

ONE PHILOSOPHY

ЖИТТЄСТІЙКІ

За власним вибором

П'яте щорічне дослідження
життєстійкості бізнесу та організацій
в Україні

2025 рік



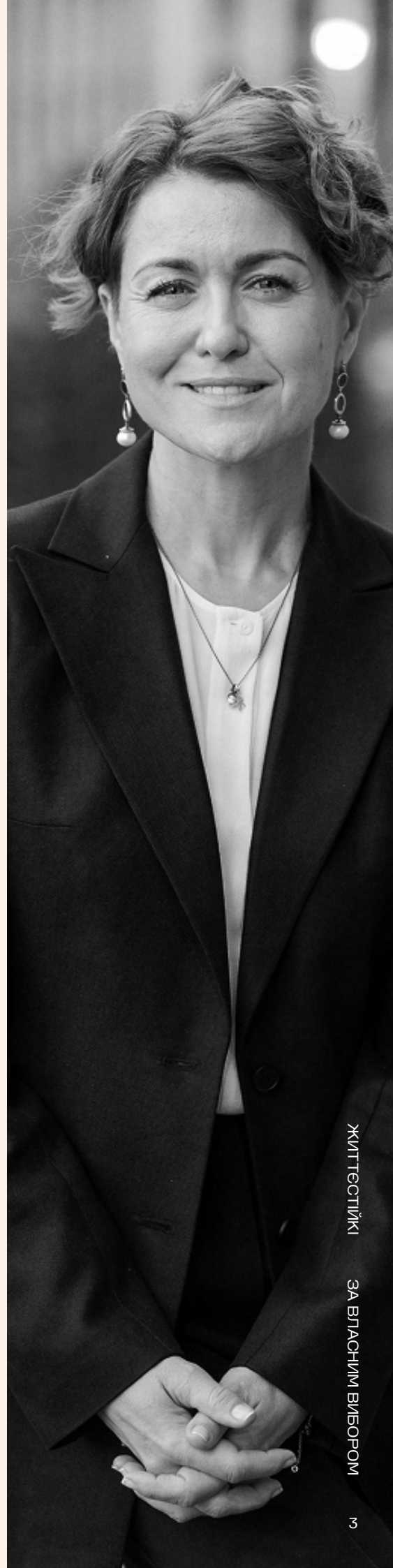
ПРО ДОСЛІДЖЕННЯ

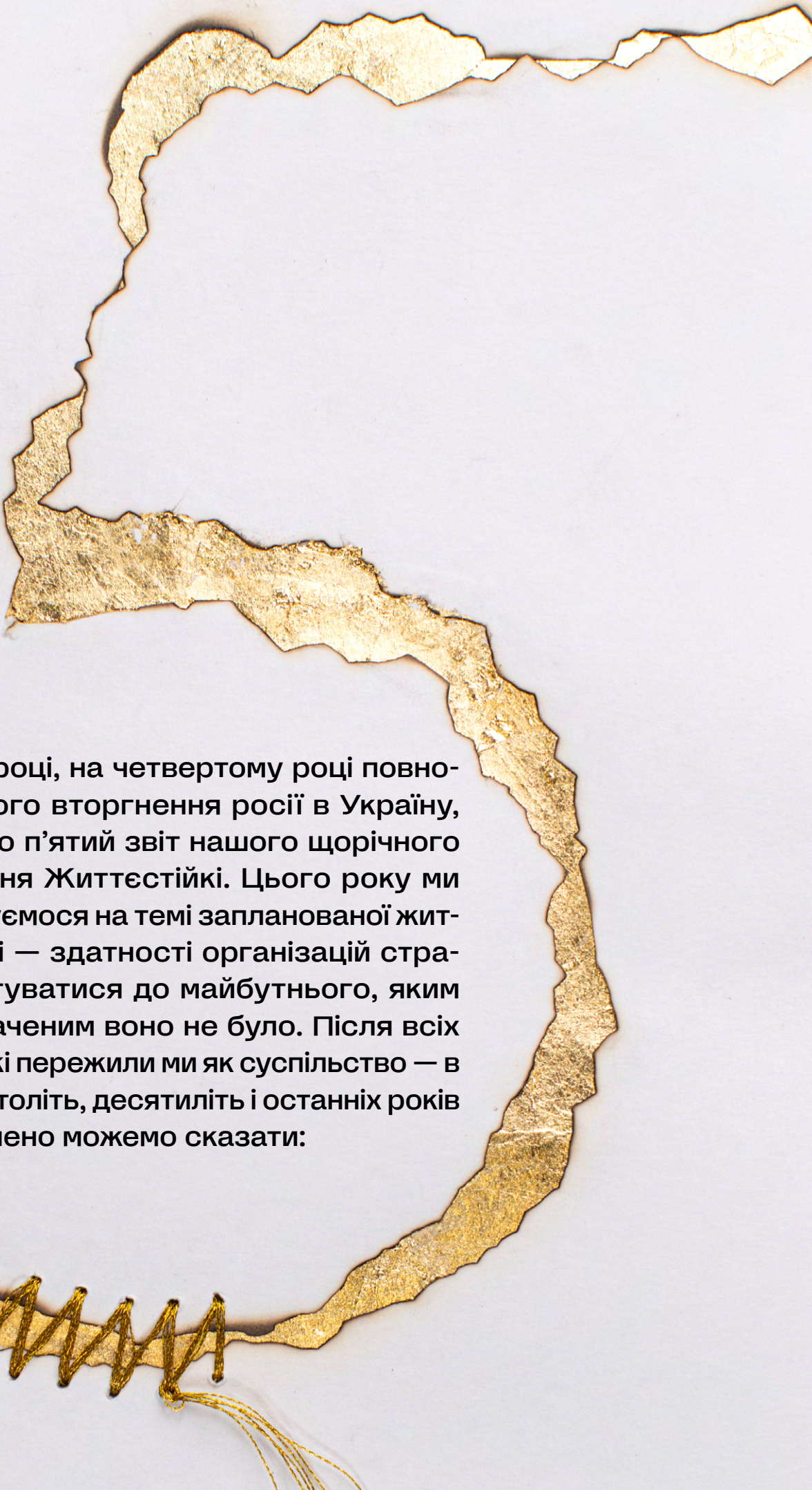
від Наталі Попович, засновниці
One Philosophy та платформи Життєстійкі

П'ять років тому, на початку глобальної пандемії, ми в One Philosophy розпочали дослідження життєстійкості українського бізнесу та організацій — у час, коли невизначеність стала нормою. Відтоді кожен рік приносив нові випробування — економічні, моральні, екзистенційні.

У 2022 році розпочалася повномасштабна війна. Ми, як суспільство, були змушені стати життєстійкими — не через власний вибір, а заради виживання.

НАША
ЖИТТЄ-
СТІЙКІСТЬ
– ЦЕ БУЛО
ПИТАННЯ
ЖИТТЯ
ТА СМЕРТІ.

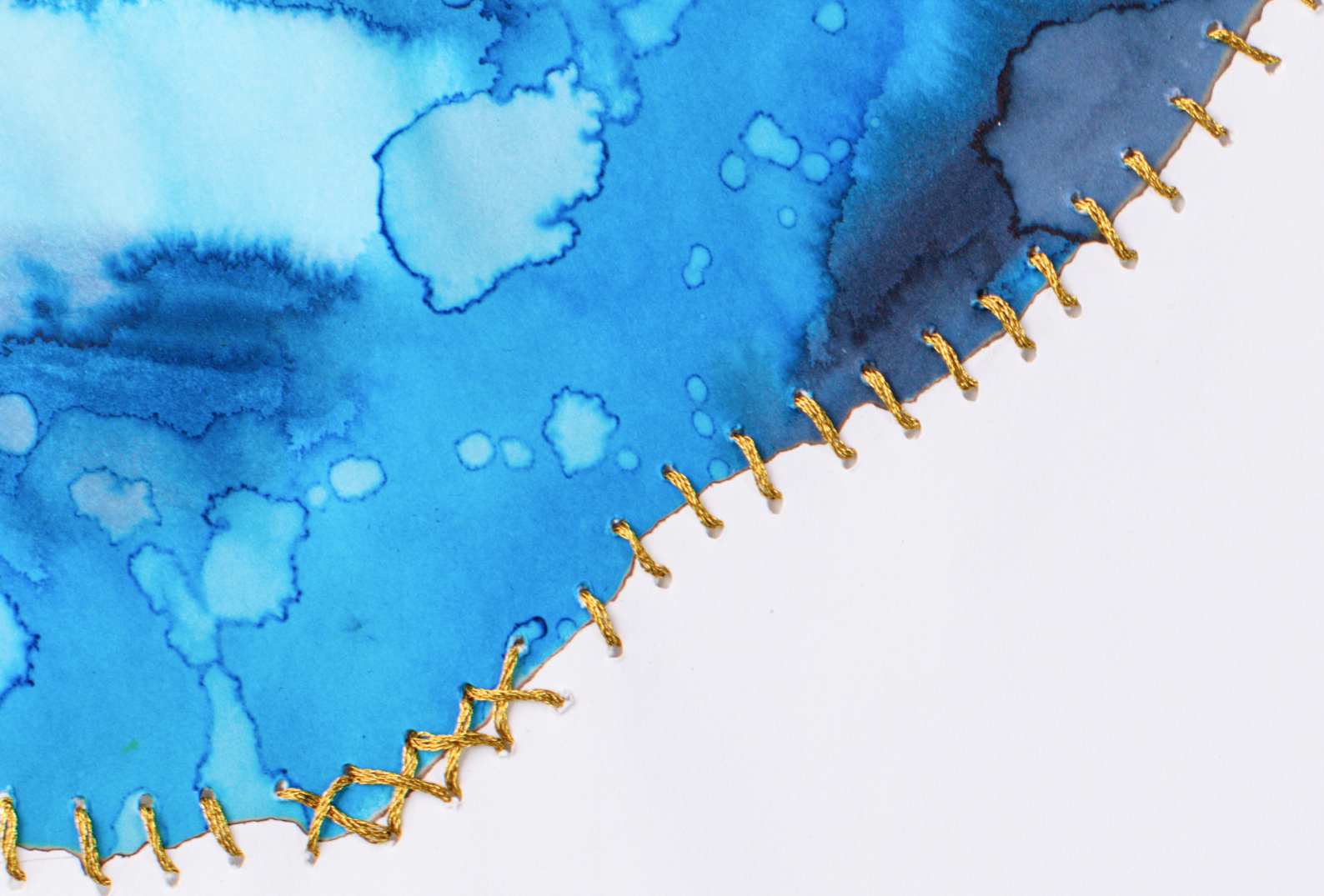




У цьому році, на четвертому році повномасштабного вторгнення росії в Україну, ми видаємо п'ятий звіт нашого щорічного дослідження Життестійкі. Цього року ми зосереджуємося на темі запланованої життестійкості — здатності організацій стратегічно готуватися до майбутнього, яким би невизначеним воно не було. Після всіх викликів, які пережили ми як суспільство — в масштабі століть, десятиліть і останніх років — ми впевнено можемо сказати:

ЖИТТЄ- СТІЙКІСТЬ — ЦЕ ВИБІР.

Вибір, який український бізнес робить щодня — заради сьогодення та заради майбутнього, заради адаптації тут і зараз, і заради довгострокового розвитку, заради країни, яка платить дуже високу ціну за своє право на існування.



В основі дослідження — консолідовані результати 30 глибинних інтерв'ю з власниками та керівниками українських компаній, які проявили себе як життєстійкі організації та лідери упродовж років, а також дані онлайн-опитування, проведеного в серпні 2025 року у партнерстві з Gradus Research.*

Дослідження побудоване на основі власної методології One Philosophy для оцінки життєстійкості компаній та організацій. У її центрі — шість ключових факторів, які, згідно з нашою моделлю Resilience Radar, визначають здатність організації залишатися життєстійкою в умовах кризи та невизначеності:

* 113 респондентів: великий та середній бізнес, ГО державний сектор.
Позиції: Керівник відділу, генеральний директор/директор/власник, керівник відділу кадрів/
директор з персоналу/вище керівництво/топ-менеджмент

Мета та принципи

Узгодженість великої мети зі стратегією бізнесу.

Управління інноваціями

Здатність генерувати нові ідеї, інноваційна культура й процеси.

Здатність змінюватися

Гнучкість і швидкість адаптації до змін.

Взаємодія з суспільством

Системна робота зі стейкхолдерами та репутацією.

Взаємодія з клієнтом

Автентичність і клієнтоорієнтованість ціннісної пропозиції.

Команда

Культура, лідерство та управління людським потенціалом.

Усі вищезгадані фактори в сумі
складають готовність організацій
до майбутнього.

П'ята хвиля дослідження **«Життєстійкі»** показує: українські компанії опинилися в реальності, де горизонти планування коливаються від «лише наступного кварталу» до «погляду у безкінечність». Поряд із війною, яка лишається екзистенційним викликом, бізнесу доводиться враховувати глобальні загрози: кліматична криза, геополітична нестабільність та ослаблення трансатлантичних альянсів, стрімкий розвиток штучного інтелекту без етичного контролю та інформаційний колапс, що руйнує правду й довіру.* CBS Risk Report 2025 наголошує, що ці ризики є взаємопов'язаними. Ігнорування одного підсилює інші, а разом вони ставлять демократії на межу.

Український бізнес сьогодні — це не лише двигун економіки, а й співавтор національної життєстійкості. Його сила — у вірі в сенс, у відповідальності перед людьми і в готовності діяти навіть тоді, коли горизонт зникає у тумані.

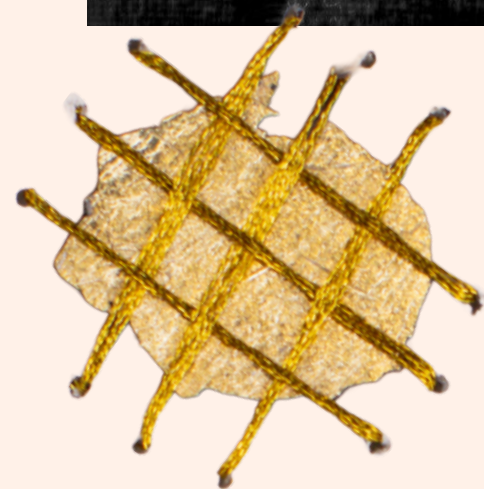
Ми сподіваємось, що цей звіт стане джерелом натхнення, практичних орієнтирів і віри — у нашу здатність не просто вистояти, а створити Україну, що зцілюється, відроджується і вибудовує своє майбутнє за власним вибором.

Наталія Попович,
засновниця консалтингової групи
One Philosophy та платформи Життєстійкі

Цьогорічний звіт поєднує аналітику з роботами проекту “Healing” Олесі Драшкаби, сучасної української художниці, кураторки, співзасновниці арт-платформи “Sunseed ART”. Творче кредо мисткині – поєднання сучасних сенсів і форм з українською етно-естетикою.

“Проєкт «Healing» є відображенням моєї спроби зцілення та загоєння ран України та українців — жахів, які ніколи не мали статися, втрат, які ніколи ніхто не поверне, ран, які ніколи не загояться. Водночас я постійно бачу навколо себе дуже багато любові й підтримки. «Зцілення» — це акт трансформації болю у щось ніжне, сильне й терапевтичне. У цих роботах — мої та ваші історії. Тут переплетено багато емоцій, а також народну культуру та сучасну мистецьку мову. Це моя персональна медитація, моя хроніка війни, моя Віра та Надія. Нічого не буде таким, як було, але буде іншим. І в наших силах зробити так, щоб це нове було справді віднайденим і відтвореним”.

Олеся Драшкаба,
художниця, кураторка, співзасновниця Sunseed ART



Проєкт Sunseed ART – соціальний бізнес і арт-платформа, заснована Олесею Драшкабою та Наталею Попович, об’єднує близько 20 українських митців плакатного мистецтва. Ми створюємо виставки в Україні та за кордоном, популяризуємо український плакат і культуру плакату, а також підтримуємо українських митців протягом війни. Наша мрія, щоб український плакат став визнаним явищем в світовому мистецтві, а також збагатив українську культуру в Україні.



РЕСПОН- ДЕНТИ ДОСЛІД- ЖЕННЯ

AeroDrone, Дмитро Шимків

Астарта, Віктор Іванчик

Відродження, Олександр Сушко

Добробут, Сергій Орел

ДСНС, Роман Примуш

EFI Group, Ігор Ліскі

Enzym, Олена Вовк

Glovo, Марина Павлюк

Helsi, Євген Донець

Intellias, Віталій Седлер

Київстар, Олександр Комаров

Kormotech, Ростислав Вовк

ЛУН, Денис Суділковський

Львівська міська громада,
Андрій Садовий

МакДональдз, Юлія Бадрітдінова

Мистецький Арсенал,
Олеся Островська-Люта

Музей Ханенків, Юлія Ваганова

Petcube, Ярослав Ажнюк

Планета Кіно, Наталія Байден

RedHead Family Corporation,
Владислав Бурда

Sense bank, Олена Зубченко

SkyUp Airlines, Дмитро
Сєроухов

Superhumans, TIS,
Андрій Ставніцер

Суспільне, Микола
Чернотицький

Ukrainian Fashion Week,
Ірина Данилевська

УКУ, Тарас Добко

Укрпошта, Ігор Смілянський

Vivat, Юлія Орлова

Український Інститут,
Володимир Шейко

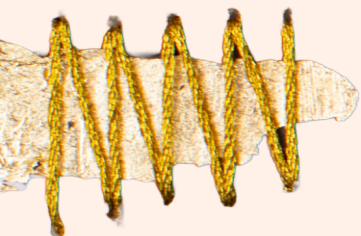
WOG, Андрій Пивоварський



**Життєстійкість
– це не випадковість.
Це стратегія гнучкості
та монументальності
великої мети.**

КЛЮЧОВІ ІНСАЙТИ ДОСЛІД- ЖЕННЯ

ВЕЛИКА МЕТА ТА ВПЛИВ НА СУСПІЛЬСТВО В ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ЗАЛИШАЮТЬСЯ ОДНІЄЮ З КЛЮЧОВИХ ОПОР, ЩО ДОПОМАГАЮТЬ КОМАНДАМ ЗБЕРІГАТИ СТІЙКІСТЬ, ЗГУРТОВАНІСТЬ І МЕНТАЛЬНУ ВИТРИВАЛІСТЬ НАВІТЬ У НАЙСКЛАДНІШІ ПЕРІОДИ



89%

респондентів глибинних інтерв'ю відзначили, що за останні 5 років їхнє усвідомлення власної ролі у суспільстві та державі суттєво зросло.

Якщо раніше соціальна відповідальність асоціювалася переважно з прозорою сплатою податків, то сьогодні вона охоплює набагато ширший спектр тем:

- вплив на формування державної політики;
- підтримку Збройних сил України;
- участь у формуванні репутації України у світі та силі національного голосу.

У ЧАС ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ КЛЮЧОВИМ ЧИННИКОМ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ СТАЮТЬ ГНУЧКІСТЬ, АДАПТИВНІСТЬ ТА ЗДАТНІСТЬ ДО ПОСТІЙНИХ ЗМІН.

Одного плану вже недостатньо, щоби залишатися життєстійкими — потрібні добре розвинені корпоративні м'язи до змін, аби швидко реагувати й адаптовуватись.

Керівники компаній відзначають, що на відміну від перших років повномасштабної війни, бізнес поступово повертається до стратегічного планування у горизонті від 1 до 5 років. Водночас тактичні дії та операційні завдання залишаються динамічними — вони регулярно переглядаються й адаптуються відповідно до поточного контексту.

КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПОНАД УСЕ

96% респондентів глибинних інтерв'ю підкреслили: у кризовий час не можна економити на людях та їх добробуті. Саме інвестиції в команду — емоційні, фізичні, фінансові — стають критично важливими для збереження стійкості організацій.

Також керівники відзначили важливість відкритої та прозорої внутрішньої комунікації — як основи для підтримки командного духу, довіри, стабільного морального стану та мотивації всередині організацій.

РЕПУТАЦІЯ ТА ДОВІРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ КАПІТАЛ

85% респондентів глибинних інтерв'ю відзначили, що репутація та довіра — серед найважливіших для них чинників життєстійкості та успіху бізнесу, особливо в умовах перманентної кризи.

Сильна репутація посилює стійкість організацій, впливаючи на взаємини з клієнтами, партнерами, постачальниками та державними інституціями.

Окремі керівники також наголосили, що суспільна нетолерантність до ціннісних порушень зростає: українці дедалі рішучіше не приймають поведінку, що суперечить соціальним нормам та принципам.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙ

У контексті інновацій респонденти глибинних інтерв'ю відзначають зсув у підходах: створення та впровадження інновацій дедалі частіше ініціюється самими командами, а не централізовано — через директорів з інновацій або окремі департаменти.

Це свідчить про децентралізацію інноваційної функції та зростання довіри до ініціативності співробітників на всіх рівнях.

Крім того інновації розглядаються в ширшому аспекті ніж технологічний – це і зміна бізнес-процесів задля покращення послуг, продуктів або оптимізації для зростання продуктивності, і нові комунікаційні підходи. З огляду на це, міждисциплінарний пошук інновацій є логічним кроком.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ПОТЕНЦІАЛ БЕЗ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Респонденти визнають, що штучний інтелект незворотно інтегрується у наше життя, провокує кардинальні зміни процесів та є важливим інструментом для підвищення ефективності бізнесу, однак його інтеграція у бізнес-процеси залишається обмеженою. Інструменти ШІ здебільшого використовуються співробітниками на індивідуальному рівні для вирішення окремих задач, але без системного впровадження на рівні компаній. Проте активно, поки що, відбувається корпоративний запуск навчальних програм з ШІ. Деякі респонденти також відзначають системний збір даних для подальшого навчання ШІ під їх бізнес-процеси.

СОФТ-НАВИЧКИ — СЕРЕД КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ КОМАНД НА НАЙБЛИЖЧІ 5 РОКІВ

Керівники, опитані в глибинних інтерв'ю, відзначають, що технічні (hard) навички швидко змінюються й оновлюються, тому стають хоч і не менш важливою, проте дедалі менш стабільною опорою. Натомість soft-навички — здатність до адаптації, емоційна стійкість, комунікація та критичне мислення — виходять на перший план. Саме вони допомагають командам витримувати динаміку змін, невизначеність, тиск обставин та емоцій, при цьому зберігаючи ресурсність і ефективність.



Наше перше дослідження життєстійкості організацій в Україні ми провели у 2020 році — на початку пандемії Covid-19. Під час роботи над цьогорічним дослідженням ми повернулися до нього, щоби порівняти, як еволюціонувало розуміння життєстійкості, його сенси та фокуси уваги управлінців.

2020 рік

(початок пандемії Covid-19)

2025 рік

(четвертий рік повномасштабного вторгнення)

МІСІЯ ТА СУСПІЛЬНА РОЛЬ БІЗНЕСУ — ВІД CSR ДО СТРАТЕГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Не завжди артикульована; корпоративна соціальна відповідальність охоплює допомогу суспільству (закупівля тестів, ШВЛ та іншого обладнання, забезпечення транспорту для лікарів).

Велика мета та соціальна місія стають точкою опори для команд. Корпоративна соціальна відповідальність охоплює міжнародне представлення України, вплив на формування державної політики та підтримку ЗСУ.

ЛІДЕРСТВО — ВІД АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖЕРА ДО НОСІЯ СЕНСІВ ТА РОЛЬОВОЇ МОДЕЛІ

Ключове — швидке реагування, гнучкість, антикризові рішення керівника.

Лідер стає «тримачем стійкості», задає ціннісний вектор, але водночас делегує відповідальність, зменшує мікроменеджмент, будує довіру.

КОМАНДА — ВІД ПРОСТОЇ ТА СИСТЕМНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДО ВЗАЄМОЗАМІННОСТІ, ТУРБОТИ ТА ДОВІРИ

Головний акцент — регулярна й відкрита комунікація з командою, в тому числі топів.

Додається потреба у взаємозамінності, командному лідерстві, психологічній підтримці, розвитку soft skills (адаптивність, емоційна стійкість, критичне мислення). Добробут і турбота про людей стають інвестицією у стійкість.

НАВЧАННЯ — ВІД ТОЧКОВОГО ДО КУЛЬТУРИ ЕКСПЕРИМЕНТІВ ТА ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО ПОМИЛОК

Навчання співробітників здебільшого точкове, часто прив'язане до кризових потреб.

Формується культура постійного навчання, експериментів і толерантності до помилок.

ПЛАНУВАННЯ ТА АДАПТИВНІСТЬ — ВІД ШВИДКОГО РЕАГУВАННЯ ДО «ЗАПЛАНОВАНОЇ СТІЙКОСТІ»

Гнучкість і швидкі рішення — вимушена реакція на кризу.

Адаптивність стає нормою; компанії повертаються до стратегічного планування (1–5 років), але постійно переглядають тактику. Сформувався підхід «сподіваємося на краще, готуємося до гіршого».

ІННОВАЦІЇ — ВІД РЕАКТИВНИХ РІШЕНЬ ДО ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ КУЛЬТУРИ ЗМІН

Реактивне впровадження нових продуктів і послуг, переважно орієнтація на задоволення потреб клієнтів.

Децентралізація інновацій — ідеї генерують команди на всіх рівнях. Інновації = винахідливість та оптимізація, а не лише проривні технології. Зростає роль цифровізації та автоматизації бізнес-процесів; ШІ активно тестують, але здебільшого без системної інтеграції.

РЕПУТАЦІЯ ТА ЦІННОСТІ — ВІД ЛЮДЯНОСТІ ТА ЕМПАТІЇ У КОМУНІКАЦІЇ ДО СПОВІДУВАННЯ СПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ

Фокус на емпатії та людяному сервісі, розширенні онлайн-каналів.

Спільні цінності із суспільством та дотримання принципів, що сформувалися під час війни. Репутація та довіра стають «стратегічним капіталом», який впливає на партнерства та виживання в кризі. Зростає суспільна нетерпимість до ціннісних порушень.

ЕВОЛЮЦІЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ

2020 рік

Від швидкого реагування, виживання та допомоги суспільству ситуативно.

2025 рік

До більш стратегічної підготовки до майбутнього, усвідомлення та прийняття невизначеності як норми. Організації стають більш зрілим суб'єктом держави, будують культури стійкості, інновацій та спільних цінностей.

