МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Валентина Чичун ORCID:
https://orcid.org/0000-0003-0032-9757
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА

Анотація: *Досліджено теоретико-прикладні аспекти формування й управління репутаційним капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації та воєнної нестабільності. Визначено генезис понять «авторитет», «імідж» та «репутація», а також розкрито їх роль у ресурсній теорії підприємства. На основі аналізу діяльності провідних гравців ринку (HoReCa, ритейл, банківський сектор) обґрунтовано частку репутаційного активу у загальній ринковій вартості компаній та ідентифіковано ключові галузеві драйвери його зростання. Особливу увагу приділено практичному кейсу мережі «АТБ» як прикладу конвертації соціальної відповідальності у стратегічну стійкість та лояльність споживачів під час війни. Сформовано та запропоновано циклічну модель управління репутацією, яка інтегрує цифрові інструменти (CRM, SEO, SMM) та систему KPI для нівелювання репутаційних ризиків. Доведено, що системний репутаційний менеджмент забезпечує довгострокові конкурентні переваги та капіталізацію бізнесу в умовах глобальної невизначеності.*

Ключові слова : *репутаційний капітал, ділова репутація, нематеріальні активи, конкурентні переваги, готельно-ресторанний бізнес, роздрібна торгівля, ресурсний підхід.*

Вступ. У сучасних реаліях глобальної нестабільності розвиток економічних систем характеризується безпрецедентною турбулентністю та посиленням конкурентної боротьби. Для українських підприємств цей період ускладнюється викликами воєнного стану, що вимагає пошуку нових, життєстійких механізмів забезпечення діяльності бізнесу. Саме концепція життєстійкості, яка передбачає здатність організації зберігати функціональність під впливом критичних зовнішніх шоків та швидко відновлювати потенціал, стає фундаментом виживання в умовах воєнної економіки. За таких умов традиційні матеріальні ресурси втрачають свою виключну роль, поступаючись місцем нематеріальним активам, серед яких фундаментальне значення має репутаційний капітал.

Теоретичний базис дослідження спирається на ресурсну теорію (Resource-Based View), де репутація розглядається як специфічний стратегічний актив. Згідно з концепцією Дж. Барні (Barney, 1991), ресурси, що

забезпечують сталу конкурентну перевагу, повинні бути цінними, рідкісними та складними для імітації. Репутаційний капітал повною мірою відповідає цим критеріям, оскільки він створюється роками та базується на унікальному досвіді взаємодії зі стейкголдерами.

Ділова репутація виступає як інтегрована оцінка діяльності організації. Ч. Фомбрун (Fombrun, 2005) визначає її як сукупне сприйняття минулих дій фірми та її здатності генерувати цінність у майбутньому. Це складний актив, що поєднує реальні результати функціонування та суб'єктивні очікування ринку. Г. Даулінг (Dowling, 2002) доповнює це бачення, акцентуючи на спроможності репутації мінімізувати транзакційні витрати та підвищувати інвестиційну привабливість через формування високого рівня суспільної довіри.

У структурі інтелектуального капіталу підприємства репутаційний компонент займає особливе місце. Як зазначає В. Подоляк (Подоляк, 2018), репутація є зовнішнім проявом внутрішньої ефективності менеджменту та культури компанії. Її роль посилюється в процесах цифровізації бізнес-моделей, де інформаційне поле стає максимально прозорим, а швидкість поширення будь-яких відомостей зростає у геометричній прогресії. Трансформація інформаційного середовища створює ефект «скляних стін», за якого, згідно з концепцією Д. Тапскотта (Tapscott & Ticoll, 2003), бізнес стає «відкритим» для зовнішнього спостереження, а будь-яка операційна помилка миттєво стає надбанням громадськості. Це вимагає від керівництва переходу від епізодичного формування іміджу до системного управління репутаційними ризиками (Argenti, 2003).

Особливого значення набуває оцінка репутаційного капіталу як фактора капіталізації бізнесу. К. В. Куценко (Куценко, 2014) обґрунтовує методичні підходи до вимірювання репутації, вказуючи на необхідність врахування як фінансових показників (гудвіл), так і якісних параметрів лояльності клієнтів. Це дозволяє сформувати багатовимірну модель оцінки, де фінансова вартість активу підкріплюється рівнем соціальної довіри. П. Робертс та Г. Даулінг (Roberts & Dowling, 2002) у своєму дослідженні взаємозв'язку між корпоративною репутацією та фінансовою результативністю підтвердили, що компанії з вищим репутаційним статусом мають здатність підтримувати прибутковість вище середньоринкового рівня протягом тривалого часового періоду.

