



Менеджмент

УДК: 005.94:339.92:061.1ЄС

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19414198>

**Особливості формування системи репутаційного менеджменту з
урахуванням євроінтеграції**

Кузьмін Олег Євгенович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка» ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-6014-6437>

Кошовий Богдан-Петро Олегович

доктор економічних наук, доцент,
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»

<https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

Прийнято: 16.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026

Анотація. *Стаття присвячена комплексному дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів формування системи репутаційного менеджменту підприємств в умовах євроінтеграції України. На основі ресурсної теорії фірми, стейкхолдерського підходу та інституційної економіки обґрунтовано, що корпоративна репутація відповідає VRIO-критеріям стратегічного ресурсу і потребує системного управлінського підходу, який виходить за межі PR-функції. Проаналізовано нормативне середовище Європейського Союзу, зокрема вплив Директиви щодо звітності у сфері сталого розвитку (CSRD), Директиви про належну обачність (CSDDD), Загального*



регламенту захисту персональних даних (GDPR) та Директиви про захист викривачів на трансформацію репутаційних практик підприємств. Здійснено порівняльний аналіз англосаксонської, континентальної та скандинавської моделей репутаційного менеджменту, а також досвіду нових членів ЄС (Польща, Чехія, країни Балтії). Досліджено «репутаційний парадокс» війни: одночасний вплив воєнного конфлікту як фактора ризику та джерела міжнародної солідарності й довіри до українського бізнесу. Виявлено секторальну специфіку репутаційних стратегій для IT-сектору, аграрної галузі, промисловості та оборонно-технологічного сектору. Запропоновано авторську модель системи репутаційного менеджменту, що базується на п'яти принципах (compliance-driven start, stakeholder-centric approach, evidence-based reputation, digital-first, crisis preparedness) і передбачає триетапне впровадження: compliance → credibility → leadership. Обґрунтовано, що євроінтеграція є найпотужнішим каталізатором побудови цивілізованої системи репутаційного менеджменту, а підприємства, що першими сформують таку систему, отримають стійку конкурентну перевагу на ринку ЄС.

Ключові слова: репутаційний менеджмент, корпоративна репутація, євроінтеграція, система репутаційного менеджменту, ESG-звітність, стейкхолдерський підхід, CSRD, цифрова репутація, репутаційний капітал, українські підприємства.

Features of forming a reputation management system considering European integration

Kuzmin Oleh

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Management and International Entrepreneurship,

Lviv Polytechnic National University,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6014-6437>



Koshovyi Bohdan-Petro

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Lviv University of Business and Law, ORCID:

<https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the theoretical foundations and practical aspects of building a reputation management system for enterprises in the context of Ukraine's European integration. Based on the resource-based view of the firm, stakeholder approach, and institutional economics, it is argued that corporate reputation meets the VRIO criteria of a strategic resource and requires a systemic managerial approach that extends beyond the PR function. The regulatory environment of the European Union is analyzed, including the impact of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), the General Data Protection Regulation (GDPR), and the Whistleblower Protection Directive on the transformation of corporate reputation practices. A comparative analysis of Anglo-Saxon, continental, and Scandinavian reputation management models is conducted, along with the experience of new EU member states (Poland, Czech Republic, Baltic states). The 'reputational paradox' of war is explored: the simultaneous impact of armed conflict as a risk factor and a source of international solidarity and trust in Ukrainian business. Sectoral specificities of reputation strategies for the IT sector, agricultural industry, manufacturing, and defense-tech sector are identified. An original reputation management system model is proposed, based on five principles (compliance-driven start, stakeholder-centric approach, evidence-based reputation, digital-first, crisis preparedness) with a three-stage implementation: compliance → credibility → leadership. It is substantiated that European integration is the most powerful catalyst for building a civilized reputation management system, and enterprises that build such a system first will gain a sustainable competitive advantage in the EU market.*



Keywords: reputation management, corporate reputation, European integration, reputation management system, ESG reporting, stakeholder approach, CSRD, digital reputation, reputational capital, Ukrainian enterprises.

