукції.

Аби висвітлювати ці кроки, працював пресофіс. Частина колег зменшила інформактивність, ми ж завжди були прозорою компанією і вважаємо, що в складні часи війни маємо бути ще більш відкритими для наших партнерів, акціонерів, споживачів. Специфіка 2022-го полягала у тому, що про якісь речі ми не повідомляли, зважаючи на важливість безпеки. Проте інформували стейкхолдерів про виробництво, ділилися досвідом антикрихкості, відповідали на гострі запитання від ЗМІ й інвесторів. Вважаю, що найбільш ефективними інструментами були численні інтерв'ю та онлайн-конференції, бо спілкування з аудиторією має продовжуватися. Ми і надалі будемо це робити як соціально відповідальний бізнес.

Щодо викликів 2023-го, то для публічних компаній це будуть фінансові підсумки 2022 року. Потрібно роз'яснювати громадськості, що головне досягнення багатьох українських аграріїв – те, що ми вистояли, а окремі підприємства (серед яких і наше) навіть збільшили обсяг виробництва. Також у комунікаціях агросектору важливо наголошувати на тому, що ефективна робота АПК сьогодні – це суттєве підґрунтя для того, аби наші ЗСУ перемогли ворога.

АГРОСЕКТОР — АГРОХОЛДИНГИ-ВИРОБНИКИ ТА ТРЕЙДЕРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Нібулон	41,75	42,17	41,75	40,58	41,42	207,67
2	Кернел	42,08	42,67	40,50	40,25	41,39	206,89
3	МХП	41,27	41,64	40,36	36,27	39,63	199,17
4	Індустріальна молочна компанія	38,63	40,88	40,25	37,63	39,38	196,77
5	Астарта	40,83	40,76	39,67	35,83	39,00	196,09



Під знаком military-tech

Українські машинобудівні підприємства здебільшого знаходились у регіонах, які були окуповані чи стали прифронтовими. Через це багато з них були зруйновані унаслідок бойових дій, зупинили виробництво або були змушені релокувати персонал та саме виробництво на відносно безпечні території. Однак якщо загалом у галузі спостерігається стагнація, то в секторі мілітарі-тек відбувається стрімке зростання.

Війна унеможливила роботу багатьох підприємств, поставивши їх на межу виживання. Коли ти працюєш у країні, яку щодня руйнують, знайти замовника за кордоном практично нереально. Одним із головних негативних факторів стало закриття портів та припинення авіасполучення, що суттєво ускладнило експорт продукції. Хоча деякі компанії продовжували відвантаження в межах вже підписаних контрактів через країни ЄС. Тож для галузі 2022-й, безсумнівно, став найстрашнішим роком, котрий пережили далеко не всі.

Оцінювати репутаційні активності машинобудівного бізнесу в 2022 році немає сенсу, бо війна перекреслила всі плани

Стратегії, що були раніше сплановані, довелося відкласти й адаптуватися до нових неймовірно складних реалій. Отже, оцінювати репутаційні активності машинобудівного бізнесу в 2022 році сенсу немає, оскільки війна перекреслила всі плани, а горизонт планування бізнесу суттєво звузився. До того ж багато хто зі сфери бізнесу у воєнний час уникав активності в інформпросторі з міркувань безпеки. Ті комунікації, котрі попри війну проводилися машинобудівним бізнесом, стосувалися здебільшого або роботи за чинними контрактами, адаптованими до викликів воєнного часу, або допомоги фронту.

У воєнний час підприємці уникають медійної активності з міркувань безпеки

Так, у Corum Group активно ділилися досвідом з релокації виробництва, водночас ДК «Укроборонпром» активно просував ідею важливості вітчизняного ВПК в країні, що воює, а також презентував нові 120-міліметрові міни, виготовлені спільно з підприємствами країн НАТО. Разом із тим невеликі компанії, що через війну перепрофілювалися на виробництво дронів, також були доволі активними в інформаційному просторі. Хоча зага-

Багато цивільних машинобудівних виробництв переорієнтували свою продукцію для потреб фронту



лом багато комунікаційних активностей бізнесу було зосереджено на волонтерстві та допомозі ЗСУ.

В Україні залишилися стабільно працювати компанії, котрі забезпечували критичну інфраструктуру, а також підприємства воєнно-промислового комплексу. Їм довелося переорієнтуватися через вимоги воєнного часу, але замовлень від армії та держави в них вистачало.

Ба більше – багато цивільних виробництв переорієнтували свою продукцію для потреб фронту. Насамперед варто згадати розробку та виробництво безпілотних літальних апаратів для ЗСУ, чим займалися і компанії з історією, і так звані гаражні ентузіасти. Деяким виробникам дронів вдалося домогтися того, щоб їхню продукцію взяли на озброєння армії, й укласти контракти з Міноборони.

Тож якщо загалом у галузі спостерігається стагнація, то в секторі мілітарі-тек стрімке зростання. За рік війни в Україні з'явилося багато нових команд, що виробляють безпілотники, а у разі грамотної політики міністерства та наявності інвестицій з них можуть вирости доволі серйозні компанії, котрі виготовлятимуть продукцію і на експорт.

Тим часом світ у 2022-му також зіткнувся з кризою. Китайська економіка загальмувала через політику нульової терпимості до ковіду, а для економік західних країн викликом стало зростання інфляції, а також жорсткі заходи центробанків для його подолання. Свій негативний внесок у світову економіку зробила й енергетична криза в Європі, яка почалася восени 2021 року та посилилася після вторгнення рф в Україну. Через це країнам ЄС довелося навіть дещо загальмувати «зелений перехід».

Попри це план Єврокомісії з відмови від російського газу передбачає пришвидшення переходу на чисту енергетику та збільшення інвестицій у цю галузь, що може стати доброю новиною для світових компаній, котрі спеціалізуються саме на зелених технологіях. Хоча флагман електрокарів Tesla суттєво знецінився у 2022-му, сам напрямок є доволі перспективним.

Ще одною точкою росту у світі є military-tech. Після початку великої війни в Україні уряди багатьох країн задумались і над власною безпекою й анонсували збільшення видатків на оборону, реформи та переозброєння. Це гарна звістка для виробників зброї, військової техніки та суміжних товарів.

Степан Крьока,
незалежний експерт у сферах важкої промисловості та машинобудування



Металургія: коли дії головніші за слова

Через російське вторгнення Україна втратила низку великих підприємств металургійної галузі й отримала значні проблеми для меткомбінатів на неокупованих територіях. Уже не йдеться про прибутки, позаяк український гірничо-металургійний комплекс намагається просто вижити, часто застосовуючи нестандартні рішення та дії. Цікаво, що на тлі війни репутація власників компаній стала набагато важливішою за імідж їхніх підприємств.

2022-й став роком виживання для гірничо-металургійного комплексу України. Питання управління репутацією вийшло на інший рівень, в якому практично немає місця рекламним статтям, прес-турам, запрошеним експертам або лобізму дивних ідей. Ти мусиш діяти: швидко ухвалювати правильні рішення, щоб залишитися живим. Іноді в прямому сенсі, якщо пощастить – як бізнес.

Повномасштабне російське вторгнення призвело до фізичної втрати багатьох підприємств. Азовсталь (яка стала одним із символів українського опору), ММК ім. Ілліча, Запорізький ЗРК і багато менших виробничих майданчиків опинилися в окупації. Але від воєнної агресії неможливо сховатися навіть на відстані сотень кілометрів. Найяскравіший приклад – ракетний удар по цехах АрселорМіттал Кривий Ріг. А блокада чорноморських портів і дефіцит електроенергії практично зупинили навіть ту частину українського ГМК, яку росіяни не змогли окупувати.

У таких умовах ключовим завданням топменеджменту й акціонерів стали питання порятунку бізнесу за рахунок оптимізації витрат, пошуку нестандартних варіантів логістики та збуту. Якщо

Металургійні компанії в умовах повномасштабної війни рятують бізнес за рахунок оптимізації витрат та пошуку нестандартних варіантів логістики та збуту

ти працюєш і платиш податки – ти вже великий молодець!

Війна спричинила появу крутих репутаційних кейсів– браслети «Азовсталь» стали найвідомішим у світі та найдорожчим в історії сталевим прокатом

Проте додалися інші клопоти, які на початку 2022 року навряд чи хтось враховував.

Десятки тисяч металургів стали до лав Збройних сил України й інших підрозділів, що боронять нашу країну від загарбників. Більшість роботодавців надають підтримку своїм працівникам: від забезпечення бронежилетами та касками до постачання дронів, тепловізорів та іншої корисної техніки. Прессслужби деяких компаній перетворилися на гуманітарні штаби.

Усі промислові компанії з перших днів вторгнення займаються евакуацією та підтримкою персоналу. Особливо, якщо підприємство знаходиться близько до лінії фронту. Відбувається безпечна консервація виробництва та вирішується безліч питань, які роками пилилися у теці з грифом «На випадок ядерної війни». На жаль, цей час настав.

Репутація власників стає важливішою за репутацію підприємств і холдингових компаній. Якщо ти разом з Україною лише на словах, а діями на Лазуровому узбережжі, в Дубаї або в москві, будь готовий до арешту рахунків та інших неприємних подій. І ніхто не звертатиме увагу на важливість підприємства, особливо якщо за спиною є російські тіні або «заморожені» питання від правоохоронців.

Хоча війна дає можливості і для появи крутих репутаційних кейсів. Найяскравіший із них – браслети Азовсталь. Цей маленький шматочок став найдорожчим в історії сталевим прокатом, про котрий говорив увесь світ. Тисячі людей були готові боротися за нього під час аукціонів, кошти від яких йшли на допомогу ЗСУ.