Для вітчизняного ринку, який функціонує в умовах екстремальної невизначеності, репутація виконує функцію стратегічного захисного бар’єра. У наукових працях дослідників (Batchenko & Dielini, 2018) підкреслюється, що для підприємств сфери послуг, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, репутаційний капітал стає головним рушієм економічного зростання. В умовах воєнного стану це проявляється у здатності брендів утримувати клієнтську базу попри логістичні труднощі та зміну ринкової кон’юнктури. Позитивна репутація водночас виступає інструментом залучення міжнародних грантів,

партнерств та гуманітарних ініціатив, що є важливим для відновлення національного бізнесу.

Аналіз результатів оцінювання репутаційного активу провідних компаній України («Галузеві лідери», 2025) слугує вагомим підтвердженням того, що репутація трансформується з вузькоспеціалізованої категорії у потужний соціально-економічний ресурс національної стійкості. В умовах воєнного стану високий рівень довіри між контрагентами стає вирішальною передумовою для стабільної взаємодії, що дозволяє мінімізувати транзакційні витрати та суттєво знизити ризики зупинки операційних циклів у критичних ситуаціях.

Матеріали та методи. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу нематеріальних активів підприємства, що дозволило розглянути репутаційний капітал як динамічну категорію в умовах сучасних ринкових викликів. У процесі роботи було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема метод теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу при дослідженні генезису понять «авторитет», «імідж» та «репутація» у працях М. Вебера (Weber, 1947), Г. Даулінга (Dowling, 2001) та Б. Баухофера (Bauhofer, 2004). Використання методів класифікації і сегментації сприяло систематизації основних груп цільових аудиторій (стейкголдерів) репутаційного менеджменту за їх нормативними та функціональними ознаками.

Для оцінки частки репутаційного активу у ринковій вартості підприємств різних галузей, таких як HoReCa, ритейл, банківський та IT-сектори, було застосовано статистично-економічний аналіз. Важливою складовою дослідження став метод кейс-стаді (case study), який дозволив детально вивчити прикладний досвід формування й захисту репутаційного капіталу мережі «АТБ» як репрезентативної моделі соціально відповідального бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. Графічно-аналітичний метод та метод моделювання покладено в основу розробки авторської схеми управління репутацією підприємства, що інтегрує сучасні цифрові інструменти комунікації та систему ключових показників ефективності (KPI).

Інформаційною базою дослідження слугували фундаментальні наукові праці вітчизняних і закордонних учених, аналітичні результати національних рейтингів репутаційного активу (RAU, Delo.ua), а також офіційні звітні дані групи компаній АТБ за 2024-2025 роки. Узагальнення емпіричних даних дозволило забезпечити репрезентативність результатів та сформувати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств через механізми репутаційного менеджменту.

Результати та обговорення. Сучасний бізнес все більше залежить від нематеріальних активів. За різними оцінками, репутація може формувати від 30% до 80% ринкової вартості компанії залежно від галузі. У готельно-ресторанній сфері, де послуги часто однотипні, репутаційний капітал стає головним диференціатором. У роздрібній торгівлі він безпосередньо впливає

на лояльність покупців і обсяг продажів. У воєнний період в Україні репутація допомагає утримувати внутрішнього споживача, залучати партнерів і підтримувати соціальну згуртованість.

Репутація як суспільний феномен є наслідком багатовікового цивілізаційного та соціального розвитку. Витоком її формування стало виникнення ринкової економіки, капіталістичної системи та сучасного громадянського суспільства. В Європі цей процес бере початок у період пізнього середньовіччя (XV-XVI століття) і триває до XIX століття. У наш час функціонування як сучасного суспільства, так і конкурентної економіки є неможливим без цього феномена. Поняття репутації трактується як громадська оцінка чи думка про певну особу, якість продукції чи діяльність компанії-виробника. Передумовою виникнення репутації як важливої складової сучасного суспільства було поняття авторитету. Цей феномен з'явився ще за часів формування людської цивілізації – в період первісної культури. Авторитет становив основу механізмів домінування, які лежали в основі ієрархічної структури первісних спільнот.