Постановка проблеми. Репутація підприємства перестала бути абстрактною категорією з царини корпоративних комунікацій і перетворилася на вимірюваний стратегічний актив, здатний визначати доступ до капіталу, ланцюгів постачання та ринків збуту. Для українських підприємств, що перебувають на перетині воєнних реалій і безпрецедентного євроінтеграційного прискорення (від отримання статусу кандидата у червні 2022 року до відкриття переговорних кластерів у червні 2024 року), формування системи репутаційного менеджменту набуває характеру стратегічного імперативу. Угода про асоціацію та адаптація *acquis communautaire* створюють нову нормативну рамку, яка трансформує саме розуміння «доброї репутації» на європейському ринку: замість декларативного іміджмейкінгу – доказова відповідність стандартам сталості, прозорості та належної обачності. Водночас більшість українських підприємств досі ототожнюють управління репутацією з PR-активністю або кризовими комунікаціями, що створює системний розрив між вимогами європейського ринку та реальними управлінськими практиками.

Проблема загострюється тим, що війна формує безпрецедентний «репутаційний парадокс»: вона одночасно генерує ризики сприйняття нестабільності та створює унікальний капітал міжнародної солідарності й довіри. Конвертація цього капіталу в стійку конкурентну перевагу на ринку ЄС потребує не ситуативних комунікаційних заходів, а системного репутаційного менеджменту, інтегрованого в корпоративну стратегію. Зазначене зумовлює актуальність дослідження особливостей формування системи репутаційного менеджменту з урахуванням євроінтеграційного контексту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративної репутації та репутаційного менеджменту має значну наукову базу.



Фундаментальне визначення репутації як колективного судження спостерігачів запропонували М. Барнетт, Дж. Джерміер та Б. Лафферті [1]. К. Волкер здійснив систематичний огляд літератури, виокремивши п'ять ключових атрибутів корпоративної репутації: перцептивність, кумулятивність, компаративність, полярність та стабільність [2]. Й. Бігус, К. Хуа та С. Райтель проаналізували 173 дослідження та виявили концептуальну фрагментацію між обліковим і управлінським розумінням репутації [3]. Д. фон Берлепш, Ф. Лемке та М. Гортон дослідили значення корпоративної репутації для сталих ланцюгів постачання, підтвердивши її відповідність VRIO-критеріям ресурсної теорії [4].

Безпосередньо системі репутаційного менеджменту присвячені роботи О. Дерев'янка, яка дослідила еволюцію від традиційних комунікаційних активностей до стейкхолдерського залучення на прикладі українських підприємств харчової промисловості [5], а також обґрунтувала пріоритетність медіаактивності та інноваційності для антикризової стійкості [6]. С. Гаміді та співавтори здійснили систематичний огляд та бібліометричний аналіз досліджень корпоративної репутації в контексті Індустрії 4.0 [7]. К. Нуортімо, Й. Харконен та К. Брезнік дослідили взаємозв'язок корпоративної репутації та кризових комунікацій [8]. Ф. Поллак і П. Маркович проаналізували виклики для онлайн-репутації підприємств Центральної Європи в умовах пандемії, зафіксувавши суттєве падіння цифрового репутаційного капіталу [9].

Вплив регуляторного середовища ЄС на репутаційні практики досліджували Г. Фокс, Т. Лінн та П. Розаті, які емпірично довели позитивний вплив маркування відповідності GDPR на споживчу довіру [10]. В. Баміаці та співавтори ідентифікували феномен «партизанської КСВ» у контексті реакцій корпорацій на російсько-українську війну [11]. Ш. Ганесан та Г. Маллапрагада підтвердили, що компанії, які вийшли з російського ринку, отримали вищий споживчий сентимент, причому ESG-репутація виконувала функцію «репутаційної страховки» [12]. К. Облуй та Р. Вороновська дослідили стратегії адаптації українських компаній до воєнних умов [13].



А. Матеос-Ронко та Н. Лахара-Каміллері підтвердили зв'язок між репутацією та якістю нефінансової звітності [14]. К. Хуммель та М. Бауернхофер дослідили наслідки обов'язкової звітності зі сталого розвитку для корпоративної легітимності [15]. С. Тріпонгкаруна та співавтори емпірично продемонстрували загрозу грінвошингу через розрив між ESG-рейтингами та реальними екологічними показниками [16]. М. Рубіо-Андрес та співавтори здійснили огляд репутаційного менеджменту малих і середніх підприємств [17]. А. Аріанпур та М. Салехі дослідили модеруючий вплив опортуністичної поведінки CEO на зв'язок між звітністю зі сталості та корпоративною репутацією [18]. Ш. Чень та М. Фань підтвердили вплив ESG-рейтингів на фінансові результати через медіаторну роль репутації [19].