Ситуація у світовій металургії також нестабільна через зникнення українських руди та металопрокату, санкції проти російських олігархів, які володіють найбільшими меткомбінатами. Чи зміниться щось цього року? Світові металурги, скоріше за все, знайдуть нові варіанти постачання сировини та збуту готової продукції. Українська промисловість зможе повернутися до питання публічної репутації лише після розблокування транспортних шляхів, подолання дефіциту електроенергії та відновлення обсягів виробництва. Але також потрібно враховувати гуманітарні та технологічні процеси, які будуть ключовими впродовж багатьох місяців навіть у разі швидкої перемоги України.



Отже, дії ще довго будуть головнішими за слова.

Артем Ільїн,
спеціальний кореспондент
NV Бізнес



Олег Давиденко,

директор департаменту корпоративних комунікацій Групи Метінвест

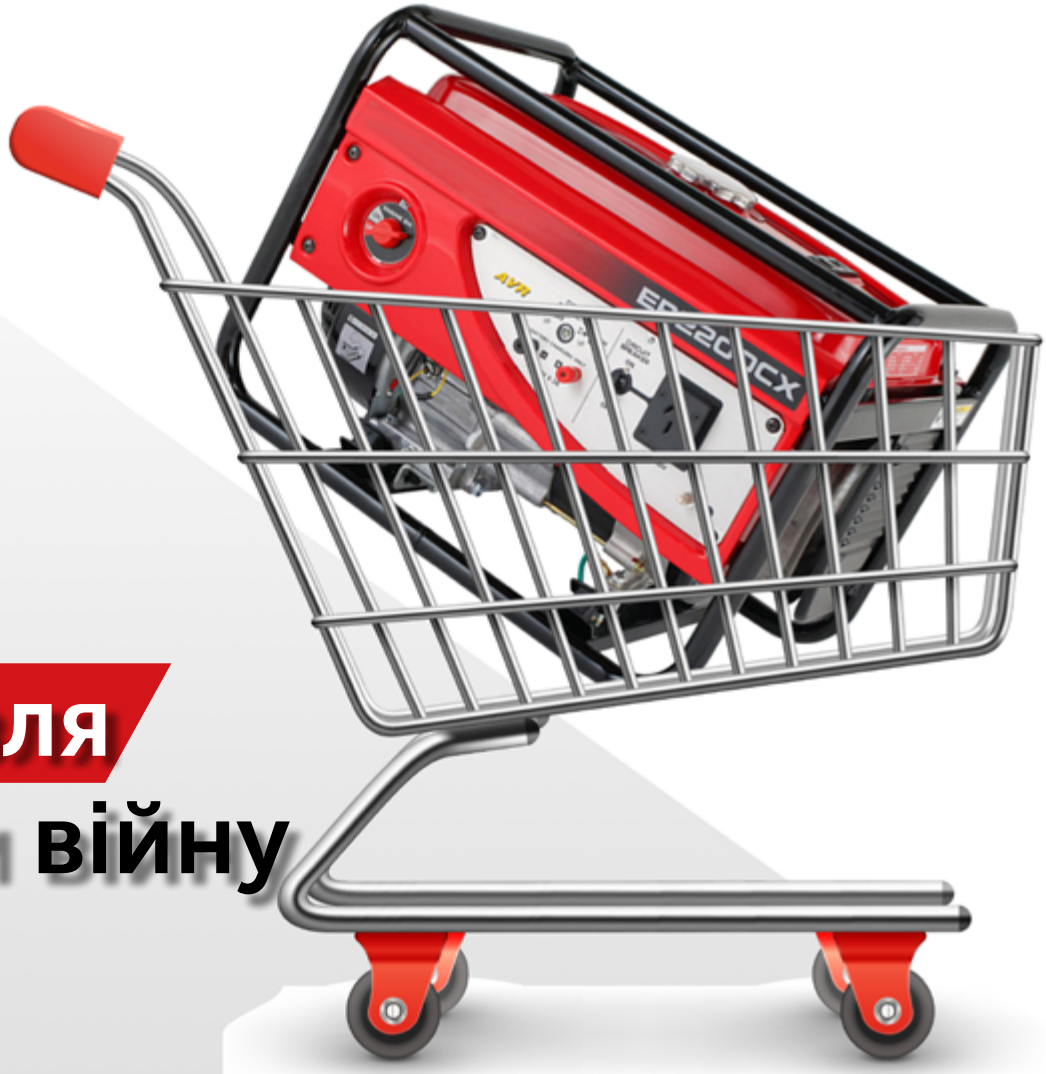
На початку російської агресії роботу підприємств Метінвесту в Маріуполі та Авдіївці було призупинено. Якщо казати про Азовсталь, то обладнання підприємства з першого дня повномасштабної війни було законсервоване, аби унеможливити екологічну катастрофу в місті. Того ж дня Метінвест наперед виплатив своїм українським співробітникам заробітну плату за лютий.

На цей час операційний контроль над Азовсталлю і ММКІ втрачено, через окупацію Маріуполя. Післядеокупації міста ми зможемо відновити свої підприємства. Акціонер Групи Рінат Ахметов заявив про готовність інвестувати у відбудову Маріуполя. Ми створимо там нову промисловість — сучаснішу й екологічнішу. Для фінансування цих проєктів будуть потрібні допомога уряду та репарації, які ми отримаємо від рф.

2022-й став викликом для компанії в репутаційному плані. Більшість запланованих інформаційних кампаній довелося відкласти до мирних часів. Насамперед пріоритетом діяльності визначили гуманітарний напрямок, допомогу мирним мешканцям і військовим. Метінвест став найбільшим приватним донором ЗСУ з початку війни. Зокрема, на допомогу армії, мирним жителям і співробітникам виділено вже понад 3,1 млрд грн., з яких більш як 1,6 млрд грн. — на воєнні потреби в межах ініціативи «Сталевий фронт Ріната Ахметова».

Також актуальним стало протистояння агресору на юридичному й інформаційному фронтах. Зокрема, у травні 2022 року Метінвест повідомив про крадіжку росіянами понад 234 тис. т металопродукції компанії з Маріуполя. Зрештою 16 підприємств Групи подали позови до Європейського суду з прав людини проти рф за шкоду, заподіяну майну та власності Групи. У 2022-му ми разом з Мінцифрою запустили проєкт з браслетами з останньої сталі з Азовсталі – «Символ незламності». Від франдрайзингу вдалося виручити більш ніж 130 млн гривень на армію дронів.

Головним особистим викликом 2022-го була робота 24/7, коли підприємства Групи перебували у вирі подій і провадилась робота з потоками інформації, яка об'єднувала понад 100000 співробітників і мільйони читачів по всьому світу.



Торгівля попри війну

Руйнування та пограбування магазинів і розподільчих центрів окупантами не завадили українським рітейлерам швидко відновити роботу. Постачання продуктами армії та інших споживачів не припинялося. А під час влаштованого ворогом блекауту саме торговельні заклади стали прихистком для українців.

Рітейлери швидко оговталися після початку великої війни. Якщо рік тому, у березні 2022-го, в Києві працював тільки кожен другий магазин, то вже у жовтні – 90% від їхньої довоєнної кількості. Про це йдеться у дослідженні NielsenIQ Ukraine та RAU. Споживачі змінили свої підходи до купівлі товарів – рідше ходять до магазинів і більше цікавляться вигідними акціями. Мережі, які не планують виходити з російського ринку, можуть втратити потенційних покупців.

УКРАЇНЦІ ЗМІНИЛИСЯ

У довоєнні роки українські рітейлери добре розвивались: заробітні плати українців зростали, вони могли собі дозволити дорожчі покупки, тож нові магазини відкривалися, а мережі зростали. Однак після початку війни ситуація змінилася.

NielsenIQ Ukraine та RAU з'ясували: клієнти економлять – 59% споживачів у кінці минулого року купували лише найнеобхідніше, акційні товари купує 41% споживачів, знижки важливі для 77% споживачів, а можливість накопичити бали – для 64% респондентів, бо вони потім сподіваються обміняти їх на додаткові знижки. Економити українців мотивує великий рівень споживчої інфляції. За інформацією Міністерства економіки,

Рітейлери швидко оговталися — вже у жовтні працювало 90% магазинів від довоєнної кількості



у 2022 році вона становила 26,6%. Це багато, враховуючи, що здебільшого роботодавці не компенсували своїм працівникам зростання цін на продукти харчування, вартість проїзду та пального. Цього року зростання цін навряд чи сповільниться, тому цінові пропозиції будуть актуальними для споживачів.

Восени та взимку ритейлери мали вирішити ще одну проблему – постійні перебої з електрикою не давали нормально працювати. Наприклад, за день без освітлення магазин у середньому втрачав продуктів на суму від 2 тис. до 32 тис. грн. Звісно, також і клієнтів, бо супермаркет не може працювати без електроенергії.