Лексично термін походить від латинського слова «auctoritas», що означає владу чи значущість. Він трактується як визнана суспільством впливовість або «вага», що наділяє людину, групу чи організацію певним рівнем впливу завдяки їхнім характеристикам або заслугам. Авторитет є одним із трьох компонентів соціальної влади поряд із силою та впливом. Проте, на відміну від сили, авторитет передбачає узаконене право ухвалювати рішення. Існує багато видів авторитету – духовний, особистий, професійний, службовий тощо. Вони формуються під впливом як практичної діяльності людини, так і специфічних рис конкретно-історичної епохи, в якій ця особа живе. Попри різноманітність видів авторитету, їх об'єднує одна важлива риса – вони не є заданими наперед і досягаються через визначену взаємодію в соціумі. Видатний німецький соціолог Макс Вебер (Weber, 1947) зробив значний внесок у вивчення цього питання, виокремивши три типи авторитету: традиційний, харизматичний та легальний. Традиційний авторитет базується на вірі в незмінність усталеного порядку («вічно вчорашнього») і передбачає передачу цінностей та норм через механізми традицій. Харизматичний авторитет виникає здебільшого в переломні епохи історії, які супроводжуються кризами та нестабільністю. Його основу складає феномен харизми – особливий дар чи талант, який викликає у спільноти беззастережну довіру, повагу й віру в можливості такої особистості. Легальний авторитет заснований на силі формальних законів суспільства. Він виникає там, де функціонують механізми й структури, які створюють переконання в правомірності, розумності та доцільності діяльності владних інститутів.

Існування легального авторитету передбачає формування правової свідомості та існування правової держави. У той час як традиційний і харизматичний авторитети нерідко зміцнюються через застосування

насильства, легальний тип авторитету часто підтримується силою ринкових відносин.

Хоч поняття «авторитет» і «репутація» часто розглядаються як синонімічні, їхня природа суттєво відрізняється. Авторитет характеризується більш ранньою появою і є базовим елементом – фундаментом, на якому будується репутація. Імідж (від англ. image – «образ») також часто прирівнюють до репутації, але він спрямований на широку аудиторію і формується штучно через пропаганду, рекламу та медіа із застосуванням психологічного впливу. Він поєднує реальні характеристики об'єкта з вигаданими рисами, створюючи бажаний образ у масовій свідомості. Імідж слугує засобом комунікації між його носієм та масовою аудиторією. Наприклад, реклама прагне вдало продати імідж продукту, який споживач часто співвідносить із власним соціальним статусом і престижем. Репутацію ж неможливо купити чи симулювати – вона формується лише в результаті довготривалих зусиль. Це характеристика, яка досягається завдяки чесній та прозорій поведінці, що пов'язує репутацію із довірою як важливим соціальним феноменом. Таким чином, імідж, який яскраво підкреслює сильні сторони компанії, є складовою її ділової репутації і водночас збагачує її капіталізацію. Репутацію ж неможливо купити чи симулювати – вона формується лише в результаті довготривалих зусиль. Репутаційний капітал – це сукупність нематеріальних активів на основі довіри та лояльності (Dowling, 2001).

Репутаційний капітал слід розглядати як багатогранну категорію, що формується під впливом низки внутрішніх і зовнішніх чинників. Систематизація основних складових цього активу та напрямів його впливу на діяльність підприємства представлена на рисунку 1, де відображено внутрішню структуру репутаційного капіталу через його базові компоненти, такі як довіра стейкголдерів, впізнаваність бренду, лояльність клієнтів, корпоративна культура та соціальна відповідальність. Водночас схема демонструє тісний взаємозв’язок між зміцненням цих елементів і зростанням ринкової вартості компанії, її інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та загальної стійкості до кризових явищ.

Як слушно зазначив Бодо Баухофер (Bauhofer, 2004), сприятливий образ компанії має надихати всіх її стейкголдерів: акціонерів, партнерів, співробітників і клієнтів.



Рис. 1. Структурно-функціональна схема репутаційного капіталу підприємства

Побудова стратегії потребує сегментації груп, серед яких Г. Даулінг (Dowling, 2001) виділяє чотири основні групи цільових аудиторій.

1. Нормативні групи. Ці групи задають правила та оцінюють діяльність організації. Серед них урядові установи, органи влади, регулюючі організації, громадські об'єднання та міжнародні рейтингові агентства, такі як Standard & Poor's і Moody's, що відіграють важливу роль у функціонуванні глобальної економіки. Всередині організацій нормативними групами можуть бути ради директорів, які керують її діяльністю. Завоювання їхньої прихильності забезпечує міцну основу для ділової репутації.