Серед українських дослідників С. Боліла проаналізувала стан репутаційного менеджменту в умовах трансформацій та воєнних викликів [20]. А. Завербний та Ю. Ломага дослідили проблеми формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами [21]. А. Завербний та П. Налутка розглянули роль репутаційного менеджменту в кризових ситуаціях як стратегію інформаційної війни [22]. С. Коробка обґрунтувала стратегії цифрового репутаційного менеджменту для малих підприємств в умовах діджиталізації [23]. Д. Рімкуте дослідила комунікаційні стратегії побудови організаційної репутації в європейському регуляторному просторі [25]. М. Феррер-Серрано та співавтори запропонували нову модель вимірювання корпоративної репутації для прийняття бізнес-рішень [26]. М. Руджері та співавтори попередили про ризики грінвошингу в ESG-звітах глобальних компаній [27]. М. Еронен-Валлі дослідила дискурсивний опір українських компаній через краудфандинг як форму комерційної та суспільної риторики [28]. Л. Понзі, Ч. Фомбрун та Н. Гардберг концептуалізували та валідували модель RepTrak™ Pulse як короткоформатний інструмент вимірювання репутації [29].

Виділення невирішених частин проблеми. Незважаючи на значний масив досліджень, невирішеною залишається проблема побудови інтегрованої



моделі системи репутаційного менеджменту, яка б урахувала одночасний вплив євроінтеграційного нормативного тиску, воєнного контексту та секторальної специфіки українських підприємств. Більшість існуючих моделей розроблені для стабільних інституційних середовищ і не адаптовані до умов перехідної економіки з активним воєнним конфліктом.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення авторської моделі системи репутаційного менеджменту для українських підприємств в умовах євроінтеграції на основі міждисциплінарного аналізу теоретичних засад корпоративної репутації, специфіки нормативного середовища ЄС, порівняльного дослідження європейських моделей та діагностики поточного стану репутаційних практик в Україні.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж аналізувати специфіку євроінтеграційного контексту, необхідно чітко окреслити категоріальний апарат дослідження. Репутація – стійке колективне оцінне судження стейкхолдерів щодо фінансових, соціальних та екологічних наслідків діяльності організації, що формується протягом часу [1]. На відміну від іміджу (ситуативного враження, контрольованого комунікаційними інструментами) та бренду (маркетингового конструкту цільової ідентичності), репутація є результатом реальних дій і не може бути «створена» – лише заслужена. Ділова репутація (goodwill) – бухгалтерська категорія нематеріальних активів, що фіксує лише частину репутаційного капіталу. Репутаційний менеджмент – не синонім PR чи кризових комунікацій, а інтегрована управлінська система, що охоплює аналітику, стратегію, операційні процеси та контроль [5]. Євроінтеграція в контексті цієї роботи розглядається одночасно як правове середовище (гармонізація з *acquis*), ринкова можливість (доступ до єдиного ринку) та репутаційний сигнал (відповідність європейським стандартам як маркер надійності).

Наукове осмислення корпоративної репутації пройшло шлях від інтуїтивного визнання її значущості до ригористичних спроб концептуалізації та вимірювання. Фундаментальна робота Ч. Фомбруна (1996) визначила репутацію



як колективне сприйняття минулих дій організації та очікувань щодо її майбутньої поведінки. К. Волкер виокремив п'ять атрибутів репутації: перцептивність, кумулятивність, компаративність, можливість бути позитивною або негативною та стабільність у часі [2]. Найбільш операціоналізоване визначення запропонували М. Барнетт, Дж. Джермієр та Б. Лафферті: репутація – це колективне судження спостерігачів щодо організації, засноване на оцінках фінансових, соціальних та екологічних наслідків її діяльності протягом часу [1]. Це визначення принципово відрізняється від маркетингового розуміння бренду, оскільки передбачає мультистейкхолдерську основу та часову глибину. Й. Бігус та співавтори, проаналізувавши 173 дослідження, виявили концептуальну неузгодженість між обліковим і управлінським розумінням репутації: в обліку домінує фінансовий вимір (goodwill), тоді як менеджмент оперує мультидименсійними моделями [3]. Ця фрагментація пояснює, чому на практиці репутаційний менеджмент часто зводиться до PR-функції: коли репутацію розуміють вузько (як медіаобраз), управління нею логічно делегується комунікаційному відділу.

