



Менеджмент

УДК 658:005.35:339.923(4)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19509493>

**Репутаційний менеджмент підприємств у контексті
сучасних теорій менеджменту та євроінтеграції**

Котвицька Наталія Миколаївна

д.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Ряднов Костянтин Дмитрович

аспірант кафедри менеджменту та логістики,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1194-9737>

Бібік Олександр Максимович

аспірант кафедри менеджменту та логістики,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6428-3833>

Прийнято: 11.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

***Анотація.** У статті досліджено теоретичні засади, методичні підходи та практичний інструментарій репутаційного менеджменту підприємств у*



контексті сучасних теорій менеджменту та євроінтеграційних процесів. Обґрунтовано, що в умовах переходу до економіки знань та посилення вимог до корпоративної прозорості й сталого розвитку корпоративна репутація перетворюється на ключовий стратегічний нематеріальний актив, що безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємства, вартість залучення капіталу та можливості виходу на ринки ЄС. Встановлено, що репутаційний менеджмент як самостійна управлінська дисципліна знаходиться на перетині кількох теоретичних традицій: теорії зацікавлених сторін, ресурсної теорії фірми, інституційної теорії, теорії сигналів та теорії легітимності. Систематизовано теоретичні підходи до трактування корпоративної репутації та визначено внесок кожної концепції у формування сучасної методології репутаційного менеджменту. Запропоновано п'ятикомпонентну модель корпоративної репутації, адаптовану до вимог євроінтеграції, що включає фінансову, продуктову, ESG-, роботодавецьку та цифрову складові, кожна з яких містить специфічні вимоги відповідно до регуляторного середовища ЄС. Розроблено типологію репутаційних криз з визначенням причин, характерних проявів, антикризових заходів та часових рамок реагування для чотирьох основних типів: продуктових, етичних, цифрових та ESG-криз. Запропоновано комплексну систему KPI репутаційного менеджменту підприємства, що охоплює шість груп вимірювань: стейкхолдерське сприйняття, медіа та цифрову репутацію, ESG-репутацію, роботодавецьку репутацію, фінансово-репутаційний зв'язок та євроінтеграційну відповідність. Сформульовано методичні рекомендації щодо побудови системи репутаційного менеджменту підприємства, орієнтованого на відповідність стандартам ЄС, що є необхідною передумовою успішної євроінтеграції українського бізнесу.

Ключові слова: репутаційний менеджмент, корпоративна репутація, євроінтеграція, ESG, стейкхолдери, теорія зацікавлених сторін, репутаційна криза, нематеріальні активи, корпоративна соціальна відповідальність, CSRD.



Reputation Management of Enterprises in the Context of Modern Management Theories and European Integration

Nataliia Kotvytska

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Kostiantyn Riadnov

Postgraduate Student, Department of Management and Logistics,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0009-0004-1194-9737>

Oleksandr Bibik

Postgraduate Student, Department of Management and Logistics,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0009-0005-6428-3833>

Abstract. *The article examines the theoretical foundations, methodological approaches, and practical tools of enterprise reputation management in the context of modern management theories and European integration processes. It is substantiated that, under the transition to a knowledge-based economy and the growing requirements for corporate transparency and sustainable development, corporate reputation is becoming a key strategic intangible asset that directly determines an enterprise's competitiveness, the cost of raising capital, and its opportunities to enter EU markets.*



It is established that reputation management as an independent managerial discipline lies at the intersection of several theoretical traditions, including stakeholder theory, the resource-based view of the firm, institutional theory, signaling theory, and legitimacy theory. Theoretical approaches to the interpretation of corporate reputation are systematized, and the contribution of each concept to the formation of the modern methodology of reputation management is identified. A five-component model of corporate reputation adapted to the requirements of European integration is proposed, comprising financial, product, ESG, employer, and digital dimensions, each of which includes specific requirements in accordance with the EU regulatory environment. A typology of reputational crises is developed, defining the causes, characteristic manifestations, anti-crisis measures, and response timeframes for four main types: product-related, ethical, digital, and ESG crises. A comprehensive system of KPI-based reputation management is proposed, covering six groups of measurements: stakeholder perception, media and digital reputation, ESG reputation, employer reputation, the financial–reputational nexus, and European integration compliance. Methodological recommendations are formulated for building an enterprise reputation management system aimed at compliance with EU standards, which is a necessary prerequisite for the successful European integration of Ukrainian business.