2. Функціональні групи. Безпосередньо впливають на щоденну діяльність організації, зокрема співробітники, постачальники, дистриб'ютори та партнерські організації. Співробітники є ключовою складовою цієї групи, адже від них залежить як продуктивність компанії, так і її громадський імідж.

3. Дифузні групи. Їхня зацікавленість у діяльності організації пов'язана з соціальними та етичними питаннями, такими як охорона довкілля, рівноправність чи захист прав вразливих верств населення. Ця широка громадськість також включає журналістів, які мають значний вплив на формування суспільної думки про компанію. Організації повинні налагоджувати позитивні комунікації зі ЗМІ задля укріплення своєї репутації.

4. Споживачі. Вони є найбільш важливою категорією аудиторії, хоча й надзвичайно різноманітною за своїми потребами. Споживачі шукають у

продуктах та послугах розв'язання власних проблем, і тому кожна група бажає отримати свою відповідь на запитання: «Чим мені може бути корисна ця організація?».

Таким чином, репутація компанії в очах споживачів є багатогранною і повинна бути адаптованою до їхніх потреб. Формування ефективної ділової репутації передбачає не лише врахування специфіки кожної цільової аудиторії, але й створення комунікаційного мосту між організацією та її стейкголдерами задля досягнення довгострокового успіху.

Так, репутаційний капітал у готельно-ресторанній сфері має свої особливості. У HoReCa репутація формується через емоційний досвід, локальні продукти, CSR та zero-waste практики. У воєнний час вона діє як «подушка», дозволяючи нівелювати тимчасові складнощі.

Репутаційний капітал проявляється по-різному залежно від галузі. У роздрібній торгівлі (ритейл) він особливо критичний, оскільки безпосередньо впливає на частоту покупок, лояльність і «сарафанне радіо». Якість продукції, умови праці, цінова політика та соціальна відповідальність стають ключовими драйверами.

У 2025 році в українському рейтингу лідерами стали McDonald's (2-ге місце), АТБ, Аврора та інші. Нижче наведена таблиця 1, яка демонструє основні економічні ефекти від накопичення репутаційного капіталу для ключових гравців ринку.

Таблиця 1

Порівняння ролі репутаційного капіталу в різних сферах діяльності

Сфера діяльності	Частка репутації у вартості	Ключові драйвери	Основний економічний ефект	Приклади (2025)
HoReCa	50-70 %	Емоційний досвід, якість страв, CSR	Зростання повторних візитів, преміальна ціна	McDonald's Україна, локальні ресторани
Ритейл	40-65 %	Якість продукції, ціни, умови праці	Збільшення частоти покупок, лояльність	АТБ, Аврора, Rozetka
Банківська	60-80 %	Надійність, прозорість, етика	Залучення депозитів, довіра	ПриватБанк, Банк Кредит Дніпро
IT / Телеком	50-75 %	Інновації, захист даних, культура	Залучення талантів, лояльність	Vodafone, Київстар

Процес капіталізації репутації нерозривно пов'язаний з ідентифікацією та нейтралізацією специфічних галузевих загроз. Кожна сфера діяльності має унікальний набір інструментів впливу на стейкхолдерів, проте одночасно стикається з критичними ризиками, які в умовах воєнної економіки потребують особливих стратегій захисту. Деталізований аналіз інструментарію формування та механізмів мінімізації репутаційних втрат у ключових секторах економіки наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Специфіка формування та ризиків репутаційного капіталу в ключових сферах

Сфера	Інструменти формування	Найбільші репутаційні ризики	Захист у воєнний час
HoReCa	Фестивалі, гастротури, відкрита кухня	Негативні відгуки, проблеми з гігієною	Онлайн-трансляції, підтримка ЗСУ
Ритейл	Програми лояльності, соціальні ініціативи	Фальсифікат, погані умови праці	Прозора комунікація, благодійність
Банківська	Прозора звітність, цифрові сервіси	Витік даних, шахрайство	Посилення кібербезпеки

Підприємство АТБ – найбільша продуктова мережа України – є яскравим прикладом того, як репутація стає стратегічним ресурсом. Станом на січень 2026 року мережа налічує 1319 супермаркетів у 22 областях України та у понад 330 населених пунктах. У 2025 році компанія відкрила 67 нових магазинів, а загальна кількість співробітників перевищила 60 тисяч осіб

У 2025 році компанія посіла 7-ме місце в національному рейтингу за версією Delo.ua та RAU (2025). Журі особливо високо оцінило управління репутацією, PR та соціальну відповідальність. АТБ також визнана найкращим роботодавцем України 2025 року в галузі ритейлу.