З позицій ресурсної теорії фірми (Дж. Барні, 1991) репутація відповідає всім VRIO-критеріям: вона цінна (забезпечує зниження транзакційних витрат і преміальне ціноутворення), рідкісна (формується десятиліттями й не може бути куплена), неімітована (є соціально складним активом, що залежить від унікальної історії організації) та організаційно підтримана (вимагає системних управлінських зусиль). Д. фон Берлепш та співавтори підтвердили, що репутація, розглянута через призму ресурсної теорії, функціонує як бар'єр входу для конкурентів і механізм сигналізації в умовах інформаційної асиметрії [4]. С. Гаміді та співавтори, здійснивши бібліометричний аналіз, зафіксували зміщення дослідницького фокусу від статичного розуміння репутації до динамічних моделей, інтегрованих у контекст Індустрії 4.0, де цифрові технології трансформують як канали формування, так і механізми руйнування репутації [7].



Структура зрілої системи репутаційного менеджменту складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків. Аналітичний блок охоплює моніторинг репутаційного поля, стейкхолдер-маппінг та оцінку поточного рівня репутації, зокрема за моделлю RepTrak, яка вимірює сім когнітивних вимірів: продукти й сервіси, інновації, робоче місце, управління, громадянськість, лідерство, результативність [29]. М. Феррер-Серрано та співавтори запропонували удосконалену модель вимірювання корпоративної репутації, орієнтовану на прийняття бізнес-рішень, зокрема у процесах відбору постачальників [26]. Стратегічний блок формулює репутаційну платформу, узгоджену з корпоративною стратегією. Операційний блок забезпечує реалізацію через конкретні інструменти: ESG-звітність, стейкхолдерський діалог, управління цифровою репутацією (ORM), employer branding. Контрольний блок включає КРІ репутації, ризик-моніторинг та механізми зворотного зв'язку [5]. О. Дерев'янку, дослідивши 18 підприємств харчової промисловості України, довела, що еволюція системи репутаційного менеджменту рухається від традиційних комунікаційних активностей до стейкхолдерського залучення, проте лише два підприємства з вибірки досягли цільового стану [5].

Сучасна репутаціологія демонструє кілька визначальних трендів. ESG стає структурним виміром репутації, а не факультативною надбудовою: Ш. Чень та М. Фань емпірично підтвердили, що ESG-рейтинги позитивно впливають на фінансові результати саме через медіаторну роль корпоративної репутації [19]. А. Аріанпур та М. Салехі виявили, що цей зв'язок модерується опортуністичною поведінкою CEO: за високого рівня опортунізму вплив звітності зі сталості на репутацію послаблюється [18]. Цифрова репутація формує автономне поле: Ф. Поллак та П. Маркович зафіксували падіння середнього рівня онлайн-репутації підприємств Центральної Європи на понад 10 % у 2020–2022 роках, що свідчить про вразливість цифрового репутаційного капіталу в умовах криз [9]. С. Коробка наголошує, що цифровізація репутаційного менеджменту (ORM, SERM) стає ключовим інструментом для малих і середніх підприємств, які не мають ресурсів



для розгорнутих систем [23]. М. Рубіо-Андрес та співавтори підтвердили, що малі підприємства потребують спрощених, але структурно цілісних репутаційних моделей [17]. К. Нуортімо та співавтори зафіксували зростаючу інтеграцію кризових комунікацій у репутаційний менеджмент, де криза розглядається не як аномалія, а як структурний елемент репутаційного циклу [8].

Визначивши категоріальний апарат та теоретичну рамку, доцільно перейти до аналізу євроінтеграційного контексту як фактора трансформації репутаційного середовища. Якщо до 2020 року корпоративна відповідальність залишалася переважно добровільною ініціативою, то нова хвиля регуляторних актів ЄС перетворила прозорість і сталість на юридичні зобов'язання з прямими репутаційними наслідками.

