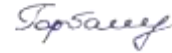


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри
менеджменту та фінансів



Горбашевська М.О.
(підпис) (ПІБ завідувача
кафедри)

«01» грудня 2025р.

**«СТВОРЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ
РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»

Сотнікова Максима Олеговича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Мацука В.М., к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,)

Рецензент:

Дороніна Ольга Анатоліївна доктор
економічних наук, професор;
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки Донецького
національного університету імені
Василя Стуса (м. Вінниця)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце
роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою «відмінно» 90 А

Секретар ЕК 

«23» грудня 2025 р

Київ – 2025

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська

Горбашевська М.О.

(ПІП завідувача кафедри)

« 29 » січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Сотнікова Максима Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Створення та впровадження системи репутаційного менеджменту на підприємстві

керівник роботи Мацука В.М., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «31» грудня 2024 року № 884

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління репутацією на підприємстві ТОВ «Нова Пошта», а також визначення основних методів та інструментів, що сприятимуть підвищенню ефективності репутаційної політики в умовах сучасного ринку.

Об'єктом дослідження виступає система управління репутацією на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є структура, особливості функціонування та інструментарій системи репутаційного менеджменту компанії, а також механізми її впливу на клієнтів і партнерів.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та роль репутації в умовах сучасного бізнес-середовища

1.2. Основні складові та інструментарій репутаційного менеджменту

1.3. Репутаційний менеджмент в умовах економічної конкуренції

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ТОВ «НОВА ПОШТА») У КОНТЕКСТІ СТВОРЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта»

2.2. Аналіз фінансових показників та інструментів репутаційного менеджменту

2.3. Оцінка ефективності системи репутаційного менеджменту

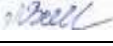
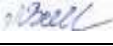
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПОДАЛЬШОГО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Вдосконалення організаційної моделі репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта»

3.2. Розроблення та впровадження внутрішніх механізмів репутаційного менеджменту

3.3. Рекомендації щодо посилення корпоративної культури та удосконалення етичних стандартів

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.01.25	29.01.25
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.01.25	29.01.25
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.01.25	29.01.25

6. Дата видачі завдання «29» січня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 31.12.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	31.12.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.01.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.01.2025-30.05.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2025	
7.	Переддипломна практика	29.09.2025 - 19.10.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2025-25.11.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 26.11.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	26.11.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 01.12.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23.12.2025	

Студент

(підпис)

Сотніков М.О.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

(підпис)

Мацука В.М.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Сутність та роль репутації в умовах сучасного бізнес-середовища	7
1.2. Основні складові та інструментарій репутаційного менеджменту	16
1.3. Репутаційний менеджмент в умовах економічної конкуренції	25
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ТОВ “НОВА ПОШТА”) У КОНТЕКСТІ СТВОРЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ “Нова пошта”	36
2.2. Аналіз фінансових показників та інструментів репутаційного менеджменту	47
2.3. Оцінка ефективності системи репутаційного менеджменту	55
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПОДАЛЬШОГО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ "НОВА ПОШТА"	64
3.1. Вдосконалення організаційної моделі репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта»	64
3.2. Розроблення та впровадження внутрішніх механізмів репутаційного менеджменту	69
3.3. Рекомендації щодо посилення корпоративної культури та удосконалення етичних стандартів	75
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	87
Список використаних джерел	89

ВСТУП

Формування та підтримка позитивної репутації є одним із ключових завдань сучасних підприємств, адже саме вона визначає ефективність їх функціонування в умовах динамічної конкуренції та постійних трансформацій ринкового середовища. У цифрову епоху, коли інформація миттєво поширюється через інтернет і соціальні мережі, значення репутаційного менеджменту суттєво зростає, оскільки він забезпечує стійкість компанії та її здатність утримувати конкурентні переваги.

ТОВ «Нова Пошта» посідає провідні позиції на ринку логістичних послуг України, здійснюючи доставку відправлень по країні та за кордон. Щоденна взаємодія з мільйонами клієнтів обумовлює високу залежність ефективності діяльності підприємства від рівня довіри споживачів і партнерів. Саме тому впровадження дієвої системи репутаційного менеджменту є важливою передумовою стабільного розвитку компанії та збереження її лідерських позицій.

Актуальність теми пояснюється тим, що в умовах зростаючої конкуренції та підвищених вимог клієнтів до якості послуг репутація стає вирішальним фактором вибору логістичного оператора. Для ТОВ «Нова Пошта» ефективна система управління репутацією дає можливість оперативно реагувати на зауваження, вдосконалювати внутрішні процеси та підтримувати високий рівень комунікації з клієнтами, що позитивно впливає на бізнес-показники. Отже, дослідження організації репутаційного менеджменту є надзвичайно актуальним для забезпечення сталого розвитку компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління репутацією на підприємстві ТОВ «Нова Пошта», а також визначення основних методів та інструментів, що

сприятимуть підвищенню ефективності репутаційної політики в умовах сучасного ринку.