Формування репутаційного капіталу під час війни (ключові механізми):

1. Стабільність і доступність у кризових умовах. АТБ однією з перших відновила роботу в деокупованих регіонах (Київська, Харківська, Чернігівська, Сумська, Херсонська області). Навіть у прифронтових зонах мережа працювала з генераторами та скороченим «бойовим» асортиментом (500-700 найменувань товарів першої необхідності). 25 магазинів продовжують працювати в містах під постійними обстрілами. Це сформувало образ «точки опори» та «символу української незламності».

2. Масштабна соціальна відповідальність (CSR) як основа довіри. Загальна сума благодійної допомоги ЗСУ, медикам, рятувальникам та цивільному населенню від початку повномасштабного вторгнення перевищила 2 млрд грн:

– благодійна ініціатива «Сертифікат для ЗСУ» та «Благодійний внесок»: покупці зібрали 34,5 млн грн, АТБ подвоїла суму – 70 млн грн спрямовано на потреби армії та медичних закладів;

– придбано та передано ЗСУ понад 1000 дронів Mavic 3 Pro та понад 1500 автомобілів різного призначення (пікапи, пожежні, медичні, вантажні машини, всюдиходи);

– щорічно компанія виділяє понад 50 млн грн на благоустрій міських територій, підтримку спортивних заходів та програми для ветеранів;

– постійна співпраця з десятками благодійних фондів і волонтерських організацій.

3. Прозорість і чесна комунікація. Регулярні звіти про допомогу, відкрита цінова політика, розвиток власних торгових марок («День у День») з акцентом на українських виробників. Компанія активно використовує цифрові канали для швидкого реагування на кризи та підтримки зв'язку зі споживачами навіть під час повітряних тривог.

Економічний ефект репутаційного капіталу (2025 рік) сформований наступним чином. Товарообіг мережі склав 294,2 млрд грн (+18 % порівняно з 2024 роком). Група компаній АТБ сплатила до бюджетів усіх рівнів 37,88 млрд грн податків і зборів (+32,37 % або +9 млрд грн). Флагманська мережа «АТБ-Маркет» посідає перше місце серед ритейлерів за доходом (247,35 млрд грн за даними Опендатабот).

Завдяки накопиченому репутаційному капіталу споживачі обирають АТБ як через доступні ціни, так і через довіру та патріотичну позицію. Бренд міцно асоціюється з «народним брендом», стабільністю та соціальною відповідальністю. Це забезпечує високу лояльність, стабільний попит навіть у складні періоди та стійкість бізнесу під час енергетичних криз і логістичних викликів.

Таким чином, репутаційний актив мережі трансформувався у стратегічну ринкову перевагу, що дозволяє компанії утримувати лідерство завдяки ціновому пріоритету та глибокому ціннісному зв'язку з аудиторією.

На рисунку 2 представлена структурно-логічна схема моделі, що демонструє взаємодію суб'єктів управління з об'єктом через інтегровану систему цифрових та комунікаційних інструментів.

Візуалізація моделі відображає ієрархічну взаємодію між управлінською ланкою та каналами комунікації, де кожен цифровий інструмент спрямований на конкретний сегмент стейкхолдерів. Це створює замкнений контур управління, що дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Запропонована модель відображає системний підхід до управління репутацією, де аналіз забезпечує інформаційну основу для прийняття рішень. При цьому планування визначає стратегічні орієнтири та реалізація включає практичні заходи впливу на репутацію. Слід зазначити, що контроль дозволяє оцінити ефективність дій, відповідно коригування забезпечує адаптивність системи управління. Модель є циклічною й адаптивною, що особливо важливо в умовах цифровізації та високої динаміки інформаційного середовища. Наукова новизна запропонованої моделі полягає в інтеграції цифрових інструментів управління репутацією, поєднанні якісних і кількісних KPI. При цьому особливу увагу варто приділити врахуванню зворотного зв'язку як ключового елементу системи, орієнтації на адаптивне управління в умовах ризиків.