ДЕФІНІЦІЯ ЖИТТЄ- СТІЙКОСТІ



“Часовий простір життєстійкості, про який ми говорили на початку пандемії чи навіть на початку війни, зараз став зовсім іншим. Тоді йшлося про певний визначений термін — нехай навіть кілька років, — який вважався довгим. Тепер же є розуміння, що в такому стані нам доведеться жити завжди. Це не просто період, який треба пережити, щоби потім стало краще. Це просто інша реальність. І вона така буде в осяжному майбутньому, принаймні, за нашого життя. Тому йдеться не стільки про настрій чи підготовку до складного періоду, скільки про повну перебудову процесів і світосприйняття — усвідомлення, що це нова реальність і так буде завжди”.

Олена Вовк, співвласниця біотехнологічної компанії Enzym Group



“Життєстійкість — це адаптивність і здатність знаходити нові сенси, щоби продовжувати працювати й рухатися вперед, попри будь-які обставини”.

Ігор Смілянський, генеральний директор національного оператора поштового зв'язку Укрпошта



“Життєстійкість — це передусім віра в те, що ти робиш, і твоя репутація. Місія тримає, коли все довкола нестабільне: ти розумієш, що робиш щось важливе — і мусиш це продовжувати. Настає момент відповідальності — за свою репутацію і за обрану місію. Адже якщо сам її сформулював, то маєш і втілювати. Саме це дає силу. Саме в цьому — суть життєстійкості. Віра у справу і репутація — це і необхідна, і достатня умова для того, щоб триматися”.

Ірина Данилевська, співзасновниця та CEO Ukrainian Fashion Week

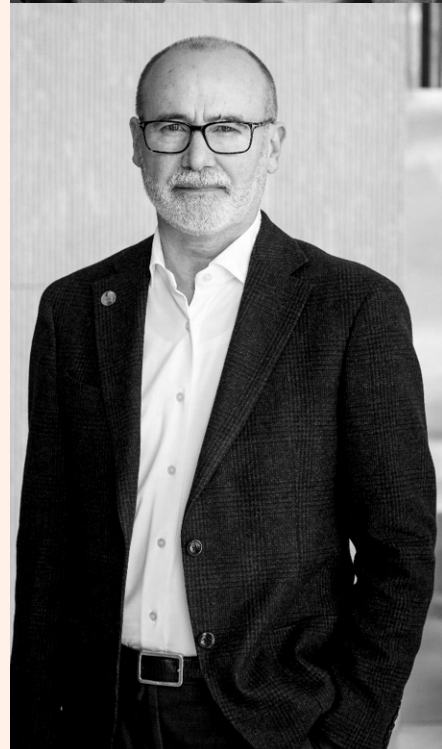
“Життєстійкість — це гнучкість. Здатність не триматися за старе і швидко приймати нову реальність. Якщо чіплятися за всі наші старі знання та навички, ми дуже швидко втратимо термін придатності. Очевидно, у часи турбулентності, війни, невизначеності люди намагаються віднайти точки стабільності, точки, на які можна спертися – і це найчастіше щось із минулого життя. На жаль, минуле «не працює». Для мене особисто «працює» майбутнє – я чітко формулюю плани, тримаюся за них та спираюся на них. Це рятує мою психіку”.

Андрій Ставніцер, співвласник TIS та співзасновник Superhumans



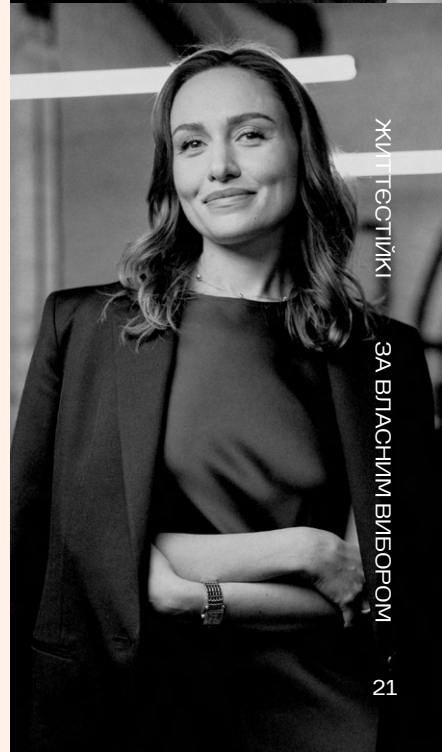
“Життєстійкість — це здатність гідно сприймати виклики як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Почуття гідності протягом тисячоліть у багатьох спільнотах і культурах було важливішим за саме життя. Тому дуже важливо гідно сприймати та відповідати на виклики, залишаючись людиною, вірною своїм цінностям та філософії”.

Віктор Іванчик, співзасновник та генеральний директор агропромхолдингу Астарта-Київ



“Життєстійкість — це вміння прийняти зміни як невід’ємну частину життя і адекватно їх сприймати. Уникнути змін в житті неможливо. Шукати тиху гавань, щоби відсидітися, не вийде. Це дуже погана позиція в житті. В Україні точно. Взагалі, глобально зараз це дуже сильно видно по всіх процесах, які відбуваються. Тому потрібно прийняти зміни як невід’ємну частину життя”.

Марина Павлюк, генеральна директорка Glovo в Україні





“Якщо вивчати життєстійкість системи, підприємства чи організації, то, на жаль чи на щастя, вона дуже залежить від власника, лідера або CEO. Я бачив багато команд і компаній, де лідер починав панікувати, виїжджати, ухвалювати хаотичні рішення — і, якою би сильною не була організація, якими б здоровими не були внутрішні відносини, ця паніка руйнувала процеси та стосунки.

Тому роль лідерства для стійкості компанії чи організації — надзвичайно важлива. Коли всі розуміють, що наша організація є частиною спротиву, починаючи від сплати податків, надання допомоги та підтримки тим, хто мобілізувався, і навіть філософія, що ми є українською компанією, ми тут, ми не поїдемо, ми маємо вижити, зберегти, відтворити, стати частиною цього спротиву. Ось ця філософія для багатьох і була частиною цієї стійкості”.

Ігор Ліскі, засновник та голова наглядової ради групи компаній «Ефективні інвестиції» (EFI Group)



“Для кожної компанії життєстійкість це щось своє. Для Petcube — це, мабуть, нездатність здатися. Тобі просто не дозволяють внутрішні постулати й підходи до життя.

Для Oo Design життєстійкість — це турбота про людей передусім. “Ми дуже дбаємо про людей” кажуть багато компаній. Але я говорю про це з точки зору цифр і грошей: скільки компанія реально готова інвестувати у турботу про своїх людей.

Для FuelFinance життєстійкість, як і належить фінансовій компанії, — це строгий контроль за P&L. А для оборонних компаній TheFourthLaw й для Odd Systems життєстійкість — це їхня сутність. Бо місія цих компаній полягає в зміцненні обороноздатності східного флангу вільного світу. Це як у відомому мемі від Чмута: “Ми і є СБУ” — ми і є життєстійкість”.

Ярослав Ажнюк, підприємець, засновник Petcube, The Fourth Law, Odd Systems та інших компаній

“Життєстійкість — це вміння тримати фокус і раціональний оптимізм. Без оптимізму вижити майже неможливо. Але це не бездумний оптимізм і не означає, що ми — всі веселі, незважаючи ні на що. Раціональний оптимізм — це віра у майбутнє, підкріплена діями.

Наприклад, ми зараз купуємо права на книги для нашого видавничого плану, які будуть написані лише в 2026 році. Ми бачимо експертність авторів і розуміємо, що ця тема буде в тренді, коли ми її видамо. Ми плануємо жити, вижити, перемогти і розвиватися.

Коли ти не маєш розуміння свого шляху — від точки А до точки Б — ти плутаєшся. Тому має бути «зірка», на яку ти орієнтуєшся, світло в кінці тунелю, в якому ми, на мій превеликий жаль, зараз опинилися. Без цієї віри дуже важко жити. Якщо ти лежиш і нічого не робиш, воно не з'явиться. Але коли піднімаєшся, йдеш і робиш те, що можеш, ти потроху наближаєшся до цього світла”.

Юлія Орлова, генеральна директорка видавництва Vivat



“Я думаю, що це сміливість і цікавість. Саме вони, мабуть, найкраще описують життєстійкість. Бо очевидно: перша дає можливість рухатися, а друга допомагає долати страх перед невідомим.

Життєстійкість — це дуже гнучке поняття. Вона стає справжньою стійкістю тоді, коли стає сталою. А сталість полягає в тому, щоби постійно приймати рішення, рухатися, шукати нестандартні підходи й наважуватися йти туди, куди інші не ходять”.

Юлія Ваганова, директорка Музею Ханенків





“Мій особистий досвід охоплює ще період руйнації радянського порядку. Перший прояв життєстійкості, який я спостерігав, — це початок 90-х, коли відбувалася повна перебудова звичного способу життя.

Якщо порівнювати той час із сьогоднішнім, багато хто про це каже, можна побачити суттєву різницю. За показниками соціальних зв'язків і здатності підтримувати належний рівень життєдіяльності українське суспільство нині демонструє значно вищу стійкість. Із цього я роблю проміжний висновок, що українці вже відбулися як спільнота — і цей факт має важливе значення.

У 90-х, навіть без війни, руйнація добробуту і способу життя була дуже глибокою. І про це кажуть об'єктивні цифри. Тобто люди просто не знали, що і як робити. Тоді молода держава опинилася у проваллі — у складному переході від тоталітарної до ринкової демократичної моделі. Ми, по суті, були до цього не готові.

Є певні причини, або навіть група причин, чому сьогодні українське суспільство виявилось більш опірним і здатним до збереження свого функціоналу. Одна з них — це досвід спільного життя українців у своїй державі. Є усвідомлення, що ця держава — наша спільна власність і відповідальність.

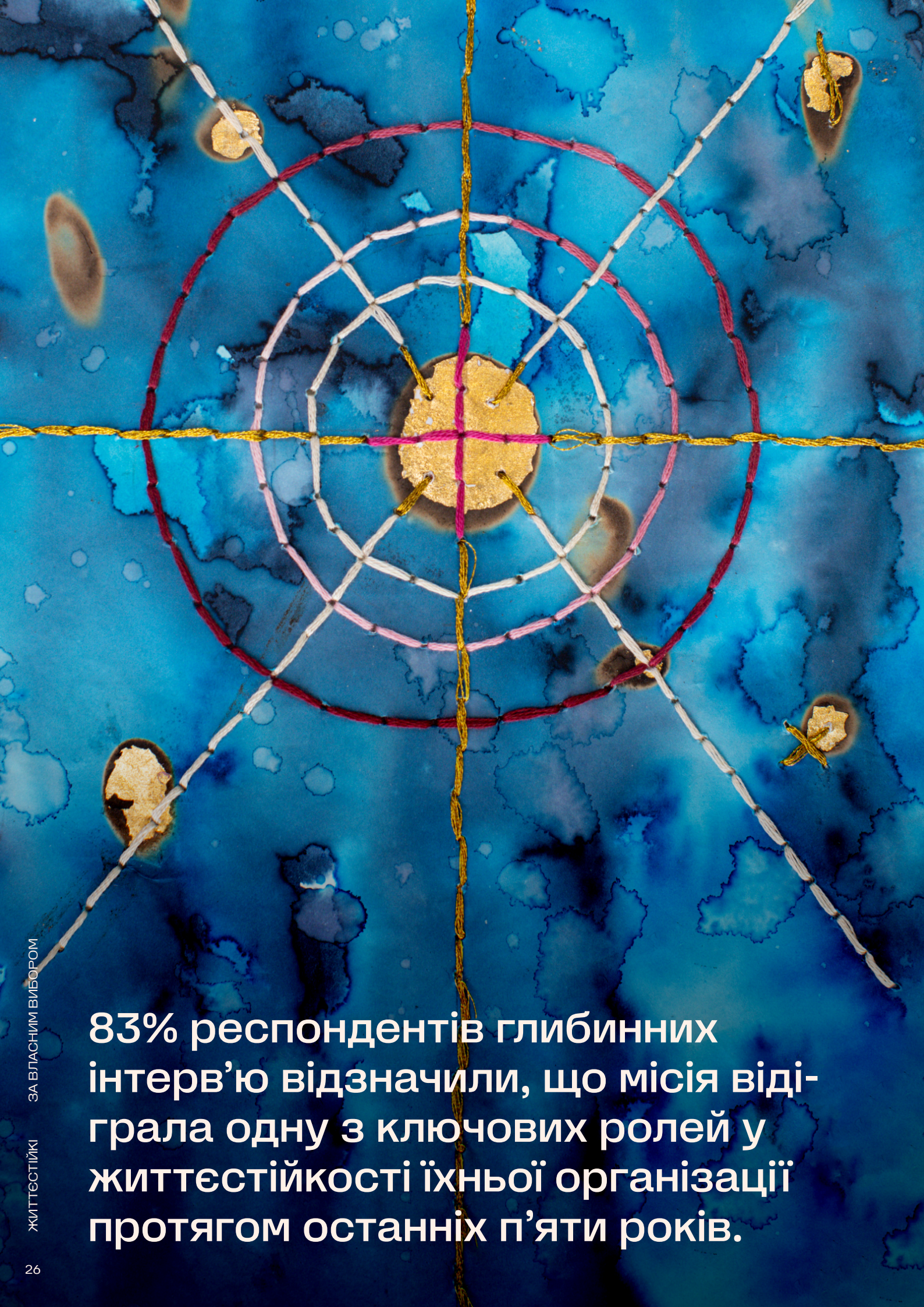
Хоча традиційно українцям був притаманний певний скептицизм щодо держави, про що свідчать численні опитування, зараз виявилось, що ця держава пасує своєму народові. Склалася відповідність між очікуваннями людей і реальним станом речей. Людям у ній загалом комфортно, і вони готові пов'язувати свої життєві стратегії з цією державою.

Це моє спостереження на тлі різних епох, які випробовували нашу життєстійкість.”

Олександр Сушко, виконавчий директор Міжнародного фонду “Відродження”



ВЕЛИКА МЕТА ТА ВІЗІЯ – ОСНОВА ЖИТТЄ- СТІЙКОСТІ



83% респондентів глибинних інтерв'ю відзначили, що місія відіграла одну з ключових ролей у життєстійкості їхньої організації протягом останніх п'яти років.

Правильно сформульована велика мета, яка не просто задекларована, а є частиною щоденного життя компанії, виконує кілька визначальних функцій:

СЛУЖИТЬ ДОРОГОВКАЗОМ У ЧАСИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Навіть коли зовнішнє середовище нестабільне, а плани змінюються, велика мета допомагає коригувати навігацію, не втрачаючи сенсів і довгострокових цілей.

ЗАБЕЗПЕЧУЄ СТРАТЕГІЧНИЙ ФОКУС І РАЦІОНАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ РЕСУРСІВ

Вона дозволяє фільтрувати другорядні завдання, уникати розпо- рошення зусиль і тримати увагу на ключових пріоритетах.

ПОСИЛЮЄ МОТИВАЦІЮ КОМАНДИ, ФОРМУЄ ВІДЧУТТЯ ГЛИБОКИХ СЕНСІВ В РОБОТІ ТА ДОПОМАГАЄ МЕНТАЛЬНО

Розуміння та глибоке співпереживання спільній великій меті та цін- ностям — мотивує та надає відчуття сенсу, і це те, чого у довготри- валій перспективі не можуть забезпечити лише матеріальні блага. Наявність великої спільної мети в діяльності допомагає зберігати ментальне здоров'я та не втрачати оптимізм навіть у найскладніші часи.

ФОРМУЄ КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ТА ОБ'ЄДНУЄ КОМАНДУ

Коли велика мета та принципи справді є щоденною частиною вну- трішньої культури, вони об'єднують «своїх» людей та створюють середовище, в якому комфортно й осмислено працювати.

Принципи, що допомогли життєстійким організаціям пройти виклики останніх 5 років

Серед управлінських підходів, які найчастіше згадувалися в глибинних інтерв'ю як ключові для збереження стійкості, виокремлюються такі:

КОМАНДНА ДОВІРА ЯК ОСНОВА РІШЕНЬ

Життєстійкість організації починається з довіри — до людей і між людьми. Сильні лідери формували команди, де кожен відчував власну значущість і відповідальність за спільний результат. Саме згуртованість, психологічна безпека, підтримка добробуту співробітників і культура командного лідерства дозволили організаціям залишатися ефективними навіть у кризових ситуаціях.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ЩО РОЗПОДІЛЕНА, А НЕ ЦЕНТРАЛІЗОВАНА

Життєстійкі організації демонструють зрілість через делегування та відмову від мікроменеджменту. Довіра до професіоналізму команди, гнучкість у прийнятті рішень, взаємозамінність у критичних обставинах і горизонтальні зв'язки підвищують швидкість реагування та якість рішень. Це формує середовище, у якому люди не чекають вказівок, а діють проактивно.

ПРОЗОРИСТЬ І АДАПТИВНІСТЬ ЯК ЧАСТИНА КУЛЬТУРИ

Ключовим фактором стійкості стала здатність відкрито говорити про реальність — навіть складну — та швидко адаптуватися до нових умов. Регулярна комунікація, чесне інформування про ситуацію, спільне формування цілей дають людям відчуття контролю і сенсу. Водночас готовність до змін і експериментів перестала бути стресом — вона стала нормою і частиною організаційної ДНК.

“Я намагаюся останнім часом не позиціонувати Україну лише як країну, яка постійно в кризі, у війні. Так, це наша реальність, але я хочу ділитися кращими практиками, що виходять за межі війни, бо вони мають набагато ширше застосування.

Нещодавно ми привозили словацьких франчайзі до Мукачева та Ужгорода, щоб вони переконались, що така швидкість обслуговування — можлива. Тому що ми маємо стандарти та мануали МакДональдз, але дуже мало країн виконують їх настільки якісно та мають ті результати, яких досягає Україна. І це попри те, що ми живемо у постійних тривогах, з постійними закриттями та відкриттями, простоями. Це все сильно впливає на операційну ефективність. І попри все це ми досягаємо результатів у прибутковості й задоволеності клієнтів. Це феномен, яким цікаво ділитися. Бо якщо можна рухатися, розвиватися, запускати нові продукти й розвивати персонал у таких умовах, то у звичайному житті — тим більше.

Парадокс у тому, що в мирному житті ніщо тебе не штовхає. У нас же, фактично, є додатковий стимул рухатися вперед”.

Юлія Бадрітдінова, генеральна директорка
МакДональдз в Україні, Чехії та Словаччині

“Приходячи працювати в Український інститут, кожен знає, що наша мета — більша за окремо взяту людину, яка працює в цій організації. Це дає нам відчуття приналежності до чогось справді важливого. Особливо в умовах повномасштабного вторгнення, коли багато українців відчують, ніби роблять недостатньо для перемоги чи захисту країни. Ми послідовно відстоюємо тезу, що культура та культурна дипломатія — це елемент національної безпеки. Коли ми саме так рамкуємо і визначаємо себе, це робить нашу роботу глибшою, більш осмисленою, амбітною. І хоча культурну дипломатію складно виміряти в цифрах, ми бачимо, як вона реально змінює сприйняття України у світі і відстоює наш культурний суверенітет”.

Володимир Шейко, генеральний директор
Українського Інституту





“Радикальна прозорість — одна з речей, яка сильно допомагає життєстійкості. У нас вся екзек’ютив-команда бачить P&L. Ширша команда щомісяця обов’язково отримує звіт або апдейт від CEO чи топ-менеджменту. Добре побудована структура комунікацій, у кожного менеджера є one-to-one із кожною людиною в команді, у кожній невеличкій команді є регулярні all hands. Є структура звітності на таких подіях, є план-факт на тижневому, місячному й піврічному рівні. Раз на пів року проводимо стратегічні сесії.

Це спільні риси всіх бізнесів, до яких я долучений. Відкритість, здатність тверезо, адекватно оцінювати ситуацію. Коли є план-факт, це дозволяє чесно сказати: я запланував на минулий тиждень 10 задач, виконав 6. Ми планували так, але сталося інакше. Настала пандемія — тепер майбутнє виглядає зовсім по-іншому. І тоді що ми будемо з цим робимо? Як план-факт впливає на майбутній план, як ми його змінюємо? Це, напевно, і є найважливіше — план-факт і прозорість”.

Ярослав Ажнюк, підприємець, засновник Petcube, The Fourth Law, Odd Systems та інших компаній



“Я думаю, місія відіграє ключову роль. Укрпошта працює, зокрема, біля лінії фронту, де люди щодня наражаються на небезпеку. А вранці, після обстрілів, потрібно або встати, або — якщо навіть не лягали спати — піти на роботу. Щоби це робити, треба мати глибоке розуміння, заради чого ти це робиш. Наприклад, коли наші працівники на човнах добиралися до людей після підриву Каховської ГЕС, навіть попри атаки дронів — це неможливо робити за гроші. Це — усвідомлений вибір. І саме він, на мою думку, найбільше драйвить”.

Ігор Смілянський, генеральний директор національного оператора поштового зв'язку Укрпошта

“Я зрозумів, що комерційна мотивація в десятки разів поступається особистісній. Те, чого ми змогли досягти в Superhumans завдяки об’єднанню людей, мотивованих не матеріально, а метою, — абсолютно неможливо реалізувати в жодному комерційному проєкті. І з будь-яким бюджетом. Той драйв і та динаміка, яка є в Superhumans, — я навіть не уявляв, що так може бути. Це сила великої мети людей, які відчують співпричетність.

Мені здається, що саме завдяки Superhumans я зберіг свій ментальний стан за ці три роки. І думаю, це не тільки про мене — майже всі співробітники, а особливо ядро команди, відчують те саме. Superhumans — це ендорфінова фабрика. У проєкті — потужна місійна складова: ти бачиш, заради чого працюєш, бачиш, як люди вдруге вчаться ходити. Перший раз — неусвідомлено, а тепер — усвідомлено, через кров, піт, сльози та неймовірний біль. Але зрештою — це надзвичайна радість. Ти починаєш інакше ставитися до свого тіла — цінувати руки, ноги, зір, дотик. Бо усвідомлюєш: це не щось саме собою зрозуміле. Так, це даність — але не обов’язково назавжди”.

Андрій Ставніцер, співвласник TIS та співзасновник Superhumans

“Якщо твої колеги, твоя команда, твої партнери розуміють, завдяки тобі чи комусь іншому, що вони роблять правильну, чесну та справді корисну справу, то немає сильнішої моральної підтримки, ніж це відчуття. Відчуття, що ти робиш щось добре та правильно, дуже підтримує. Це, як на мене, цілком нормальна й навіть традиційна річ. Якщо ти впевнений, що займаєшся хорошою справою — є шанс, що з емоціями та моральним станом у тебе буде трохи краще”.

Ірина Данилевська, співзасновниця та CEO Ukrainian Fashion Week





“Для мене дуже важливо мати велику ціль на декілька років. Але водночас обов’язково щоранку ставити невелику мету на 1–2 дні та точно її досягати. Тому що при цій кількості новин, які ми отримуємо, потрібно кожного дня мати щось, що ти зробив і чим пишаєшся, від чого ти просто задоволений”.

Ростислав Вовк, CEO та співвласник petfood компанії Kormotech



“Велика мета – бути для України ресурсом стійкості. Ми чітко визначили, що в першу чергу ми українська компанія, ми декларуємо та транслюємо, що не може компанія вижити без України та українців.

У таких цінностях завжди є певний внутрішній конфлікт: що важливіше – країна чи компанія? Усі підтримують Україну, але коли справа стосується безпосередньо тебе та твоїх співробітників, наприклад, деякі компанії допомагають працівникам ухилитися від мобілізації або залагоджувати питання, маючи якийсь ресурс.

У нас це було непросте рішення. З одного боку, ми як компанія маємо вижити, і для цього нам потрібна певна кількість ключових працівників, і ми дійсно маємо забронювати тих, на кому тримається це підприємство. Хтось приймав це, хтось вирішив звільнитися й піти працювати в іншу компанію – це теж їхнє право. Але ми були чесними по відношенню до тих, хто пішов, хто став добровольцями, ми підтримали їх. Логіка має бути зрозуміла всім: якщо ти декларуєш одне, а поводишся інакше – виникає внутрішня недовіра. Тому внутрішня комунікація повинна бути чесною, відкритою і послідовною, і відповідати цінностям”.

Igor Ліскі, засновник та голова наглядової ради групи компаній «Ефективні інвестиції» (EFI Group)

“Компанія визначила для себе нову візію і зараз проходить процес трансформації. Мені видається ця візія є актуальною більше, ніж будь-коли, дотичною до всіх зовнішніх факторів, які сьогодні так сильно впливають на людей, бізнес і країну. Сам принцип обрання цієї візії, мені здається, був одним із найкращих моментів розвитку подій. Але ми недооцінили, наскільки складно буде пройти цю трансформацію: набуті нової експертизи, яка потрібна, змінитися всередині й наскільки цей процес буде болючим. За цей період команда дуже сильно змінилася.

З одного боку, величезний позитив у тому, що з'явилися нові люди, які приносять потрібну експертизу. З іншого боку — ми недооцінили опір системи, несприйняття змін деякими ключовими людьми. Тому готовність команди сьогодні можна оцінити як середню, тому що вона дуже нерівномірно розподілена. Є ті, хто усвідомлює необхідність впровадження візії та є достатньо експертними, і є ті, хто значно відстають, і це гальмує. Крім того, дедалі очевидніше, що нам потрібна додаткова зовнішня підтримка. Зараз — критичний момент, коли життєстійкість може стати дуже у нагоді й допомогти нам пройти кризу й набуті нових експертних знань, які потрібні для впровадження цієї візії.

Варто також сказати, визначивши високу візію, ми певний час приділяли їй більше уваги, ніж базовим питанням, зокрема оцінці та управлінню ключовими ризиками. Ми усвідомлювали їхню наявність, проте розраховували, що зможемо рухатися вперед, вийти на чітку траєкторію впровадження візії, а до окремих викликів повернутися вже пізніше. Втім, саме ці ризики виявилися визначальними, адже вони тісно пов'язані з нашою конкурентною перевагою і, водночас, підсвітили наші зони для покращення відносно стандартів європейських ринків”.

Олена Вовк, співвласниця біотехнологічної компанії
Enzym Group



На думку респондентів глибинних інтерв'ю у час криз та невизначеності заощаджувати треба за рахунок підвищення ефективності. Її, в першу чергу, забезпечують спрощення бізнес-процесів та інвестиції у цифровізацію та автоматизацію. Ця думка підкріплюється показником і кількісного опитування, відповідно до якого 21% інвестицій спрямовані саме на цифровізацію та IT-рішення.