Нормативний вимір визначається насамперед Директивою щодо звітності у сфері сталого розвитку (CSRD, Directive 2022/2464), яка поширюється на приблизно 50 000 компаній і вимагає стандартизованої звітності за подвійним принципом суттєвості (double materiality), що передбачає оцінку впливу бізнесу на довкілля та суспільство і зворотного впливу ESG-факторів на фінансовий стан. Перші CSRD-звіти, опубліковані на початку 2025 року, виявили значну варіативність якості та тенденцію до статичного підходу до соціальної суттєвості [15]. К. Хуммель та М. Бауернхофер, дослідивши 45 австрійських компаній, констатували, що підприємства розглядають звітність зі сталості не просто як комплаєнс-вправу, а як засіб зміцнення репутації, легітимності та довіри інвесторів [15]. Водночас А. Руджері та співавтори попереджають, що звіти зі сталості часто є самодеклараціями, які можуть становити «вітринне прикрашання», тобто грінвошинг [27]. С. Тріпонгкаруна та співавтори емпірично продемонстрували, що компанії з високими ESG-рейтингами не завжди мають нижчі викиди вуглецю, що підтверджує гіпотезу «дешевих слів» та загрозу грінвошингу [16]. А. Матеос-Ронко та Н. Лахара-Каміллері підтвердили, що компанії з вищою репутацією розкривають значно більше нефінансової



інформації й вищої якості, тоді як інші обмежуються формальним compliance [14].

Ринковий вимір представлений Директивою про належну обачність у сфері сталого розвитку (CSDDD, Directive 2024/1760), яка вимагає ідентифікації та запобігання порушенням прав людини й екологічним ризикам уздовж усього ланцюга створення вартості. Санкції (до 5 % глобального чистого обороту та цивільна відповідальність) перетворюють ланцюг постачання на «репутаційний кордон» компанії [4]. Для українських експортерів, інтегрованих у європейські ланцюги, це означає, що їхня репутаційна відповідність безпосередньо впливає на репутаційну позицію європейських замовників. Інституційний вимір охоплює систему рейтингів та стандартів (EcoVadis, CDP, MSCI ESG Rating, ISO 26000, ISO 37001), які формують інфраструктуру репутаційної верифікації. Регламент ЄС щодо діяльності з ESG-рейтингування (EU Regulation 2024/3005), ухвалений у листопаді 2024 року, покликаний забезпечити прозорість методологій рейтингових агентств.

Культурний вимір євроінтеграції пов'язаний із зіткненням пострадянської бізнес-культури, де репутація часто формується через неформальні зв'язки, із європейською моделлю інституціоналізованої довіри, де репутація верифікується через формальні процедури, стандарти та публічну звітність. GDPR є показовим прикладом: Г. Фокс та співавтори емпірично довели, що маркування відповідності вимогам захисту персональних даних позитивно впливає на сприйняття надійності та готовності споживачів до трансакцій [10]. Д. Рімкоте продемонструвала, що навіть регуляторні агенції ЄС використовують диференційовані репутаційні стратегії (технічну, процедурну та моральну), причому агенції з вищими репутаційними загрозами повертаються до базової технічної компетенції [25].

Описана інституційна архітектура становить нормативну рамку, проте різні моделі корпоративного управління в країнах ЄС формують відмінні підходи до практичної реалізації репутаційного менеджменту. Англосаксонська



модель (Велика Британія) характеризується однорівневою структурою ради директорів, орієнтацією на акціонерну цінність, розвиненими ринковими механізмами дисципліни та високою роллю публічного розкриття інформації. Репутаційний менеджмент тут виконує переважно сигнальну функцію, реалізуючись через рейтинги, індекси та медіаприсутність. Континентальна модель (Німеччина, Франція) спирається на дворівневу структуру управління, кодeterminацію, концентровану власність і довгострокову орієнтацію. Репутаційний менеджмент інтегрований у корпоративне управління через механізми стейкхолдерського діалогу та колективних угод, що робить цю модель ближчою до нових вимог CSRD та CSDDD. Скандинавська модель (Швеція, Данія, Фінляндія) вирізняється найвищим рівнем інтеграції ESG у корпоративну стратегію, консенсусним прийняттям рішень та потужною інфраструктурою нефінансової звітності.

Досвід нових членів ЄС (Польща, Чехія, Балтія) є найбільш релевантним для України. Розширення 2004 року забезпечило країнам-новачкам значне зростання ВВП на душу населення протягом 15 років порівняно зі сценарієм без вступу, причому ключовими чинниками успіху стали передвступні реформи у сферах торгівлі, фінансового сектору, конкуренції та інституційної розбудови. Для репутаційного менеджменту це означає, що адаптація до *acquis* – не лише юридична необхідність, а й репутаційний ресурс: демонстрація відповідності стандартам ЄС підвищує довіру партнерів і інвесторів. Водночас досвід Польщі свідчить, що формальна адаптація без змін корпоративної культури створює ефект «інституційного фасаду», коли *de-jure* відповідність не підкріплена *de-facto* практиками.