За день без освітлення магазин втрачає продуктів на суму до 32 тисяч гривень

Усю осінь і зиму ритейлери інвестували в купівлю генераторів – великі мережі закупили їх для 95% своїх магазинів. Це позитивно впливало також на імідж ритейлерів. Вони одразу назвали свої торгові точки пунктами незламності та дозволили споживачам заряджати гаджети. «Знаєте, що мене найбільше зворушує? Як нас сприймають українці. Хтось прихо-



Юрій Кочут,
CEO бренда Kochut

Комунікація бренда Kochut є щирою та чесною за будь-яких умов. Нині ж ці принципи особливо цінні. Ми говоримо про всі зміни, відкрито висловлюємо резонансні думки – впевнені, що це найефективніший спосіб комунікації. До прикладу, важливим питанням 2022 року в ювелірному світі було походження сировини та відсутність зв'язків із рф. Ми ніколи не мали там представництв, та все ж перевірили своїх постачальників, аби позбутися найменших сумнівів, і розповіли про це на своїх сторінках у мережах. Також вирішили однозначно транслювати свою громадянську позицію – прибрали з сайту російську та створили інформаційні дописи про важливість української. Звісно, спочатку за це отримали чимало гейту, а проте ми були готові до такого перебігу подій. Щоправда, підтримка була сильніша за негатив. Ухвалили рішення, що для нас надзвичайно важливо постійно підтримувати ЗСУ, волонтерів, брати участь у різних ініціативах. Безперечно, це не тимчасово та дуже позитивно. Соціальна відповідальність і чітка позиція стосовно всіх питань (особливо гострих) – важливі пункти стратегії репутаційного менеджменту на подальші роки. Споживачів більше не задовольняє просто якісний продукт – до критеріїв вибору додалися походження продукту, позиція бренда та власників, вкладені сенси тощо.

РІТЕЙЛ — ЮВЕЛІРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Золотий вік	42,00	40,67	38,00	39,67	41,00	201,34
2	SOVA	40,80	36,20	40,40	37,80	39,00	194,20
3	Пандора	44,00	36,75	35,75	36,25	40,75	193,50
4	Kochut	39,33	31,67	34,00	41,00	35,67	181,67
5	ZARINA	35,00	31,67	35,00	32,00	37,33	171,00

РІТЕЙЛ — FMCG

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	АТБ-Маркет	44,50	39,58	42,00	42,75	46,25	215,08
2	Fozzy Group (Сільпо + Фора + Фоззі-фуд + Експансія + Траш)	41,64	39,09	38,55	41,18	42,73	203,19
3	Гуд Вайн	42,11	41,11	41,33	35,67	40,78	201,00
4	Novus	39,25	35,88	36,13	31,38	37,13	179,77
5	КОЛО	35,67	30,67	36,67	33,00	33,67	169,68

дить зі своїм чайником і просить закип'ятити води, хтось сідає в кутку, щоб зарядити павербанк, хтось просто хоче побути подовше, бо є світло», – розповідав засновник Rozetka Владислав Чечоткін у листопаді минулого року. Він згадав цікавий випадок, коли до них у магазин прийшла жінка з м'ясорубкою і м'ясом та попросила докрутити фарш, бо світло вимкнули – і вона не встигла.

Українці дуже негативно ставляться до мереж, котрі попри війну продовжують працювати в рф

НЕПРИЙНЯТНА РОБОТА В РОСІЇ

В Україні працюють в основному локальні рітейлори – не всі іноземні компанії наслідують приклад McDonald's і відновлюють роботу в нашій країні. А це, наприклад, найжаданіші мережі – H&M та IKEA. Остання лише у лютому 2021 року відкрила свій перший магазин у ТРЦ Blockbuster Mall в Україні та планувала подальший розвиток. Це може вплинути на імідж компаній.

Однак українці найбільш негативно ставляться до мереж, котрі





Олександра Гнатик,

керівник PR-напряму ТОВ «РУШ» (лінія магазинів EVA та EVA.UA)

Минулий рік був сповнений невизначеності, особливо на початку вторгнення. Тоді переживання суспільства знаходились на максимальному рівні. Аби уникнути наростання паніки та колапсу, бізнес мав не лише оперативно розв'язувати проблеми функціонування у новій реальності, але й демонстрував своїй аудиторії чітку зрозумілу позицію, контроль над ситуацією, готовність працювати далі та підтримувати Україну. Відтоді робота в умовах війни й активна допомога державі та постраждалим стали ключовими чинниками, які формують репутацію.

Водночас деякі бізнеси зіштовхнулися з поширенням дезінформації та вкидів щодо буцімто належності до держави агресора, необґрунтованого підняття цін тощо. Припускаю, що це робилося з метою дестабілізації. Проте відкрита й своєчасна комунікація, а також реальні дії на підтримку держави та суспільства, допомогли відбити ці інформаційні атаки та не допустити їхнього переходу в повноцінну репутаційну кризу.

У нашій комунікації зросла роль корпоративних сторінок/груп EVA. Ми суттєво збільшили кількість повідомлень про діяльність компанії та її соціальні ініціативи. За даними Gradus Research, 44% українців обирають бренди, які підтримують ЗСУ, 21% беруть до уваги волонтерську діяльність компаній, 18% орієнтуються на наявність у бренда чіткої політичної позиції. Тож на перший план вийшла соціальна складова, і цей тренд матиме продовження у 2023 році.

РІТЕЙЛ — ПАРФУМЕРІЯ ТА КОСМЕТИКА

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	WATSONS	42,00	40,20	40,20	35,40	40,80	198,60
2	Eva	39,98	40,38	39,63	36,25	42,04	198,28
3	Yves Rocher	35,83	35,17	31,83	30,83	35,50	169,16
4	LUSH	35,50	33,00	31,00	28,00	35,50	163,00
5	ISEI	29,50	27,50	37,00	29,00	33,50	156,50

РІТЕЙЛ — ТОВАРИ ДЛЯ ОСЕЛІ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Епіцентр К (у т. ч. Нова лінія)	44,33	41,44	40,78	36,67	41,78	205,00
2	Jysk	36,89	38,11	42,00	35,78	39,56	192,34
3	Dormeo	27,00	24,50	27,00	23,50	25,00	127,00
4	Butlers	31,00	23,00	22,00	23,00	25,00	124,00
5	Veneto	29,50	31,50	19,50	18,00	23,50	122,00

продовжують працювати в росії, ніби повномасштабного вторгнення в Україну і не було. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) внесло французькі мережі Leroy Merlin, «Ашан» і німецьку Metro Cash & Carry до переліку міжнародних спонсорів війни. Це не накладає на такі компанії обмежень, однак суттєво впливає на їхній імідж. Українці ж «голосують гаманцем» і вже 9 років з моменту початку російської агресії уважно слідкують за тим, кому саме вони віддають свої кошти.

Анастасія Виноградова,
оглядач альманаху
«Репутаційні АКТИВісти





Юлія Савостіна,

засновник проєкту Made in Ukraine

Через 1-1,5 місяці від початку повномасштабного вторгнення першими оговталися бренди, що шиють одяг у стилі casual. Вони почали випускати світшоти та футболки з символами теперішнього часу: «Не можна вбити Мрію», «Добрий вечір, ми з України» тощо. Ближче до травня українці вже потроху адаптувалися до нової реальності. Поступово відкриваються магазини.

Великим репутаційним викликом-2022 став зв'язок деяких компаній галузі з росією. Тому одні бренди повністю розірвали будь-які відносини з країною-агресором, а кошти з продажу залишків російського товару на складах перераховували на підтримку ЗСУ. Деякі бренди пішли простішим шляхом – не полінувалися і просто перешили російські бірки на одязі. Невелика кількість компаній попри війну продовжувала закуповувати російський крам через Казахстан, але таких одиниці й на сьогодні вже майже не залишилося. А ще були бренди, які відмовилися від роботи над розвитком своєї рітейл-мережі, продали залишки продукції та повністю стали шити речі та форму для забезпечення потреб сил оборони. Загалом, як показала практика, для українців було важливо, який відсоток з продажу товарів магазини перераховують на армію та благодійність.

Ще один виклик – як рекламуватися або чи рекламуватися взагалі? Зрозуміло, що веселі рекламні ролики були недоречними, але ж ніхто з нас не мав досвіду, як проводити рекламні кампанії у воєнний час.

На сьогодні за 2,5 місяці 2023 року у багатьох маємо стрімке падіння продажів – деякі популярні бренди лише на рівні 50-60% виконали плани, складені вже з урахуванням повномасштабної війни й інфляції. І до цього призвели не репутаційні втрати чи комунікативні провали. Річ банальна – наразі людям сильно бракує грошей.

РІТЕЙЛ — FASHION

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Adidas	47,33	42,00	40,00	44,33	45,00	218,66
2	INTERTOP	40,13	38,00	39,00	38,50	40,13	195,76
3	VOVK	39,00	35,67	39,17	36,67	38,67	189,18
4	Nike	40,50	32,50	35,75	36,75	39,25	184,75
5	New Balance	40,40	36,00	32,40	35,80	38,40	183,00

РІТЕЙЛ — ЕЛЕКТРОНІКА

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Розетка	44,70	41,74	41,20	42,00	41,73	211,37
2	Фокстрот	40,86	41,57	40,86	38,29	41,29	202,87
3	Comfy	40,13	38,88	41,13	40,00	41,38	201,52
4	Алло	41,75	39,75	39,13	37,13	40,63	198,39
5	Moyo	38,29	31,00	31,57	29,71	33,43	164,00

Сергій Демченко:

«Під час війни жодна компанія не має права випадати з інформаційного потоку»



Корпорація «АТБ» є об'єднанням великих українських компаній з управління активами, роздрібної торгівлі, виробництва та продажу харчових продуктів, надання послуг у сфері спорту й відпочинку. До складу корпорації входить і «АТБ-Маркет», що є найбільшою українською мережею супермаркетів як за товарообігом, так і за кількістю крамниць. Про реакцію компанії на репутаційні виклики минулого року, основні інструменти та канали комунікацій і головні тренди-2023 розповів начальник управління з корпоративних комунікацій Корпорації «АТБ» Сергій Демченко.