Розрізненні думки респондентів глибинних інтерв'ю щодо зростання. Залежно від сектору та можливостей бізнесу, кризи часто дають можливість інвестування у зростання шляхом поглинання. Однак не завжди і не в усіх галузях це є пріоритетом. Відповідно до результатів кількісного опитування лише 14% організацій інвестують у масштабування та вихід на нові ринки.

КУДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СПРЯМОВУЮТЬ НАЙБІЛЬШЕ ІНВЕСТИЦІЙ: (показник кількісного опитування)



* База: всі респонденти, N=113

Куди у вашій компанії наразі спрямовано найбільше інвестицій (ресурсів)? Оберіть не більше двох варіантів.

“Дуже важливе чітке визначення пріоритетів. Сьогодні він у нас один – це Збройні сили України та їхня підтримка. Ми скоротили або поставили на паузу всі будівництва, які можна було зупинити, усе, що не є необхідним. Люди скаржаться на дороги, але за вартість їх ремонту можна придбати десятки тисяч дронів. Ми пообіцяли мінімум мільярд – і спрямовуємо його на ЗСУ.

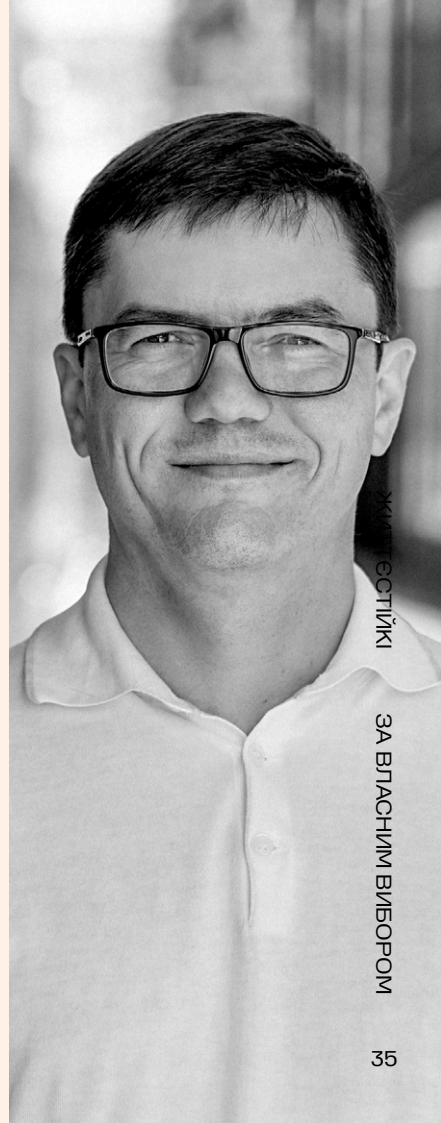
Також для нас критично важливими є підготовка до зими та соціальна сфера. Окремий напрям – інновації та підтримка власного виробника. Ми гуртуємо й підтримуємо львівські компанії, які створюють українські військові технології, купуємо дрони та антидронові системи, що рятують життя. Також є наш великий флагманський проєкт – розвиток реабілітаційної екосистеми Unbroken. Ми вибудовуємо систему, яка охоплює всю країну та передбачає допомогу всім, кого торкнулася війна. Це – складні операції, виробництво протезів, яке ми налагодили з нуля, усі види реабілітації, зокрема психологічну. Це – житло, спорт, мистецтво, університет. Ми будуємо житло для поранених, щоби вони мали де жити під час відновлення. Дбаємо про жінок з родин ветеранів, які готуються до пологів та розширення сімей. Працюємо над створенням безбар’єрного середовища, щоби Львів був доступним для всіх, особливо для наших поранених захисників. Це стосується транспорту, вулиць, пониження хідників та доступності закладів”.

Андрій Садовий, міський голова Львова

“У момент кризи потрібно визначитися. Якщо це короткострокова криза, короткострокові інвестиції тимчасово призупиняються, але довгострокові продовжуються.

Якщо ж криза затяжна (понад 2 роки) та має тривалий вплив, зазвичай скорочуються короткострокові інвестиції та інвестиції у зростання. Іноді оптимізують команду, яка відповідає за розвиток”.

Андрій Пивоварський, керівний директор WOG Holding BV





“Дуже важливий принцип диверсифікації бізнесу та здатність у різні часи впевнено стояти на різних ніжках. У портовому бізнесі у нас завжди були більш прибуткові напрями та менш прибуткові. Наприклад, перевалка зерна — один із найдохідніших, але ми розуміли: цей бізнес — не вічний — бувають неврожайні роки, кризи, падіння. Тому свідомо розвивали інші термінали, щоби мати кілька опорних точок. Ми побудували вугільний, рудний, контейнерний термінали, термінал наливних вантажів, добривний термінал. У різні роки траплялися різні кризи — деякі очікувані, деякі — зовсім несподівані. Але саме цей підхід давав змогу зберегти персонал, залишатися прибутковими й вистояти.

Якби ми гналися лише за грошима, то побудували б умовно п'ять зернових терміналів. І сьогодні наша частка ринку була би не 30%, як це є зараз, тобто кожна третя тонна українського зерна йде через нас, а, можливо, 70–80%. Але в роки криз ми би залишалися ні з чим. Тому диверсифікація”.

Андрій Ставніцер, співвласник TIS та співзасновник Superhuman



“Я взагалі не люблю слово “економити”. Бо якщо ми будемо думати про економію, не буде розвитку. Мені здається, навіть для того, щоби досягти економії, потрібно інвестувати.

Наприклад, в оптимізацію процесів, автоматизацію чи масштабування — усе це дає економію, але тобі потрібно в це інвестувати, щоби воно відбувалося. Це можуть бути нові технології, нове обладнання. Щоб оптимізувати процеси, МакДональдз глобально найняв Accenture. Це зовсім не дешево. Але відбувається мільйон змін, які коштують грошей, і саме завдяки цьому у перспективі з'являється економія. Тобто, щоби зекономити, спершу потрібно проінвестувати”.

Юлія Бадрітдінова, генеральна директорка МакДональдз в Україні, Чехії та Словаччині

“Ми діємо контрконкурентно. Що мається на увазі? Якщо весь ринок робить так, ми маємо рухатися в протилежному напрямку, щоби знайти неочевидні можливості й спробувати ними скористатися. Приклад — проєкт Realtor.ua, який ми приєднали до себе навесні 2022 року. Це було фактично поглинання в умовах максимальної невизначеності та нерозуміння, що буде далі. Ми об'єднали зусилля, і тепер на Realtor реалізовані всі технології та рішення, які ми могли їм дати.

З точки зору бізнесу, ми не знали, як розвиватиметься ринок далі. Але ми розуміли, що зміни будуть, і вирішили зробити одну з наших ставок на напрямки приватних ріелторів, самозайнятих, і, ймовірно, це дасть якусь вигоду. Зараз ми спостерігаємо, що багато людей обирають професію ріелтора та починають працювати. Дуже хороший ринок, і ми там безальтернативний лідер завдяки правильно зробленим речам. Тому ми не економимо на розвитку, як би дивно це не звучало. Економимо ми на підвищенні ефективності”.

Денис Суділковський, бренд та бізнес директор prop-tech компанії ЛУН

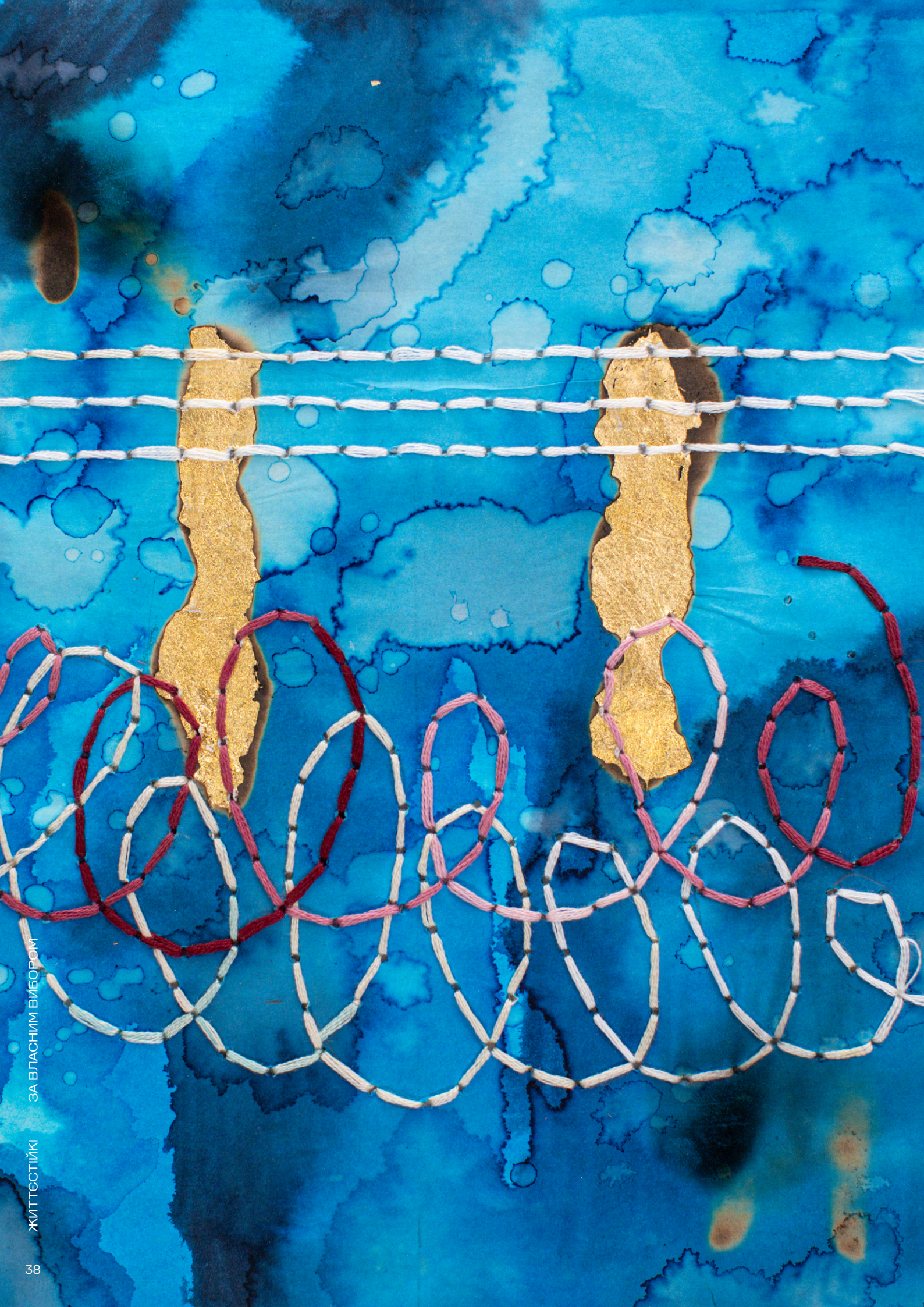


“На четвертому році війни ми розуміємо, що сподіваємося на краще, але готуємося до гіршого. Тому постійно звіряємо наші довгострокові інвестиційні плани з поточним моментом. Чи актуально це зараз? Чи, можливо, щось варто трохи відтермінувати й зосередитися на тому, що сьогодні дає більший короткостроковий ефект? Це вимагає постійної уваги та план-факторного аналізу з урахуванням зовнішніх чинників.

Як біржова компанія, ми постійно відстежуємо, як нас сприймає зовнішній ринок. І бачимо, що на капіталізацію насамперед впливають політичні фактори. Якщо зростає оптимізм щодо завершення війни — ціна акцій зростає. Якщо ж оптимізм зменшується — відповідно і ціна акцій. Фінансові показники компанії вже не є ключовими, ринок реагує насамперед на політичну ситуацію”.

Віктор Іванчик, співзасновник та генеральний директор агропромхолдингу Астарта-Київ





ІННОВАЦІЇ – РУШІЙНА СИЛА ТА ШЛЯХ ДО ПІДВИЩЕН- НЯ ЕФЕКТИВ- НОСТІ

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙ

Дедалі рідше інновації є винятковою функцією профільних відділів чи спеціалістів. Натомість, вони стають відповідальністю лідерської команди або розподіляються по всій організації.

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ІННОВАЦІЙ ЯК ВИНАХІДЛИВОСТІ ТА ФОКУС НА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАМІСТЬ ПРОРИВНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІДЕЙ

Багато компаній говорять про інновації як винахідливість та «smart рішення», спрямовані на покращення та оптимізацію існуючих бізнес-процесів.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ

Цифровізація та автоматизації за рахунок технологій — є основою багатьох інноваційних змін, особливо в умовах, коли важливо акумулювати ресурси та шукати альтернативні підходи, саме в цій площині знаходяться поле для оптимізації.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ — ПОЛЕ ДЛЯ ЕКСПЕРИМЕНТІВ ТА РОЗВИТКУ

Попри високу зацікавленість ШІ, більшість компаній перебуває на етапі дослідження, експериментів та навчання. Застосування ШІ здебільшого обмежується персональними ініціативами задля підвищення продуктивності.

КУЛЬТУРА НАВЧАННЯ ТА ЕКСПЕРИМЕНТІВ

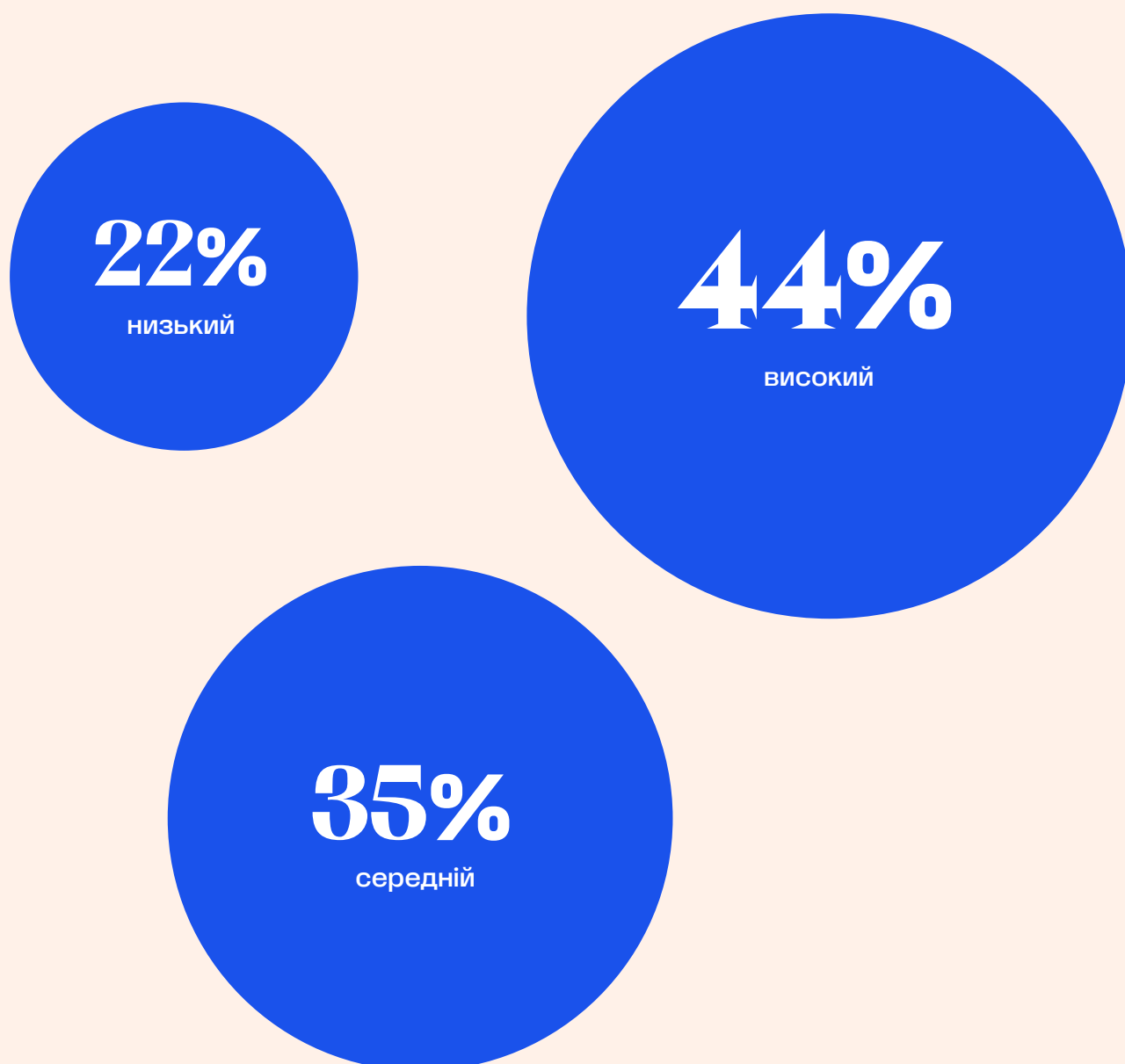
В основі успішних інновацій лежить культура, що підтримує навчання, готовність до експериментів і прийняття помилок як частини розвитку. Компанії, які стимулюють ініціативи співробітників, заохочують пошук нових рішень і створюють внутрішні програми підтримки інновацій, демонструють вищий рівень життєстійкості.



На четвертому році повномасштабного вторгнення, 35% респондентів кількісної хвилі дослідження визначають рівень інновацій в їхніх компаніях як середній, а 44% — як високий. Очевидно, що в українських компаній є простір для посилення та розвитку, однак, зважаючи на ситуацію, ці показники вказують на значну увагу до інновацій.

ОЦІНКА ЗАГАЛЬНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙ ТА НОВОВВЕДЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ЗА ОСТАННІ 3 РОКИ:

(показник кількісного опитування)

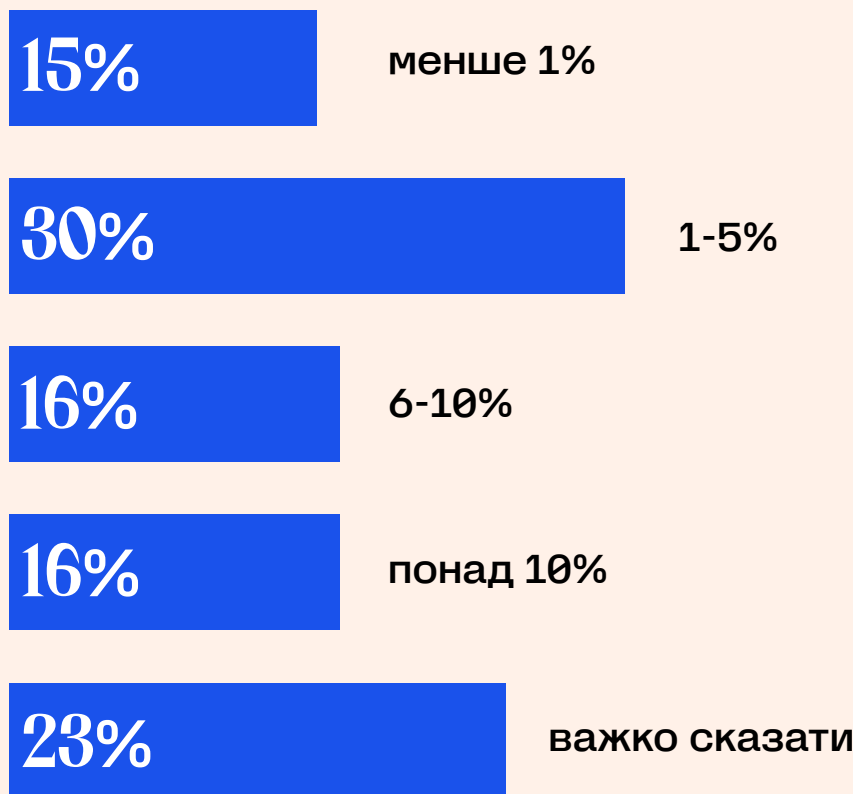


* База: всі респонденти, N=113

Оцініть загальний стан інновацій та нововведень у вашій компанії (організації) за останні 3 роки від 0 до 10 (де 0 — інноваційність відсутня, 10 — у компанії дуже високий рівень впровадження інновацій)

ВІДСОТОК БЮДЖЕТУ, ЯКИЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНВЕСТИУЮТЬ В ІННОВАЦІЇ ЩОРОКУ:

(показник кількісного опитування)



* База: всі респонденти, N=113

Скільки відсотків бюджету ваша компанія (організація) інвестує в інновації щороку



Фінансування інновацій залишається помірним: лише 16 % компаній інвестують понад 10 % річного бюджету, стільки ж — 6–10 %, 30 % витрачають 1–5 %, а 15 % — менше 1 %. Ще 23 % не можуть чітко оцінити свої інвестиції. Це свідчить: інновації вже є пріоритетом для значної частини бізнесу, але масштаб і системність інвестування залишаються нерівномірними — для зміцнення конкурентоспроможності потрібні більш цілеспрямовані та стабільні вкладення.

“Я не вірю в таку позицію, як Chief Innovation Officer. На мою думку, інноватором має бути кожен — на своєму місці, відповідно до задач, які він виконує. Усе, що ми сьогодні робимо, потребує інновацій. Інновація — це не окрема функція, це про те, як ти ставиш цілі й як досягаєш їх. В умовах війни досягти мети без інновацій неможливо. Це така ж базова риса, як і життєстійкість.

Раніше ми жорстко трималися структури: шість товарних категорій — дитяче харчування, гігієна, одяг, меблі, взуття, іграшки. А сьогодні наш CEO Вадим в «Антошці» постійно міксує: десь прибирає низькомаржинальні меблі, десь додає більше іграшок, впроваджує нові підходи в категорії гігієни. У теперішніх умовах не можна залишати все як є. Потрібно постійно змінюватися. А зміни — це і є інновації.

Інновація — це також про готовність помилятися. Бо якщо ти не зробив бодай дві помилки, значить, ти, можливо, нічого і не робив. Помилки — це добре”.

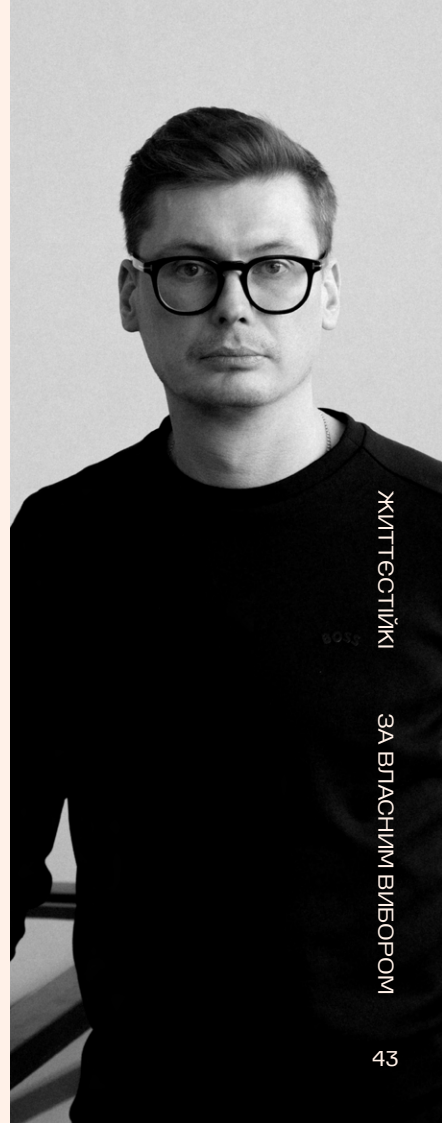
Владислав Бурда, засновник Redhead Family Corporation, президент асоціації власників сімейних компаній Family Business Network



“Ми зараз багато автоматизуємо. Розкладаємо існуючі процеси на атоми і знаходимо оптимальні рішення, як це автоматизувати: використовуємо існуючі інструменти, пишемо самостійно, щось поєднуємо. Це дозволяє нам ставати більш ефективними. Ми не звільняємо від цього людей, це дає нам додаткову ефективність і ресурси для більш доцільного використання.

Інноваційні рішення — це основа нашої бізнес-моделі. Немає жодної такої авіакомпанії у світі, яка робила би все те саме, що й ми: одночасно була би мульти-сертифікованою, присутньою у багатьох країнах, працювала на ACMI-чартерному та регулярному ринках, виконувала спеціальні замовлення для нашої держави чи ООН. Такого поєднання немає”.

Дмитро Сєроухов, генеральний директор авіакомпанії SkyUp Airlines





“У нас відбулася фундаментальна зміна в підході до інновацій. Два роки тому ми людей з AI-лабораторії, яка працювала як окремий департамент інновацій, інтегрували безпосередньо в команди. Тобто замість формату, де є окремий підрозділ, що відповідає за цікаві інноваційні рішення, ми перейшли до моделі, коли в кожній команді є свій носій компетенції й доступ до технологій — просто тому, що ця людина тепер поруч із ними, всередині процесів. І саме він, на мою думку, найбільше драйвить”.

Денис Суділковський, бренд та бізнес директор pror-tech компанія ЛУН

“У нас немає окремої групи з інновацій – це відбувається кроссекторально. Зараз ми намагаємося працювати більше на рівні цінностей і візій — щоби люди хотіли інновацій і проявляли ініціативу.

Раніше ми пробували створювати робочу групу, яка мала виявляти напрями та впроваджувати інновації. Але зрозуміли, що це — мертвонароджена ідея. Бо люди не переймаються цим по-справжньому. Уявімо: ти приходиш у підрозділ і кажеш, що бачиш там неефективність, даєш інновацію та кажеш — тепер зробіть краще. Людина, звичайно, каже «добре, зробимо», бо це ж завдання керівництва. Але з часом нічого суттєвого не змінюється або змінюється як-небудь. Результат зовсім не той, на який розраховували. Відтоді ми поетапно перейшли до підходу, коли постійно розповідаємо людям, як можна ефективно працювати та чому це важливо для нас. Ми показуємо це на кожному кроці.

Наприклад, якщо саперу-піротехніку пояснити, що у нього є два варіанти: або йти пішки через високі зарості, під ризиком для життя, і все перевіряти вручну, або скористатися дроном, який це облітає, але для цього він має допомогти впровадити інновацію — він вибере дрон. Бо розуміє, що це безпечніше й ефективніше. Тож ключове — це як викликати бажання у людей знаходити інновації та пропонувати їх. Наше завдання — виявляти таких людей, підтримувати їх і розвивати”.