Об'єктом дослідження виступає система управління репутацією на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є структура, особливості функціонування та інструментарій системи репутаційного менеджменту компанії, а також механізми її впливу на клієнтів і партнерів.

Для досягнення поставленої мети було застосовано комплекс методів дослідження, серед яких аналіз наукових джерел, методи порівняльного аналізу, експертні оцінки та соціологічні підходи. Їх використання забезпечило можливість всебічно дослідити процеси репутаційного менеджменту на підприємстві та виявити чинники, що впливають на його ефективність.

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до управління репутацією підприємства, що сприяє розширенню знань про механізми репутаційного менеджменту в умовах сучасного бізнес-середовища.

Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління репутацією ТОВ «Нова Пошта». Запропоновані рішення можуть бути успішно застосовані на практиці для підвищення рівня довіри клієнтів, зміцнення позитивного образу компанії та покращення її позицій на ринку. Отримані результати можуть бути корисними також для інших логістичних підприємств, що прагнуть створити або оптимізувати власні системи репутаційного менеджменту, що у підсумку сприятиме посиленню їх конкурентоспроможності та ринкової стійкості.

Структура кваліфікаційної роботи охоплює вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та роль репутації в умовах сучасного бізнес-середовища

У сучасній економічній науці репутація підприємства розглядається як складний, багатовимірний соціально-економічний феномен, що інтегрує в собі сукупні уявлення різних груп стейкхолдерів про діяльність організації, її цінності, надійність та передбачуваність поведінки. У роботах Ч. Фомбрана корпоративна репутація визначається як «прихований актив», що ґрунтується на довірі, позитивних оцінках минулої діяльності та очікуваннях майбутніх дій компанії, і здатний генерувати довгострокову цінність для підприємства [1]. Репутація відображає не лише результати фінансово-господарської діяльності, а й етичні стандарти, соціальну відповідальність, якість взаємодії з партнерами, клієнтами, працівниками та суспільством у цілому.

Зарубіжні автори Д. Готсі та А. Вілсон, узагальнюючи маркетингові й комунікаційні підходи до дослідження репутації, пропонують розглядати її як інтегральну оцінку компанії, що формується протягом тривалого часу на основі поєднання безпосереднього досвіду взаємодії стейкхолдерів з підприємством, опосередкованих вражень, медіа-образів, чуток, рейтингів і порівнянь з конкурентами [3]. На їхню думку, корпоративна репутація – це узагальнена судження про організацію, які об'єднують когнітивні (знання), емоційні (ставлення) та поведінкові (готовність до співпраці) компоненти.

К. Вокер, здійснивши систематичний огляд літератури з корпоративної репутації, виокремлює декілька ключових її ознак: по-перше, репутація базується на сприйняттях і судженнях; по-друге, вона є кумулятивною і формується в часі; по-третє, має порівняльний характер,

тобто оцінка компанії майже завжди здійснюється у зіставленні з іншими ринковими гравцями; по-четверте, відзначається відносною стійкістю та інерційністю; по-п'яте, репутація має соціальну природу, оскільки виникає і відтворюється у процесі комунікативних взаємодій [4].

У новітніх роботах В. Піреса, А. Веґ і М. Фогель репутація трактується як колективна оцінка ефективності організації стосовно її ключових конкурентів, що бере до уваги не лише економічні показники, а й сприйняття інноваційності, етичності, прозорості корпоративного управління та соціальної відповідальності [5; 6]. Таким чином, репутація виходить за рамки вузько економічного виміру й постає як багатогранна характеристика, що поєднує економічні, соціальні, інституційні та комунікаційні аспекти діяльності підприємства.

У науковій літературі можна виокремити кілька основних підходів (табл.1.1.) до трактування сутності репутації: ресурсний, інституційний, маркетингово-комунікаційний та поведінковий.

Таблиця 1.1.