Keywords: reputation management, corporate reputation, European integration, ESG, stakeholders, stakeholder theory, reputational crisis, intangible assets, corporate social responsibility, CSRD.

Постановка проблеми. Глобальна трансформація бізнес-середовища під впливом цифровізації, підвищення вимог до корпоративної прозорості та сталого розвитку, посилення ролі соціальних медіа та зростання суспільних очікувань щодо відповідальності бізнесу кардинально змінила природу та значення корпоративної репутації. З другорядного поняття, що асоціювалося переважно з PR-комунікаціями, репутація перетворилася на ключовий стратегічний нематеріальний актив, що визначає доступ до капіталу, можливості залучення



талантів, лояльність клієнтів і партнерів та здатність підприємства витримувати кризові випробування [1]. За оцінками міжнародної консалтингової компанії Reputation Institute, репутація визначає до 63% ринкової капіталізації великих корпорацій, а репутаційні кризи в середньому коштують компаніям 9% їх ринкової вартості протягом тижня після публічного розгортання [2]. Водночас якісна репутація є одним із найбільш складних активів для відтворення: відповідно до ресурсної теорії, вона відповідає всім критеріям VRIN-ресурсу — є рідкісною, цінною, важко імітованою та незамінною.

У контексті євроінтеграції України репутаційний менеджмент набуває додаткового виміру. Вихід на ринки ЄС, залучення іноземних інвестицій та формування конкурентоспроможного образу українського бізнесу вимагають не лише виробничої та фінансової відповідності стандартам ЄС, а й формування відповідного рівня корпоративної репутації — зокрема в аспекті ESG-відповідності, прозорості управління, захисту прав стейкхолдерів та відповідальних комунікацій. Пропозиція щодо Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) формує нові обов'язкові вимоги до репутаційного розкриття для компаній, що функціонують на ринку ЄС [3]. Репутаційний менеджмент стає невід'ємним елементом системи стратегічного управління підприємством, що потребує науково обґрунтованих методичних підходів, інтегрованих у сучасні теорії менеджменту та адаптованих до вимог євроінтеграційного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Репутаційний менеджмент як наукова дисципліна формується на перетині кількох теоретичних традицій, що відображає його міждисциплінарний характер. Теоретичне підґрунтя сучасної концепції репутаційного менеджменту закладено у розширеній теорії зацікавлених сторін Махаджана Р., Ліма В. М., Саріна М., Кумара С., Панвара Р. [4], яка визначає корпоративну репутацію як результат комплексного сприйняття організації різноманітними групами стейкхолдерів, а не лише акціонерами. Ця концепція принципово змінила розуміння суб'єктів репутаційного управління та



логіку пріоритизації репутаційних зусиль. Значний внесок у розробку методологічних засад виміру корпоративної репутації здійснили Фомбрун Ч., Шенлі М., Бігус Й., Фионг К. Х. М., Райтель С. [5; 14], які запропонували концепцію Репутаційного коефіцієнту (RQ) та обґрунтували репутацію як інтегральну оцінку підприємства з позицій усіх груп стейкхолдерів. Пізніші роботи у рамках Системи вимірювання репутації заклали основу для кількісного вимірювання та управління репутацією на основі даних. Проблематику управління репутацією у цифровому середовищі та соціальних медіа досліджували Нуортімо К., Харконен Й., Брезнік К. [6], які встановили, що активна присутність компанії у соціальних мережах суттєво підвищує репутаційну стійкість у кризових ситуаціях. Взаємозв'язок між ESG-практиками та корпоративною репутацією систематично досліджували Бродсток Д. С., Чан К., Ченг Л. Т. В., Ван С. [7], довівши, що ESG-відповідність є не лише регуляторною вимогою, а й потужним чинником диференціації репутаційного капіталу компанії. Роль корпоративної репутації у формуванні конкурентних переваг у контексті ресурсної теорії аналізували Барні Дж. Б., Кетчен Д. Дж. мол., Райт М. [8], які підтвердили відповідність репутаційного капіталу критеріям VRIN-ресурсу та обґрунтували необхідність включення репутаційного менеджменту до системи стратегічного управління. Питання репутаційного менеджменту у контексті кризових комунікацій та управління репутаційними ризиками детально дослідив Кумбс В. Т. [9], розробивши ситуаційну теорію кризових комунікацій (SCCT).