Роман Примуш, Заступник Голови Державної служби України з надзвичайних ситуацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації



“У нас працює комбінована схема: частину біотехнологічної експертизи ми купуємо зовні, залучаючи консультантів, а частину розробляємо всередині. На мою думку, це єдиний можливий підхід, адже неможливо купити все — особливо інновації. Має бути внутрішній підрозділ чи експертиза, здатна навіть зовнішню інновацію адаптувати, довести до комерціалізації, успішно продати й реалізувати.

Ми працюємо з зовнішніми організаціями — університетами та науково-дослідними інститутами, переважно за кордоном, але також і в Україні. Вузькі питання у спеціалізованих напрямках, скажімо, у сфері генетики чи окремої мікробіології. А наш внутрішній відділ інновацій, у першу чергу зосереджений на відпрацюванні процесів технології виробництва, яку потім потрібно масштабувати й інтегрувати в основне виробництво.

Ті інновації, які ми впроваджуємо, є інноваційними з точки зору України та нашої компанії. Вони не є чистими інноваціями з точки зору світового ринку. Але треба сказати, що такі рішення неможливо повністю купити під ключ. Експертизу все одно потрібно мати всередині компанії. І ми на цьому шляху. Він довгий і складний, але ми рухаємося у правильному напрямку. Ми досягнемо результату, хоча цей процес займає більше часу, ніж ми попередньо оцінювали”.

Олена Вовк, співвласниця біотехнологічної компанії
Enzym Group

“Інновації повинні народжуватися всюди. Для мене не існує варіанту, де лише окрема група людей займається інноваційним процесом, а всі інші — ні. Креативність, нестандартність мислення мають бути всюди. Головне, що створює хаос — це виклики. І здатність відповідати на них, на мою думку, — ключовий фактор, який потрібно враховувати”.

Дмитро Шимків, співвласник виробника безпілотних систем AeroDrone





“Топменеджери часто змінюються горизонтально. Людина була директором одного напрямку, а згодом стає директором іншого.

Навіщо це робиться? За 3–5 років людина застигає на одній позиції. Але, добре розуміючи, як працює компанія, її можна перевести на іншу роль. Людина бачить організацію в комплексі, відкриває для себе новий кут зору й може запропонувати свіжі ідеї. Тобто будучи інсайдером, приносить нові рішення. Це не означає, що людину перевели через погану роботу. Просто з часом будь-хто може зашоритися. Подібні перестановки призводять до змін, і часто це веде до оптимізації витрат, процесів та інших покращень”.

Андрій Пивоварський, керівний директор
WOG Holding BV



“У будь-якій організації або бізнесі ресурс – це завжди обмежена величина. Маючи відносно невеликий ресурс і неспівмірно великий виклик – повномасштабну війну, від якої залежить виживання країни, потрібно використовувати цей ресурс максимально ефективно. Як при цьому бути винахідливими? Ми щодня ставимо собі це питання, плануючи свою роботу. Чи справді той чи інший проєкт дозволить нам максимально вплинути на досягнення наших стратегічних цілей? Це простір для інновацій та нестандартних рішень.

Наприклад, заснування наших представництв за кордоном. Ми створили їх у такій організаційній і фінансовій моделі, яка, за інших обставин, навряд чи з’явилася б у межах державної установи. Вони постали як стартапи, що скористались вікном можливостей, яке відчинилось для України у 2022 році. Ми винайшли дуже нестандартний спосіб заснувати та підтримувати ці представництва, а не мислили обмеженнями та заборонами, як це прийнято в державному секторі. Це радикально змінило нашу видимість, присутність та вплив у Німеччині, Франції та Нідерландах”.

Володимир Шейко, генеральний директор
Українського Інституту

“Коли ми говоримо про створення продукту чи впровадження інновацій, я би не сказав, що ми трендсеттери. Ми уважно стежимо за трендами й усвідомлюємо, що консервативність галузі вимагає іноді чотири рази подумати. Наприклад: чи можна замінити лікаря алгоритмом у постановці діагнозу? Тому що технічно ми могли би поставити деякі діагнози самі. Але, по-перше, юридично це неможливо. По-друге, сьогодні всі говорять про штучний інтелект, але він здебільшого покликаний замінити людину. А чи хочемо ми насправді замінити нашого лікаря? Ні, ми не хочемо. Ми хочемо спростити йому рутину, зробити процеси зручнішими, розширити його доступ до технологій і, відповідно, дати цей доступ нашим користувачам.

Інновації ми шукаємо передусім всередині команди. Періодично проводимо воркшопи, внутрішні зрізи, ділимося інструментами та практиками. Спілкуємося також із більшими та фінансово більш стабільними проектами, які мають ресурси для R&D.

У нас же R&D побудований на принципі амбасадорства. Це радше додаткова роль для людини, але ми готові підтримати та прокачати її авторитет перед командою. Пошук визнання всередині команди ніхто не відміняв”.

Євген Донець, генеральний директор медичної інформаційної системи Helsi

“Інноваційність — це не лише про технології, а й про гнучкість і сучасне мислення. На мій погляд, кожна людина може запропонувати щось інноваційне. У Sense Bank ми це чудово розуміємо, тому запровадили систему заохочення для найкращих ідей: обираємо найбільш успішні проєкти чи нестандартні рішення складних ситуацій з будь-якого відділу, відзначаємо їх, бо віримо, що саме так працівники відчують, що їхні ідеї справді цінуються”.

Олена Зубченко, заступниця голови правління Sense Bank, експертка у галузі юридичного стратегування та фінансових політик





“Ти маєш створити атмосферу, у якій не мейнстрімна чи нестандартна ідея, яка дуже часто викликає сміх або реакцію «що це за маячня», отримає підтримку: "О, це цікаво, ми ще такого не чули". Нехай всі сміються з ідеї — це те, що нам потрібно. Можливо, саме ця дивна ідея стане геніальною, бо ми це ще не знаємо, ми не ходили цим шляхом, а отже, тут може бути конкурентна перевага, щось унікальне.

Я багато своїх команд навчив не відкидати те, що спочатку здається нерелевантним чи дивним, а пробувати з цього творити щось нове. Для мене це і є головний рушій інновацій.

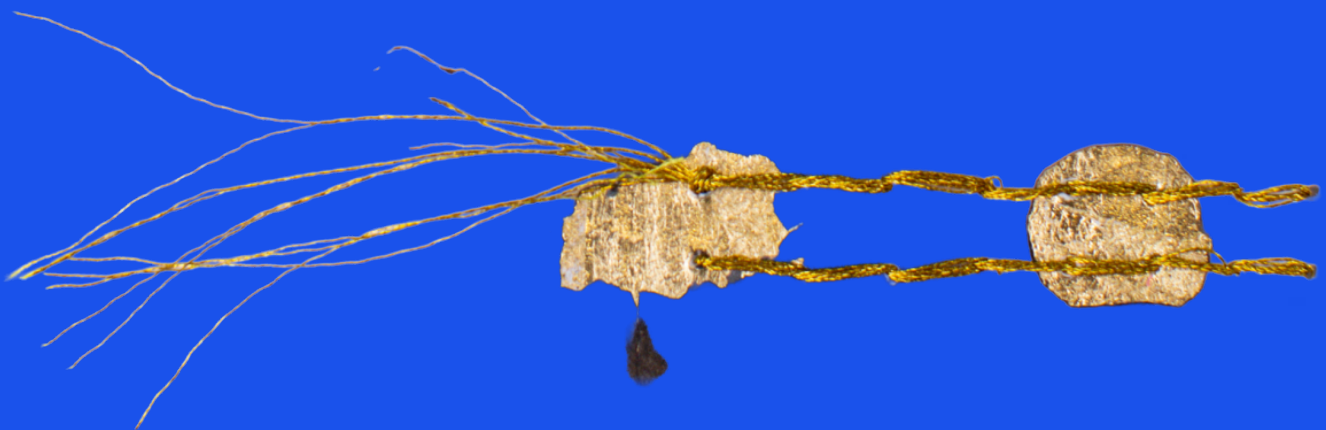
Наприклад, наш картонний комбінат — великий споживач електроенергії. Від газу ми відмовилися давно. Але електрика під час перебоїв і відключень стала великою проблемою. Підприємство працює 24/7, і кожне вимкнення світла чи зупинка — це купа браку, а потім дві доби запуску. Потрібен був комплекс рішень, щоби повністю забезпечити себе електроенергією: встановили сонячні панелі, газотурбінні станції та генератори. Але нам потрібне і тепло. З газогенерації є тепло. Але як його відібрати і використати в технологічному процесі? Фізично я розумів, що це можливо, але готового рішення не було: обладнання з різних країн не стикувалося, ніхто не розумів, як це зробити.

Я взяв на себе відповідальність: ми зібрали команду і, буквально як у школі, провели експеримент — просто спробували забрати це тепло. Усі були проти, це нестандартно, не можна порахувати. Виявилось, що це все набагато простіше, ніж вважали великі інженери. Зараз це, мабуть, найбільша інновація, яку ми створили під час війни: ми повністю забезпечуємо себе електроенергією і ще додатково знайшли купу тепла, яке ми використовуємо”.

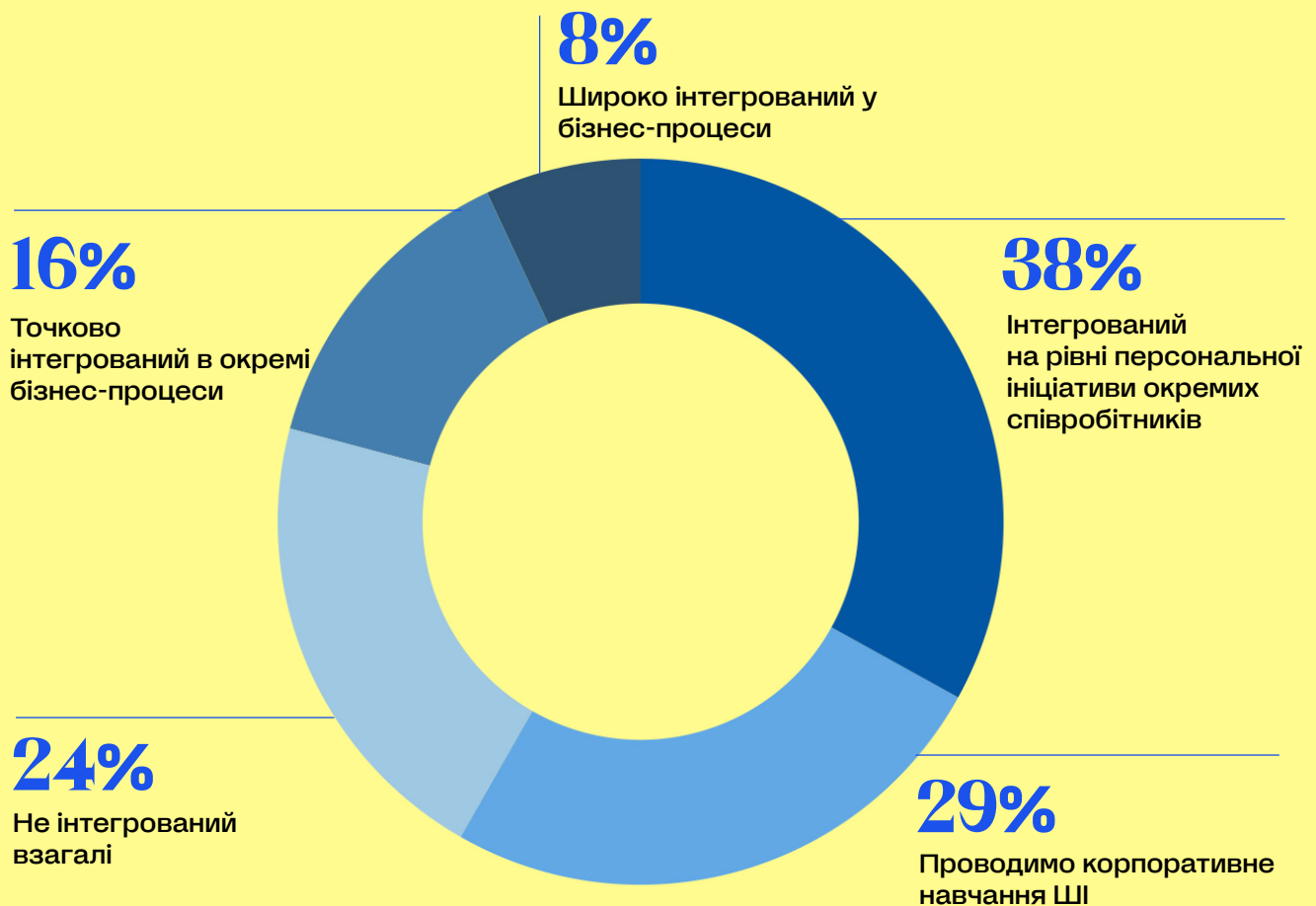
Igor Lisaki, засновник та голова наглядової ради групи компаній «Ефективні інвестиції» (EFI Group)



ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ – ПОЛЕ ДЛЯ ЕКСПЕРИМЕН- ТІВ ТА РОЗВИТКУ



ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: (показники кількісного опитування)



* База: всі респонденти, N=113

Наскільки штучний інтелект інтегрований у вашу компанію (організацію)?

Опитування свідчить, що українські організації поки відстають від глобальних трендів у впровадженні штучного інтелекту:

**24% УЗАГАЛІ НЕ КОРИСТУЮТЬСЯ ШІ,
А 38% ОБМЕЖУЮТЬСЯ ЛИШЕ ІНДИВІДУАЛЬНИМИ
ІНІЦІАТИВАМИ СПІВРОБІТНИКІВ.
ЛИШЕ 8% КОМПАНІЙ ІНТЕГРУВАЛИ ЙОГО ШИРОКО
У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ.**

Водночас ці результати показують і величезний потенціал для стрибка: кожна організація, яка вже сьогодні переходить від експериментів до системних рішень, може отримати значну конкурентну перевагу та задати тон для всієї економіки.

Респонденти глибинних інтерв'ю відмітили деякі управлінські підходи, які допомагають їхнім організаціям полегшити та систематизувати інтеграцію ШІ:

ЧІТКЕ РОЗУМІННЯ ЦІЛЕЙ

для чого і в яких процесах потрібен ШІ,
та як він вплине на ефективність бізнесу

КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ТА АМБАСАДОРИ ШІ

запуск навчальних програм і підтримка
тих, хто зацікавлений у темі, готовий
поширювати знання в команді

ПРОЗОРА КОМУНІКАЦІЯ ТА ПРАКТИЧНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ

пояснення співробітникам, як ШІ полегшить та зробить ефективнішим їхнє
робоче життя — не замість них, а для них

ПОЛІТИКИ БЕЗПЕКИ

розробка та впровадження правил
безпечного використання ШІ



“Ми підписалися з Міністерством цифрової трансформації на створення національної LLM. Є проблема і для нас, як для корпорації, і для держави — це доступ штучного інтелекту до сенситивних масивів даних. Це велика загроза, адже разом із можливостями ШІ несе вразливості, які ми поки що не до кінця розуміємо.

З моєї точки зору, будь-яка держава з часом матиме власну національну LLM, щоби контролювати якусь частину цього інтерактивного машинного спілкування. Тут і ідеологія, і національна безпека. Ми цей проєкт сприймаємо як унікальну можливість розвинути внутрішню компетенцію: ми надаємо команду та на певний час фінансуємо обчислювальні потужності (GPU). Тобто ми будемо важливою частиною цього процесу. У результаті отримаємо повноцінну AI-команду, шукатимемо для неї нові сфери застосування й розвитку, і зробимо добру справу для держави”.

Олександр Комаров, президент телекомунікаційної компанії Київстар



“Ми задумалися про ШІ ще 4–5 років тому. Почали з бази даних. Ми понад 10 років накопичуємо дані діяльності компанії: агротехнології, погодні умови, агрометаллогічні лабораторії, якість земель, які ми обробляємо. Ми працюємо з 213 тисячами гектарів і повинні знати історію вирощування на кожному з них. Кожна рослина щось повертає в ґрунт, і треба розуміти, що там залишилося, в якому він стані та як його покращити.

Ми свідомо будуємо цю базу. Аналізуємо дані й приймаємо рішення на їх основі. Сьогодні, з появою ШІ і ChatGPT, ми використовуємо ці підходи ще ширше — підключаємося до безмежної бази даних, але з приземленням на нашу конкретику.

Це викликає великий ентузіазм у спеціалістів, без винятку у всіх і у мене. Розумію, що можна захоплюватися ними безмежно, але важливо не втратити землю під ногами. Методом постійних покращень нам потрібно прийти до оптимальних рішень”.

Віктор Іванчик, співзасновник та генеральний директор агропромхолдингу Астарта-Київ

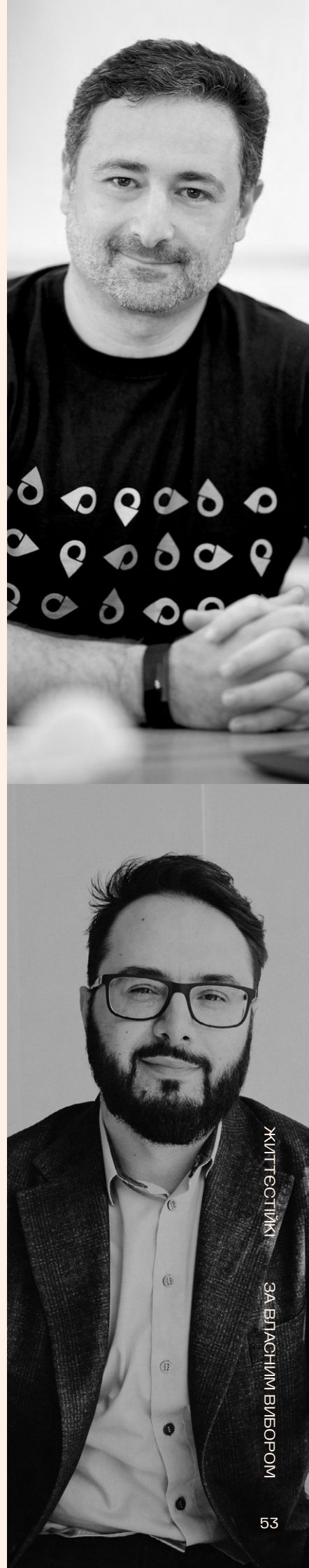
“Ми почали застосовувати ШІ в HR та фінансових процесах. Там, де це відносно простіше. Наприклад, звірити щось, штучний інтелект справляється з цим у рази краще. Зараз ми хочемо залучати його до складніших завдань, на кшталт диспетчеризації, динамічних сценаріїв сортування тощо. Це серйозний виклик, тому що в Україні, особливо зараз під час повномасштабного вторгнення, відсутній нормальний реєстр адрес, бракує певних баз даних, GPS не працюють біля лінії фронту. Тож є багато факторів, які маємо враховувати, але немає нічого неможливого”.

Ігор Смілянський, генеральний директор національного оператора поштового зв'язку Укрпошта

“У нас можна помилятися — це поле для безпечних експериментів. До кожної помилки ми підходимо з позиції: "Ух ти, як цікаво вийшло!". Звісно, якщо це не халатність, саботаж чи свідоме порушення. Ми намагаємося продукувати експериментальність, щоби зрозуміти, як взагалі можна робити якісь речі.

Наприклад, я проводив зимову інтернатуру для дизайнерів у своїй команді. Це був експериментальний формат і предтечею якраз був розвиток ШІ-технологій, що відкривають надзвичайні можливості для дизайнерів. Моя ідея полягала в тому, щоби взяти дуже молодих дизайнерів, умовно одразу після курсів, і одразу надати їм найбільш інноваційні інструменти та технології. Вони ще не мали досвіду, упереджень, не знали, що робиться правильно, а що — ні. Ми забезпечили їх максимальною технічною та менторською підтримкою і подивилися, що з цього вийде. В результаті термін виробництва умовної креативної одиниці ми пришвидшили в 20 разів без втрати якості. Три місяці експериментів дали шалені результати в грошах і в якості. Всі щасливі. Тому безпечне поле для експериментів дуже важливе. Це пропагує не прагнення до стабільності, а захоплення технологіями та розвиток інноваційного мислення”.

Денис Суділковський, бренд та бізнес директор proptech компанії ЛУН





“100% ШІ дає дуже багато. Починаючи від найбільш очевидних речей — наприклад, рекомендацій контенту. Це існувало й раніше, коли програма математичним методом підбирала пропозиції. Але зараз ШІ має набагато більші можливості. Він працює як багатофакторна модель, здатна поєднувати безліч параметрів одночасно й робити це швидко.

ШІ має можливість самостійно приймати рішення за певними параметрами. Це значно простіше, ніж було раніше, й дає кращий UX для наших рекламних рішень: визначення часу доби, врахування погоди, поведінки користувача, можливості застосування look-alike моделей.

Ми також використовуємо ШІ для підтримки — зокрема, тестуємо голосову підтримку кур'єрів у деяких країнах і плануємо впроваджувати в Україні.

Ключове, що всі мають зрозуміти, і я це кажу команді — ми не можемо передати всю роботу й покластися на ШІ на 100%. У нього багато помилок і немає контексту. Я сумніваюся, що його можна настільки детально забрифувати, з урахуванням усіх ретроспективних моментів, аби він врахував їх краще, ніж людина. Але ШІ точно може допомогти рухатися швидше”.

Марина Павлюк, генеральна директорка Glovo в Україні



“Ми використовуємо ШІ у виробництві, в тому числі постпродакшені. Якщо говорити про допоміжні речі — то це аналітика, систематизація, підготовка презентацій. Переклад — найбільш очевидна історія. Водночас ми хочемо розвивати власний набір AI-інструментів, які працювали би всередині компанії. Зараз маємо певні технічні труднощі з потужностями, щоби це повноцінно розгорнути, але сподіваюся, що ми це поправимо”.

Микола Чернотичкий, голова правління Суспільного мовлення

“Ми не можемо ігнорувати вплив штучного інтелекту. Активно його використовуємо, але зовсім не для тих процесів, у яких можна було би нас запідозрити. Ніколи не перекладаємо книги за допомогою ШІ. У контрактах із правовласниками є прямий пункт, який це забороняє. Жодне свідоме видавництво не буде обманювати правовласників — це питання репутації. Крім того, ШІ ще не навчений редагувати тексти на належному рівні: ідіоми, культурні особливості, умовно, в Україні так би не сказали, як відредагує ШІ. Тому, немає ще редакторів в Україні на основі штучного інтелекту. Не існує.

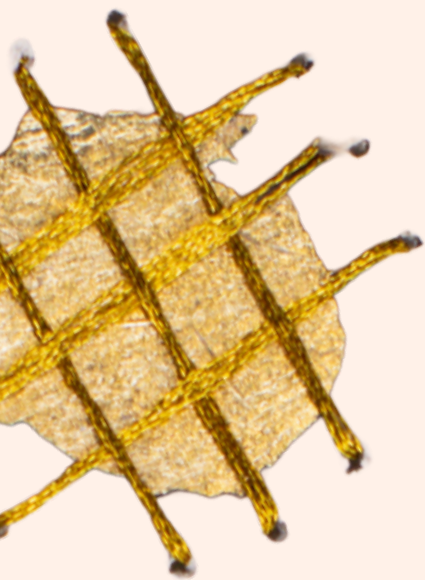
Разом із тим, ми використовуємо ШІ там, де це ефективно. Наприклад, коли ми обираємо найменування і дивимось оцінку на Amazon чи Goodreads, важливо аналізувати не лише оцінку, а й коментарі. Звичайно, ефективність відрізняється, якщо це робить людина чи ШІ. Ми не боремося зі штучним інтелектом чи іншими технологіями, а думаємо, як їх застосувати, щоби зробити роботу більш продуктивною та якісною для кінцевого читача”.

Юлія Орлова, генеральна директорка видавництва Vivat

“Зараз наші клієнти ще вчаться, намагаються зрозуміти, як штучний інтелект впливає на їхній бізнес, бізнес-моделі, організаційні процеси, команди та ефективність. І тут Intellias може прийти і робити інновації разом з клієнтом. Ми можемо прийти й сказати: "Ми бачили, знаємо, що на ринку з використанням AI виникла ось така бізнес-модель. Давайте подивимось, чи може вона працювати саме для вас". Дані — це фундамент штучного інтелекту, AI — це один із головних інноваційних трендів сьогодні. Попри те, що хороших рішень на ринку поки небагато, але інтерес великий.

Ми так само експериментуємо, як і наші клієнти. У великій мірі це складається з двох частин. Перша — таланти. Нам потрібно добре зрозуміти, хто з персоналу що знає та вміє. У нас все-таки тисячі працівників, і якщо клієнт просить певні навички, ми повинні знати, де можемо їх знайти або де можемо зробити апскіл чи рескіл. AI допомагає нам краще зрозуміти інженерів. Друга частина — це індивідуальна ефективність.





Є копайлоти для інженера, для менеджера, для аналітика. Вони фактично допомагають кожному індивідуально бути більш ефективним. Але цього мало. У 2025–2026 роках буде більше руху у впровадженні різних AI use cases в Intellias”.

Віталій Седлер, CEO і співзасновник IT-компанії Intellias

“Є напрями, де інновації дають справжні прориви. Наприклад, розмінування — це сфера, де ми активно застосовуємо штучний інтелект, зокрема для сканування земної поверхні за супутниковими знімками.