Основні підходи до трактування сутності репутації [1; 2; 3; 4; 6]

Підхід	Трактування сутності репутації
Ресурсний	розглядає репутацію як один із ключових стратегічних ресурсів підприємства, що відповідає критеріям цінності, унікальності, труднощів імітації та незамінності. У межах концепції ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View) репутація співвідноситься з іншими нематеріальними активами, такими як бренд, знання, компетенції персоналу, організаційна культура. Репутація, будучи складною для копіювання і такою, що потребує тривалого часу для формування, розглядається як джерело стійких конкурентних переваг [1; 2; 6].
Інституційний	акцентує увагу на репутації як механізмі легітимації діяльності підприємства в очах суспільства та регуляторних органів. Згідно з цим підходом, репутація є своєрідним індикатором відповідності поведінки підприємства формальним і неформальним нормам, очікуванням, цінностям та стандартам, що домінують у певному інституційному середовищі [4; 6]. Підприємства з позитивною репутацією розглядаються як більш надійні, передбачувані й соціально відповідальні, що підвищує

	рівень довіри з боку стейкхолдерів.
Маркетингово-комунікаційний	фокусується на ролі комунікацій у формуванні репутації. У працях Д. Готсі, А. Вілсона, Г. Даулінга репутація розглядається як результат системної взаємодії підприємства із зовнішніми й внутрішніми цільовими аудиторіями через рекламу, PR, медіа-активність, цифрові комунікації, публічні виступи менеджменту, соціальні проекти тощо [2; 3]. Комунікаційна складова при цьому не зводиться до «косметичного» створення позитивного іміджу – вона повинна відображати реальні характеристики діяльності підприємства.
Поведінковий	підкреслює, що вирішальним чинником формування репутації є реальна поведінка компанії та її представників. Декларовані цінності, місія чи комунікаційні меседжі можуть ефективно формувати позитивне сприйняття лише тоді, коли вони підтверджуються фактичними діями у сфері відносин з клієнтами, партнерами, працівниками, державними органами та суспільством.

Для глибшого розуміння сутності репутації важливо розмежувати її з близькими за змістом категоріями – «імідж» і «бренд». Г. Даулінг пропонує розглядати імідж як відображення поточного сприйняття організації певною групою аудиторії у конкретний момент часу [2]. Імідж є більш динамічним та може оперативно змінюватися під впливом маркетингових комунікацій, інформаційних кампаній або поодиноких подій.

Натомість репутація має кумулятивний характер: вона формується тривало, базується на узагальненні багатьох вражень, контактів і інформаційних сигналів. Саме тому іноді говорять про «ефект пам'яті» репутації: позитивна чи негативна репутація зберігає свій вплив у часі й не піддається миттєвим змінам [1; 4].

Щодо бренду, то традиційно він асоціюється насамперед із ринковим позиціонуванням продукції й послуг (торговельний знак, комплекс асоціацій, що виникають у споживача при згадуванні певного продукту або компанії). Репутація виходить за межі взаємодії «компанія – споживач» і охоплює ширше коло стейкхолдерів – інвесторів, партнерів,

працівників, органи державної влади, місцеві громади, громадські організації тощо [3; 6]. У цьому сенсі репутація може розглядатися як надбудова над брендом та іміджем, яка інтегрує їхній вплив і трансформує його у довгострокові очікування щодо поведінки підприємства.

У межах концепцій інтелектуального капіталу репутація розглядається як важливий елемент нематеріальних активів підприємства поряд із людським, структурним та реляційним капіталом [1; 2]. На відміну від матеріальних ресурсів, репутація не має фізичної форми, проте здатна створювати реальну економічну цінність у вигляді підвищення прибутковості, ринкової вартості, інвестиційної привабливості, умов кредитування тощо.

Українські дослідники також послідовно підкреслюють капіталізований характер репутації. Так, Т. Бугайчук, А. Коханець, М. Заушнікова систематизують основні підходи до розуміння ділової репутації в сучасній науці та обґрунтовують її роль як ключового елементу інтелектуального капіталу підприємства [8]. М. Шкробот визначає репутаційний капітал як специфічну форму капіталу, що виявляється у здатності підприємства залучати та утримувати клієнтів, партнерів, інвесторів на основі довіри та позитивних очікувань [9]. Такий капітал акумулюється роками, але може бути швидко втрачений унаслідок репутаційних криз.

У межах досліджень економічної безпеки та стійкості репутаційний капітал часто розглядається як «подушка безпеки», що дозволяє підприємству переживати зовнішні шоки та внутрішні помилки, зберігаючи базовий рівень довіри з боку стейкхолдерів [11]. Відповідно, управління репутацією (репутаційний менеджмент) стає невід'ємною складовою системи стратегічного управління та ризик-менеджменту підприємства.

На основі узагальнення позицій зарубіжних і вітчизняних дослідників можна виділити такі ключові характеристики корпоративної репутації (табл.1.2.) [1; 3; 4; 8–9].

Таблиця 1.2.