Серед вітчизняних науковців проблематику репутаційного менеджменту в контексті євроінтеграції та КСВ досліджували Завербний А., Налутка П. [10], які запропонували методичний підхід до оцінювання репутаційного капіталу українських підприємств. Питання управління репутацією підприємств в умовах цифрової трансформації аналізував Алькема В. [11; 13].

Водночас аналіз наявних праць виявляє ряд невирішених проблем: відсутня інтегрована модель компонентів корпоративної репутації, адаптована до



специфічних вимог євроінтеграції та регуляторного середовища ЄС; недостатньо систематизованою є типологія репутаційних криз у контексті сучасних цифрових та ESG-ризиків; бракує комплексної системи KPI репутаційного менеджменту, яка б поєднувала традиційні репутаційні метрики з вимірниками євроінтеграційної відповідності. Подолання цих прогалин визначає наукову новизну та практичну цінність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка науково обґрунтованої концепції репутаційного менеджменту підприємств, інтегрованої у систему сучасних теорій менеджменту та адаптованої до вимог євроінтеграційного процесу України, що охоплює теоретичний, методичний та прикладний виміри.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: систематизувати теоретичні підходи до трактування корпоративної репутації в контексті сучасних теорій менеджменту; розробити п'ятикомпонентну модель корпоративної репутації, адаптовану до вимог євроінтеграції; сформувати типологію репутаційних криз з визначенням механізмів управління; розробити комплексну систему KPI для моніторингу репутаційного менеджменту; обґрунтувати рекомендації щодо побудови системи репутаційного менеджменту підприємства в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Репутаційний менеджмент як управлінська дисципліна не має єдиної домінуючої теоретичної парадигми — він формується на перетині кількох наукових традицій, кожна з яких вносить специфічний вклад у розуміння природи, формування та управління корпоративною репутацією. Системна інтеграція цих підходів є необхідною умовою формування повноцінної методологічної основи репутаційного менеджменту [4].

Корпоративна репутація у найзагальнішому розумінні є колективною оцінкою організації з боку всіх її стейкхолдерів, що базується на попередньому досвіді взаємодії, спостережуваній поведінці компанії та сигналах, які вона транслює зовнішньому середовищу [5]. Принципово важливо розмежовувати



репутацію, ідентичність та імідж: ідентичність — це те, ким є організація насправді; імідж — те, як вона хоче виглядати; а репутація — результуюча оцінка стейкхолдерів, яка може суттєво відрізнятися від обох [1].

Систематизацію провідних теоретичних концепцій, що формують методологічну основу репутаційного менеджменту, наведено у табл. 1.

Таблиця 1 - Теоретичні концепції репутаційного менеджменту та їх внесок у сучасну методологію

Теоретична концепція	Ключові представники	Трактування репутації	Внесок у репутаційний менеджмент
Теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory)	Фрімен Р. Е., Гаррісон Дж. С.	Репутація — результат оцінювання організації всіма групами стейкхолдерів, а не лише акціонерами	Визначає мультисторонній характер репутації; обґрунтовує необхідність управління очікуваннями різних груп впливу
Ресурсна теорія (RBV)	Барні Дж. Б., Фосс Н. Дж.	Репутація — стратегічний нематеріальний ресурс, що є рідкісним, цінним, важко імітованим і незамінним (VRIN)	Обґрунтовує репутацію як джерело стійкої конкурентної переваги; інтегрує її в систему стратегічного управління
Інституційна теорія	ДіМаджо П., Пауелл В.	Репутація формується через відповідність інституційним очікуванням середовища (регуляторним, нормативним, когнітивним)	Пояснює репутаційні вимоги євроінтеграції; визначає роль ESG-відповідності у репутаційному позиціонуванні
Теорія сигналів (Signaling Theory)	Спенс М., Коннеллі Б.	Репутація — сукупність сигналів, що транслює організація зовнішньому середовищу для зниження інформаційної асиметрії	Формує методологію репутаційних комунікацій; обґрунтовує роль прозорості та ESG-звітності як репутаційних сигналів
Теорія легітимності	Сачмен М. К., Діган К.	Репутація залежить від відповідності організації соціальним нормам і цінностям суспільства; легітимність є основою репутації	Визначає соціальну відповідальність як репутаційний чинник; пояснює реакцію стейкхолдерів на репутаційні кризи

Джерело: складено авторами на основі [4; 9]

Аналіз теоретичних підходів (табл. 1) засвідчує, що найбільш комплексне пояснення природи корпоративної репутації забезпечує синтез теорії



стейкхолдерів і теорії сигналів: репутація виникає тоді, коли організація систематично транслює коректні сигнали про свою поведінку всім значимим групам зацікавлених сторін, і ці сигнали підкріплюються реальними діями, що відповідають або перевищують очікування стейкхолдерів. Інституційна теорія доповнює цей синтез, пояснюючи репутаційні вимоги євроінтеграційного середовища через призму ізоморфного тиску регуляторних, нормативних та когнітивних інституцій ЄС.