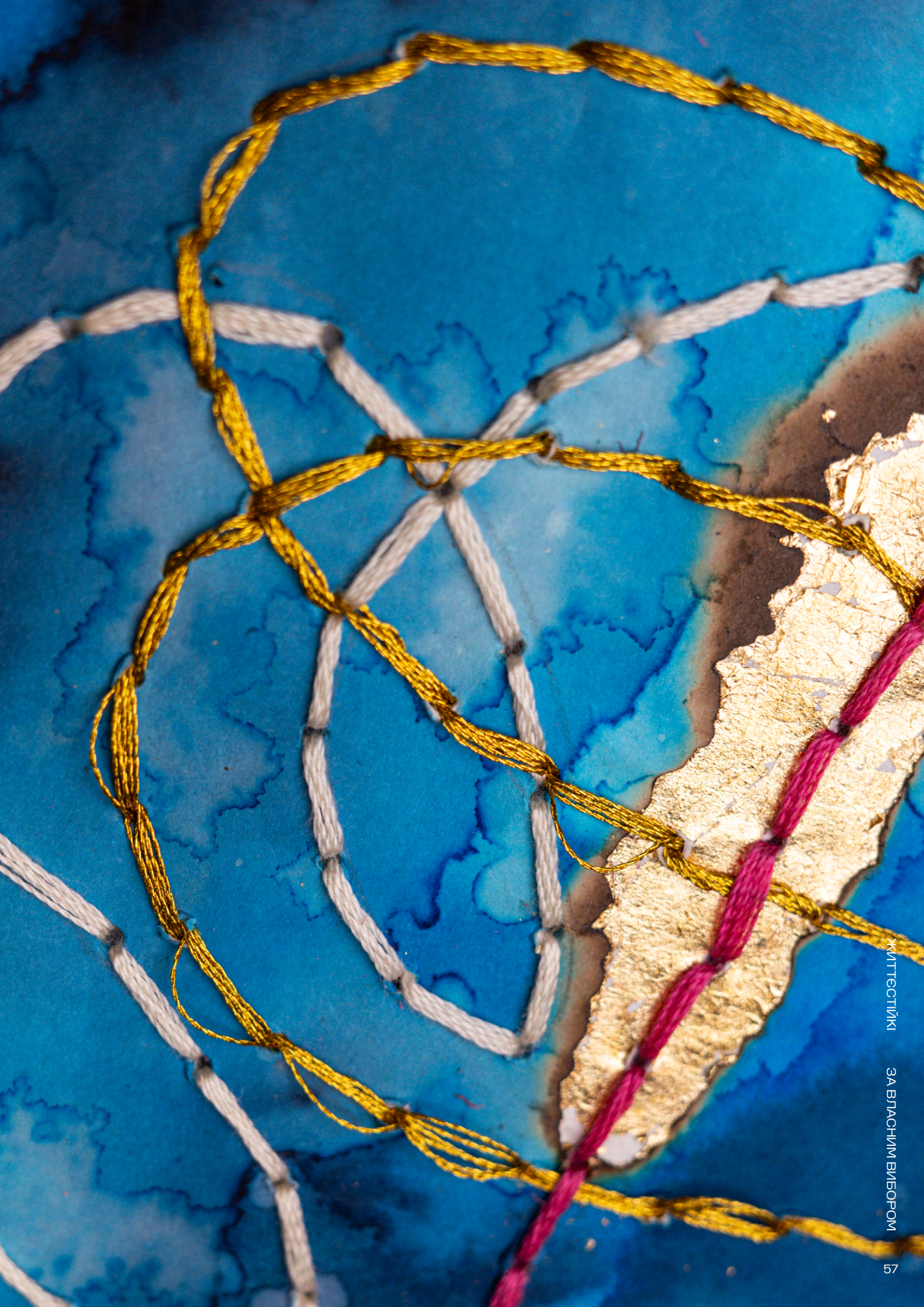
Ця інновація дала нам можливість реально оцінити забрудненість території України вибухонебезпечними предметами. Ми накладали дані про лінії зіткнення, бойові позиції, оброблені та необроблені сільськогосподарські землі, ущільнення ґрунту від військової техніки тощо. Все це акумулювалося, модель напрацьовувалась, і потім ми відтестували, фізично перевірили на землі. Це справді серйозне рішення, яке дозволило заощадити роки, адже раніше всі ці обстеження проводили вручну. Фактично, за рік ми реалізували цей проєкт і вже маємо дуже деталізовану інформацію.

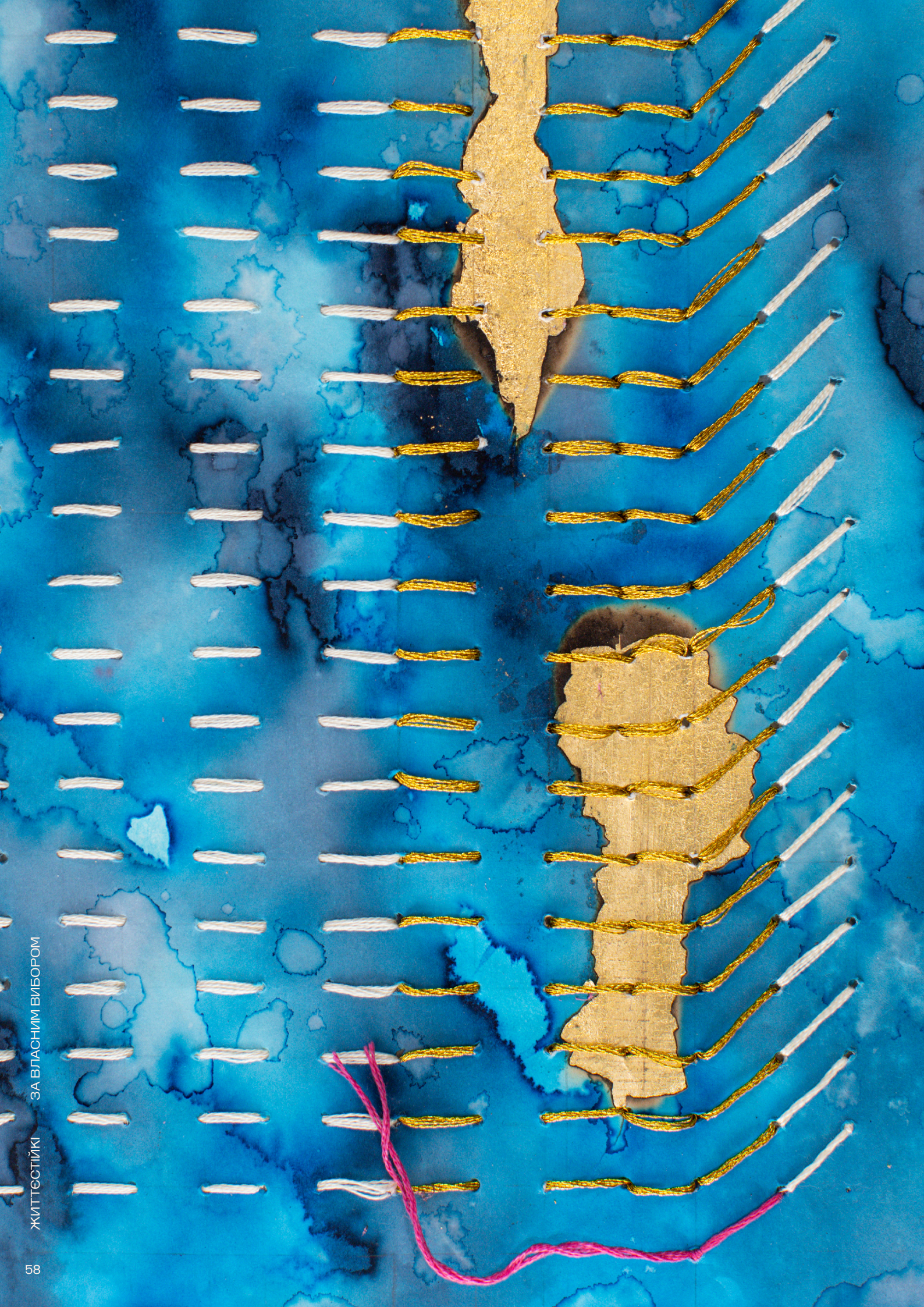
Але, у розмінуванні ми ще не допускаємо штучний інтелект та дрони до найвідповідальніших завдань, які можуть загрожувати життю людини. Наприклад, дрон може провести нетехнічне обстеження і дати загальний висновок про забрудненість ділянки — і це корисно. Але це не означає, що він покаже точне розташування кожного боєприпасу, адже тут є похибка, а це — питання життя і здоров’я наших людей. Такі рішення ми поки що не довіряємо системам.

Натомість, якщо ми провели розмінування і вважаємо ділянку чистою, дрон може використовуватися — як додатковий засіб контролю якості. Він може підтвердити, що ділянка — безпечна, або виявити залишкові небезпечні предмети для перевірки”.

Роман Примуш, Заступник Голови Державної служби України з надзвичайних ситуацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації







М'ЯЗ
ЗДАТНОСТІ
ДО ЗМІН
— ОПОРА,
КОЛИ ПЛАНИ
РУЙНУЮТЬСЯ

Сьогодні для життєстійкості організацій важливим стає не стільки наявність детального плану, скільки “м’яз здатності до змін”.

55,2%

Понад половина опитаних у глибинних інтерв’ю вважають, що саме здатність адаптуватися важливіша за планування.

31%

Ще третина підкреслюють потребу мати і план, і гнучкість: стратегія задає кінцеву мету, а вміння швидко реагувати на виклики та непередбачуваності робить її реальною.

ГОРИЗОНТ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙ: (показник кількісного дослідження)

27%

до 1 року

41%

1-3 роки

12%

понад 3 роки

20%

не плануємо стратегічно

* База: всі респонденти, N=113
На скільки років ваша компанія (організація) розробляє стратегічні плани?

Одночасно, дані кількісного опитування показують все ще досить короткий горизонт стратегічного мислення: лише 12 % організацій планують на понад три роки, 41 % — на 1–3 роки, 27 % — максимум на рік, а 20 % взагалі не мають довгострокової стратегії. Це свідчить про те, що українським компаніям потрібне не просто планування, а розвиток адаптивної спроможності як базової умови виживання та зростання.

“У тебе мають бути точки А і Б, тому план обов’язково потрібен. Він може змінюватися, і здатність до змін — це одна з головних «валют» сучасного життя. Якщо людина не гнучка, вона просто не виживе. Тому здатність до змін, це риса яку дуже треба відпрацьовувати”.

Юлія Орлова, генеральна директорка видавництва Vivat

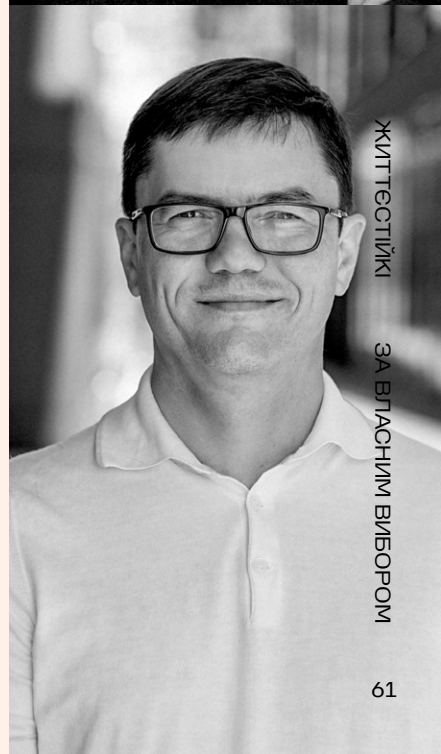
“Я думаю, що будь-який бізнес і будь-яка організація зараз має бути відкритою до інновацій і змін. Не можна закриватися у своїй мушлі, вважати, що все чудово і більше нічого не треба. Буде постійно щось відбуватись і змінюватись.

Кінобізнес зараз переживає непрості часи. Під час Ковіду багато виробників фільмів говорили, що кінотеатри вже майже відживають своє, і контент люди будуть споживати переважно на платформах вдома. Ми активно вели перемовини та дискусії з усіма, і з голлівудськими, і з європейськими студіями, шукали рішення технічних питань, умов співпраці. На сьогодні ми бачимо, що кінотеатри знову повернулись до активного бізнес-процесу. Продажі квитків (бокс-офіс) у США майже повернулись на доковідний рівень, у Європі кінобізнес, з одним невеликим виключенням, також повернувся на доковідні показники. У нас ситуація — інша, але до змін маємо бути готові, всі виклики сприймати, реагувати на них і шукати рішення”.

Наталія Байдан, генеральна директорка мережі кінотеатрів Планета Кіно

“М’яз здатності до змін важливий. “Чорні лебеді” можуть прилітати щодня. І плани можна буде згорнути та викинути. Потрібно постійно адаптовуватись. Ми живемо в такий час. П’ять років тому я би сказав інакше. Але після всього, що ми вже пройшли, стало зрозуміло: треба бути здатним постійно змінюватись. Не захокуватись у власні плани, бо це може заважати вчасно реагувати на зміни”.

Андрій Пивоварський, керівний директор WOG Holding BV





“Іще до повномасштабного вторгнення, проблемою України була відсутність довгострокового планування. Нам 5 років здаються великим горизонтом, хоча насправді потрібно мислити категоріями 10 років і більше. Ми часто хочемо швидких результатів і очікуємо окупності інвестицій за рік-два, але сталі ринки так не працюють.

Західні практики демонструють інший підхід: там немає ілюзій, що можна вкласти мінімум і отримати 100% прибутку вже наступного року. Це типова проблема країн із перехідною економікою та швидким зростанням. Нам слід переймати модель довгострокового планування та інвестування, де стабільні результати можливі лише на великій дистанції”.

Олена Зубченко, заступниця голови правління Sense Bank, експертка у галузі юридичного стратегування та фінансових політик



“План — класно. Це дуже добре мати план, бо без плану неможлива колективна дія. Але водночас потрібна готовність викинути цей план на смітник у той момент, коли ти бачиш, що обставини змінилися настільки, що він не піддається реалізації”.

Олеся Островська-Люта, Генеральна директорка Мистецького Арсеналу



“Мені дуже сподобалася одна фраза з книжки про довготривалу ефективність. Там було сказано: коли не знаєш, що робити — зроби так, як радять у клубі анонімних алкоголіків. Вони ставлять просте запитання: What is your next step? І це, насправді, чудова стратегія. Бо коли все навколо невизначене, коли втрачаєш відчуття контролю над життям чи ситуацією — найкраще, що можна зробити, це сфокусуватися на одному, маленькому наступному кроці. Зараз це і є стратегія: точкові рішення замість великих глобальних рішень”.

Владислав Бурда, засновник і власник RedHead Family Corporation

“Кризові протоколи раніше справді здавалися кризовими, тому що мали діяти лише певний період. Зараз вони інтегрувалися у постійний контекст: питання безпеки, додаткової координації, синхронізації, бекапування стали частиною нашої щоденної стабільності та резилієнтності. Тому, за відчуттями, ми менше стали малювати кризових протоколів, але водночас намагаємося системно визнавати ризики — у тому числі в довгостроковому плануванні. Це і впровадження нових стандартів, і врахування змін уряду, тому що ми досить серйозно зав’язані на державному регулюванні, для нас це принципово. За дев’ять років ми вже пережили не один уряд і навчилися жити з різними коливаннями.

Також скорочення фінансування ВООЗ мало значний вплив в Україні. Це досить серйозні речі, але водночас ми вже випрацювали для себе певну еластичність і готовність до таких змін. Іноді кризові протоколи зараз виглядають радше як формальність, тому що наші класичні щоденні процеси вже насичені достатнім рівнем варіативності”.

Євген Донець, генеральний директор медичної інформаційної системи Helsi

“Еволюція може мати дві форми. Перша — коли люди підлаштовуються під обставини, тобто пристосування. Якщо подивитись на історію, це часто конформізм. Давайте скоротимо всі можливі витрати, звільнимо тих, хто думає головою, залишимо тих, хто працює руками. Будемо вести агресивну політику та вважатимемо це формою виживання.

З іншого боку, є еволюційний шлях, коли люди, усвідомлюючи складність обставин, шукають свій шлях у хаосі. Вони трансформуються й адаптуються не лише для того, щоби вижити, а щоби рухатися вперед.

І те, й інше можна назвати адаптацією, еволюцією. Але мета виживання і мета існування з прагненням рухатися вперед — це дві різні речі. Це кардинально впливає на культуру організації. Якщо в першому випадку потрібен завгосп, то в другому — мотиваційний лідер”.

Дмитро Шимків, співвласник виробника безпілотних систем AeroDrone





“Зараз це популярно, і багато колег з Європи пропонують, зробити “післявоєнний план”. Це стосується не лише нашого бізнесу, такі ідеї з’являються і на рівні держави.

На мій погляд, дуже важливо, щоби ці плани не були жорстко стабільними. У них не має бути часових рамок, тому що ми не знаємо, коли саме це станеться: через півроку, рік чи п’ять років. Є лише певне бачення, що робити після певної точки у часі та просторі.

Тому тут добре працюють підходи зі світу agile. Для нас це - завжди перевіряти наші дії на запитання “are we winning?”, але може бути будь-який інший метод. Головне, що він дозволяє нашаровувати реальність у момент перегляду. При цьому ти розумієш кінцеву мету: для нас — це охоплення ринку, для України — відбудова. А далі ти нашаровуєш завдану шкоду, геополітичні зміни, нові виклики — і оцінюєш, як швидко можеш рухатися. Тому операційний план у нас – зараз на рік. Але загалом ми дивимося на потенціал і велику мету, яка перед нами стоїть, без часових рамок”.

Марина Павлюк, генеральна директорка Glovo в Україні

“М’яз здатності до змін — навичка, яку можна і потрібно тренувати. Бо якщо ми не зможемо взяти з собою весь багаж — досвід, надбання, артефакти — ми маємо взяти те, що допоможе нам відновити сенси, які були в тому багажі. І це — наші навички. Сам багаж ми, можливо, не зможемо перенести, але здатність його відтворити — можемо. Але однозначно обрати м’яз чи план не можу. М’яз «напрацьовується». Ніхто не народжується з ним автоматично. Так, є родини чи окремі вчителі, які формують цю практику, але таких небагато. Водночас напрацьований м’яз втрачає сенси, якщо не осмислити, яку саме зміну ми хочемо створити та навіщо. І головне — чи веде вона до розвитку.

Можна сказати, що наші революції напрацьовували нам м’яз здатності до змін. Але, можливо, цей м’яз навіть трохи заважає нам сьогодні — бо ми звикли діяти, але не завжди встигаємо осмислити: яку саме країну ми хочемо побудувати?”.

Юлія Ваганова, директорка Музею Ханенків

“Відповідь на питання щодо стратегування постійно в динаміці. Ми маємо й амбіцію, і традицію мислити середньостроковими циклами — формувати бачення того, де будемо за 3–5 років. Але виклики, передусім війна, об’єктивно звужують цей горизонт. Ми не можемо повністю передбачити, що відбудеться через рік чи два. Ми розглядаємо різні сценарії, оцінюємо їхню імовірність, але залишаємось залежними від ширшої екосистеми світу, у якому живемо, а він надзвичайно турбулентний. Тому неможливо сказати: «Окей, ми спланували на три роки — і так воно точно буде». Ні, не завжди буде саме так. Але можу навести приклад. У 2023 році ми зробили серйозний крок у стратегічному плануванні. Це був час після першого, шокового 2022 року, коли ми діяли переважно в режимі оперативного реагування. Тоді про довгі стратегії не йшлося — треба було рятувати й утримувати те, що є. У 2023-му ми вже повернулися до сценарного планування, занурилися у нього, і зрештою розробили стратегію, яку написали майже два роки тому. І сьогодні можемо сказати, що приблизно на 90% вона відповідає дійсності. Це доводить, що навіть у турбулентних умовах стратегічне планування не втрачає сенсу.

Ще один важливий стимул мислити стратегічно — це наші взаємини з донорами, які, попри війну, продовжують працювати за довгостроковими циклами. Наприклад, ми реалізуємо проєкти Європейського Союзу тривалістю 3–4 роки. Минулого року ми підписали контракт із ЄС до 2027 року. Без наявності верифікованої стратегії та реальної здатності її впроваджувати у життя отримати такі кошти було б неможливо”.

**Олександр Сушко, виконавчий директор
Міжнародного фонду “Відродження”**





ДОРОСЛІ- ШАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЇХ РОЛІ У ЖИТТЄСТІЙ- КОСТІ ДЕР- ЖАВИ

89%

респондентів глибинних інтерв'ю відзначили, що відчувають підвищення важливості ролі їхніх організацій в державі

ТЕНДЕНЦІЇ ОСТАННІХ РОКІВ СВІДЧАТЬ ПРО ТЕ, ЩО ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕДАЛІ БІЛЬШЕ УСВІДОМЛЮЮТЬ СВІЙ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ ТА ЇЇ РЕПУТАЦІЮ У СВІТІ. ПРОЗОРА СПЛАТА ПОДАТКІВ СТАЄ БАЗОВИМ СТАНДАРТОМ, ТОДІ ЯК ДЕДАЛІ БІЛЬШЕ КОМПАНІЙ АРТИКУЛЮЮТЬ СВОЮ ГЛИБОКУ СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ЗОКРЕМА:

- представлення України на міжнародній арені через бізнес, формування національної репутації та просування українських наративів;
- діалог між бізнесом і державою задля пошуку спільних рішень для зміцнення економіки;
- часткове виконання бізнесом функцій держави, зокрема — запуск реабілітаційних, освітніх програм, ініціатив із протезування, адаптації ветеранів тощо;
- залучення міжнародних інвестицій в Україну;
- підтримка Збройних Сил України.

Укrajнський бізнес поступово усвідомлює свою роль як фінансової опори держави. Хоча третина компаній (33 %) ще не готові відкрито говорити про обсяги сплачених податків, решта демонструють помітну вагу у формуванні бюджету:

30 % опитаних підприємств вказують, що сплатили менше 1 млн грн податків,

15 % — від 1 до 5 млн,

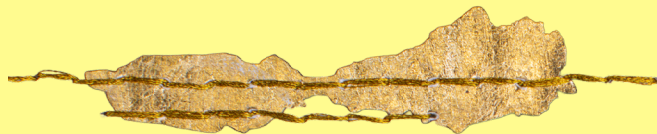
ще 11 % — 5–20 млн,

6 % — 20–100 млн,

а 6 % — понад 100 млн грн за 2024 рік.

* База: всі респонденти, N=113
Скільки податків ваша компанія сплатила у 2024 році в Україні

Ці цифри свідчать, що частина компаній уже виросла до рівня значних платників і бачить свою місію у підтримці економіки та державних інституцій, тоді як інша частина бізнесу ще тільки робить кроки до прозорості та усвідомлення власної ролі в утриманні країни під час війни та відбудови.



Благодійність стала звичною частиною діяльності українського бізнесу, хоча масштаби внесків залишаються різними. Майже чверть компаній (24 %) у 2024 році не здійснювали благодійної підтримки, ще 30 % обмежилися сумами до 100 тис. грн. Водночас з'являється прошарок підприємств, готових до більш відчутної допомоги:

13 % внесли від 100 до 500 тис. грн,

7 % — від 500 тис. до 1 млн,

2 % — від 1 до 5 млн,

а 6 % — понад 5 млн грн.

* База: всі респонденти, N=113
Якою була загальна сума благодійних внесків, здійснених вашою компанією у 2024 році?

Ще 19 %

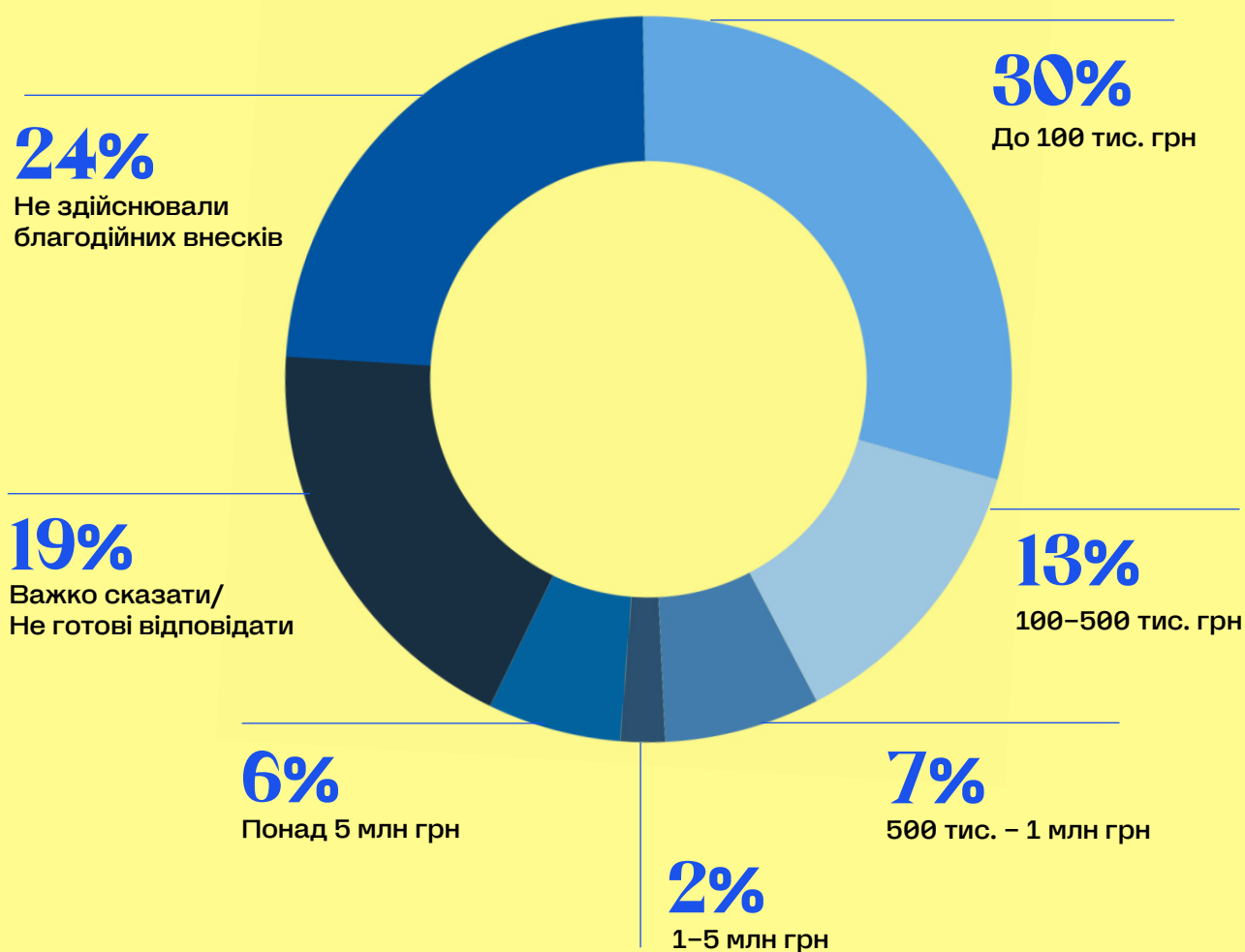
не готові відкрито говорити про обсяги благодійності.

Ці цифри свідчать: бізнес поступово переходить від епізодичних пожертв до системної соціальної відповідальності, водночас вчиться прозоро звітувати та масштабувати підтримку суспільства й держави.