Ключові характеристики корпоративної репутації

Ключова характеристика	Опис
Суб'єктність і багатосторонність	репутація є результатом оцінювання підприємства різними групами стейкхолдерів, причому сприйняття однієї і тієї ж організації може відрізнятися залежно від позиції спостерігача (інвестор, клієнт, працівник, орган влади тощо).
Кумулятивність	репутація формується на основі багаторічного досвіду взаємодії з підприємством; окремі епізоди можуть впливати на репутацію, але не визначають її повністю.
Порівнюваність	оцінка репутації завжди відносна, оскільки стейкхолдери порівнюють підприємство з іншими гравцями ринку, галузевими стандартами й кращими практиками.
Стійкість та інерційність	сформована репутація має тенденцію до збереження в часі, що з одного боку створює переваги (тривалість позитивних ефектів), а з іншого – ускладнює швидке подолання негативного репутаційного фону.
Публічність	репутація існує та відтворюється в публічному просторі за допомогою традиційних і цифрових медіа, експертних оцінок, рейтингів, відгуків.
Етичний та соціальний вимір	довгострокова позитивна репутація неможлива без дотримання етичних стандартів бізнесу, принципів чесності, прозорості та соціальної відповідальності [13; 16].

Репутація підприємства виконує низку важливих функцій (рис.1.1.), які безпосередньо впливають на результати його діяльності та стратегічні перспективи розвитку.

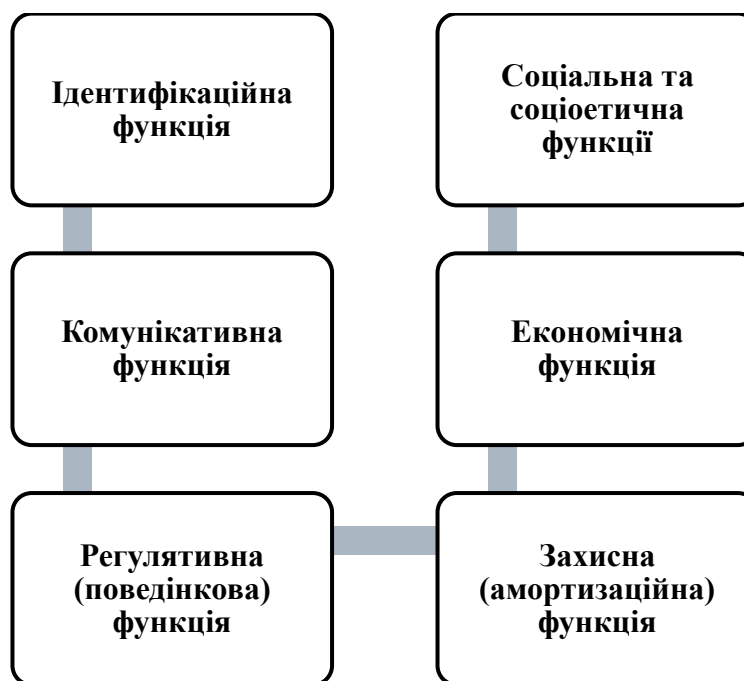


Рисунок 1.1. – Основні функції репутації

1. Ідентифікаційна функція. Репутація дозволяє стейкхолдерам «розпізнавати» підприємство серед конкурентів, формуючи унікальний образ та очікування щодо його поведінки [1; 3]. Вона виступає своєрідним маркером якості, надійності й відповідальності.

2. Комунікативна функція. Позитивна репутація полегшує комунікації між підприємством і зовнішнім середовищем, зменшує опір аудиторій до інформаційних повідомлень, підвищує їхню переконливість [2; 3]. Компанія, якій довіряють, сприймається як більш компетентне джерело інформації.

3. Регулятивна (поведінкова) функція. Репутація впливає на поведінку стейкхолдерів, визначаючи їхні рішення щодо купівлі продукції, інвестування, укладання контрактів, працевлаштування. Підприємства з позитивною репутацією отримують переваги у переговорах, доступі до ресурсів, формуванні партнерств [4; 7; 9].

4. Захисна (амортизаційна) функція. В умовах кризових ситуацій чи репутаційних атак наявність позитивної, історично сформованої репутації пом'якшує негативний вплив одиничних помилок, забезпечуючи

підприємству «кредит довіри» [7; 12]. Це дозволяє швидше відновлюватися після криз.

5. Економічна функція. Репутація сприяє зниженню трансакційних витрат, пов'язаних із пошуком інформації, перевіркою надійності контрагентів, забезпеченням виконання зобов'язань. Вона також може бути основою преміального ціноутворення, дозволяючи підприємству реалізовувати продукцію за вищими цінами за рахунок довіри й лояльності споживачів [5; 6; 9].