Від порівняльного аналізу моделей перейдемо до діагностики вітчизняної ситуації, адже саме розрив між поточним станом і цільовим рівнем визначає архітектуру системи репутаційного менеджменту. Поточний стан репутаційного менеджменту в Україні характеризується інституційною незрілістю. А. Завербний та Ю. Ломага зазначають, що більшість українських організацій не



мають виділених позицій з управління репутацією, а відповідні функції виконуються PR-підрозділами за залишковим принципом [21]. С. Боліла фіксує, що в умовах трансформацій і воєнних викликів репутаційний менеджмент стає критично важливим, але його системне впровадження залишається на початковій стадії [20]. Організація економічного співробітництва та розвитку у звіті 2025 року констатує, що фінансовий сектор України залишається невеликим, частка проблемних кредитів становить 34,6 %, а зовнішній борг на 74 % деномінований в іноземній валюті [24]. Це означає, що репутаційний капітал для українських компаній є безпосередньою умовою доступу до фінансування.

Війна створює безпрецедентний «репутаційний парадокс». З одного боку, асоціація з воєнним конфліктом генерує ризики сприйняття нестабільності. З іншого боку, В. Баміаці та співавтори, дослідивши компанії Fortune Global 500, ідентифікували феномен «партизанської КСВ»: західні корпорації продемонстрували солідарність з Україною через п'ять ролей (помічник, захисник, борець, підричник, впливач) [11]. Ш. Ганесан та Г. Маллапрагада підтвердили, що компанії, які вийшли з російського ринку, отримали вищий споживчий сентимент, причому ефект був сильнішим для фірм із розвинутою ESG-репутацією, що засвідчує функціонування ESG-позиціонування як «репутаційної страховки» під час геополітичної кризи [12]. К. Облуй та Р. Вороновська довели, що українські компанії продемонстрували надзвичайну адаптивність, а сам факт продовження бізнес-діяльності сприймався як акт спротиву [13]. М. Еронен-Валлі дослідила, як українські компанії використовують краудфандингові платформи для поєднання комерційної та суспільної риторики, перетворюючи воєнний контекст на елемент репутаційного нарративу [28].

Секторальна специфіка визначає диференційовані репутаційні стратегії. ІТ-сектор має найсильнішу глобальну репутацію і найвищий потенціал євроінтеграційного позиціонування, проте потребує подолання country-risk perception. Аграрний сектор стикається з жорсткими вимогами food safety та



конкурентним тиском європейських виробників. Оборонно-технологічний сектор формує нову репутаційну нішу інноваційності під тиском, але вимагає прозорих механізмів governance. А. Завербний та П. Налутка наголошують, що в кризових умовах медіаактивність та інноваційність стають критичнішими для антикризової стійкості, ніж КСВ-ініціативи [22]. Євроінтеграційні вимоги функціонують як каталізатор: проходження скринінгу всіх 35 розділів acquis вимагає системної адаптації корпоративного управління, антикорупційних механізмів, захисту споживачів та ESG-звітності.

Синтез теоретичного аналізу, євроінтеграційних вимог і діагностики українського контексту дозволяє сформулювати авторську модель системи репутаційного менеджменту, адаптовану до специфіки перехідного періоду. Модель базується на п'яти принципах: compliance-driven start (початок із забезпечення нормативної відповідності як мінімальної репутаційної бази), stakeholder-centric approach (орієнтація на ключових стейкхолдерів ринку ЄС, зокрема покупців, регуляторів та інвесторів), evidence-based reputation (доказова, а не декларативна репутація, побудована на верифікованих даних, стандартах та аудитах, а не на PR-кампаніях), digital-first (пріоритет цифрових каналів репутаційної комунікації) та crisis preparedness (вбудована антикризова стійкість як структурна ознака) [6, 8].