Зрозуміло, що повномасштабне російське вторгнення стало головним викликами 2022 року для всього українського суспільства. «АТБ-Маркет» на той момент мав понад 1300 магазинів у 24 областях України – мережа була одним із чинників продовольчої безпеки нашої держави. Такий статус передбачає додаткову відповідальність. У зв'язку з цим, з якими викликами репутаційного характеру зіткнулася Корпорація «АТБ» та як їх долала?

Корпорація «АТБ» є флагманом українського ритейлу, тому ми зіткнулися з усім, що відбувалося на продуктовому фронті країни. Протягом року було кілька викликів, які безпосередньо впливали на її репутацію як сталого системного бізнесу.

Так, у перші тижні вторгнення одним із головних завдань було знизити ажіотаж навколо закупівлі продуктів харчування та побутових товарів. Тоді йшлося про чіткі сигнали громадянам, що ситуація контрольована та стабільна: компанія працює, вона забезпечена, продовольчого дефіциту не буде.

Під час бойових дій ми втратили частину наших торговельних майданчиків через руйнацію або рашистську окупацію. На початку вторгнення ракетними обстрілами були

У перші тижні вторгнення одним із головних завдань було знизити ажіотаж навколо закупівлі продуктів харчування

знищені два великих розподільчих центри «АТБ» у Києві, а ще один центр залишився в облозі під Олешками в Херсонській області. З одного боку, це суто бізнесові проблеми, з іншого – виникали запитання і у наших співробітників, і у споживачів

у відповідних регіонах. Чи будуть працювати магазини? Як буде налагоджене постачання? Ці запитання так чи інакше потрапляли в публічну інформаційну площину, тому слід було оперативно готувати однозначні відповіді, які б не давали можливості подвійних чи потрійних тлумачень, особливо на окупованих територіях.

Була своя специфіка стосовно організації роботи на прифронтових територіях. Всі пам'ятають, що було у Києві, Харкові, Чернігові, Сумах. Блокпости, пропускний режим, тривалі комендантські години. Це також потребувало комунікації. Насамперед людей цікавило, де можна придбати продукти? Саме в той час ми запустили проєкт опорних магазинів – на певних локаціях створювали торгові точки, «нашпиговані» найширшим асортиментом товарів.

Потім влітку – паливна криза. Попри налагоджені транспортну та складську системи нам треба було розв'язувати цю проблему й давати чіткі сигнали не лише пересічним громадянам, але й представникам усіх ланок влади – від районної до центральної.



Повідомлення для споживача мають бути прозорими та зрозумілими – ніякої зайвої інформації

Нарешті славнозвісний блекаут кінця минулого року. Ситуація достатньо неординарна. Потрібно було забезпечувати магазини генераторами та системами безперебійного зв'язку («Старлінк»), щоб люди мали змогу не лише купувати продукти, але й підзарядити свої гаджети. Зрештою, ледь не усі наші магазини перетворилися тоді на так звані пункти незламності.

У підсумку, ми повинні були показувати своїм прикладом і партнерам, і постачальникам, і покупцям, що працюємо та впоралися з усіма викликами. Головний меседж – ми знаходимо правильні рішення, тому виклики ніяким чином не впливають на функціонування нашої компанії.



Які інструменти комунікацій показали найбільшу ефективність протягом року?

Ми задіяли всі наявні інструменти комунікацій. Такий підхід застосовуємо ще з часів пандемії COVID-19, коли корпорація використовувала усі можливості, зокрема комунікаційні, аби подолати виклики того часу. На сьогодні мало що змінилося, хоча маємо великий рух вбік диджиталізації. Дослідження показують, що найбільший споживчий інтерес у пересічного українця викликають цифрові інформканали – Telegram, Viber, WhatsApp. Вони дозволяють напряму контактувати з власником девайсу без посередництва телебачення або інших класичних медіа. У такий спосіб споживач у режимі реального часу може отримувати коротку адресну інформацію. Гадаю, що й у 2023 році ці канали домінуватимуть з точки зору визначення стратегії й тактики ведення комунікаційної політики того чи іншого бізнесу.

У контенті переважатиме інформація персоніфікована й емпатична щодо клієнтів. Такі меседжі, зашиті в комунікаційну компанію, дають більший ефект, ніж знеособлене повідомлення, яке має доволі офіційний характер. Що наразі цікавить людей? Соціально-гуманітарна інформація: підтримка ЗСУ й волонтерів, допомога вимушеним переселенцям.

У контенті переважатиме інформація персоніфікована й емпатична щодо клієнтів



Експерти відзначають різке посилення інформаційного шуму минулого року. Зокрема, класичні медіа наполовину збільшили кількість новин, соціальні мережі – в кілька разів. Наскільки зросла зовнішня комунікативна активність «АТБ» у цей період?

Сьогодні компанія не має права випадати з інформаційного потоку. Вона повинна бути там весь час – особисто або завдяки згадкам, репостам, коментарям. Звісно, не має бути флуду – комунікації заради комунікації.

Стосовно інтенсивності нашої комунікації, то тут існує певна дихотомія. Інколи необхідно випустити до 2–4 повідомлень за добу, а інколи достатньо й 2–3 повідомлення на тиждень. У березні – травні 2022-го був дикий інтенсив комунікацій, бо ми мали доносити до наших громадян інформацію про дії компанії: як забезпечуємо магазини, які соціальні проєкти ведемо, яким чином доставляємо продукти харчування в заблоковані міста, чи проводиться евакуація співробітників із прифронтових регіонів. При цьому такі повідомлення були прозорими та зрозумілими. Ніякої зайвої інформації.

Як не загубитися у цьому інформпотоці та донести необхідні меседжі споживачеві?

Треба правильно подавати інформацію. Йдеться про тренд останніх років – лаконічність. Наразі маємо справу з кліповістю сприйняття інформації. Чому таке ефективне поширення має Telegram? Короткі повідомлення на 2–4 речення з конкретними заголовком і лідом та невеличкою візуалізацією добре сприймають люди попри шалений інформаційний потік. Ясна річ, хтось любить або мусить по роботі читати довгі тексти, але масовий споживач воліє отримувати коротку суху інформацію стосовно конкретної події для певної аудиторії. Тоді ця комунікація буде ефективною. Лонгрід у Telegram не має сенсу, його мало хто буде читати. Тому наразі компанії, що бажає бути почутою, слід вибудовувати свою комунікаційну роботу з огляду саме на такі принципи.



Чи відбудуться зміни у комунікаційній політиці компаній у 2023 році?

Тренди 2022-го лише підсилюватимуться. Сподіваюся, що у цьому році відбудеться наша Перемога. Можливо, вона надасть певний імпульс переформатуванню інструментів і каналів комунікації. Хоча я вважаю, що вигадати у цій сфері заново велосипед дуже важко. Все вже присутнє в інформпросторі. Безумовно, залишаються можливості комбінувати, корегувати стратегію, змінювати контент, розподіляти цільову аудиторію, що лише допоможе підсилити ефект комунікації.



Аптеки шукають позитив

Аптечні мережі, які знаходилися на Сході та Півночі України, сильно постраждали від вторгнення. Фармацевтам доводилося працювати під обстрілами, без світла й опалення. Однак після стабілізації фронту аптечні мережі почали активно знаходити у своїх випробуваннях певний репутаційний плюс.

В умовах монопольного становища українським дистриб'юторам особливо переживати за репутацію не доводиться. Так, вони ще за декілька днів до повномасштабного вторгнення почали відмовлятися відвантажувати продукцію у деякі регіони Донецької та Луганської областей, а вже після початку війни аптеки й аптечні мережі зіткнулися з необхідністю передоплати за замовлену продукцію.

В умовах монопольного становища українські дистриб'ютори не особливо переживали за свою репутацію

Аптечні мережі, значна частина аптечних закладів яких знаходилася на Сході та Півночі України, значно постраждали від вторгнення – були розбомблені, фармацевтам доводилося працювати під обстрілами, в умовах відсутності світла й опалення. На певний час логістика завмерла.

Після стабілізації ситуації частина аптечних мереж почала активно шукати репутаційний позитив у тих випробуваннях, котрі випали на їхню долю. Так, активно висвітлює свою роботу на деокупованих територіях і в Харкові аптечна мережа 9-1-1, яка розповідає про відновлення аптек і працю фармацевтів першого столу практично в режимі реального часу.

Складається враження, що деякі інші аптечні мережі поставили собі за мету не пасти задніх у цій справі та намагаються наслідувати медійну присутність колег. Так, почали активно працювати з репутацією мережі аптек «Подорожник», «Фармастор» та «D.S.», однак від колег з 9-1-1 вони значно відрізняться географією присутності. Аптечна мережа «Подорожник» надала допомоги ЗСУ на більш як 20 млн грн., започаткувала проєкт «ФАРМГЕРОЙ», в якому відзначає найгероїчніших працівників компанії, та намагається відновлювати роботу своїх аптек, що постраждали під час воєнних дій, настільки швидко, наскільки це можливо.

Складалося враження, що висока медійна активність аптечних мереж перетворилася на змагання між ними



Оксана Кириченко,

генеральний директор національної мережі «Аптека Доброго Дня»

Минулого року всі наші інформаційні приводи, комунікації в ЗМІ були спрямовані на привертання уваги до донатів, підтримки фондів та інформації щодо аптек, які можна відвідати.