6. Соціальна та соціоетична функції. Репутація відображає рівень соціальної відповідальності підприємства, його внесок у розвиток суспільства, дотримання етичних норм. Дослідження М. Портера, М. Креймера, а також українських авторів показують, що репутація є важливим чинником інтеграції соціальної відповідальності в бізнес-стратегію [11; 13; 16].

Сучасне бізнес-середовище характеризується глобалізацією ринків, прискоренням технологічних змін, зростанням конкуренції та цифровізацією комунікацій. Відкритість інформаційного простору, розвиток соціальних мереж, онлайн-платформ і сервісів рейтингу суттєво підвищили прозорість діяльності компаній. У таких умовах репутація стає одним із визначальних факторів успіху.

По-перше, репутація є базовою умовою формування довіри. Для інвесторів і кредиторів позитивна репутація підприємства є сигналом надійності, прозорості та відповідального ставлення до зобов'язань. Для споживачів вона виступає гарантією якості продукції та сервісу. Для працівників – індикатором привабливості роботодавця. Дослідження показують, що компанії з високою репутацією мають кращі фінансові результати та вищу ринкову капіталізацію [4; 5; 7].

По-друге, репутація знижує інформаційну асиметрію й трансакційні витрати. У ситуаціях, коли контрагенти не володіють повною інформацією

про якість продукції або фінансовий стан підприємства, вони змушені покладатися на непрямі сигнали, серед яких репутація є одним із найважливіших. Позитивна репутація дозволяє зменшити потребу в додаткових механізмах контролю та страхування ризиків, що знижує витрати на укладання та виконання угод [2; 4; 9].

По-третє, репутація виступає критичним чинником конкурентоспроможності. У багатьох галузях, де продукти та послуги є стандартизованими або мало диференційованими, саме репутація підприємства стає головною підставою вибору з боку споживача. Репутаційний капітал дозволяє формувати стійку базу клієнтів, утримувати їх за умов агресивних дій конкурентів, а також виходити на нові ринки [5; 6; 9].

По-четверте, в умовах цифрової економіки репутація стає особливо вразливою та водночас більш керованою. З одного боку, інформаційні атаки, фейкові новини, негативні відгуки можуть надзвичайно швидко поширюватися, наносячи підприємству значної шкоди. З іншого боку, сучасні інструменти моніторингу медіа-простору, аналітики великих даних, управління контентом дозволяють більш системно підходити до формування й захисту корпоративної репутації [12; 15].

Українське бізнес-середовище відзначається високою турбулентністю, посиленою воєнними та поствоєнними викликами, інституційними трансформаціями, реформами та активною євроінтеграцією. В цих умовах ділова репутація набуває особливої ваги як фактор, що сприяє стійкості підприємств і їхній здатності адаптуватися до змін.

О. Шоботенко підкреслює, що управління діловою репутацією стає складовою загальної менеджмент-системи організації, а не лише елементом PR або маркетингу [10]. Ділова репутація у вітчизняних дослідженнях розглядається як стратегічний чинник

конкурентоспроможності, що забезпечує підприємствам можливості залучення інвестицій, розширення ринків збуту, формування довгострокових партнерських зв'язків [11; 14].

У роботах, присвячених стійкості й соціальній відповідальності бізнесу, наголошується, що позитивна репутація українських компаній є передумовою їхньої інтеграції до глобальних ланцюгів створення вартості та виходу на європейські ринки [13; 14]. Дотримання міжнародних стандартів прозорості, корпоративного управління, екологічної та соціальної відповідальності стає важливим елементом формування ділової репутації.

Окрему увагу вітчизняні науковці приділяють репутації закладів вищої освіти та публічних організацій, показуючи, що репутаційний капітал цих інституцій дедалі більше впливає на вибір абітурієнтів, партнерів, донорів і стейкхолдерів [15]. Таким чином, репутація перестає бути виключно «комерційною» категорією та набуває значення в ширшому соціально-економічному контексті.

Особливе значення в українських реаліях має етичний вимір репутації. Дослідниця О. Титаренко підкреслює, що репутація, сформована на засадах етики та соціальної відповідальності, сприяє не лише зміцненню позицій підприємства на ринку, але й підвищенню рівня довіри до бізнесу як суспільного інституту [16]. Це важливо в умовах, коли суспільний запит на прозорість, чесність і відповідальність бізнесу стрімко зростає.