Рис. 2. Структурно-логічна модель стратегічного управління репутацією підприємства в умовах цифровізації

Важливість упровадження репутаційного менеджменту на підприємствах підтверджується низкою суттєвих переваг, які безпосередньо впливають на ефективність їх діяльності та конкурентоспроможність.

По-перше, формування позитивної ділової репутації підприємства. Наявність позитивних відгуків клієнтів і високого рівня довіри з боку суспільства сприяє зростанню прибутковості бізнесу шляхом поширення усної інформації (word-of-mouth) та особистих рекомендацій.

По-друге, покращення позицій підприємства в пошукових системах (SEO). Ефективне управління онлайн-репутацією дозволяє підвищити рейтинг вебресурсів підприємства у результатах пошуку, що, своєю чергою, зменшує видимість негативного контенту та сприяє збільшенню обсягів вебтрафіку.

По-третє, формування позитивного інформаційного середовища через онлайн-відгуки. Контент, створений користувачами (user-generated content), здатний нейтралізувати вплив негативних відгуків і підвищувати рівень довіри з боку потенційних споживачів.

По-четверте, зростання рівня впізнаваності бренду. Активна присутність підприємства в цифровому середовищі сприяє підвищенню поінформованості цільової аудиторії про бренд, що стимулює залучення нових клієнтів та пришвидшує процес прийняття рішення щодо співпраці.

По-п'яте, покращення взаємодії з партнерами та споживачами. Використання соціальних мереж та сучасних інструментів управління онлайн-

репутацією забезпечує розширення каналів комунікації, що дозволяє надавати більш персоналізовані послуги та підвищувати якість обслуговування.

Висновки. Репутаційний капітал є універсальним стратегічним ресурсом, який у кожній сфері діяльності проявляється через специфічні драйвери, але незмінно забезпечує довгострокову конкурентну перевагу. У роздрібній торгівлі він найбільше впливає на щоденні обсяги продажів та формування лояльності споживачів, тоді як у готельно-ресторанному бізнесі ключовий акцент зміщується на емоційний досвід і розвиток гастрономічного туризму. Підприємства, які системно інвестують у репутаційний менеджмент (RM), отримують суттєво вищу стійкість у кризових умовах та стабільну економічну віддачу.

Ділова репутація виступає як інтегрована оцінка діяльності організації. Ч. Фомбрун (Fombrun, 2005) визначає її як сукупне сприйняття минулих дій фірми та її здатності генерувати цінність у майбутньому. Це складний актив, що поєднує реальні результати функціонування та суб'єктивні очікування ринку. Г. Даулінг (Dowling, 2002) доповнює це бачення, акцентуючи на спроможності репутації мінімізувати транзакційні витрати та підвищувати інвестиційну привабливість через формування високого рівня суспільної довіри.

Проведене дослідження підтверджує, що в умовах воєнного стану репутаційний капітал трансформується у фактор національної стійкості, що яскраво демонструє приклад мережі АТБ. Запропонована авторська модель управління репутацією, яка базується на інтеграції цифрових інструментів та врахуванні інтересів стейкголдерів, дозволяє підприємствам нівелювати репутаційні ризики та конвертувати соціальну відповідальність у конкретні економічні показники зростання. Таким чином, репутаційний менеджмент стає невіддільним елементом стратегічного управління, що забезпечує адаптивність та життєздатність бізнесу в умовах глобальної невизначеності.

References

Куценко, К. В. (2014). Методичні підходи до оцінювання репутаційного капіталу. *Агросвіт*, (17), 54–56. http://www.agrosvit.info/?op=1&z=1674&i=9

Подоляк, В. (2018). Репутаційний капітал в структурі нематеріальних активів. *Молодий вчений*, *3*(55), 362–366. https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4963

Argenti, P. A. (2003). *Corporate Communication* (3rd ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf

Batchenko, L., & Honchar, L. (2018). Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу.

Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, (2), 64–80. https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2018.157170

Bauhofer, B. (2004). *Reputation Management*. Orell Füssli Verlag.

Delo.ua. (2025, 17 березня). *Галузеві лідери 2025 року*. https://delo.ua/special/galuzevi-lideri-2025-roku/

Dowling, G. (2001). Creating Corporate Reputations: Identity. Image, and Performance/Oxford University Press.

Fombrun, C. J. (2005). Corporate reputations as economic assets. In C. L. Cooper (Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Management.* Blackwell Publishing.

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093. https://doi.org/10.1002/smj.274

Tapscott, D., & Ticoll, D. (2003). *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*. Free Press.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.