Найефективнішими були спільні комунікації в ЗМІ стосовно того, яку допомогу ми надали протягом певного періоду. Основна мета таких повідомлень була не просто звітувати, а надихати інші бізнеси також робити щось корисне. Наразі у комунікаціях бізнесу вже немає довоєнних установок про те, що благодійність має бути тихою.

Українці цифровізовані, тому було важливо впровадити зручні інструменти комунікацій для донатів. Саме тому ми розробили власний чат-бот «Добробот», через який клієнти могли перерахувати свої бонуси, накопичені в мережі «Аптека Доброго Дня», на потреби ЗСУ.

Ключовим трендом минулого року була турбота про клієнтів. Ми від перших днів вторгнення інформували населення про працюючі аптеки та наявність у них життєво необхідних ліків (інсулін, гормональні препарати). Щодня вели комунікацію на власних ресурсах, а також на партнерських (через страхові компанії, лідерів думок, ЗМІ тощо). В перші дні це було особливо актуально.

У 2023-му фармацевтичний рітейл, як й інші галузі, активно впроваджує превентивні методи захисту здоров'я українців. Окрім цього, в Україні, як і в усьому світі постає важливий виклик – інформування населення щодо раціонального вживання медикаментів. Тож основним викликом буде пошук найкоротших і найшвидших шляхів комунікації з аудиторією.



Аптеки, які найбільше постраждали від війни, змогли знайти в складній ситуації нові можливості

Аптечна мережа «D.S.» так само продемонструвала, як вона ефективно може впоратися з інфраструктурними проблемами, зокрема відключеннями електроенергії, оснастивши резервним живленням більш як 100 аптек мережі в різних регіонах України, забезпечивши можливість працювати у разі аварійного та/або планового відключення електроенергії. Додатково через засоби масової інформації та на сайті компанії була поширена інформація щодо так званих аптек незламності.

Підсумовуючи, скажемо, що деякі аптечні мережі дуже постраждали від широкомасштабного вторгнення, втратили приміщення, продукцію, залишилися без працівників, але знайшли в цій складній ситуації нові можливості.

Олена Труш,
керуючий власник
ТОВ «РедБіз Лабораторія Медичного Бізнесу»

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — АПТЕКИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Фармастор (Аптека Доброго Дня, Перша соціальна аптека, Експрес Фарм)	39,25	36,75	35,50	35,50	38,25	185,25
2	Аптека оптових цін	38,00	38,30	32,20	35,35	31,35	175,20
3	Liki 24	34,08	33,83	34,17	32,92	32,17	167,17
4	Сіріус-95 (Аптека Бажаємо здоров'я)	36,67	37,67	29,33	24,67	28,33	156,67
5	Мережа аптек Подорожник (Подорожник, БАМ)	31,67	30,67	30,08	27,33	29,50	149,25



Медицина на передовій

Говорити про якість репутаційного менеджменту українських медичних закладів під час повномасштабної війни не доводиться, адже усі зусилля медичної системи насамперед були спрямовані на порятунок поранених бійців і допомогу цивільному населенню.

Перш ніж говорити про українську медицину, варто зняти капелюх і хвилиною мовчання вшанувати пам'ять загиблих під час виконання професійних обов'язків медиків. Безпрецедентний героїзм українських лікарів на передовій, на етапах евакуації, у шпиталях, на окупованих і деокупованих територіях – усюди, де потрібна медична допомога, неможливо об'єднати під брендом якогось конкретного медичного закладу. Це той випадок, коли система демонструє стійкість за рахунок людей, зроблених зі сталі та загартованих у полум'ї війни.

Медицину у часи великої війни неможливо об'єднати під брендом якогось конкретного медзакладу

Яскравим прикладом не лише високопрофесійної праці на межі людських можливостей, але й грамотно вибудованої комунікації є лікарня імені І. Мечникова (м. Дніпро) на чолі із Сергієм Рижовим. Слава про те, що у цьому госпіталі здатні врятувати життя навіть, здавалося б, у безнадійних випадках, розповсюдилась далеко за межі України і спонукала закордонних колег приїжджати із медичними місіями на допомогу українським лікарям.

Інший приклад – науково-практичний центр нейрореабілітації «Нодус» (Бровари) на чолі із Олександром Куликом. Команда цього приватного медичного закладу у перший день війни розгорнула на своїй базі центр надання медичної допомоги бійцям ТрО, ЗСУ та цивільному населенню. Очільник «Нодусу» спрямував свої зусилля безпосередньо на порятунок поранених і допомогу колегам матеріально-технічними засобами, технологіями, унікальним досвідом надання медичної допомоги на полі бою. Завдяки благодійному фонду «KRAN», який від 2014 року підтримує благодійну програму Центру нейрореабілітації поранених у зоні АТО, сотні наших бійців отримали змогу повернутися до повноцінного життя.

У медійному просторі серед важливих новин про хід війни стала помітною інформація про зміни у головній науково-практичній установі онкологічного профілю – Національному інституту раку (НІР). Призначення восени 2022 року нової очільниці НІР Олени Єфіменко викликало бурхливий резонанс у медичних колах і пацієнтських спільнотах. Тим не менш за чотири місяці ми бачимо великі зміни в роботі цієї установи та медійній комунікації. Прозорість діяльності, покращення сервісу, «повернення обличчям» до пацієнта, можливість для кожного відвідувача спілкуватися з адміністрацією — ці зміни помітні та справляють враження очищення установи від минулих ганебних патернів ставлення до потреб пацієнтів.

Яскравими прикладом грамотно вибудованої комунікації є Дніпровська лікарня імені І. Мечникова

Наостанок – про клініку «Добробут». Команді цієї медичної мережі вдалося під час війни не лише відкрити новий сучасний центр на лівому березі Києва, але й не зупиняти активну медіакомунікацію щодо власних проєктів медичної допомоги населенню. Чинні в «Добробуті» благодійні програми лікування поранених бійців зі складними

Серед важливих новин про хід війни стала помітною інформація про зміни менеджменту в Національному інституті раку

переломами, безоплатне амбулаторне та стаціонарне лікування для українців, що опинилися у скрутному становищі через війну — все це викликає повагу та вдячність. Надійна репутація клініки, щире прагнення очільників цього медичного бізнесу допомагати співвітчизникам і згуртованість команди стали підґрунтям для залучення міжнародної допомоги, за рахунок якої в мережі «Добробут» надається висококваліфікована спеціалізована медична допомога та виконуються найскладніші реконструктивні операції.

Неможливо у короткому огляді згадати всіх — можна лише схилити голову перед кожним медиком, кожним керівником медичного закладу, які пліч-о-пліч були, є і будуть з народом України та його захисниками.

Олена Труш,
керуючий власник
ТОВ «РедБіз Лабораторія Медичного Бізнесу»



Ігор Дідок,

директор з маркетингу Медичної лабораторії ДІЛА

Основні репутаційні ризики у лабораторній діагностиці завжди були та залишаються пов'язаними зі швидкістю та точністю досліджень. Навіть об'єктивні зовнішні фактори не мають стати виправданням для клієнта або лікаря. Від лабораторії чекають максимально точного результату і, звісно, вчасно.

Тому в 2022 році всі бізнеси пройшли справжній челендж, маневруючи між зовнішніми викликами та потребами клієнта. Починаючи з перших днів, коли логістика була майже зруйнована, слід було ухвалювати швидкі рішення задля того, щоб запобігти можливим репутаційним втратам через затримку результатів досліджень і водночас налагоджувати зруйновані війною процеси. Ми вирішили бути максимально відкритими з клієнтами та проактивно комунікували з ними: інформували в разі затримки результатів, створювали систему сорі-знижок, вчасно повідомляли клієнтів про зміни у графіках роботи відділень та про інші процеси, що відбувалися в компанії.

Після початку масованого бомбардування восени та проблем з електроенергією ми мали організувати, по-перше, безпеку у відділеннях для наших клієнтів і персоналу, а по-друге, забезпечити їх електрогенераторами, водою та теплом, щоб не зупиняти процес перевірки здоров'я наших клієнтів.

До того ж важливо було тримати зв'язок із клієнтами – ми активно використовували наші digital-канали, CRM, розсилки, соціальні мережі. У моменти блекауту, коли всі ці канали були фактично заблоковані, привертали увагу яскравою рекламою, що розміщували безпосередньо на відділеннях, аби наші клієнти знали, що ми на місці та продовжуємо працювати.

Варто згадати важливий фактор, який зараз є одним із основних для репутації будь-якої української компанії – це безперечно чітка проукраїнська позиція та розвиток напрямку благодійної допомоги. ДІЛА з першого дня війни відкрила свої лінії контакт-центру для людей, котрі потребували медичних консультацій, і передавала на потреби військовиків 10 гривень з кожного замовлення. За рік ми надали більш як 12 мільйонів допомоги і зараз посилюємо цей напрямок – наша співпраця перетворилася на програму взаємодії з військовими шпиталями «Допомога найсильнішим».

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — МЕД. КЛІНІКИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Лелека	46,50	44,50	44,50	41,00	42,50	219,00
2	Адоніс	31,80	32,60	31,00	29,80	33,20	158,40
3	Добробут	29,50	31,83	33,33	30,00	32,67	157,33
4	Медичний центр Verum expert	33,55	32,19	30,63	29,38	28,59	154,34
5	Медичний дім Odrex (Одеса)	32,50	30,00	30,00	28,00	30,00	150,50

ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — МЕД. ЛАБОРАТОРІЇ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	МедЛаб	42,00	39,00	40,00	43,00	40,00	204,00
2	Synevo	36,98	37,30	38,74	34,48	37,52	185,02
3	Євролаб	36,50	32,67	36,67	32,50	29,83	168,17
4	Діла	35,27	33,80	30,30	25,13	28,90	153,40
5	Медекс (М24)	35,00	29,00	24,00	30,50	28,50	147,00



Фарма на двох стільцях

Фармвиробники пережили надскладний рік. Натомість «нове» 24 лютого ми зустріли іншими – сильнішими, витривалішими та по-справжньому незламними. Як тримала удар фармацевтична галузь під час великомасштабного вторгнення, хто продемонстрував неймовірну мужність і самопожертву, а хто вирішив відсидітися за спинами колег?