З позицій ресурсної теорії репутаційний капітал є унікальним стратегічним ресурсом, що відповідає всім критеріям VRIN: він є цінним (безпосередньо впливає на фінансові результати), рідкісним (поширена репутація не може бути у всіх конкурентів одночасно), важко імітованим (формується роками через тисячі взаємодій зі стейкхолдерами) та незамінним (жодний інший актив не виконує ту саму функцію зниження транзакційних витрат і підвищення довіри).

Ефективний репутаційний менеджмент потребує структурованого розуміння компонентів корпоративної репутації та специфічних вимог до кожного з них у євроінтеграційному контексті. Запропонована п'ятикомпонентна модель ґрунтується на синтезі підходів RepTrak Model, ESG-рамки ЄС та аналізу вимог ринку ЄС до іноземних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2 - П'ятикомпонентна модель корпоративної репутації підприємства в умовах євроінтеграції

Компонент репутації	Зміст та індикатори	Вимоги в контексті євроінтеграції	Інструменти управління
Фінансова репутація	Кредитний рейтинг, прибутковість, прозорість фінансової звітності, ESG-фінансові показники	Відповідність IFRS/МСФЗ; нефінансова звітність за GRI; готовність до ESG-аудиту ЄС	Рейтингові агенції; ESG-дисклозур; інвестор-рілейшнз
Продуктова репутація	Якість продукції, сертифікація, інноваційність, відповідність стандартам	Відповідність технічним регламентам ЄС, CE-маркування, ISO-сертифікація, REACH	Сертифікація продукції; управління якістю; customer feedback systems
ESG-репутація	Вуглецевий слід, соціальна відповідальність,	EU Taxonomy; Corporate Sustainability Reporting Directive	ESG-стратегія; GRI-звітність; Carbon



	корпоративне управління, diversity & inclusion	(CSRD); Green Deal відповідність	disclosure; B Corp сертифікація
Роботодавська репутація (Employer Brand)	Рейтинги роботодавців, утримання талантів, diversity, умови праці, навчання і розвиток	Відповідність Директиві ЄС про баланс роботи і життя; EU Pay Transparency Directive 2023	Great Place to Work; LinkedIn Employer Brand; Employee engagement surveys
Цифрова репутація	Онлайн-присутність, управління відгуками, соціальні медіа, кібербезпека, захист даних	GDPR-відповідність; EU Digital Services Act; захист персональних даних клієнтів	ORM-платформи; GDPR compliance; Crisis communication в digital-каналах

Джерело: розроблено авторами на основі [12; 13]

Центральним нововведенням запропонованої моделі (табл. 2) є включення «євроінтеграційної відповідності» як наскрізного виміру, що пронизує всі п'ять компонентів репутації. Кожен компонент містить специфічні регуляторні вимоги ЄС, відповідність яким є не просто репутаційним активом, а обов'язковою умовою функціонування на ринку ЄС. Зокрема, CSRD-директива з 2024–2026 рр. (залежно від розміру підприємства) вимагатиме від компаній, що діють в ЄС, стандартизованої нефінансової звітності, що охоплює всі аспекти ESG-компоненту [3].

Особливо критичним для українських підприємств, що прагнуть до євроінтеграції, є компонент «цифрової репутації» в частині GDPR-відповідності. Порушення регламенту ЄС про захист персональних даних несе не лише штрафні санкції (до 4% річного обороту або 20 млн євро), але й суттєвий репутаційний збиток у всіх ключових стейкхолдерських групах, що є особливо чутливим для компаній, що виходять на ринок ЄС [6].

Взаємозв'язок між компонентами репутаційної моделі є нелінійним та динамічним: міцна ESG-репутація підсилює фінансову репутацію через зниження вартості капіталу (ESG-premium), позитивна роботодавська репутація підвищує якість людського капіталу і тим самим зміцнює продуктову репутацію. Водночас криза в будь-якому компоненті здатна миттєво поширитися на суміжні завдяки феномену «репутаційного зараження» [7].