Структурно модель складається з шести компонентів: репутаційна діагностика (стейкхолдер-маппінг, gap-аналіз відповідності вимогам ЄС, бенчмаркінг з конкурентами на цільових ринках); репутаційна стратегія (визначення цільового репутаційного профілю з урахуванням секторальної специфіки та євроінтеграційних пріоритетів); compliance-інфраструктура (впровадження CSRD-сумісної звітності, GDPR-відповідності, антикорупційних процедур за ISO 37001, каналів whistleblowing); операційна репутація (ESG-ініціативи, employer branding, ORM-система, стейкхолдерський діалог); метрики та контроль (адапована модель RepTrak із додатковими індикаторами євроінтеграційної відповідності, NPS для ключових стейкхолдерських груп,



ESG-скор за EcoVadis/CDP) [26, 29]; антикризовий модуль (сценарії репутаційних криз, пов'язаних із воєнними ризиками, кіберзагрозами, порушеннями ланцюгів постачання).

Впровадження моделі передбачає три етапи: compliance (забезпечення базової нормативної відповідності, 6–12 місяців), credibility (побудова доказової репутації через ESG-звітність, стейкхолдерський діалог та верифіковані практики, 12–24 місяці) та leadership (досягнення репутаційного лідерства у секторальній ніші на ринку ЄС, 24–36 місяців). Ця етапність відображає реальні обмеження українських підприємств: неможливість одночасного впровадження всіх елементів зрілої системи, необхідність поступового нарощування інституційної спроможності та потребу в швидких результатах для зовнішніх стейкхолдерів. О. Дерев'янка емпірично довела, що система репутаційного менеджменту, зосереджена на стейкхолдерському залученні, а не на традиційних комунікаційних активностях, забезпечує вищу репутаційну стабільність [5, 6].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати кілька принципових висновків. Репутаційний менеджмент для українських підприємств в умовах євроінтеграції не є опціональною надбудовою до PR-функції, а виступає стратегічною управлінською системою, від ефективності якої безпосередньо залежить доступ до ринку ЄС, інвестиційного капіталу та глобальних ланцюгів створення вартості. Корпоративна репутація відповідає всім VRIO-критеріям стратегічного ресурсу, що зумовлює необхідність системного управлінського підходу, інтегрованого в корпоративну стратегію.

Нормативне середовище ЄС (CSRD, CSDDD, GDPR, Директива про захист викривачів) перетворює прозорість та compliance із «м'яких» репутаційних сигналів на «жорсткі» юридичні вимоги з штрафними санкціями до 5 % глобального обороту. Порівняльний аналіз англосаксонської, континентальної та скандинавської моделей свідчить, що оптимальна модель для України має поєднувати елементи континентальної (стейкхолдерська орієнтація, довгостроковість) та скандинавської (ESG-інтеграція, ціннісна узгодженість)



моделей, доповнені цифровими інструментами англосаксонського підходу та антикризовим модулем, специфічним для воєнного контексту.

Війна є амбівалентним репутаційним фактором: вона генерує *country risk*, але водночас створює унікальний капітал солідарності та визнання, який може бути конвертований у репутаційну перевагу за умови системного управління нарративом. Запропонована авторська модель системи репутаційного менеджменту з триетапним впровадженням (*compliance* → *credibility* → *leadership*) забезпечує баланс між негайними вимогами нормативної відповідності та стратегічним нарощуванням репутаційного капіталу. Головний виклик – подолання «інституційного фасаду», коли формальна відповідність стандартам не підкріплюється реальними змінами корпоративної культури та управлінських практик.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої моделі на вибірці українських підприємств різних секторів, розробленням секторальних адаптацій моделі (зокрема, для ІТ-сектору, аграрної галузі та оборонно-технологічного сектору), а також порівняльним аналізом динаміки репутаційних практик українських підприємств у процесі євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Barnett M. L., Jermier J. M., Lafferty B. A. Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*. 2006. Vol. 9, No. 1. P. 26–38. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
2. Walker K. A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*. 2010. Vol. 12, No. 4. P. 357–387. DOI: <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
3. Bigus J., Hua K. P. M., Raithel S. Definitions and Measures of Corporate Reputation in Accounting and Management: Commonalities, Differences, and Future



Research. *Accounting and Business Research*. 2024. Vol. 54, No. 3. P. 304–336. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2022.2149458>

4. Von Berlepsch D., Lemke F., Gorton M. The Importance of Corporate Reputation for Sustainable Supply Chains: A Systematic Literature Review, Bibliometric Mapping, and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*. 2022. Vol. 186. P. 1–37. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05268-x>