Репутація підприємства в сучасному бізнес-середовищі:

- є інтегральною, багатовимірною оцінкою діяльності організації, сформованою різними групами стейкхолдерів;
- виступає важливим елементом інтелектуального капіталу та нематеріальних активів;

- виконує низку ключових функцій – ідентифікаційну, комунікативну, регулятивну, захисну, економічну й соціоетичну;
- є критичним чинником формування довіри, конкурентоспроможності та стійкості підприємства до криз;
- набуває особливої ваги в умовах глобалізації, цифровізації та зростання прозорості інформаційного простору;
- у контексті української економіки виступає важливою умовою інтеграції до європейського ринку, забезпечення інвестиційної привабливості та розвитку соціально відповідального бізнесу.

Таке розуміння сутності та ролі репутації створює концептуальне підґрунтя для подальшої розробки й впровадження системи репутаційного менеджменту на підприємстві, спрямованої на цілеспрямоване формування, підтримання й захист репутаційного капіталу.

1.2. Основні складові та інструментарій репутаційного менеджменту

Сучасні підприємства функціонують у складному та динамічному ринковому середовищі, що потребує від них постійної адаптації до змін і оперативного реагування на зовнішні виклики. За таких умов управлінські підходи зазнають суттєвої трансформації: ключовими показниками результативності стають рівень прибутковості, здатність швидко реагувати на коливання ринкової кон'юнктури та своєчасне визначення стратегічних напрямів розвитку. Водночас поряд із традиційними економічними параметрами все більшої ваги набуває репутація підприємства, яка розглядається як значущий нематеріальний ресурс та важлива складова конкурентних переваг [13, с. 12].

Репутація організації, сформована на основі авторитету її керівництва та професійності персоналу, істотно впливає на поведінку інших учасників ринку. Позитивний репутаційний образ здатний

забезпечити компанії стабільні позиції навіть за умов високої турбулентності ринку, коли зміни є постійними та інтенсивними. Саме тому управління репутацією стає невід'ємною частиною стратегічного менеджменту успішних підприємств. У конкурентному середовищі сформована репутація значно скорочує період набуття довіри з боку споживачів та інвесторів, знижує потребу в значних маркетингових витратах і сприяє зміцненню внутрішньої корпоративної лояльності.

Ефективне управління репутацією створює для підприємства реальні стратегічні переваги, зокрема дозволяє зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільний інтерес з боку потенційних інвесторів. Репутаційний менеджмент виступає інструментом формування позитивного іміджу компанії, що стає органічним компонентом її довгострокової стратегії розвитку. Наявність позитивної репутації дає змогу підприємству зменшити витрати на традиційні інструменти маркетингових комунікацій, оскільки довіреність бренду з боку споживачів та ринку загалом формує природний ефект підтримки та «сарафанного радіо».

Серед ключових результатів, яких підприємство може досягти завдяки цілеспрямованій репутаційній політиці, виокремлюють такі [42, с. 39]:

- оперативне формування довіри споживачів;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- скорочення витрат на рекламну активність;
- зміцнення лояльності персоналу та формування позитивного

внутрішнього клімату.

Разом із тим важливо враховувати, що можливості репутаційного менеджменту мають певні обмеження. Формування стійкої позитивної репутації є тривалим процесом, який вимагає не лише комплексного планування, але й постійного моніторингу зовнішнього середовища,

оцінювання реакцій стейкхолдерів і гнучкого коригування стратегії. Неефективне або несистемне управління репутацією може нівелювати потенційні результати, а помилки в комунікаціях здатні призвести до репутаційних ризиків.

Крім того, репутаційний капітал суттєво залежить від стабільності внутрішніх процесів, корпоративної етики та якості взаємодії із зовнішніми групами впливу. Тому репутаційний менеджмент необхідно розглядати як постійний, динамічний процес, інтегрований у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства.

Одним із ключових викликів, з якими стикаються підприємства під час упровадження сучасних управлінських підходів, є складність оцінювання економічної результативності таких змін [4, с. 63]. Неправильно визначені цілі або невідповідне формулювання очікуваних показників можуть призвести до формального підходу, що не забезпечує створення ефективної системи управління. Крім того, оцінка реального внеску модернізаційних заходів у фінансовий результат ускладнюється тим, що прибуток формується під впливом великої кількості чинників, і ізолювати ефект саме від змін в управлінні є доволі складно.

Додатковою проблемою виступає недостатньо ретельно організований облік витрат, пов'язаних із модернізацією процесів управління. Упровадження нових концепцій обліку, цифрових систем контролю або механізмів планування потребує значних фінансових, матеріальних та часових ресурсів, що часто стає бар'єром для багатьох підприємств.