Багато українських фармкомпаній значно постраждали від обстрілів, наприклад, «Фармак» втратив склад із продукцією на сотні мільйонів гривень, дуже пошкоджені виробничі потужності групи компаній «Здоров'я» в Харкові, безліч працівників були змушені покинути місто. А втім, це не зупинило українську фармацевтичну галузь, і вона продовжила працювати, надавати гуманітарну допомогу та всіляко підтримувати медичні заклади, територіальну оборону, ЗСУ та своїх співробітників в їхніх лавах, а також мирне населення.

Наприклад, «Фармак», «Артеріум» та «Acino» активно надавали гуманітарну допомогу ліками, а «Кусум» не лише жертвував препарати, а навіть власними силами забезпечив їжею захисників Києва.

Одним із найбільших викликів війни для вітчизняної фарми стали логістика критичної сировини та матеріалів з-за кордону, проблеми з електропостачанням, нестача пакувальних матеріалів. Змінилися і пріоритети – фармацевтичні компанії змістили фокус виробництва

Фармацевти змістили фокус виробництва на препарати для лікування хронічних захворювань і політравми

на препарати для лікування хронічних захворювань і політравми.

Міжнародні фармкомпанії брали участь у підтримці України, що не завадило багатьом із них працювати на ринку країни-агресора

Проте поряд із самопожертвою й альтруїзмом на українському ринку можна побачити і приклади бізнесу заради бізнесу, коли зростання цін на лікарські засоби деяких вітчизняних фармвиробників значно перевищувало аналогічні показники для імпортних препаратів, а хтось взагалі підвищував ціни на свої препарати більш як на 50%.

Мультинаціональні фармацевтичні компанії, прийшовши в себе після шоку на початку війни, також почали відновлювати роботу, хоча деякі до цього часу не повертають своїх медичних представників «у поля». Міжнародна фарма також взяла активну участь у гуманітарній підтримці народу України, що не завадило багатьом її представникам продовжувати працювати на ринку країни-агресора, а певним індійським компаніям навіть розширювати присутність і лончувати препарати, значно збільшуючи свої доходи. Деякі з них пообіцяли всі ці криваві гроші, зароблені на російському ринку, передати на підтримку України та чомусь так збіглося, що одразу після цього звітність таких компаній про доходи перестала включати інформацію в географічному розрізі.

Через рік широкомасштабної війни та після сотень тисяч втрачених життів українців залишається відкритим питання: скільки ж часу потрібно для того, щоб все-таки піти з ринку країни-агресора та перестати бути спонсором міжнародного тероризму?

Репутація багатьох компаній постраждала в результаті невідповідної реакції на широкомасштабну агресію рф

Тож репутація багатьох компаній значно постраждала в результаті невідповідної реакції на широкомасштабну агресію рф, тому запит на її «відбілювання» наразі лишається дуже високим, а питання про те, як досягти цього результату – відкритим.

Олена Труш,
керуючий власник
ТОВ «РедБіз Лабораторія Медичного Бізнесу»



ФАРМАЦІЯ ТА МЕДИЦИНА — ВИРОБНИКИ Й ІМПОРТЕРИ

№	Назва компанії	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіаактивність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Загалом
1	Фармак	37,00	37,17	37,67	37,17	39,00	188, 01
2	ІнтерХім	38,67	33,00	39,33	36,33	39,00	186,33
3	Sandoz	38,00	32,00	35,00	38,00	36,00	179,00
4	Teva Ukraine	36,00	34,00	33,00	36,00	36,67	175,67
5	Acino	34,00	33,17	33,83	35,80	35,00	171,80

Василь Губарець:

«Це наше»: як «Дарниця» під час повномасштабної війни змінила імідж

Торік фармацевтична компанія «Дарниця» за кількістю згадок у медіа та Facebook стала компанією № 1 серед фарми, яка працює в Україні, а трафік її сайту був найбільшим серед усіх вітчизняних виробників фармацевтичної продукції. Ба більше, «Дарниця» є єдиною українською фармкомпанією, яка має Telegram-канал b2c. Про те, як вона досягла таких результатів під час повномасштабного вторгнення, навколо чого будує комунікації та які меседжі доносить суспільству, розповів директор з корпоративних комунікацій фармацевтичної компанії «Дарниця» Василь Губарець.



Для всього українського бізнесу повномасштабне вторгнення створило купу викликів, зокрема репутаційних, на які кожна компанія реагувала індивідуально. «Дарниця» радикально змінила позиціонування. Чому вирішили діяти саме так?

Раніше позиціонування компанії базувалося на слогані «"Дарниця" – досвід і довіра у 16 країнах світу». Ми зрозуміли, що в сучасних умовах цей меседж став консервативним, певною мірою забронзовілим. Адже зараз саме українське, а не іноземне є мірилом якості та статусу. Тому вперше в історії компанії ми вийшли до зовнішньої аудиторії саме з іміджевою, а не продуктовою комунікацією. Отже, влітку 2022 року почали готувати масштабну кампанію, оновили айдентику та почали активне просування нового іміджу вже у грудні. Наразі наш логотип існує у двох варіантах – «Дарниця» і «Дарниця – це наше» (у розумінні «наше – це українське, сильне, надійне для людей»). Новий слоган лягає в основу нашого бренднейму та посилює його пізнаваність.

І, зрозуміло, ми переглянули теми, про які говоримо у ЗМІ. Якщо раніше йшлося про диджиталізацію, інновації, боротьбу з ковідом та постковідом, то наразі розповідаємо про те, як вистояли, як допомагаємо державі та армії, про нашу благодійність. Загалом говоримо про усі складові, котрі допомагають нам попри повномасштабну війну залишатися лідером ринку.

З якими ще меседжами ви виходили до аудиторії?

У межах кампанії ми перебрендували наші вантажівки, які їздять всією Україною: написами на авто віддали шану нашим населеним пунктам і територіям, що мужньо протистояли або протистоять агресору: «Гостомель – це наше», «Крим – це наше», «Маріуполь – це наше», «Донецьк – це наше», «Херсон – це наше» і т. д. Це справляє сильне враження на людей і надихає їх.

Ще однією складовою комунікативної кампанії став меседж «Бережіть себе». Ми розмістили білборди з цим меседжем спочатку у вільних від окупантів обласних центрах, а згодом – і у містах із населенням понад 50 тис. осіб. Додатково розповсюдили на диджитальних скринах у метро та швидкісному трамваї в Києві, в усіх потягах «Інтерсіті» та в багатьох аптеках модифіковані звернення «Бережіть себе» з різними акцентами. У них ми, зокрема, давали поради про безпеку, про ментальне та фізичне здоров'я тощо.

Слоган «Дарниця – досвід і довіра у 16 країнах світу» в сучасних умовах став консервативним, певною мірою забронзовілим

І нарешті, подякували українським брендам, котрі згідно з опитуваннями є лідерами довіри серед людей (Новій пошті, Київстару, «Сіль



по», «Розетці», Укрзалізниці, ДТЕК та іншим), розмістивши поруч з їхніми центральними офісами білборди. За задумом, це була акція солідарності різних компаній, котрі об'єдналися у непростий для країни час.

Ролик «Дарниця. Загартованість – це наше!» на YouTube-каналі компанії зібрав на сьогодні вже майже 2 млн переглядів. Як виникла ідея цього відео?

«Загартованість – це наше» є ще одним відгалуженням загальної концепції комунікаційної компанії про «наше». Ми побудували цей тематичний блок як розповідь реальних людей різних професій про життя та роботу під час війни. Серед них – хірург, водій, волонтер, військова і фармацевт, чиї фото ми взяли для серії лайтбоксів у столичному метрополітені.

А для YouTube зробили відеоманіфест про жінку на війні, показавши там фрагменти робочого життя реальних жінок – лікарки, волонтерки та військової. Спеціально для цього відео відома українська поетеса Людмила Горова написала пронизливий вірш. Це ода нашим мужнім жінкам, яку ми випустили в березні цього року.

Чи змінилися зараз канали комунікацій, які ви використовуєте?

Для комунікацій ми традиційно застосовуємо багатоканальний підхід. Продуктивна співпраця у нас склалася з електронними ЗМІ. З телеканалами взаємодіємо на реактивній основі: вони до нас звертаються – ми коментуємо. У соціальних мережах найкращу ефективність демонструють ситуативні дописи на актуальну тему. Наприклад, коли було звільнено Херсон, змінили аватарку – поставили кавунчик, підтримували також флешмоб із леопардовим принтом і мемами про Байдена. З цими кейсами ми регулярно потрапляємо в топ маркетингових оглядів (наприклад, на mmr.ua).

Прикладом багатоканальності нашої роботи в медіаполі є наша премія для аптечних фармацевтів «ДарВідзнака». Ми анонсували премію у різних каналах – власні соцмережі, вебсайт компанії, аптечні мережі. Останнє сильно допомогло під час проведення конкурсу: хто краще за аптечні мережі знає своїх співробітників?

Це було продовження теми історій реальних людей?