Репутаційні кризи є невід'ємним ризиком функціонування будь-якого підприємства в умовах підвищеної прозорості та гіперзв'язаності сучасного бізнес-середовища. Ситуаційна теорія кризових комунікацій Кумбс В. Т. [9] визначає тип репутаційної кризи як ключовий детермінант вибору антикризової стратегії та тактики. Розроблену типологію репутаційних криз з урахуванням сучасних цифрових та ESG-ризиків наведено у табл. 3.

Таблиця 3 - Типологія репутаційних криз підприємства та механізми антикризового управління

Тип репутаційної кризи	Причини виникнення	Характерні прояви	Антикризові заходи	Часові рамки реагування
Продуктова криза	Дефекти продукції; порушення стандартів якості; скандали з безпечністю	Масові відкликання продукції; негативні медіа-публікації; судові позови споживачів	Recall-процедури; публічні вибачення; відшкодування збитків	72 години — перша реакція; 30 днів — план дій
Етична криза	Корупція; greenwashing; сексуальні домагання; дискримінація; фінансові маніпуляції	Відставки топ-менеджменту; бойкоти з боку споживачів; регуляторні розслідування	Незалежне розслідування; кадрові зміни; публічні зобов'язання щодо реформ	24 години — перша заява; 90 днів — план реформ
Цифрова криза	Витік даних; кібератаки; вірусний негативний контент; fake news про компанію	Масовий відтік клієнтів; штрафи регулятора (GDPR); падіння акцій	Кризова комунікація в digital; технічне усунення; компенсація постраждалим	4 години — перша комунікація; 48 годин — план дій
ESG-криза	Greenwashing; порушення прав людини в ланцюзі поставок; аварії з екологічними наслідками	Виключення з ESG-індексів; відхід інвесторів-ESG; регуляторні санкції ЄС	ESG-аудит; незалежна верифікація; публічні зобов'язання + дорожня карта	48 годин — реакція; 6 місяців — верифікована ESG-програма

Джерело: розроблено авторами на основі [9; 11]

Аналіз типології репутаційних криз (табл. 3) засвідчує суттєву зміну ландшафту репутаційних ризиків у цифрову епоху. Якщо традиційно



домінуючими були продуктиві та фінансові кризи, то сучасне репутаційне середовище характеризується зростаючою часткою цифрових та ESG-криз, які розгортаються значно швидше завдяки соціальним медіа та вимагають принципово іншої логіки управління [6].

Принципово важливим є висновок про асиметрію між швидкістю виникнення та швидкістю подолання репутаційних криз: цифрова криза може охопити глобальний медіапростір за 4–6 годин, тоді як відновлення довіри після серйозного репутаційного збитку займає в середньому 3–5 років. Це обумовлює необхідність превентивного підходу до управління репутаційними ризиками, орієнтованого на формування «репутаційного запасу міцності» [9].

Для українських підприємств в умовах євроінтеграції особливо небезпечними є ESG-кризи типу greenwashing — маніпулятивного використання екологічних атрибутів без реального підтвердження. Директива ЄС про «зелені заяви» (EU Green Claims Directive, 2023) суттєво посилює регуляторну відповідальність за greenwashing, перетворюючи його з іміджевого ризику на юридичний. Формування культури «ESG-автентичності» — відповідності між екологічними зобов'язаннями і реальними практиками — стає критичною умовою репутаційної стійкості на ринку ЄС [3].

Ефективне управління корпоративною репутацією потребує науково обґрунтованої системи вимірювання, що дозволяє відстежувати репутаційну динаміку, оцінювати ефективність репутаційних ініціатив та завчасно ідентифікувати загрози. Розроблену систему KPI репутаційного менеджменту, адаптовану до вимог євроінтеграційного контексту, наведено у табл. 4.