ЗАГАЛЬНА СУМА БЛАГОДІЙНИХ ВНЕСКІВ, ЗДІЙСНЕНИХ ОРГАНІЗАЦІЯМИ У 2024 РОЦІ:

(Показники кількісного опитування)



* База: всі респонденти, N=113

Якою була загальна сума благодійних внесків, здійснених вашою компанією у 2024 році? (йдеться про прямі фінансові внески або підтримку у натуральній формі (товарами, послугами тощо), надану від імені компанії)

“Коли у 2019 році формулювали бачення компанії, ми включили ідею змінити Україну. Бо я вважаю, що такі великі компанії мають неймовірний вплив. Їх у будь-якій країні небагато. До них я відношу і Київстар, і великі телеком оператори. На сьогодні це, мабуть, найбільший бізнес із надання послуг населенню та великі платники податків. З початку війни ми перерахували майже мільярд доларів податків. Якщо подивитися на результати нашої діяльності, найбільші бенефіціари — це люди та держава. Акціонери ж нічого не отримують, бо заморожені активи, країна у війні.

Я розумію цей вплив. І вважаю, що важливо поводитись правильно та використовувати цей важіль не для боротьби за ще більшу конкурентну позицію, а для розвитку індустрії. Насправді для Київстару, з цією часткою на ринку, розвиток індустрії є більш пріоритетним за спроби викривити реальність на свою користь. Це наша відповідальність, і ми намагаємося діяти саме так. Я і не переоцінюю цього розуміння, це лише один із елементів. Але якщо уявити, що топ-100 компаній поведуться таким чином, то це змінює реальність”.

Олександр Комаров, президент телекомунікаційної компанії Київстар

“Ми сплачуємо великі податки, допомагаємо військовим та постраждалим від війни. І я наголошую: кожен, хто працює в нашій компанії, причетний до цього. І я хочу, щоби всі в нашій команді розуміли, що вони великі молодці, бо на своєму місці сьогодні підтримують державу. Ми допомагаємо пацієнтам, але ще й виконуємо місію — допомагаємо країні триматися. І це важливо не лише зараз. Адже як країна зміниться на краще, якщо ми перестанемо чесно працювати, сплачувати податки й робити свою справу?”.

Сергій Орел, генеральний директор медичної мережі Добробут





“Ми активно включаємося в допомогу на рівні й міста, й країни, допомагаючи вирішувати суспільні проблеми від самого початку війни. Наприкінці минулого року ми були одними з перших, хто долучився до відбудови будівель у Львові, пошкоджених під час обстрілів, і взяли під опіку кілька з них. Це був доволі нестандартний приклад муніципально-приватного партнерства, коли місто не просто брало гроші від бізнесу на відбудову, а прозоро довіряло певну будівлю певному бізнесу. Це вибудовувало більшу довіру суспільства і до міської влади, і до бізнесу. Мені здається, це був дуже вдалий крок міста. Сьогодні така діяльність вже стала системою та фоновою. За останні п'ять років відбулася ключова зміна, допомога державі стала необхідною частиною активності будь-якого бізнесу. Ти не можеш цього не робити, працюючи в Україні, будучи активним учасником економічної діяльності, ти не можеш не мати частини своєї активності в допомозі суспільству. Звичайно, кожен бізнес обирає свій ключовий фокус, але, мені здається, допомога захисникам — це гігієнічний рівень. Цього не може не бути”.

Олена Вовк, співвласниця біотехнологічної компанії Enzym Group



“Українська мода дедалі більше стає амбасадором України у світі. Одне веде до іншого: ми зробили все, аби наші дизайнери були представлені за кордоном, щоби про них більше писали, більше говорили — і щоби вони самі більше говорили про Україну. Про потребу підтримки, про те, що світ має зберегти Україну, і як ми самі зберігаємо власну ідентичність. Це вже глибший, цікавіший і значно впливовіший діалог. Ми ніколи раніше не мали такого впливу на те, як світ говорить про Україну, і ніколи не були настільки помітною частиною того, що називають «м'яка сила». Ми відчули цю відповідальність — і зробили все, щоби діяти відповідно до часу й потреб. Наші дизайнери чітко усвідомлюють свою роль: наша ідентичність — це теж наш захист”.

Ірина Данилевська, співзасновниця та CEO Ukrainian Fashion Week

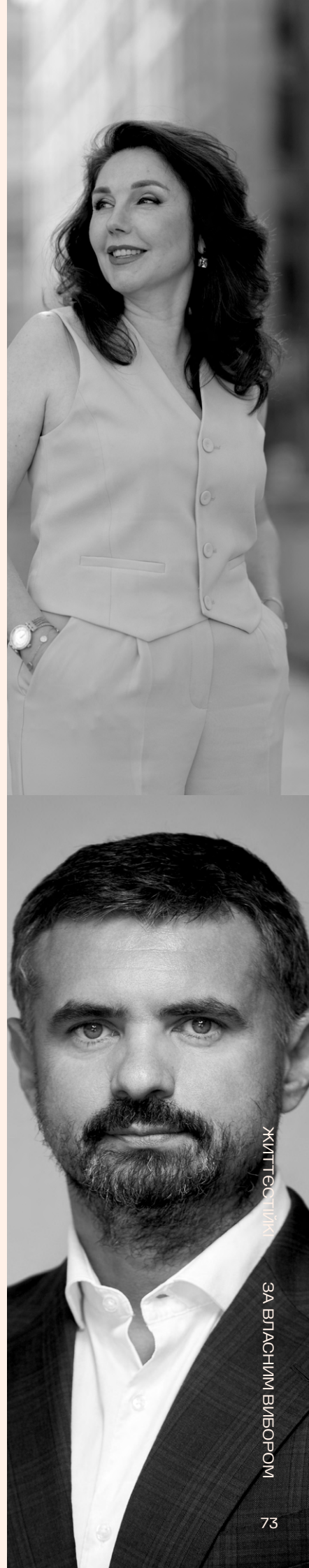
“Держава зараз не думає про книговидання взагалі. Ми розуміємо, що склалася ситуація таким чином і, значить, нам потрібно виживати без її допомоги. Державі зараз настільки важко. От як бувають ситуації, коли керівнику дуже потрібна допомога його підлеглого, так і державі інколи дуже потрібна допомога бізнесу. І, можливо, зараз такий час, коли потрібно, щоби ми вже зросли і зрозуміли, що ми самі є частково держава. І сказали, слухай, держава, чим тобі допомогти? Ми сумлінно сплачуємо податки — більше 10 мільйонів на рік лише податку на прибуток, і отримали подяку як відповідальні платники. Я хочу, щоби в Україні читання зросло хоча би так, як воно зросло в Європі, щоби люди читали більше. Я бачу це своєю місією, моя задача запропонувати читачу щось цікаве і корисне. Думаю, як виховати нове покоління читачів”.

Юлія Орлова, генеральна директорка видавництва Vivat

“Раніше була єдина і головна функція будь-якого підприємця — чесно платити податки, а за все інше мали подбати держава чи якісь інституції. Тоді як підприємцю головне — створювати робочі місця, прозоро платити податки, йти за прибутком, і все буде добре. Це твоя головна роль і функція в суспільстві.

Роблячи це, ти одного дня прокидаєшся, а твою країну захоплюють частинами — умовно, Донбас, твоє підприємство. І ти розумієш, що цього недостатньо. Недостатньо просто платити податки, створювати робочі місця, залучати інвестиції та сподіватися, що все буде добре. Недостатньо, кожному громадянину, а особливо підприємцю. Чому? Бо він має активну позицію, ресурси, команду людей, які мають таланти, і головне — лідерські позиції перед своїм колективом. Це накладає ще й зобов'язання бути лідером у суспільстві, брати активну участь у державотворенні, кудись вести цю країну”.

Igor Ліскі, засновник та голова наглядової ради групи компаній «Ефективні інвестиції» (EFI Group)





“Звичайно, ми безпосередньо займаємося порятунком людей — дістаємо їх з-під завалів, передаємо медичним службам, залучаємо наших медиків для надання допомоги тим, хто постраждав на місці. Проте складова психологічної підтримки — також надзвичайно важлива. І для нас вона є пріоритетною.

Коли відбуваються нічні обстріли, для нас дуже важливо, і це теж пріоритет, щоби на ранок мінімізувати наслідки. Дуже важливо зберігати не лише емоційний стан кожної людини, але й суспільства в цілому. Тому що це про нашу стійкість як держави. Коли підрозділи ДСНС прибувають ліквідовувати наслідки, ми показуємо нашим партнерам та світу звірства, які чинить росія. Водночас, ми повинні показувати, що країна здатна впоратися з цим, реагує і допомагає. І надзвичайно важливо, щоби кожен громадянин це відчував”.

Роман Примуш, Заступник Голови Державної служби України з надзвичайних ситуацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації



“Війна — це, безумовно, трагедія. Але для бізнесу, через те, що доводиться абсолютно все переглядати на 180 градусів, багато що змінюється. Серйозний бізнес у таких умовах бачить нові можливості й починає переналаштовуватися. Ми стаємо більш ринковими, дивимось, як ці механізми працюють на Заході.

До того ж, вплив західного партнерства зростає — хочемо ми цього чи ні. Ми б не вижили без підтримки західних партнерів, це абсолютно очевидно. Але західний підхід приносить сюди й певні механізми контролю. Різні процеси стають більш прозорими, і бізнес, і не лише бізнес, інші структури теж, — ми більше звітуємо і всередині країни, і нашим західним партнерам. Тому, в принципі, я думаю, що ми зараз рухаємося шляхом реорганізації бізнесу, його переходу на більш ринкові принципи. Ми застосовуємо механізми, які працюють у всьому цивілізованому світі. І цей процес, на мою думку, вже незворотний”.

Наталія Байдан, генеральна директорка мережі кінотеатрів Планета Кіно

“Раніше мова йшла радше про фізичне виживання — особливо на початку війни. Навіть під час пандемії фокус був на тому, як вижити як система: як взаємодіяти з людьми, як перейти в онлайн. Але з часом це трансформувалося — від фізичного виживання до ціннісної витривалості організації, як культурної складової. Якщо говорити про бізнес, то життєздатність — це вже не лише про адаптацію системи чи збереження власних цінностей. Це про здатність створювати щось більше — не лише для себе, а й довкола себе. Це про вплив на країну, на спільноти, про внесок у ширший контекст. Мені здається, що ми перейшли від виживання до проактивного творення”.

Юлія Бадрітдінова, генеральна директорка
МакДональдз в Україні, Чехії та Словаччині



“Контекст війни дав нам розуміння, що влада — це ми. Це наша країна, і ми маємо право та змогу визначати, як це буде. Ми не перебираємо на себе функції держави, ми пропонуємо державі допомогу. В одній міській адміністрації великого українського міста, тепер є окрема відповідальна особа по взаємодії з нашою компанією. Наша корпоративна відповідальність — на стероїдах.

Шість з половиною років тому ми запустили проєкт ЛУН Місто, це була ідея міських досліджень. Ми хотіли зрозуміти, що таке комфорт для містян. На сьогодні ми реалізували проєкт з Мінцифрою, створили мапу стабільного інтернету, завдяки їй Україна стала першою країною у світі за якістю стабільного інтернету. Разом з проєктом під патронатом Олени Зеленської ми займаємося безбар'єрністю. Зараз з Міністерством розвитку створюємо найбільшу та найточнішу мапу бар'єрності й безбар'єрності в Україні, щоби зрозуміти, який масштаб і виклик стоїть перед країною в цьому питанні, і врешті зробити Україну безбар'єрною. Наша мережа реал-тайм-моніторингу якості повітря за час повномасштабного вторгнення розширилася з 3–4 міст до 12–13 областей”.

Денис Суділковський, бренд та бізнес директор
proptech компанії ЛУН





“Ми поступово намагаємось донести стейкхолдерам дві ключові речі. Перше — важливість євроінтеграційного напрямку. Друге — певні речі, які демонструють нашу унікальність. Наприклад, позавчора на конференції ми говорили про штучний інтелект, а також про дитячий контент. В Україні його мало хто виробляє. Останній великий проєкт — «Мавка», який створювали роками, з величезними інвестиціями. Натомість у YouTube лідирує «Маша і Медведь» українською. Але російська пропаганда перекладена українською мовою не перестає бути пропагандою. Саме тому нам потрібно більше інвестувати у власний контент. І ми це робимо: за минулий рік ми зібрали каталог, запускаємо власний застосунок. Минулого року ми піднімали тему копродукції. Цього року вже підписали чотири контракти, ще чотири в процесі, і деякі фільми вже вийшли у прокат — зокрема «Куба» та «Аляска», де ми стали партнерами копродукції. Це гарний приклад. Ще один важливий напрям — міжнародна співпраця. За рік більше півтори тисячі наших сюжетів показують на європейських каналах. BBC, RAI, France Televisions беруть наші матеріали, адаптують і випускають. Вони довіряють якості нашої роботи. Зараз ми багато вкладаємо у відносини з міжнародними й державними стейкхолдерами, а також з громадським сектором. Це трикутник, який має бути збалансованим. І поки що ця модель працює”.

Микола Чернотичкий, голова правління Суспільного мовлення

“Бізнес змінює державу. Є погані бізнеси, звичайно, але в основному той бізнес, який залишився в Україні і працює в FMCG-секторі чи в B2B-секторі, по-перше, підтримує всіх своїх, хто є на передовій, хто є в Збройних силах України. По-друге, підтримує родини своїх працівників. По-третє, він змінює міста і селища, і містечка, в яких він функціонує. Тому в момент, коли держава дуже сильно сфокусована на перемозі і на основних задачах, щоби перемогти ворога, можна сказати, що бізнес дещо її заміщує в громадянських чи громадських функціях. І мені здається, що йому це виходить дуже круто”.

Ростислав Вовк, CEO та співвласник petfood компанії Kormotech

“У сучасному світі розуміння геополітичних розкладів і ситуації загалом — критично важливе. Чому? Тому що це безпосередньо впливає на ланцюжки постачання. І це означає, що глобалізація пережовантажується. Питання ланцюгів постачання буде залежати не від глобального світу та оптимізації витрат, а від глобального світу в побудованих альянсах. Хто є в цих альянсах? Хто потенційно може бути? І ти далі повинен вибирати, можливо, із 140 країн, які ні до чого не приєдналися. Це означає, що тобі доведеться працювати з країнами, які не мають точки зору по відношенню до Ізраїлю, Палестини або росії та України. Це дуже складні питання.

Ми, українці, через власний біль займаємо дуже чітку позицію. У нас може бути позиція, але це також означає, що треба розуміти та приймати рішення, наприклад, чи може українська компанія працювати з бразильською? Або кооперація з Індією? І не беремо складніші кейси, як-от Китай, де все зрозуміло. Що ви робите з власним ланцюгом постачання в геополітичному просторі, враховуючи Китай? Тому що бути борцем зі злом, яке сидить в росії, але з іншого боку працювати з компаніями, які є постачальниками цього зла.... Як це вживається в людях, я не розумію. Це завжди fight for profit.

Ми жили 30 років в епосі, де успішність визначалася прибутковістю. Думаю, ми зараз переходимо в епоху, де важливою стане бізнес-стійкість плюс прибуток. Бо невизначеність буде досить великою”.

Дмитро Шимків, співвласник виробника безпілотних систем AeroDrone

“У Sense Bank є певна соціальна функція. Наприклад, постає питання: чи закривати відділення в прифронтовій зоні. З погляду бізнесу — воно може бути збитковим. І логіка підказує його закрити. Але тут вступає соціальна функція. Звісно, ти рахуєш витрати, але розумієш, що маєш підтримати державу. А її інтерес полягає у підтримці населення. Тому рішення ухвалюєш на основі більш глобальних, сенсотворчих міркувань”.

Олена Зубченко, заступниця голови правління Sense Bank, експертка у галузі юридичного стратегування та фінансових політик





“Свого часу я дуже активно просував теорію увласнення громадянами своєї держави. Ми завжди наголошували, що розрив між громадянами та власною державою — це велика проблема, яка може мати серйозні наслідки. Досвід навіть мирних і демократичних країн показує, наскільки цей розрив між громадянами і так званими елітами, між суспільством і істеблішментом, може бути злоякісним і призводити до поганих наслідків.

Тому для мене особисто дуже важливо бачити, наскільки ми просунулися вперед у процесі увласнення громадянами своєї держави. Це проявляється і в бізнесі, і в численних прикладах активної участі — сплаті податків, культурі, волонтерстві, донорстві, зростанні культури повсякденної участі. Так, це, можливо, ще не стосується абсолютної більшості, але кількість громадян, залучених у спільні процеси, суттєво зросла.

Війна, як потужний стрес-фактор, сприяла тому, що громадяни більш наочно усвідомили себе частиною держави, своєю власністю та своєю справою. Зміцнилося відчуття спільної справи. І тепер надзвичайно важливо, щоб ця культура участі не залишилася лише феноменом воєнного часу, а закріпилася як тривалий елемент нашої суспільної культури.

Нам потрібно, щоб культура відповідальності, активізму, співучасті стала частиною повсякденного життя. Я сподіваюсь, що на цьому фундаменті можна збудувати сталі патерни громадської участі. А це своєю чергою, зменшуватиме ризик відчуження громадян від держави. Цей ризик ніколи не зникне повністю — він притаманний будь-якому суспільству. Але якщо розвиватиметься і зворотний процес — взаємне наближення держави й громадян, — тоді ми зможемо уникнути загроз поствоєнного періоду, коли демократія буде перебувати під тиском колективної травми війни”.

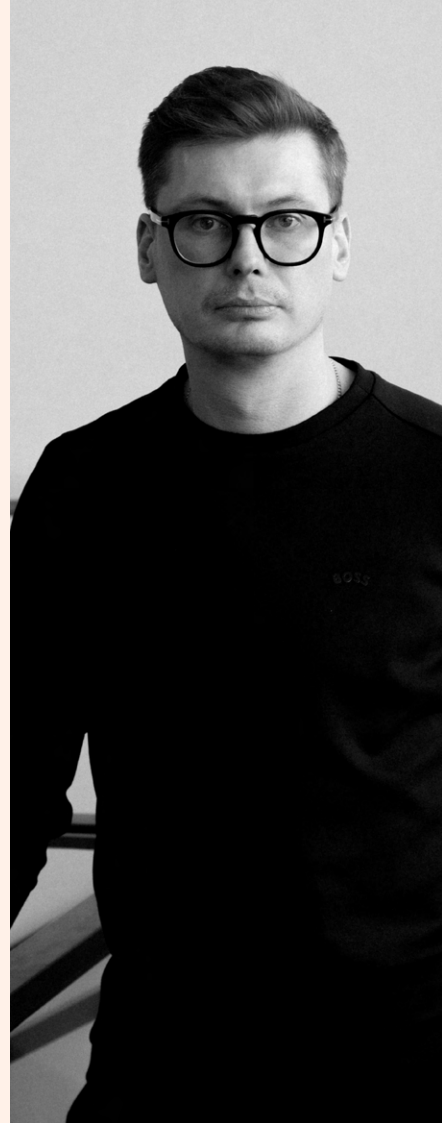
Олександр Сушко, виконавчий директор
Міжнародного фонду “Відродження”

“SkyUp Airlines з першого дня боролася за своє місце під сонцем через нечесну конкуренцію та гучні скандали, які створювали конкуренти. Ми виборювали право на життя і право літати від перших днів, і напевно через це теж сформувався певний зв’язок з державою, коли ми доводили свою правоту в різних держустановах.

Коли почався COVID SkyUp Airlines першим погодився полетіти в Ухань. Навіть не погодився, а сказав: «я полечу». Був перший, хто сказав, що ми готові допомагати. Ми перші реконфігурували літаки з пасажирських у вантажні для доставки різних вантажів. Коли почалася війна, SkyUp Airlines першим почав підвозити необхідне до кордону та забирати з кордону жінок, дітей і людей похилого віку туди, де був притулок. Також спільно з туроператором Join UP! возили наших військових на відпочинок. Я не знаю, хто ще це робив, але ми зробили, за нас можемо сказати.

Ми точно ті, хто підсвічуємо державі, що триматися українського краще, ніж залучати зовнішнє, при тому, що коли є це своє. Будь-яке українське створює додану вартість для держави: податки, робочі місця, впізнаваність нашого прапора та бренду країни. Наш президент докладає неймовірних зусиль, і Україна дуже на слуху у світі, але це політична спільнота. Ми ж працюємо в бізнес-спільноті і там маємо гідно представляти наш прапор. Тому ми пишаємося, коли літаємо в Європі, Азії, Африці чи будь-деінде як українська авіакомпанія, надаючи високий рівень сервісу та перформансу”.

Дмитро Сєроухов, генеральний директор авіакомпанії SkyUp Airlines



85%

організацій відзначили, що репутація зіграла важливу роль у їх життєстійкості



“Коли тобі зле, ти йдеш найкоротшим і найбільш надійним шляхом. Він не завжди найдешевший, зате перевірений. У тебе немає часу “прогулятися по базару” — вибачте за мої одеські метафори. Ти звертаєшся до того, хто має бездоганну репутацію. До того, хто точно не підведе, не обдурить, виконає зобов’язання, розрахується або поставить товар — неважливо. Бо в такі моменти час стискається. Проблем і так достатньо — не хочеш ще нових через неправильний вибір. Тож якщо поруч є хтось, хто роками будував свою репутацію — саме до нього ти й підеш”.

Андрій Ставніцер, співвласник TIS та співзасновник Superhumans



“Раніше в Україні практично не існувало інституту репутації. Зараз він починає формуватися, і я спостерігаю це одночасно з тривогою та захопленням: репутація може або знищити, або підняти твої продажі, і далі монетизуватися. Немає інституту репутації, чи чіткого розуміння, як її вибудовувати, але я хотіла б отримати цю навичку, бо це буде важливо. Українці дуже чутливі до цього. У видавничому бізнесі це взагалі така тонка межа, тому що це ж медійний бізнес. У книжки дуже великий життєвий цикл. І нам потрібно думати не тільки, що ми зараз робимо, а як це буде сприйматися через роки. Бо книжка це мій спосіб розмовляти з майбутнім”.

Юлія Орлова, генеральна директорка видавництва Vivat



“Чим краща твоя репутація і довший досвід виважених та професійних рішень, тим легше долати кризові ситуації. Тоді тобі довіряють і чують, адже вже є підтвердження, що раніше ти діяв вірно”.

Олена Зубченко, заступниця голови правління Sense Bank, експертка у галузі юридичного стратегування та фінансових політик

“У принципі, коли подія не відбувається чотири сезони поспіль — це нормально, що тобі не довіряють, не дають грошей і не підтримують. У нашому випадку все було інакше. Наша історія, наша репутація «вплинула» на нашу життестійкість. Якщо ми сказали, що проведемо Тиждень моди у вересні — значить, ми його проведемо. Бренди-учасники, партнери, підрядники не мали сумніву в цьому. І підтримали нас. Ми почали комунікацію ще в листопаді 2023 року — і у вересні 2024 року провели подію. Нам вірили. Великі комерційні компанії, міжнародні й українські бренди укладали з нами договори, заявляли, що будуть з нами, що підтримують нас. Це був шалений аванс. І це було можливо тільки завдяки нашій репутації. Комусь це здається божевіллям, що під час війни, коли за 11 місяців до показів ти гарантуєш їх проведення, тобі вірять”.

Ірина Данилевська, співзасновниця та CEO Ukrainian Fashion Week



“Для мене репутація — це інструмент. Хотілося б, аби суспільство дозріло до того, щоби керувати нею не лише для окремих людей, а насамперед для формування рольових моделей для суспільства, молоді.

Мрію, щоби героями України майбутнього були не олігархи, не ті, хто скористався приватизацією, доступом до ресурсів чи владними іграми, щоб заробити гроші. А щоби прикладом для молоді стали підприємці-новатори та ті, хто побудував бізнес із нуля, створив те, чого раніше не було. Хочу, щоб Україну впізнавали у світі завдяки підприємцям, за якими стоять товари чи послуги, що стали еталоном якості або інновацій. Або завдяки тим, хто поєднав бізнес із підтримкою культури чи мистецтва, хто створює нові сенси й проявив себе під час війни”.

Ігор Ліскі, засновник та голова наглядової ради групи компаній «Ефективні інвестиції» (EFI Group)





ВЗАЄМО- ДІЯ З КЛІЄНТОМ

Український бізнес дедалі більше усвідомлює цінність доброї репутації як стратегічного активу. Дві третини опитаних компаній — 67 % — погоджуються, що за останні п'ять років репутація стала вагомішим фактором для клієнтів, тоді як лише 6 % із цим не згодні, а 17 % не відчули змін. Ще 19 % поки не визначилися з оцінкою. Такий результат свідчить: організації відслідковують, що ринок дорослішає — споживачі дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну чи продукт, а й на прозорість, етичність і соціальну відповідальність компаній, змушуючи бізнес інвестувати у свою репутацію як у довгострокову конкурентну перевагу.



ЧИ ВІДЧУВАЄ ВАША ОРГАНІЗАЦІЯ, ЩО ЗА ОСТАННІ 5 РОКІВ РЕПУТАЦІЯ ПОЧАЛА МАТИ БІЛЬШИЙ ВПЛИВ НА ВИБІР ВАШОГО КЛІЄНТА?

(показники кількісного опитування)

67%

Погоджуються повністю або частково

6%

Не погоджуюсь повністю або частково

17%

Не відчувають змін

19%

Важко сказати

* База: всі респонденти, N=113

Наскільки ви погоджуєтесь із твердженням "Репутація вашої компанії (організації) за останні 5 років почала мати більший вплив на вибір вашого клієнта."