Саме так. За своєю сутністю премія «ДарВідзнака» є проєктом корпоративної соціальної відповідальності, адаптованим до воєнного часу. Так ми ще раз прагнули показати українцям, що кожен важливий на своєму місці. Тому зібрали сотні сміливих історій від загартованих фармацевтів, вибрали найкращі та опублікували їх. Без пафосу: ці люди зробили дуже багато для збереження здоров'я нації. Наприклад, хтось працював під постійними обстрілами; хтось через комендантську годину, щоб аптека була відкрита якнайдовше, просто жив на роботі; хтось надавав людям першу медичну допомогу в аптеках.

Завдяки чому вдалося досягти суспільного резонансу?

На сайті була відкрита форма для голосування в п'яти номінаціях. У результаті ми отримали майже 400 анкет кандидатів, що перевершило наші найсміливіші сподівання. З цих кандидатів експертне журі: директор з медичних питань «Дарниці» Ігор Никифорчин, виконавча директорка Спілки українських підприємців Катерина Глазкова, редакторка галузевого порталу the Pharma Media Антоніна Осадча – вибрали найкращі 5-10 історій для кожної з номінацій. А далі розпочалося народне голосування – практично за колишньою моделлю Євробачення.

Проєкт у своїх соцмережах підтримали зіркові амбасадори – Катерина Осадча, Надія Матвєєва, Олександр Педан, Микита Добринін, Злата Огнєвіч, Даша Квіткова та інші. Це було важливо, тому що, по-перше, не лише «Дарниця» визначала переможців, і, по-друге, участь зірок допомогла отримати максимальний розголос.

Крім того, пізніше ми виходили у ЗМІ зі спецпроєктами, в яких розповідали історії лідерів наших номінацій. Оскільки конкурс ми плануємо проводити щороку, то розраховуємо у 2023-му на ще більшу кількість учасників.

> **Вантажівки «Дарниці» з написами «Гостомель – це наше», «Херсон – це наше» тощо справили сильне враження на українців**

Що змінилося у організації роботи за PR-напрямом і загалом у компанії?

Керівництво компанії застосовує на практиці концепцію антикрихкості, коли багато рішень ухвалюється не по вертикалі, а по горизонталі. Відповідно, автономність керівників підрозділів дозволяє їм швидше реагувати на складні виклики.

Що стосується комунікаційного напряму, то ми змінили підхід до вибору спікерів і почали застосовувати принцип диверсифікації. Якщо раніше всі події коментував лише один із керівників, то тепер очільники окремих напрямків є публічними експертами з питань, якими вони фахово володіють. Таким чином ми підвищуємо довіру до інформації, яка виходить з компанії назовні.



Авторинок: в дно ще не постукали

Найгострішим репутаційним викликом для вітчизняних автодилерів минулого року стало згортання через бойові дії звичної схеми логістики та, як наслідок, затримка постачання клієнтам автомобілів. Повномасштабна війна обвалила український авторинок, втім, деякі компанії примудрялися вичавлювати з кризи все, що можна, та посилювали свої позиції в Україні.

Після початку бойових дій багато автосалонів закрилися, а деякі максимально скоротили активність. Це було пов'язано як із невизначеністю стосовно бойових дій, так і з хаосом на кордонах, що вдарило по логістиці доставки авто. Відлига на ринку стала помітна лише у середині квітня. Багато операторів розпочали рекламні кампанії своїх брендів з головними меседжами про те, що автодилери не покинули клієнтів, автоцентри відновлюють роботу.

Зупинка бізнесу в рф після початку вторгнення більшості світових автовиробників позитивно позначилася й на репутації українських автодилерів

Як компенсацію за затримку постачання клієнтам пропонували знижки на кредитування купівлі нових авто, на послуги СТО та замовлення запчастин. Усе це відбувалося на тлі досить серйозного зростання (на 20–30%) витрат дилерів на логістику й інших операційних витрат.

Наприклад, корпорація «УкрАВТО» й офіційна дилерська мережа Mitsubishi запровадили пільгові ціни

на підготовку авто до зими. «Renault Україна» провів акцію «Ремонт кузова з вигодою». «АВТ Баварія Україна» запропонувала великі новорічні знижки на Lifestyle-товари в інтернет-магазинах BMW та MINI. При цьому 50% від прибутків цих магазинів перераховували на потреби глобальної ініціативи з підтримки України UNITED24.

Відразу після початку війни в Україну ринув потік авто, яких найбільше потребували сили оборони

Майже всі світові автобренди, представлені в Україні, мали свої підприємства на території країни-агресора. Тому на репутації українських автодилерів позитивно позначилася зупинка бізнесу в рф після початку повномасштабного вторгнення більшості світових автовиробників: BMW, Hyundai, Toyota, Volkswagen, Renault.

Основна боротьба у 2022 році розгорнулася у сегменті бюджетних авто та позашляховиків між автосалонами та ринком вживаних машин. Відразу після початку повномасштабної війни в Україну ринув потік авто, яких найбільше потребували сили оборони. Це було пов'язано з низкою рішень Кабміну щодо відкриття кордонів для ввезення машин для волонтерів та організацій, які співпрацюють із армією. Автоперегонники скаржилися, що вже до літа в Польщі, Словаччині й Угорщині знайти на ринку машину дешевшу за 3 тис. євро було практично неможливо. Доводилося їхати до Німеччини, Австрії чи Нідерландів, що підвищувало вартість автомобілів.

У підсумку, обсяг ринку нових автомобілів скоротився на понад 60%, вживаний сегмент впав орієнтовно на чверть: було продано 40 тис. нових машин проти 620 тис. вживаних. За даними AUTO-Consulting, перше місце за обсягом продажів нових авто посіла Toyota (частка на ринку зросла з 15% до 18%). Друге місце за Renault (втратив 3%, але втримався в трійці лідерів – 10%). На третьому місці – Volkswagen (8%), який збільшив показники майже вдвічі. Причому зростання продажів цього бренда спостерігалося і на вторинному ринку. Це пояснювалося заходами підтримки німецької влади України та компаній, котрі працюють на нашому ринку. Варто також зауважити, що спостерігається впевнене зростання продажів низки китайських брендів, що посилюють свою присутність.

Основна боротьба розгорнулася у сегменті бюджетних авто та позашляховиків між автосалонами та сегментом вживаних машин

В'ячеслав Коновалов,
експерт із транспорту громадської організації «Євро-патруль»





Володимир Іванов,

менеджер з комунікацій компанії «Ніссан Мотор Україна»

Минулий рік видався для автовиробників надскладним, тому що, окрім глобального дефіциту напівпровідників, додалася війна з росією, де у багатьох компаній були зосереджені виробничі та науково-дослідні потужності. Власне, головні потенційні репутаційні ризики для автомобільних компаній полягали саме у їхній реакції на війну і продовженні операційної діяльності в цій країні.

Компанія Nissan миттєво відреагувала на війну в Україні, припинивши експорт автомобілів до рф ще на початку березня минулого року. Згодом Nissan оголосив про вихід з російського ринку та продаж бізнесу компанії, зокрема заводу та НДЦ у Санкт-Петербурзі, а також центру продажів і маркетингу в Москві. Одноразові збитки Nissan у зв'язку з виходом з ринку становили близько 647 млн доларів США. Ми активно про це комунікували у ЗМІ, а також на офіційних сторінках Nissan у соціальних мережах і на офіційному сайті.

Щодо внутрішніх комунікацій, то, коли почалося російське вторгнення, в одному з месенджерів була створена спеціальна група для співробітників Nissan Україна, яка координувала місцеперебування колег і допомагала їм та їхнім родинам з евакуацією у більш безпечні регіони. Якщо співробітник виїжджав за межі України, то компанія допомагала з пошуком житла або забезпеченням житлом, а також додатково надавала матеріальну підтримку.

Вже в середині березня ми відновили роботу нашої дилерської мережі в Україні. Для допомоги українцям, постраждалим від війни, створено фонд Nissan Cares, до якого компанія перерахувала 2,5 млн євро. Ми передали електромобілі Nissan LEAF для забезпечення логістики маломобільних українців у Польщі, а позашляховики Nissan Pathfinder були переобладнані в автомобілі швидкої допомоги для евакуації поранених з важкодоступних місць.

Олександра Мезінова:

Як «Сіріус» став «голосом» Димерської громади під час окупації Київщини

Найбільший притулок для бездомних тварин в Україні «Сіріус» був створений у 2000 році. Наразі він розташований у селі Федорівка Вишгородського району Київщини. Минулого року з 24 лютого Димерська громада (Вишгородський р-н Київської області), де знаходився притулок, понад місяць перебувала в окупації, а з 25 лютого, коли підірвали міст через річку Ірпінь у Демидові – у повній ізоляції. Про те, як у складних умовах повномасштабної війни комунікації допомогли дати раду з беззахисними тваринами, розповіла власниця «Сіріуса» Олександра Мезінова.



Як під час ізоляції та окупації була організована робота притулку? Які головні проблеми довелося долати?

Станом на 24 лютого 2022 року в притулку перебувало близько 3,4 тис. тварин та 17 осіб персоналу. На щастя, кормів для котів залишалося приблизно на два місяці, а от фаршу для собак залишалося всього дві тонни, тож вистачало нашим песикам на чотири дні, а круп практично не було. Перспектива голоду ставала майже реальною.

Ще 24 лютого я зателефонувала всім постачальникам. Звісно, що люди мали подбати насамперед про безпеку своїх сімей. А наступного дня були висаджені в повітря мости – і дістатися до нас не було жодної можливості... До того ж довкола вже стояли ворожі блокпости.