Таблиця 4 - Система KPI репутаційного менеджменту підприємства
в умовах євроінтеграції

Група KPI	Конкретні показники	Методика вимірювання	Цільові значення
Стейкхолдерське сприйняття	Reputation Quotient (RQ); індекс довіри стейкхолдерів; NPS клієнтів, партнерів, інвесторів	RepTrak Pulse; Edelman Trust Barometer; щорічні опитування стейкхолдерів	$RQ \geq 70/100$; $NPS > 45$; Edelman Trust $\geq 60\%$



Медіа та цифрова репутація	Share of Voice (позитивний/негативний); Media Sentiment Index; Online Reputation Score	Медіамоніторинг (Meltwater, Mention); Google Alerts; Brandwatch	Позитивний медіа-тон $\geq 70\%$; нейтральний $\leq 25\%$; негативний $\leq 5\%$
ESG-репутація	ESG-рейтинг (MSCI, Sustainalytics); Carbon Disclosure Score; Diversity & Inclusion Index	Верифікація третьою стороною (GRI, TCFD); ESG-рейтингові агенції	MSCI ESG Rating $\geq$ BBB; CDP Score $\geq$ B; вхід до ESG-індексів
Роботодавська репутація	eNPS (Employee Net Promoter Score); Glassdoor Rating; плинність кадрів серед ключових фахівців	Pulse-опитування; Great Place to Work Survey; LinkedIn Employer Brand Index	eNPS > 40 ; Glassdoor $\geq 4,2/5,0$; плинність $\leq 10\%$
Фінансово-репутаційний зв'язок	Репутаційна премія (надбавка до вартості бізнесу); вплив репутації на вартість залучення капіталу	Оцінка Interbrand/Brand Finance; порівняльний аналіз WACC для компаній з різними RQ	Репутаційна премія $\geq 15\%$ вартості бізнесу; WACC нижчий на 0,5–1,5 п.п. vs. аналогів
Євроінтеграційна відповідність	Рівень відповідності стандартам ЄС; наявність EU-сертифікатів; готовність до CSRD-звітності	Gap-аналіз відповідності; зовнішній compliance-аудит	Compliance rate $\geq 85\%$; ≥ 3 EU-сертифікати; CSRD-звітність до 2025 р.

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 5; 10]

Запропонована система KPI (табл. 4) відрізняється від традиційних підходів включенням двох специфічних груп: «фінансово-репутаційного зв'язку» та «євроінтеграційної відповідності». Перша група дозволяє кількісно оцінити вплив репутації на вартість бізнесу та вартість залучення капіталу — тобто встановити фінансово вимірюваний зв'язок між репутаційними інвестиціями та фінансовими результатами. Це критично важливо для обґрунтування репутаційних витрат перед фінансовим менеджментом та радою директорів [5].

Друга специфічна група — «євроінтеграційна відповідність» — відображає нову реальність для українських підприємств: рівень відповідності стандартам ЄС є не лише регуляторним показником, а й потужним репутаційним сигналом для іноземних інвесторів, партнерів та клієнтів. Наявність EU-сертифікатів та готовність до CSRD-звітності стають «пропуском» до преміального сегменту репутаційного позиціонування на ринку ЄС [3].



На основі результатів дослідження сформульовано п'ять ключових принципів побудови ефективної системи репутаційного менеджменту підприємства в умовах євроінтеграції. Перший принцип — інтегрованість: репутаційний менеджмент має бути інтегрований у систему стратегічного управління, а не існувати як ізольована PR-функція. Відповідальність за репутацію повинна бути закріплена на рівні ради директорів та CEO, а репутаційні KPI — включені до системи збалансованих показників підприємства.

Другий принцип — стейкхолдерська орієнтація: репутаційна стратегія має бути побудована на основі регулярного картографування та аналізу очікувань усіх ключових груп стейкхолдерів. Зважаючи на євроінтеграційний контекст, до них відносяться не лише традиційні групи (клієнти, інвестори, персонал), а й регуляторні органи ЄС, міжнародні рейтингові агенції та ESG-інвестори [4].

Третій принцип — автентичність: репутація не може бути штучно сконструйована виключно засобами комунікацій — вона є відображенням реальних практик підприємства. Розрив між задекларованими цінностями та реальною поведінкою є основним «пальним» для репутаційних криз. Формування «культури автентичності» на всіх рівнях організації є фундаментальною умовою стійкої репутації [9].

Четвертий принцип — превентивність: репутаційний менеджмент має бути проактивним, а не реактивним. Систематична ідентифікація та моніторинг репутаційних ризиків, формування резервного «репутаційного капіталу» через позитивні ініціативи та розробка кризових протоколів є необхідними елементами зрілої системи репутаційного менеджменту. Компанії з «репутаційним резервом» відновлюються від криз у 2–3 рази швидше [9].