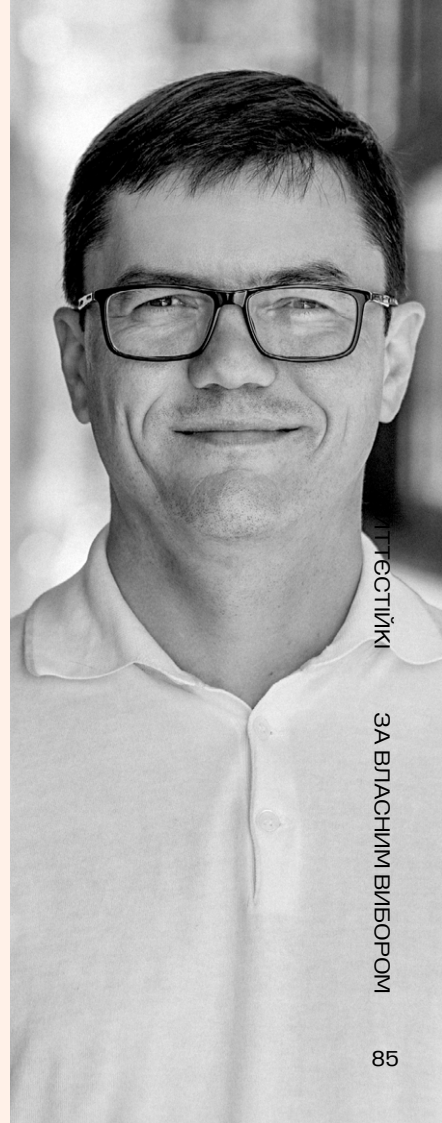
“Ми маємо амбіцію робити щось, що є трохи з "вищої полиці". Тобто виставки, які є розумними, не такими розважальними, не такими популістичними навіть. Але це не дає більше відвідувачів. Ми маємо цю проблему: як не бути "новинами для Барбоса" і водночас залишатися цікавими. Це постійно складно. Десь ти погоджуєшся, що тут не буде людей. Наприклад, ми колись зробили виставку білоруського мистецтва — дуже важливу історично, ще в часи ковіду. Білоруські вільні медіа писали, що це найбільша виставка білоруського сучасного мистецтва в історії. Але вона була дуже погано відвідувана, бо київську публіку білоруське мистецтво не цікавило.

Є ще дві протилежні аудиторії. Перша — культурно-мистецька: художники, письменники і всі ці прекрасні, творчі люди, їм потрібне щось дуже витончене, щоби вони сприйняли це як своє. І це йде врозріз із зацікавленням загальної публіки. І ти на розтяжці трохи. Є гіпотеза, що можна взяти щось дуже тонке і так розповісти широкій аудиторії, що вона буде у захваті. Я особисто цю думку не підтримую і такого ще ні разу не бачила. Завжди виходить провал — ні тим не цікаво, ні іншим. А найчастіше виходить суто розважальний популістичний проєкт, який сам себе називає культурно-інтелектуальним. Це постійна дискусія”.

Олеся Островська-Люта, генеральна директорка Мистецького Арсеналу

“Зараз клієнти дуже емоційні — багато з них пережили важкий досвід. Ми працюємо з нашими операторами, щоби вони були найніжнішими людьми на світі. Бо трапляються різні ситуації. І в такі моменти компанія має або обійняти клієнта та допомогти, або принаймні не заважати”.

Андрій Пивоварський, керівний директор WOG Holding BV





“Ми зробили вибір на користь інтелектуальної культури і тому працюємо з контентом, який пропонує додану цінність, а не лише розвагу. Лише так можна досягнути довгострокового впливу. На цьому шляху довелося долати опір різних гравців і центрів впливу — не всім це подобається, але ми послідовні у своєму виборі. Цінність взаємодії Українського інституту з нашими аудиторіями полягає в досвіді особистого, емоційного контакту з українською культурою. Такого ефекту не матимуть жодні масові комунікації, тому що ставлення та глибинні переконання іноземців можна змінити не поверховою комунікацією в соцмережах, не скороминущим вау-ефектом, який завтра забудеться, а безпосереднім досвідом, який іноземці отримують через взаємодію з українською літературою, кіно, театром чи голосами наших публічних інтелектуалів”.

Володимир Шейко, генеральний директор Українського Інституту



“Думаю, важлива річ — це бути постійно на зв'язку із своїми клієнтами, тому що в умовах такого темпу й турбулентності вони швидко змінюються. Питання в тому, як їх зберегти, адже і конкуренція за клієнтів буде зростати.

Ми вибудовуємо послідовну лінійку освітніх «продуктів», щоби людина, яка, наприклад, заходить на короткий онлайн-курс УКУ, сказала, «як класно!» і тоді побачила, що є Школа цілісного розвитку та lifelong learning. Вона може місяць повчитися на короткій програмі в УКУ, а згодом прийти і на дипломну програму. Чи, наприклад, ми працюємо з батьками. У нас є випадки, коли навчаються одночасно сім'ями — молоді люди на дипломних програмах, а їхні батьки на сертифікатних. Оцей зв'язок і близькість до клієнтів, мені здається, сьогодні надзвичайно важливі”.

Тарас Добко, ректор Українського католицького університету

“Для моїх оборонних компаній клієнтоорієнтованість — це про розуміння, що від якості продукту, від швидкості послуг, від консультацій залежить життя людей. І навіть в якомусь сенсі майбутнє країни. Ї операції важливі, які можуть напругу вплинути, наприклад, на те, як пройде наступна зустріч в Овальному кабінеті чи тому подібне.

І мені здається, команда це дуже гостро відчуває. Я це чую від них самих, а не нав'язую зверху. І це дуже круто, бо кожна людина, яка приходить працювати, внутрішньо розуміє навіщо. Це відчуття місії — воно незрівнянне ні з чим. Саме воно дозволяє українським оборонним компаніям настільки вириватися вперед, щоби говорили про low-tech української оборонки. Це дурниця, насправді. В Україні є 200 компаній, які виробляють FPV-дрони — здавалося б, найпростіший тип дрона. Але якщо піти до бійців на передовій, вони порадять 4–5 назв із 200. Тому що всі інші, здавалось би, low-tech, але не можуть на той рівень вийти. FPV-дрони — це як бургери. Їх можна зробити вдома на кухні. І дрони, і бургери. Але МакДональдз — тільки один. І Бургер Кінг один. Тому що складно зробити не бургери, складно зробити МакДональдз”.

Ярослав Ажнюк, підприємець, засновник Petcube, The Fourth Law, Odd Systems та інших компаній

“Я бачу певну еволюцію — від “one-man show”, коли більшість організацій створювалися лідерами для реалізації їхнього власного потенціалу. Це не було ні добре, ні погано — просто частина реалій, коли часто навіть не пам'ятали назву організації, але знали, що це організація умовного Петра чи Миколи.

Натомість зараз, історія громадянського активізму часів війни породила значно більшу частину організацій, які не асоціюються з якоюсь однією особою, а є результатом більшою мірою колективної творчості та горизонтальної взаємодії. Звісно, тут мені важко виміряти, немає якихось об'єктивних даних, щоб послатися, але саме за моїми спостереженнями ми бачимо більшу вагу організацій не лідерського типу, а саме спільна ініціатива багатьох людей. Таких організацій стає більше”.

Олександр Сушко, виконавчий директор Міжнародного фонду “Відродження”





“Зараз сервісна частина дуже сильно змінюється. Це не добре і не погано — просто факт. Але медицина завжди була досить консервативною сферою. І все ж клієнти, бачачи, як стрімко змінюється все навколо, вимагають того ж і від медичної сфери. Тут і зараз.

Наприклад, до війни люди переважно планували і записувалися на візити до лікаря за тиждень, два чи навіть за місяць. А зараз понад 80% записів — це з сьогодні на завтра. Бо обстріл — усе змінилося. Завтра якась інша подія — і знову все змінилося”.

Сергій Орел, генеральний директор медичної мережі Добробут



“Я завжди підкреслюю, що громада є нашим союзником. Високий рівень довіри львів’ян дозволяє нам приймати й впроваджувати складні рішення, навіть коли вони непопулярні. Коли виникають такі виклики, як пандемія чи повномасштабне вторгнення, ця довіра стає фундаментом для швидкої мобілізації та співпраці”.

Андрій Садовий, міський голова Львова



“Бути клієнтоорієнтованими — означає бути на одній хвилі з клієнтами та розуміти їхні очікування. Якщо для клієнтів в Україні важливо, щоби компанія мала чітку позицію, дотримувалась цінностей, брала участь у державотворенні чи соціальних ініціативах і сприяла розвитку суспільства — ми це робимо.

Водночас критерій безпеки для нас завжди на першому місці. Наприклад, навіть якщо від нас очікують відкриття закладів у Харкові чи Сумах, ми не можемо цього зробити через дію протоколів безпеки, які там неможливо повністю забезпечити. Але є й інші приклади. Відновлення сніданків було складним завданням — як операційно, так і фінансово. Через повітряні тривоги ми іноді змушені списувати продукти, що створює додаткові витрати. Попри це, ми пішли на цей крок, бо на сніданки був сильний запит”.

Юлія Бадрітдінова, генеральна директорка МакДональдз в Україні, Чехії та Словаччині

“Для будь-якого бізнесу немає сенсу вигадувати відірвані від реальності речі — потрібно йти назустріч своєму клієнту. Це означає постійно отримувати від нього зворотний зв'язок і заохочувати ділитися ним — і позитивним, і негативним. Якщо ви чуєте лише приємні слова, думаю це неправильно, тому що ви тоді не розвиваєтеся, десь зупинились і для вас вже немає викликів.

Коли ви себе відчуваєте дуже комфортно, це говорить про те, що бізнес деградував на якомусь етапі. Краще, якщо у вас є такі клієнти, які діляться своїми болями та претензіями, ідеями — в цьому закладений розвиток компанії. Аналізувати та реагувати на відгуки — дуже важливо. Будь-якому бізнесу потрібен сталий зв'язок з клієнтом — це запорука того, що бізнес буде конкурентним та готовим до розвитку”.

Наталія Байдан, генеральна директорка мережі кінотеатрів Планета Кіно



“Якщо говорити про новини, ми, чесно кажучи, не є джерелом номер один. Але ми є тим джерелом, за яким перевіряють інформацію з інших джерел. Користувачі кажуть, якщо вже ви написали — то це залізобетонна правда. І це важливо: люди довіряють. Вони кажуть: «Ми перевіряємо інформацію по Суспільному». На цьому етапі розвитку — це вже дуже непоганий результат.

Сьогодні, за останніми даними, 35% українців стверджують, що споживають новини Суспільного щотижня хоча би на одній із платформ. Наша мета — за чотири роки досягти 51% при збереженні рівня довіри”.

Микола Чернотичкий, голова правління Суспільного мовлення





“Питання клієнтоорієнтованості для нас досить контрверсійне, і ми з ним змагаємося вже багато років. Київстар — найдорожчий оператор. За лаштунками - найбільша мережа. Ми перший конвергентний оператор із майже мільйоном конвергентних абонентів, тобто клієнти із додаванням, наприклад, фіксованого зв'язку, або телебачення отримують суттєві знижки. Якщо порівнювати лише мобільний зв'язок, ми трохи дорожчі. Якщо ж брати зв'язок і телебачення, то економія для клієнта буде суттєва, у порівнянні з купівлею окремих річних підписок.

Ми робимо найбільші інвестиції в мережу — умовно удвічі більше за найближчого конкурента. Це інвестиції в географічне покриття: сьогодні ми маємо майже 97% покриття населення, включно з сотнями невеликих сіл, де живе по 30–50 людей. Бізнесу там немає: період окупності — 8–10 років. Це не про бізнес в Україні, неможливо тут вкладатися з таким горизонтом повернення. Але ми це робимо, бо це розвиток інфраструктури.

Для мене персонально клієнтоорієнтованість — це все ж таки про найкращу якість. Це постійні інвестиції в розвиток і це не дешево. Проблема в самому ринку — у нас дуже низький ARPU. Він уже сьогодні стримує розвиток. Тому що з поточним ARPU грошей на стабільний розвиток вистачає лише Київстару та ще одному оператору. Третьому вже не вистачає. І це ненормально навіть для країни з населенням у 30+ мільйонів.

Тому що це про критичну інфраструктуру. Тому, на мою думку, зв'язок має коштувати дорожче, бути високої якості та бути трохи більш цікавим ніж просто послуга зв'язку. Якщо подивитись опитування: Київстар — найкраща мережа, але й найдорожчий оператор. Перше людям подобається, друге — ні. Але люди починають розуміти важливість зв'язку, коли він зникає. Це і є моменти істини”.

Олександр Комаров, президент телекомунікаційної компанії Київстар

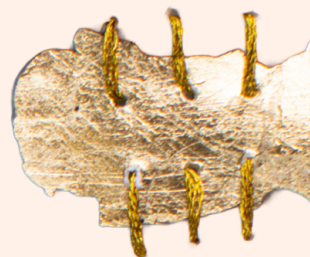




ЖИТТЄ- СТІЙКІСТЬ — у силі КОМАНДИ

96%

респондентів глибинних інтерв'ю відзначили, що в момент кризи не можна економити на команді та її розвитку



КОМАНДА — ЦЕНТР ЖИТТЄСТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ. ВІД ЇЇ НАТРЕНОВАНОСТІ, НАВИЧОК ТА РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ЗАЛЕЖИТЬ СТІЙКІСТЬ ТА РОЗВИТОК У МАЙБУТНЬОМУ:

— місійна складова мотивує більше матеріальної. Людям важливо бути співпричетними до змістовних проєктів, відчувати, що їхня робота має значення для суспільства. Особливо це відчувається у час війни, коли велика мета відчувається як приналежність до спільної боротьби за майбутнє України;

— якщо перші роки повномасштабного вторгнення респонденти дослідження активно говорили про залучення психологічної допомоги та програм підтримки ментального здоров'я команд, то зараз все більше звучить думка саме про сенсове наповнення роботи. Її соціальна важливість і велика ідея — це те, що допомагає триматися емоційно та зберігати внутрішню стійкість.

— також більш присутніми у відповідях є сенси необхідності взаємозамінності в команді, особливо у час кризи. Лідери працюють над тим, щоби передбачити взаємозамінні позиції, аби системи в їх організаціях працювали таким чином, щоби відсутність (тим паче, яка трапилась різко) одного зі співробітників будь-якого рівня позиції не вплинула на процеси і результати.



“Головний моральний виклик роботи з командою — звичайно, що люди виснажені війною. Ми живемо в невизначеності, тому мусимо давати якісь рамки визначеності. Наприклад, люди мають знати свою зарплату та премію — коли вона буде, у яких межах, і чому саме така. Це навіть не стільки про правила, скільки про ясність обставин. Є в мене ще один смішний метод — *management by walking*. Це коли ти просто ходиш між людьми: заходиш у кабінети, питаєш, що вони роблять. Трошки про роботу, трошки — пожартуєш. Іноді ти щось смішне розкажеш, іноді вони тобі. Це допомагає розслабитися, знімає стрес. Мені здається, це теж створює атмосферу взаємної довіри”.

Олеся Островська-Люта, Генеральна директорка Мистецького Арсеналу



“Я дуже прискіпливо ставлюся до будь-яких операцій, які стосуються людей. Бо люди — це квінтесенція успіху будь-якої організації. Організація може скільки завгодно говорити про інфраструктуру, технології чи процеси, але найголовніше, що в неї є, — це люди. Боротьба за таланти — найголовніше”.

Дмитро Шимків, співвласник виробника безпілотних систем AeroDrone



“Війна загострює увагу на найважливішому. Змістовність власної праці стає дуже важливою. Тому я постійно наголошую: попри безліч різних речей, є два головні питання, на яких ми маємо фокусуватися. Перше — це що ми робимо для перемоги й майбутнього відновлення України вже сьогодні. І друге — що ми робимо для підтримки й відновлення людей, щоби вони віднаходили нові сили для праці.

Я намагаюсь кожного семестру мати велику зустріч зі спільнотою, щоби знову й знову фокусувати на сенсах, витягати людей із рутини й давати перспективу надії та майбутнього. Ми почали додавати більше подій, де спільнота може бачити себе, завдяки яким будується відчуття приналежності. Приналежність, мені здається, посилює відчуття життєстійкості”.

Тарас Добко, ректор Українського католицького університету

“Ми перевіряємо настільки, наскільки це можливо в межах співбесіди мотивацію людей і їх принципи. Але, звісно, іноді помиляємося. Буває, що людина ніби збігається з нами за цінностями, але має власну приховану мету.

У нашому випадку ми вже мали кілька таких ситуацій. Це не масове явище, але воно є. Іноді мотив людини — не стільки реалізувати спільну ціль — повернути втрачені можливості, скільки приглушити власний біль чи бути у нашому середовищі. Воно справді магнетичне, і багато хто хоче до нього долучитися. Але це стає розчаруванням, адже ми зібралися заради конкретної мети. Ми не можемо вирішувати особисті проблеми окремих людей ціною того, щоби не допомогти більшій кількості ветеранів, наприклад. Хоча обидві цілі ніби шляхетні.

Це — непроста глибина. Її не усвідомиш, поки не проживеш. Ми дійшли до цього розуміння лише через півтора року. Тепер намагаємося уважніше занурюватися у психологічний стан і справжню мотивацію тих, хто приєднується до нас, особливо на топові позиції. Бо краще одразу зрозуміти це на старті, ніж через кілька місяців прощатися й знову шукати заміну”.

Андрій Ставніцер, співвласник TIS та співзасновник Superhuman

“Тримати моральний стан команди дуже допомагає прозорість комунікації. Ми з колегами регулярно проводимо таунхоли, де інформуємо, що відбувається — без прикрас. Раніше, коли все було прекрасно, ми завжди розповідали, як все прекрасно і всі летимо вперед. Але в часи кризи — чесна й відверта комунікація особливо важлива. Люди миттєво відчують фальш.

Наприклад, я провів таунхол для 80 ключових менеджерів та лідерів Intellias. Була дуже відверта розмова: це у нас виходить, це не виходить; тут ми проводимо трансформацію, у цих напрямках потрібно докласти більше зусиль. Я би сказав, що чесність і прозорість у комунікації — це у нас ключові речі”.

Віталій Седлер, CEO і співзасновник IT-компанії Intellias





“Коли я читаю наші pulse-опитування, знову і знову бачу: «Хочу, щоби мене визнавали, щоби сказали “дякую”». І те, як саме сказати «дякую», звичайно, змінюється. Деколи достатньо сказати на таунхолі, що я була вражена сьогодні зранку, коли побачила наш новий білборд: "Маркетинг, продовжуйте робити круту роботу". Це маленька річ, але дуже важлива для людей.

У нас є MacThanks, за які можна отримати, наприклад, години робочого часу: якщо назбирати три MacThanks, то можеш взяти цілий вихідний день. Це дуже простий інструмент — фактично ти можеш його дати щодня за те, що людина трохи перевищила твої очікування або зробила щось, за що ти хочеш подякувати. Просто підписуєш це, віддаєш в HR, і далі це адмініструється”.

Юлія Бадрітдінова, генеральна директорка
МакДональдз в Україні, Чехії та Словаччині



“Ми іноді відчуваємо, що нам бракує людей, які мислять так, як нам хотілось би. Відчуваємо це у проєктах, які реалізуємо, лава запасних - дуже коротка. Тому ми прагнемо, щоби кожен навчався і навчав когось поруч. І це від генерального директора до рядового співробітника. Це важливо, бо іноді здається, що коло замкнулося, і просто з ринку взяти професійних та близьких за цінностями нам людей ми не можемо, адже медична сфера дуже специфічна. Також для мене важливо, коли ми проводимо співбесіди, бачити не лише професійний розвиток людини. Важливо, що вона читає, куди ходить, як спілкується, що робить для себе”.

Сергій Орел, генеральний директор медичної мережі
Добробут

“У нашій команді немає інформаційного вакууму чи асиметрії. Ми регулярно проводимо дзвінки, незалежно від географії — всі знають, що відбувається. Найбільше досягнення, якщо мене немає, є щонайменше дві людини, які стануть на моє місце і команда працюватиме. У кожного є «номер два». Якщо з якоїсь причини польовий гравець вибуває, немає колапсу. Все буде працювати, тому що є система”.

Андрій Пивоварський, керівний директор WOG Holding BV

“Ми тестуємо цікавий додаток — Surwise. Це застосунок, який допомагає створювати визнання всередині команди. У нас і раніше були формати для цього. Але тут можна дарувати колегам зірочки за класні речі: допомогу з іншою командою, крутий проект чи будь-що цінне для компанії.

Ці зірочки можна обміняти на мерч — не гловівський, а різні інші корисні речі: іонізатор, зволожувач повітря, рюкзак, пляшку для води та інші прикольні штуки. Застосунок підсвічує кому найбільше дали зірочок. Це створює важливий ментальний ефект вдячності всередині компанії. Адже відбувається багато всього, і запит на видимість та визнання внеску з боку людей тільки зростає. Тому ми зараз активно тестуємо цей інструмент”.

Марина Павлюк, генеральна директорка Glovo в Україні

“Ми часто в команді говоримо про, здавалось би, базові виробничі речі, які керівникам програм можуть здаватися нецікавими. Але я, і вся наша управлінська команда, поділяємо думку, що всі мають знати, на чому "виростають їхні квіти". Важливо знати, як, наприклад, якась нудна постанова про аудит може вплинути на вашу чудову лекцію через два тижні та таке інше. Ми це все обговорюємо. Завжди може бути певна ілюзія управління — думати, що всі поділяють його підходи, але з іншого боку, у нас ніколи не виникало проблеми протистояння між програмною та операційною частинами”.

Олеся Островська-Люта, Генеральна директорка Мистецького Арсеналу





“Ми єдині, хто працює в Оріхові. Єдині, хто працює біля Добропілля. Ми єдині, хто працює в Білопільлі. І так далі. Чому стандартні процеси тут не працюють? У класичній логіці мав би бути ризик-менеджер, який оцінює ситуацію і радить, чи варто відправляти людей у небезпечну зону. Але в реальності це відповідальність керівника компанії — моральна й фізична. Саме він приймає рішення: відправити людей на човнах, які можуть не повернутися, чи ні. Але тоді ті, до кого ми не доїдемо, можуть залишитися без ліків і їжі.

Чи є вибір у працівника в таких ситуаціях? Так, звісно. Більш того, це іноді мій вибір — обмежити працівника, який хоче їхати. Людина відчуває особисту відповідальність, хоче дістатися, наприклад, до своєї бабусі. Але я можу сказати: сьогодні це занадто небезпечно, сьогодні ми не поїдемо. І це точно не чорно-білий вибір, який можна детально прорахувати”.

Ігор Смілянський, генеральний директор національного оператора поштового зв'язку Укрпошта



“Зараз мій основний фокус — на формуванні нової executive команди, і ми обрали для себе формат бізнес-ігор. Кожен квартал ми будемо проводити такі ігри, щоби розвивати командну взаємодію. Далі цей формат плануємо запуснути і на рівень нижче — для команд С-1, щоб і вони мали змогу згуртуватися, адже відбулося багато змін: чимало людей перейшли на інші позиції як по вертикалі, так і по горизонталі. Їх також потрібно об'єднувати.

Друге — дуже добре спрацювала наша програма нових лідерів. Відбувся перший випуск. Ми проводимо її внутрішньо: нові менеджери отримують менторів із executive команди, крім того вони також працюють над проєктами, які потім презентують у компанії”.

Ростислав Вовк, CEO та співвласник petfood компанії Kormotech

“І ковід, і війна підсилили нашу увагу до здоров’я людей — як фізичного, так і ментального. Тому з початку 2023 року у нас діє внутрішня програма турботи про здоров’я працівників. Ми побачили, що ці зусилля дають результат. Адже, м’яко кажучи, мало хто дбає про власне здоров’я. Навіть виміряти тиск чи рівень цукру в крові було не розповсюдженим явищем. Коли ми почали на це звертати увагу, люди стали більш свідомо ставитися до свого здоров’я. Те саме стосується культури харчування: як вони їдять, чи розуміють, як це впливає на їхній стан. Наприкінці минулого року ми трансформували цю ініціативу у комплексну програму «Активне і здорове довголіття». Вона знайшла відгук і на рівні уряду, і вже зараз ми розвиваємо її у партнерстві з Офісом Президента як частини національної стратегії з безбар’єрності 2030 та Міністерством соціальної політики, сім’ї та єдності, як частини демографічної стратегії 2040.

Для нас Активне довголіття — не лише про старший вік. В Астарті ми формуємо цю культуру для всіх: від молодого фахівця до досвідченого професіонала. Повноцінне професійне життя починається з першого дня відповідального ставлення до здоров’я, розвитку та балансу. Для бізнесу це не гуманізм, а стратегічний інструмент: інвестиції в добробут працівників будь-якого віку — запорука стійкості й довголіття компанії.

Віктор Іванчик, співзасновник та генеральний директор агропромхолдингу Астарта-Київ

“Я вважаю, що організації відповідальні за те, щоби побудувати людям хоча б часткову нормальність. Бо людині потрібно мати, на що спиратися. Така невизначеність, яку ми маємо сьогодні — це, мабуть, найбільший жах. Але коли людина розуміє, що вона досить впевнено стоїть на ногах, що організація її підтримує, що в організації є ресурси й зрозумілі політики, що є куди звернутися — це дає опору”.

Олександр Комаров, президент телекомунікаційної компанії Київстар



Керівники все більше говорять про важливість розвитку soft-skills у своїх командах задля забезпечення життєстійкості в наступні 5 років. Hard-skills сьогодні постійно трансформуються відповідно до розвитку технологій, впливу штучного інтелекту та змін ринку, але саме високорозвинені м'які навички дають можливість залишатись стійкими і більш комфортно почувати себе в потоці змін, швидко на них відповідати, залишаючись професійно актуальними.

НАВИЧКИ, ЯКІ БУДУТЬ ВАЖЛИВІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ У НАСТУПНІ 5 РОКІВ:

ГНУЧКІСТЬ І АДАПТИВНІСТЬ ДО ЗМІН — переважна більшість керівників організацій відзначають, що це обов'язкова навичка для їх команд у наступні 5 років, аби залишатися життєктейкими у часи світової невизначеності, розвитку технологій та впливу ШІ.

НАВЧАННЯ ТА САМОРОЗВИТОК — прагнення постійно навчатись та розвиватись є важливою складовою. Враховуючи швидкий розвиток штучного інтелекту та інших технологій, а також швидкість розвитку та змін на ринках, вміння вчитись і бути відкритим до нового стає обов'язковою умовою задля збереження стійкості та актуальності.

КРИТИЧНЕ ТА СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ — вміння аналізувати інформацію, ставити під сумнів припущення, ухвалювати зважені рішення. Менеджерська дорослість.