Разом із тим застосування математичних моделей та інструментів кількісного аналізу в репутаційному менеджменті відкриває нові можливості для підвищення об'єктивності управлінських рішень. Одним із ефективних підходів є порівняльний аналіз структурних елементів репутації — кадрового потенціалу, фінансових результатів, інноваційної

активності, екологічної відповідальності, рівня корпоративної культури тощо. Застосування математичних методів дозволяє оцінювати поточний стан репутації, відстежувати тенденції та зміни в динаміці, визначати ключові сильні та слабкі сторони підприємства [53, с. 157].

Такі аналітичні підходи сприяють розробленню більш обґрунтованих стратегій розвитку, оптимізації використання ресурсів, удосконаленню бізнес-процесів і підвищенню загальної конкурентоспроможності компанії. Математичні моделі також дають змогу обирати оптимальні стратегії просування з урахуванням потенціалу ринку, прогнозованих змін у зовнішньому середовищі та поведінки споживачів, що робить репутаційний менеджмент більш системним і результативним (табл.1.3.).

Таблиця 1.3.

Основні труднощі оцінювання результативності репутаційного менеджменту та можливості їх подолання

Проблема	Сутність	Наслідки для підприємства	Можливі інструменти вирішення
Нечіткість управлінських цілей	Невірно сформульовані або надто загальні цілі репутаційних змін	Формальний підхід, низька результативність програм	SMART-цілі, KPI у сфері репутаційного менеджменту
Складність вимірювання економічного ефекту	Важко відокремити вплив репутації від інших факторів	Неможливість точно оцінити віддачу інвестицій	Економіко-математичне моделювання, багатофакторний аналіз
Недостатній облік витрат на модернізацію	Витрати на персонал, ІТ-системи, комунікації не фіксуються окремо	Викривлення фінансових результатів, невірна оцінка окупності	Створення окремих статей витрат, Activity-Based Costing
Висока суб'єктивність оцінювання репутації	Репутація формується у сприйнятті різних стейкхолдерів	Ризик хибних управлінських рішень	Соціологічні вимірювання, контент-аналіз, онлайн-моніторинг
Недостатня аналітична база	Відсутність систем збору та аналізу даних	Неможливість прогнозування тенденцій	CRM-системи, SERM-інструменти, Big

			Data аналітика
Динамічність зовнішнього середовища	Фактори репутації швидко змінюються	Втрата актуальності стратегій	Сценарне прогнозування, адаптивні моделі

Важливою складовою системи репутаційного менеджменту є ефективне управління інформаційними потоками (рис.1.2.). Інформація про діяльність підприємства, його керівництво та результати роботи повинна бути максимально прозорою, доступною та викликати довіру, адже саме від якості комунікацій значною мірою залежить суспільне сприйняття організації. Провідні компанії систематично працюють над формуванням позитивного іміджу, використовуючи інструменти стратегічного позиціонування, професійні комунікаційні практики, а також сучасні цифрові технології для підтримання стабільного позитивного інформаційного поля.

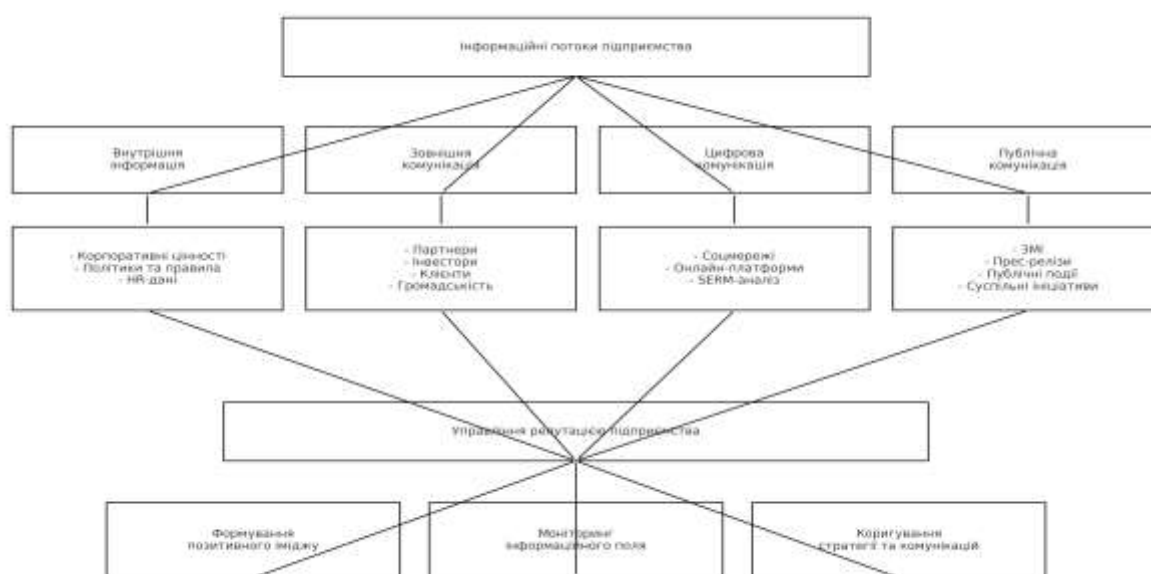


Рисунок 1.2. Структура інформаційних потоків у системі репутаційного менеджменту підприємства