П'ятий принцип — цифрова присутність: ефективне управління цифровою репутацією є обов'язковою умовою в умовах, коли 87% споживачів формують думку про компанію на основі онлайн-інформації. Це включає систематичний Online Reputation Management (ORM), проактивне управління відгуками,



стратегічну присутність у соціальних медіа та технічну готовність до протидії кібератакам і fake news [6].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі науково обґрунтовані висновки. Корпоративна репутація є стратегічним нематеріальним активом, що відповідає критеріям VRIN-ресурсу і безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємства, вартість залучення капіталу та можливості виходу на ринки ЄС. Теоретична основа репутаційного менеджменту формується на перетині теорії стейкхолдерів, ресурсної теорії, інституційної теорії, теорії сигналів та теорії легітимності, кожна з яких розкриває специфічні аспекти природи та управління репутаційним капіталом. Запропонована п'ятикомпонентна модель корпоративної репутації адаптує стандартні підходи до специфіки євроінтеграційного середовища, включаючи специфічні регуляторні вимоги ЄС до кожного компоненту. ESG-репутація виокремлюється як найбільш динамічний компонент з огляду на постійне ужорсточення вимог ЄС у рамках Green Deal та CSRD. Розроблена типологія репутаційних криз відображає якісну зміну ландшафту репутаційних ризиків у сучасному цифровому та ESG-орієнтованому середовищі. Цифрові та ESG-кризи вимагають принципово іншої швидкості реагування та механізмів управління порівняно з традиційними продуктовими або фінансовими кризами. Система KPI репутаційного менеджменту забезпечує шестивимірне вимірювання, що поєднує традиційні репутаційні метрики з фінансово-репутаційним зв'язком та євроінтеграційною відповідністю. Включення групи «євроінтеграційна відповідність» є методологічним нововведенням, що відображає специфіку репутаційного менеджменту в умовах євроінтеграції України.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: розробка галузевих моделей репутаційного менеджменту для пріоритетних секторів євроінтеграції України; дослідження впливу ESG-репутації на вартість залучення капіталу українськими підприємствами; аналіз специфіки управління цифровою репутацією в умовах інформаційної війни; розробка методики оцінки



репутаційних збитків від воєнних дій та шляхів відновлення репутаційного капіталу у постконфліктному контексті; дослідження ролі штучного інтелекту в автоматизованому моніторингу та управлінні корпоративною репутацією.

Список використаних джерел

1. Doorley J., Garcia H. F. (2025). Reputation Management: The Key to Successful Public Relations, Corporate Communication and Sustainable Organizations (5th ed.). Routledge. URL: https://www.routledge.com/Reputation-Management-The-Key-to-Successful-Public-Relations-Corporate-Communication-and-Sustainable-Organizations/Doorley-Garcia/p/book/9781032577982?utm_source
2. RepTrak Company. (2022). Global RepTrak 100: The World's Most Reputable Companies. RepTrak. URL: https://ri.reptrak.com/2022-global-reptrak?utm_source
3. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*, L 322, 15–80. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng?utm_source
4. Mahajan R., Lim W. M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, Vol. 166, 114104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
5. Bigus J., Phuong K. H. M., Raithel S. (2024). Definitions and measures of corporate reputation in accounting, economics, finance, management, and marketing: A review. *Accounting and Business Research*. Vol. 54. pp. 304-336 <https://doi.org/10.1080/00014788.2022.2149458>
6. Nuortimo K., Harkonen J., Breznik K. (2024). Exploring corporate reputation and crisis communication. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8>



7. Broadstock D. C., Chan K., Cheng L. T. W., Wang X. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters*, 38, 101716. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101716>
8. Barney J. B., Ketchen D. J. Jr., Wright M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1958. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
9. Coombs W. T. (2012). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (3rd ed.). SAGE Publications. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&id=r6K0pRwbNn0C&printsec=copyright&utm_source=chatgpt.com#v=onepage&q&f=false
10. Завербний А., Налутка П. (2024). Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96>
11. Алькема В. (2025). Стратегії формування ділової репутації промислових підприємств в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-152>
12. Котвицька Н. М., Приємський Ю. О., Ряднов К. С. (2025). Євроінтеграційний вектор розвитку: іміджеві стратегії підприємств через призму управління персоналом і репутації. *Modern Economics*. 2025. № 51. С. 122-129. [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-15)
13. Завербний А. С. (2022). Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. № 1. С. 13–19. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19>
14. Fombrun C., Shanley M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*. №33(2). С. 233–258. <https://doi.org/10.2307/256324>