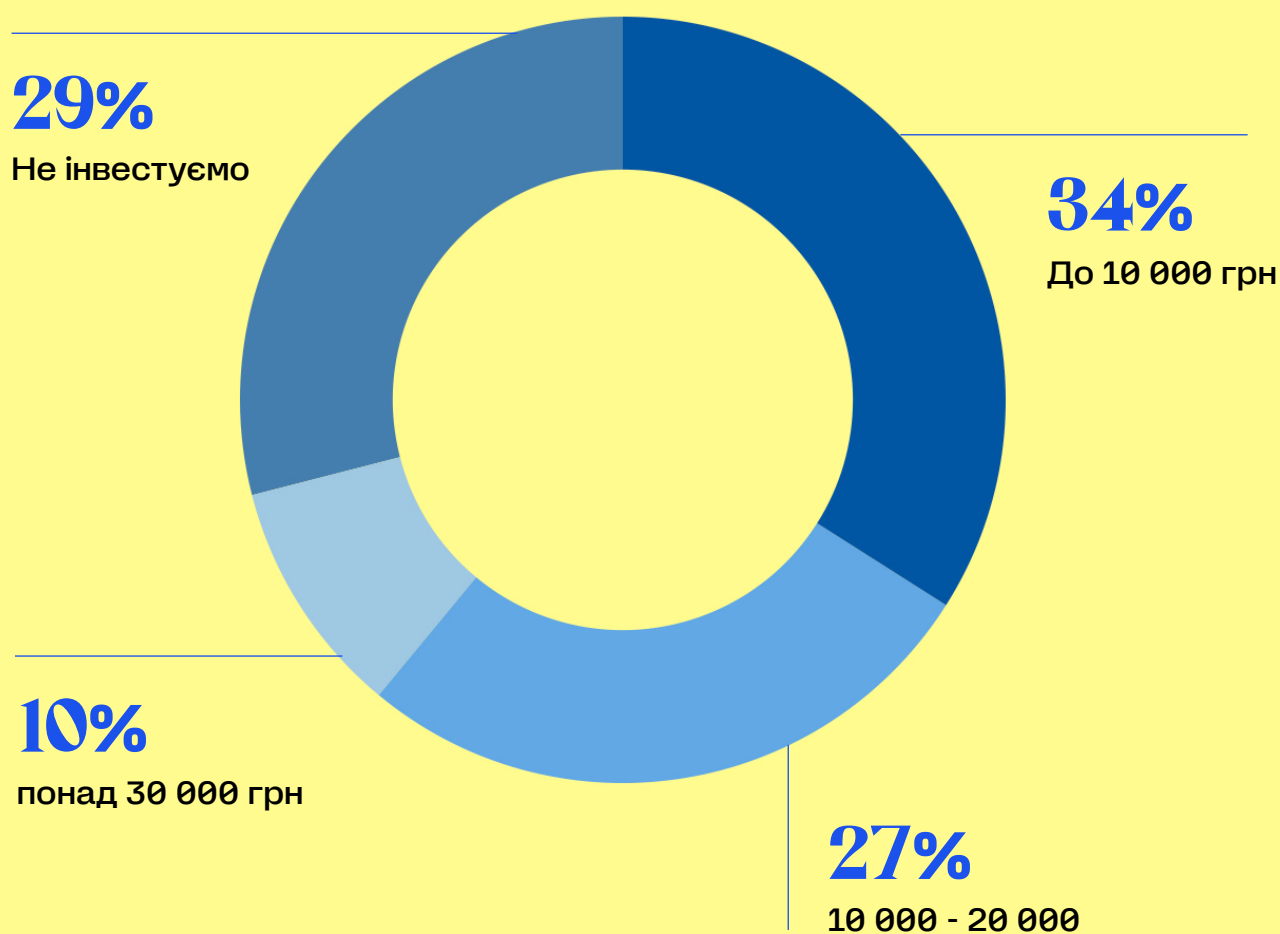
ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ — вміння розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями, а також розпізнавати це у інших. Здатність вибудовувати зв'язки та контакти.

РОЗУМІННЯ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ — ця навичка починає звучати частіше у відповідях респондентів глибинних інтерв'ю у контексті розбудови запланованої життєстійкості, адже вона впливає на ланцюги постачання, пріоритети експортної конкурентноспроможності та глобалізації бізнесу тощо.

Третина компаній (34 %) витрачає на навчання одного працівника до 10 000 грн на рік, ще 27 % — від 10 000 до 20 000 грн. Лише 10 % готові вкладати понад 30 000 грн на рік у розвиток кожного члена команди, тоді як майже третина (29 %) взагалі не інвестує в навчання. Ці дані показують: хоча усвідомлення цінності людського капіталу зростає, значна частина бізнесу ще не розглядає навчання як стратегічну умову життестійкості та конкурентоспроможності.

СЕРЕДНІЙ БЮДЖЕТ ОРГАНІЗАЦІЙ НА НАВЧАННЯ ОДНОГО ПРАЦІВНИКА НА РІК:

(показник кількісного опитування)



* База: всі респонденти, N=113

Скільки в середньому ваша компанія (організація) витрачає на навчання одного працівника на рік?



“Люди, на мою думку, за своєю природою є доволі неорганізованими. Тому, коли йдеться про великі компанії, має бути чіткий план діяльності. Водночас важливо, щоб у командах були люди, здатні до змін. Саме таких і призначають керівниками, адже не можна довіряти лідерство тим, хто не вірить у зміни, не здатен їх розуміти й драйвити”.

Олена Зубченко, заступниця голови правління Sense Bank, експертка у галузі юридичного стратегування та фінансових політик



“Іноді людина відчуває емоції, але не розуміє, звідки вони виникають і як з ними працювати. Само-рефлексія та самоусвідомлення — це базові навички, яких часто бракує особливо молодим людям. Вони вимагають певної зрілості, зокрема емоційної. Друга важлива навичка — емпатія. У складних та кризових умовах вміння розуміти інших людей має особливе значення. Але я не вважаю, що це щось унікальне саме для Intellias — це універсальні якості, які роблять людей стійкішими: розуміти себе та розуміти інших”.

Віталій Седлер, CEO і співзасновник IT-компанії Intellias



“Революція, зокрема й зі штучним інтелектом, зменшує значення експертності, накопичених знань чи досвіду, і дуже підвищує цінність живого розуму — цікавості, допитливості, бажання знати щось нове, готовності створювати або належати до команди, яка щось створює, готовності брати на себе відповідальність.

Для мене це набагато важливіше і корисніше для життєстійкості і дає ту динаміку, яку я хочу бачити у своїй команді й яку сам транслюю”.

Ігор Ліскі, засновник та голова наглядової ради групи компаній «Ефективні інвестиції» (EFI Group)

“У нас вже давно діє програма набору тисячі стажерів. Молоді люди ще не знають, що щось може бути неможливим, тому знаходять рішення для проблем, які роками залишалися невирішеними. Саме такі молоді люди згодом стають керівниками – як-от заступник мера чи кілька очільників департаментів, які пройшли шлях служіння місту в різних ролях і посадах”.

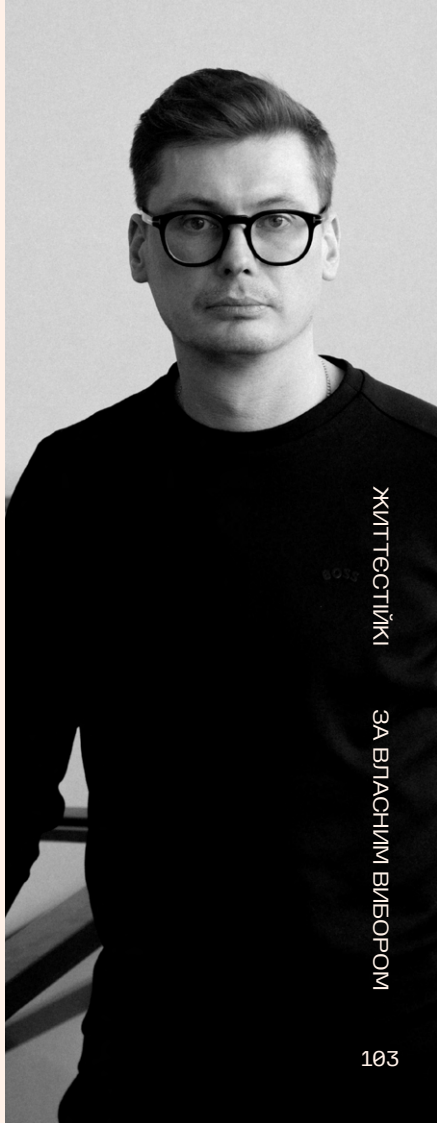
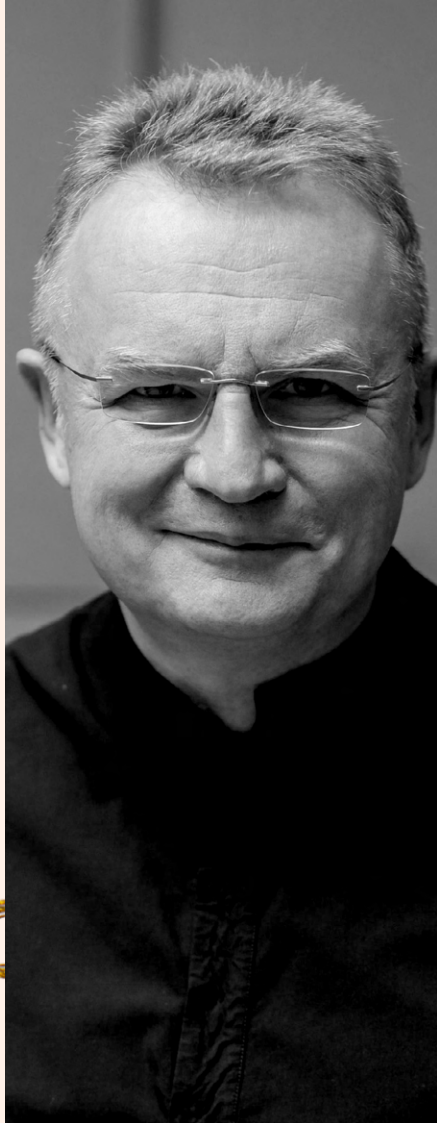
Андрій Садовий, міський голова Львова



“Хочеться, щоби команда ставала більше міжнародною — не з точки зору кількості іноземців, а через здатність ефективно працювати з багатьма культурами. Ми вже не просто український бізнес, ми — бізнес з українським серцем, але водночас міжнародний, і будемо продовжувати розвиватися за межами України. Як тільки буде можливо, повернемось додому, але залишимось і за кордоном.

Неможливо досягати лідерських позицій і бути трендсетером у своїй сфері, якщо ти не розвиваєшся в міжнародному просторі. Це і нетворкінг, і софтові ІТ-рішення, і розуміння ринків та різної ментальності. Я хочу, щоби ми ставали якомога більш широкоглядними та глобальними. Це дасть українському ринку свіжий погляд ззовні, а українська авіація зможе гідно конкурувати з будь-якою іноземною”.

Дмитро Сєроухов, генеральний директор авіакомпанії SkyUp Airlines





“У нас є бюджет для розвитку співробітників, якщо вони хочуть розвиватися понад свій основний функціонал. Тобто, якщо менеджер із продажів проходить базові курси продажів — організація не оплачує їх, бо це його безпосередній функціонал. Якщо людина розуміє, що їй потрібно покращувати свої профільні навички, вона робить це за власні кошти.

Але якщо співробітник хоче освоїти щось додаткове, що виходить за межі основного функціоналу — наприклад, наші піарники хочуть вивчати стратегічний маркетинг — компанія долучається до оплати, але частково, бо, якщо ти не платиш власні гроші за навчання, то і цінність цього навчання для тебе зменшується. А цього би не хотілося”.

Юлія Орлова, генеральна директорка видавництва Vivat



“Пам’ятаєте квадранти Стівена Кові? Перший — термінове і важливе. Другий — важливе, але не термінове. Третій — термінове, але неважливе. І четвертий — неважливе й не термінове. Якщо візьмемо звичайного лідера або керівника, він завжди в першому квадранті. Моє завдання перебудовувати роботу так, щоби вона вся переходила з першого квадранта в другий. Для мене люди, які живуть в другому квадранті, які роблять речі, важливі, і не термінові, це найбільш важливі люди в моєму оточенні. Я обираю таких у свою команду. Це ті, хто вміє робити "домашнє завдання", хто готується наперед, не відкладає все на останній момент і створює важливу перевагу, запас міцності та часу — і для себе, і для команди”.

Владислав Бурда, засновник Redhead Family Corporation, президент асоціації власників сімейних компаній Family Business Network

“Я думаю, що важливим є довготермінове мислення. Бо, з одного боку, в умовах турбулентності потрібно дуже швидко реагувати. Але разом із тим важливо кожну реакцію поєднувати з довгостроковим баченням. Це, на мою думку, і формує заплановану життєстійкість.

Наприклад, ми почали закладати речі, які працюють на довгу перспективу, через політики. Наявність політики дає відчуття сталості та стійкості. Ми не просто створили офіс у справах ветеранів та їхніх родин, а пішли далі й розробили ветеранську політику. Ми не просто вряди-годи залучаємо членів родин працівників до спільноти, а працюємо над цим через сімейну політику. Це дає відчуття стійкості, бо майбутнє будується на принципах, а не лише на потребах сьогодення.

Або інший приклад — ми запустили програму турботи про працівників. Ми об'єднали всі наші ініціативи в одну цілісну програму й почали її системно комунікувати. Це не просто набір різних кроків, а частина філософії університету. Те саме — програма з психічного здоров'я. Це комплексна річ, а не разова акція. Це все дозволяє враховувати довші горизонти й довгострокову життєстійкість”.

Тарас Добко, ректор Українського католицького університету





УРОКИ ЛІДЕРСТВА ОСТАННІХ 5 РОКІВ



“Я вірю у принцип бумерангу: як ти, так і тобі. Бумеранг — це така красива назва. Я практична людини, технічна. Якщо я не підводжу, очікую, що й мене не підведуть. Якщо роблю більше, ніж потрібно, очікую взаємності. Якщо я — так собі, то маю відповідне й очікувати”.

Дмитро Сероухов, генеральний директор авіакомпанії SkyUp Airlines



“Т и маєш давати людям надію. Я вважаю, що це дуже важлива риса для керівника, особливо — зараз. Не в сенсі абстрактної віри, що «десь там колись буде краще», а я говорю про надію, яка базується на впевненості, що ти знаєш, що робиш”.

Сергій Орел, CEO медичної мережі Добробут



“К оманда повинна змінюватися. Крута команда, яка сиділа на кухні, і команда, яка працює у великому корпоративному офісі — це дуже часто дві різні команди. І справа не лише у масштабуванні, а в енергії, в оновленні крові. Хоча варто відзначити, що велика частина основної команди залишилася в Helsi від самого початку й до сьогодні. Але вони також змінюються — і це дуже важливо.

Згадувати, як ми п'ять років тому класно у четвертій ранку релізили фічу — це вже не виглядає релевантним сьогодні. Зараз треба в кінці робочого дня поставити фічу, протестувати й упевнитися, що все працює — без нічних переробок. Тому що, насправді, усім подобається рок-н-ролл, коли нас було небагато, коли ми все це вигадували, був сплеск геніальності, піца, кухня. Корпоративний світ, в якому ми — команда із сотнями людей, він ніби більш нудний. Але і тут є свій кайф”.

Євген Донець, генеральний директор медичної інформаційної системи Helsi

“Напевно, головний урок — у тому, що варто інвестувати в стосунки. Взаємодіяти з членами команди як із функціями — недостатньо. Коли ти спілкуєшся з людиною лише як з «маркетингом» чи «фінансами», не цікавлячись, хто вона насправді, — це не працює. Це розуміння приходить із досвідом і певною зрілістю. І я, і компанія перебуваємо на етапі, коли уваги до побудови більш глибоких і тривалих стосунків набагато більше, ніж було раніше”.

Віталій Седлер, CEO і співзасновник IT-компанії Intellias



“Якщо говорити про людей, то найбільший урок для мене за ці п'ять років у тому, що при дилемі — експертиза чи цінності — завжди потрібно обирати цінності. Бо рано чи пізно експертиза без цінностей обертається проти організації, може бути надзвичайно токсичною та мати дуже неприємний вплив на всю компанію”.

Олена Вовк, співвласниця біотехнологічної компанії Enzym Group



“Коли я тільки почала працювати в Мистецькому Арсеналі, думала, що управлінська робота схожа на скульптуру: ти, як скульптор, формуєш цю інституцію. Втім, у якийсь момент зрозуміла, що ні — це хибна метафора, тому що ти маєш справу з набагато більш живою реальністю. Ти швидше як садівник: щось виросте, а щось ні, якась погода буде впливати. Тобто контролю в тебе набагато менше.

Але це — коли йдеться про інституцію та управління. А коли йдеться про команду, то ти — як диригент. Ти не можеш мати команду, де в тебе класні скрипки, але такі поганенькі гобої, і немає роялю — так вона тоді і буде звучати, якщо так складається. Хоча саме наші можливості — надзвичайно обмежені, як багато де в державному секторі, і ми часто вимушено неконкурентні саме з точки зору оплати праці. Тоді всі інші складові безпечного робочого середовища стають ще важливішими: свобода творчості, клімат в команді та таке інше”.

Олеся Островська-Люта, Генеральна директорка Мистецького Арсеналу





“Важко назвати це уроком, але я надзвичайно вражена нашою командою, з якою ми працюємо багато років. Вона проявила себе чудово під час різних криз, і навіть зараз, під час безпрецедентної трагедії — війни в Україні — команда зберігає налаштованість.

Я постійно спілкуюся з директорами у всіх регіонах. Вчора, наприклад, у мене була розмова з директором у Сумах. Ти розумієш, що там відбувається просто жах. Знов є жертви. Прилетіло знову прямо в центр міста. Дехто не витримує, збирається все-таки їхати з міста. А ти спілкуєшся з директором там, і він тобі каже, «Так, караул. Але нормально, ми вже налаштувалися». Те саме в Харкові — обстріли щодня, але люди кажуть: «Ні, ми відійдемо трошки, переналаштуємося і будемо працювати». Це надихає і дає сили”.

Наталія Байдан, генеральна директорка мережі кінотеатрів Планета Кіно



“Ці роздуми та відповідь інспіровані розмовою та думкою художника Костянтина Зоркіна. Можна бути як завгодно відкритими, пропонувати людям різні інструменти для змін, відверто з ними говорити. Але якщо в голові залишається радянська матриця — нічого не працює. Які б вони не були інтелектуально розвинені, знавці своєї справи, історії, колекцій, але всередині все одно Радянський Союз, він страшний просто. Советський. Це настільки неймовірно страшно дивитися, коли люди не вміють мріяти, не вміють ухвалювати рішення, не йдуть за своєю мрією.

Але є й позитив. Люди можуть навчитися мріяти. Якщо дати їм можливість — вони починають ухвалювати рішення, вигадувати, проявляти ініціативу. Це теж навичка, яку потрібно підтримувати й постійно

Юлія Ваганова, директорка Музею Ханенків

Самооцінка життєстійкості українських організацій залишається помірною. Лише чверть компаній (24 %) вважають себе високожиттєстійкими, найбільша частка (43 %) оцінює свій рівень як середній, а ще третина (32 %) визнає низьку здатність протистояти кризам і адаптуватися до змін. Це показує: попри досвід війни та постійних викликів, значна частина бізнесу перебуває у процесі зміцнення своїх систем стійкості й гнучкості.



ЯК ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮЮТЬ СВІЙ РІВЕНЬ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ У 2025 РОЦІ:

(показники кількісного опитування)

24%

Високий рівень

43%

Середній рівень

32%

Низький рівень

* База: всі респонденти, N=113

Як би ви оцінили життєстійкість вашої організації за 10-бальною шкалою, яку оцінку ви б поставили (де 0 – це низький рівень, а 10 дуже високий)?

ЗАДЛЯ ПОСИЛЕННЯ ЖИТТЄ-СТІЙКОСТІ СВОЇХ ОРГАНІЗАЦІЙ:

ФОРМУЛЮЙТЕ ВЕЛИКУ МЕТУ Й ЖИВІТЬ НЕЮ ЩОДНЯ

Організації, які чітко знають «навіщо», здатні діяти навіть тоді, коли «як» постійно змінюється. Велика мета фокусує енергію та ресурси, надає команді сенсу й внутрішньої опори. Працуйте з метою організації як із дороговказом, а не формальністю — вона триматиме вас і даватиме сили навіть тоді, коли довкола нестабільність.

ІНВЕСТИЙТЕ, ЩОБ ЕКОНОМИТИ

Ефективність не з'являється від простого скорочення витрат — вона народжується з системних інвестицій у цифровізацію, аналітику й оптимізацію процесів. Компанії, які зробили ставку на автоматизацію, цифрові інструменти та штучний інтелект, сьогодні працюють швидше, точніше та економніше. Інвестуйте у те, що забезпечуватиме системну ощадливість в майбутньому.

ПЛАНУЙТЕ ДОВГОСТРОКОВО, АЛЕ ДІЙТЕ ГНУЧКО

“Сподіваємось на краще, готуємось до гіршого.” Поеднуйте довгострокову візію з короткими циклами планування. Гнучкість — це не хаос, а вміння швидко коригувати маршрути, не втрачаючи напрям. Розвивайте м'яз здатності до змін у своїх командах, аби залишатися актуальними та антикрижкими, коли плани не спрацювують.

СПІВСТАВЛЯЙТЕ ДІЇ З ЦІННОСТЯМИ, ЯКІ ДЕКЛАРУЄТЕ

Клієнти й співробітники обирають не лише продукт чи організацію - вони обирають її світогляд, чесність, послідовність, людяність. Цінності — це не слова на стіні, а дії, які щодня підтверджують, хто ми є і чому з нами залишаються. Перевіряйте, чи відповідають ваші рішення задекларованим принципам. Фальш швидко стає очевидною — і всередині організацій, і зовні.

ІНВЕСТИЙТЕ В ІНСТИТУЦІЙНІСТЬ

Життєстійкість ґрунтується на зрілих інституціях, чітких процесах і довірі всередині команди. Інвестуйте час і ресурси у розвиток внутрішніх зв'язків, процесів та командної взаємодії, аби вона діяла як єдиний, спрацьований організм.

ПРАКТИКУЙТЕ РАДИКАЛЬНУ ПРОЗОРІСТЬ І ДОВІРУ

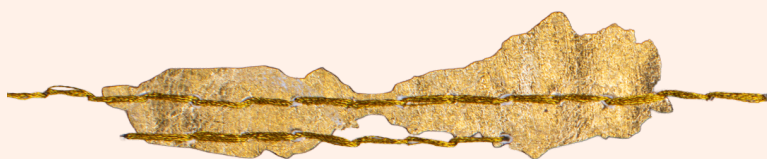
Регулярні відкриті комунікації в команді, план-факт аналіз, чесна оцінка помилок формують культуру довіри, у якій кожен розуміє контекст і відчуває відповідальність. Довіра та делегування у команді дозволяє швидко та ефективно приймати рішення у моменти криз.

СТВОРЮЙТЕ БЕЗПЕЧНЕ ПОЛЕ ДЛЯ ЕКСПЕРИМЕНТІВ

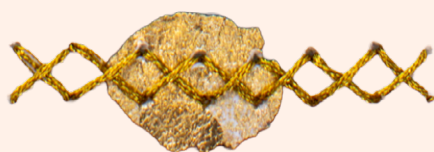
Культура експериментів — це не про ризик, а про усвідомлене навчання та пошук нових шляхів. Створюйте середовище, де співробітники можуть пробувати нові підходи, робити помилки та ділитися висновками без страху осуду чи покарання. Виділяйте ресурси на експерименти не лише заради прибутку, а заради нового досвіду та усвідомлень.

ІДІТЬ НАЗУСТРІЧ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА ДЕРЖАВУ

Супротив ворогу, захист держави та її збереження - стає тим джерелом сили та сенсів, яке гуртує команди та спільноти, дає мотивацію до розвитку і стійкості щодня.



КОМАНДА ПРОЄКТУ



ONE PHILOSOPHY

— консалтингова група, яка готує
бренди, репутацію, команди та суспільство
до майбутнього.

Авторка проєкту: Наталія Попович

Інтерв'юєри дослідження: Наталія Попович, Дар'я Назаренко,
Інга Вишневська, Крістіна Ніколаєва, Мирослава Грібова,
Наталія Ольберт-Сінько

Упорядниця звіту: Дар'я Назаренко

Дизайнерка звіту: Анастасія Червінська

У звіті представлені роботи Олесі Драшкаби,
з циклу проєту «Healing»

МАЄТЕ ІДЕЮ ЧИ ПИТАННЯ?

МИ ЗАВЖДИ ВІДКРИТІ ДО РОЗМОВИ — НАПИШІТЬ НАМ.

hi@one-philosophy.com

[Facebook](#)

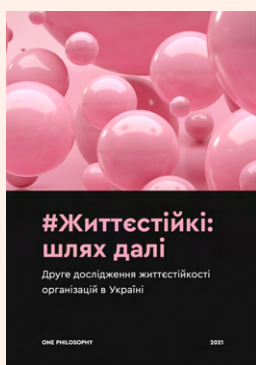
[Instagram](#)

[LinkedIn](#)

ДЯКУЄМО ЗА УВАГУ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ “ЖИТТЕСТІЙКІ. ЗА ВЛАСНИМ ВИБОРОМ”



Наше перше дослідження життєстійкості організацій під час пандемії, яка змінила хід життя в усьому світі. Ми об'єднали досвід 50 власників бізнесу та керівників, які провели організації через безпрецедентну кризу. Станом на жовтень 2020 року 10% з 7,8 млрд людей на планеті були інфіковані за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ).



Дослідження об'єднало в собі досвід та стратегії життєстійкості українських підприємців на другий пандемічний рік. В цей рік Україна також відзначала свій 30-й рік Незалежності, за час якої проходили становлення більшість організацій та компаній-учасників дослідження.



24 лютого 2022 року Росія розпочала повномасштабне вторгнення на територію України. Україна стала щитом для Європи та прикладом для світу. 2022 рік українці прожили та працювали в надважких умовах спричинених війною. Попри унікальний власний досвід та історичні відмінності, пережиті трагедії народу вдалося об'єднатися. Ми зібрали думки, досвід та шляхи пошуку стійкості лідерів українських організацій та бізнесів, який допоміг їм вистояти та зберегти команди в безпрецедентній війні 21-го сторіччя.



Дослідження управлінських висновків після шляху 10 років війни Росії проти України. З них 2 роки — це повномасштабна війна на території країни: станом на кінець лютого 2024 Росія випустила по Україні понад 8 тисяч ракет усіх типів, суспільство живе в умовах постійних обстрілів, втрат, процесу мобілізації, волонтерства та блекаутів. У 2024 році українські лідери починають сприймати умови в яких опинилися українці не як спринт, а довгий марафон витривалості.

[Переглянути попередні звіти](#)



ONE PHILOSOPHY



Запрошуємо вас долучитися до поширення плакатного мистецтва у ваших офісних просторах. Адже плакати — це не лише естетика, а й потужний інструмент для підтримки ментального здоров'я, натхнення та командного духу.