5. Derevianko O. Stakeholder engagement to replace traditional activities in Reputation Management System: Insights from Ukrainian food processing companies. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16, No. 4. P. 314–330. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.26](https://doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.26)

6. Derevianko O. Reputation stability vs anti-crisis sustainability: under what circumstances will innovations, media activities and CSR be in higher demand? *Oeconomia Copernicana*. 2019. Vol. 10, No. 3. P. 511–536. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.2019.025>

7. Hamidi S. R., Ismail M. A., Shuhidan S. M., Kadir S. A. Corporate Reputation in Industry 4.0: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *SAGE Open*. 2023. Vol. 13, No. 4. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231200951>

8. Nuortimo K., Harkonen J., Breznik K. Exploring corporate reputation and crisis communication. *Journal of Marketing Analytics*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8>

9. Pollák F., Markovič P. Challenges for Corporate Reputation – Online Reputation Management in Times of Global Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. Vol. 15, No. 6. Art. 250. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15060250>

10. Fox G., Lynn T., Rosati P. Enhancing consumer perceptions of privacy and trust: a GDPR label perspective. *Information Technology & People*. 2022. Vol. 35, No. 8. P. 181–204. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2021-0706>



11. Bamiatzi V., Brieger S. A., Karakulak Ö., Kinderman D., Manning S. The Rise of Partisan CSR: Corporate Responses to the Russia–Ukraine War. *Journal of Business Ethics*. 2025. Vol. 198, No. 2. P. 263–291. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05795-9>
12. Ganesan S., Mallapragada G. Navigating Geopolitical Turmoil: Corporate Responses to the War in Ukraine and Its Impact on Consumer Mindset. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/07439156241244738>
13. Obłój K., Voronovska R. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67, No. 1. P. 93–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>
14. Mateos-Ronco A., Lajara-Camilleri N. The Role of Reputation and Regulation in Shaping Non-Financial Information Reporting. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 5. Art. 174. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15050174>
15. Hummel K., Bauernhofer M. Consequences of sustainability reporting mandates: evidence from the EU taxonomy regulation. *Accounting Forum*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/01559982.2024.2301854>
16. Treepongkaruna S. et al. Greenwashing, Carbon Emission, and ESG. *Business Strategy and the Environment*. 2024. Vol. 33, No. 8. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3929>
17. Rubio-Andrés M. et al. SMEs in the Reputation Literature: A Review of the State-of-the-Art. *Review of Managerial Science*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00915-9>
18. Arianpoor A., Salehi M. Sustainability Reporting and Corporate Reputation: The Moderating Effect of CEO Opportunistic Behavior. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 3. Art. 1257. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14031257>
19. Chen S., Fan M. ESG Ratings and Corporate Success: Analyzing the Environmental Governance Impact on Chinese Companies' Performance. *Frontiers in Energy Research*. 2024. Vol. 12. Art. 1371616. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenrg.2024.1371616>



20. Боліла С. Ю. Репутаційний менеджмент в умовах трансформацій та військових викликів: стан та перспективи. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 24. С. 221–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.23>
21. Завербний А. С., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93>
22. Завербний А., Налутка П. Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96>
23. Коробка С. В. Репутаційний менеджмент в умовах діджиталізації: стратегії та інструменти для малих підприємств. *Соціальна економіка*. 2025. Вип. 69. С. 116–126. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-10>
24. OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html
25. Rimkutė D. Building organizational reputation in the European regulatory state: An analysis of EU agencies' communications. *Governance*. 2020. Vol. 33. P. 385–406. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12438>
26. Ferrer-Serrano M., Latorre-Martínez M. P., Lozano-Blasco R. Enhancing Business Decision Making through a New Corporate Reputation Measurement Model: Practical Application in a Supplier Selection Process. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 2. Art. 523. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16020523>
27. Ruggeri M. et al. Facing the Risk of Greenwashing in the ESG Report of Global Companies: The Importance of Life Cycle Thinking. *Corporate Social*



Responsibility and Environmental Management. 2025. DOI:
<https://doi.org/10.1002/csr.3178>

28. Eronen-Valli M. Interdiscursive resistance by Ukrainian companies: Wartime fundraising on Kickstarter as commercial and societal rhetoric. *Discourse & Communication*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/17504813241293072>

29. Ponzi L. J., Fombrun C. J., Gardberg N. A. RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*. 2011. Vol. 14, No. 1. P. 15–35. URL: <https://www.researchgate.net/publication/233644995>