Спочатку в нашому районі ще працювали деякі магазини. Також купували продукти в людей у селах. Вдячні волонтерам, яким вдалося двічі переправити продукти через Київське море, що було вкрай небезпечно. Дуже допомогла компанія «Собача радість» з Димера.

Усі дні російської окупації разом із помічником їздили по селищах, щоб знайти їжу. Раціон тварин змінився. Замість смачного корму були картопля, крупи, субпродукти, морква, буряк.

Чимало жителів Димерської ОТГ ділилися своїми продуктами, навіть не знаючи, що буде завтра. Відверто скажу – не чекала, що стільки людей відгукнеться на наше лихо.

Чи сильної шкоди притулку завдали окупанти?

Дехто з них відверто над нами знущався. Коли в нашому селі агресори поставили пости, доводилося проїжджати повз них постійно. Пізніше, коли до нас звикли, нашу машину не обшукували надто прискіпливо. Хоча я щоразу переживала, що окупанти заберуть продукти. За пальне взагалі могли розстріляти – вважали, що це допомога ЗСУ. А бензин потрібен був усім, адже у селі не було електрики – тож працювали генератори. Напередодні відступу росіяни намагалися забрати із собою кількох наших і залишених людьми у селі собак, але ми їм цього не дозволили.

Під час окупації та ізоляції 3,4 тис. тварин притулку «Сіріус» опинилися перед загрозою голоду

Як вдалося відстояти тварин, адже агресори були озброєні?

По-перше, я пояснила їхньому командиру: якщо тварини дійсно їм дорогі, то вони не повинні наражати їх на небезпеку. Війна – усвідомлений вибір людини, але не тварини. Так ми врятували двох вівчарок.

Порятунок хаскі та самоїдів був небезпечнішим і міг закінчитися моїм розстрілом. Річ у тім, що на цих собак накинули оком «вагнерівці», але я заздалегідь знала, коли вони прийдуть до нас, тому ми сховали собак на території заводу неподалік. Втім, найманці Пригожина так швидко втекли від ЗСУ, що не встигли до нас зайти.

Як під час блокади й окупації ви підтримували зв'язок із зовнішнім світом?

Навколо села було кілька точок, де зв'язок можна було зловити. Увечері я писала повідомлення, а вранці розсилала їх чи телефонувала, якщо була така можливість.

На кого ви розраховували в цей період? З ким і як комунікували насамперед?

Мої помічниці, друзі, наші постійні волонтери, партнери, які максимально підтримували притулок у всі часи, перебували в Києві.

Частина команди, яка залишилася в столиці, стала нашим «голосом». Фізично бути поруч вони не могли, проте робили усе, щоб про гуманітарну катастрофу (притулок і вся громада були офіційно визнані зоною гуманітарної катастрофи) та безчинства російської армії в Димерській громаді знало якомога більше людей по всьому світу.

З першого дня великої війни команда отримувала сотні повідомлень від небайдужих людей, журналістів, представників зоозахисних і гуманітарних організацій. Готували публікації для ЗМІ про війну «очима колишніх підопічних», які евакуювалися разом зі своїми господарями із Маріуполя, Києва, Сум.

Були надіслані листи до 300 міжнародних зоозахисних організацій. Відбулася масова розсилка про критичну ситуацію в найбільших притулках для тварин України, які знаходяться в окупації, по ЗМІ Європи та США. Повідомляли про усі притулки, адже для нашої команди немає своїх або чужих тварин. Статті набирали сотні тисяч переглядів.

Мій син Тимур, який наразі навчається у Німеччині, та його друзі збирали гроші та корм для тварин за кордоном.

З 24 лютого мені писали багато людей та організацій, зокрема іноземних. Одна з перших – House of Animals. Перед тим, як потрапити в окупацію, я встигла передати паролі своїй заступниці Ірині, і вона від мого імені вела всі комунікації. Донати приходили з Нідерландів, Німеччини, Австралії, США, Канади, Іспанії, Данії, Польщі, Норвегії та навіть Монголії.



Щоразу переживали, що окупанти заберуть у нас продукти для тварин, а за пальне взагалі могли розстріляти – вважали, що це допомога ЗСУ

Зрозуміло, що в окупації ми не могли скористатися ні коштами, ні кормами, тож частину продуктів передавали іншим притулкам, які були на вільних територіях.

Ми приєдналися до ініціативного руху «Хвостатим заручникам війни / Tailed Hostages of War». Поки «Сіріус» перебував в окупації, корм, який передавали для наших тварин, ми віддавали іншим притулкам. Також це стосувалося пропозицій про евакуацію тварин – наші місця віддавали волонтерським тваринам.

Я вдячна волонтерові, котрий жив неподалік від притулку – якимось чином він діставав кошти для нас. Після окупації ми почали використовувати накопичені за цей час фінанси та корми.

Наш основний меседж: «"Сіріус" піклується не лише про тварин, але й про людей, які їх рятують».

Під час окупації притулок допомагав людям, ділився усім з мешканцями Димерської ОТГ.

Скількох тварин з окупованих територій вам вдалося врятувати минулого року?

За 23 роки притулок влаштував понад 10 тис. тварин в сім'ї, з них за кордон – понад 2 тис. Під час окупації ми збирали всіх покинутих тварин в окрузі. Також дали прихисток безхазяйним тваринам з інших деокупованих територій (Ірпінь, Буча, Бородянка, Чорнобиль), з міст, де йдуть запеклі бої (Херсон, Бахмут, Костянтинівка та ін.). За цей час до притулку прибуло 543 тварини, вдалося прилаштувати 431, з них близько 100 – за кордон. Ми не просто віддаємо тварин у сім'ї – ми допомагаємо з оформленням документів, потім ведемо цих тварин, постійно цікавимося їхнім життям, надаємо новим господарям безоплатні консультації з різних питань (кінологія, ветеринарія, догляд, зоопсихологія).

Який середній донат був у 2022 році? Який рекордний благодійний внесок отримав притулок минулого року?

У середньому 100 грн. Рекорд – 20 тис. євро (єдиним платежем задонатили з-за кордону).

Минулого року до притулку прибуло 543 тварини, вдалося прилаштувати 431 (з них близько 100 – за кордон)

У якому стані був притулок після окупації та закінчення активних бойових дій у Київській області?

1 лютого за пару тижнів до великої війни ми створили нові правила функціонування притулку. 2022 рік мав стати для нас роком планування та розрахунку сил. Адже аби рятувати тварин, потрібно формувати культуру відповідального ставлення до чотирилапих. 22 лютого ми приєдналися до Всесвітнього дня стерилізації тварин. Разом із дружніми клініками в цей день вийшло стерилізувати понад 150 тварин. Було багато ідей і проєктів, завдяки яким ми мали на меті втілити комплексний підхід до рятування тварин.





Під час окупації ми втратили сім тварин, в них зупинилося серце через стрес і вибухи. А ті, хто вижив, були у стані зневоднення, сильно втратили вагу. Прямих попадань снарядів по притулку, на щастя, не було. Ракети та міни літали над нами, падали навкруги – і це дуже лякало тварин. Вони рвали сітку та дошки, виривалися та носилися територією. Мало того, що вони самі травмувалися, то ще й сильно пошкодили вольєри. Тому максимальну увагу зараз приділяємо соціалізації тварин і будівництву нових комфортних вольєрів.

Окупація навчила нас робити запаси їжі та ще раз підтвердила, що великі притулки не мобільні, бо важко евакуювати та організувати перевезення стількох тварин у безпечне місце. Тому напрям адопції – для нас першочерговий.

Які ще проєкти ви запланували на 2023 рік?

Проєкт номер один для нашої команди – це напрям адопції, а точніше збільшення кількості прилаштувань. Ми шукаємо нові та неординарні шляхи для пошуку сімей.

Зараз працюємо над комунікаційною кампанією, яка буде спрямована на адопцію українських тварин в країни Європи.

Наших підопічних, яких беруть у добрі руки, постійно супроводжують працівники притулку – комунікації з новими господарями не переривається ніколи. Тому зараз значно зменшилася кількість повернень тварин. Розвиваємо патронажне виховання – проєкт Foster Family. Працюємо із тимчасовими сім'ями для перетримки тварин, щоб повністю підготувати їх для життя за межами притулку.

Також паралельно ми працюємо над вдосконаленням умов проживання чотирилапих, які вже є в притулку. До 24 лютого ми почали будівництво «Домівки для котів». Це двоповерхова будівля, яка мала стати справжнім «Муркотливим ЖК». У нас більше 200 котів – половина й досі живе у клітках або не призначених для комфортного проживання тварин приміщеннях.

Працюємо над організацією повноцінної ветклініки. У нас багато вихованців, всі вони потребують лікування, плюс щодня до нас приходять люди зі своїми або безпритульними тваринами. Нам доводиться возити до ветеринарів і своїх, і чужих, на що витрачаємо понад 150 тис. грн. на місяць. Власна клініка дасть можливість надавати своєчасне та якісне лікування мешканцям прихистку та тваринам громади.

Фахівці «Сіріуса» беруть участь у розробці нормативної бази для захисту тварин на рівні Київської міської державної адміністрації і Верховної Ради України.

Зрештою, ми ніколи не припиняємо інформаційно-просвітницьку діяльність і серед дорослого населення, і серед дітей. Пояснюємо людям, що будь-яка жива істота гідна гарного поводження. І закликаємо шукати домашніх улюбленців саме у притулках. У людей і тварин є одна спільна велика цінність – життя!

Henkel

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