Рисунок ілюструє основні джерела та напрямки руху інформаційних потоків, що формують репутацію підприємства. Вони охоплюють внутрішні комунікації, взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, цифрове середовище та публічні канали. Усі ці компоненти зводяться в єдину систему управління репутацією, яка включає формування іміджу, моніторинг інформації та коригування стратегій комунікації.

Ефективне управління репутацією організації передбачає комплексний підхід до оцінювання її стану, що базується на поєднанні кількісних і якісних показників. Кількісні параметри зазвичай відображають фінансово-економічні результати діяльності підприємства — рівень прибутковості, стабільність розвитку, динаміку ринкової частки. Натомість якісні показники включають елементи, які неможливо повністю виміряти числовими методами: корпоративну культуру, ставлення до персоналу, дотримання соціальних стандартів, інноваційність, етичні принципи ведення бізнесу тощо. Сукупність цих характеристик формується в процесі взаємодії організації з різними групами стейкхолдерів і відображає як її сильні сторони, так і недоліки.

Формування позитивної репутації потребує концентрації на низці ключових компонентів. Одним із найважливіших є рівень результативності, що передбачає здатність підприємства демонструвати стабільну прибутковість та потенціал до подальшого росту. Не менш вагомим чинником є якість продукції та послуг: підприємство має задовольняти очікування споживачів і забезпечувати відповідність ринковим стандартам. Важливу роль також відіграє інноваційність, адже здатність організації оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати новітні технології зміцнює її конкурентні позиції [25, с. 79].

Суттєвим чинником репутаційного капіталу виступають також умови праці: справедлива система оплати, підтримання розвиненої

корпоративної культури, забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. При цьому корпоративна соціальна відповідальність стає одним із визначальних елементів сучасної репутації. Ініціативи у сфері екологічної безпеки, благодійні проєкти, соціальні програми для місцевих громад підсилюють довіру до організації не лише з боку суспільства, а й бізнес-партнерів.

Важливу роль у формуванні репутації відіграє лідерство в організації. Прогресивне й відповідальне керівництво, наявність стратегічного бачення та ефективність управлінських рішень створюють позитивний образ підприємства. Крім того, корпоративна ідентичність — логотип, брендбук, фірмовий стиль та інші елементи візуальної комунікації — забезпечують впізнаваність організації та сприяють формуванню стійких позитивних асоціацій у свідомості клієнтів [39, с. 77].

Репутація організації може класифікуватися за різними ознаками (табл.1.4.): за сферами прояву, рівнем впливу, підходами до оцінювання, характером взаємодії зі стейкхолдерами та середовищем функціонування. Вона може мати як позитивний, так і негативний характер. Позитивна репутація створює сприятливі умови для розвитку партнерських відносин, залучення інвестицій, розширення клієнтської бази. Негативна ж репутація, навпаки, здатна суттєво ускладнити діяльність підприємства, посилюючи ризики та підриваючи його конкурентоспроможність.

Таблиця 1.4.

Класифікація видів репутації підприємства

Класифікаційна ознака	Види репутації	Характеристика
За предметом	Ділова, професійна, соціальна, політична, корпоративна, інноваційна	Сфера вияву репутаційних характеристик
За рівнем впливу	Внутрішня, зовнішня, комбінована	Охоплення кола стейкхолдерів
За результатами оцінювання	Фінансова, нефінансова	Показники репутації в обліку
За ставленням	Позитивна, негативна, нейтральна	Емоційно-ціннісна оцінка

За групами стейкхолдерів	Партнерська, споживча, інвесторська, працівників, ЗМІ, органів влади	Сприйняття окремими групами
За середовищем впливу	Онлайн, офлайн	Канал формування репутації

Джерело: [34]

Репутацію організації можна класифікувати за масштабом впливу на зовнішню, внутрішню та комбіновану. Зовнішня репутація відображає сприйняття підприємства у зовнішньому середовищі та охоплює широкий спектр факторів: корпоративний імідж, позиціонування на ринку, характер взаємин із клієнтами, постачальниками, партнерами та іншими стейкхолдерами. Значну роль у її формуванні відіграє присутність компанії в інформаційному просторі — ступінь відкритості, прозорості та доступності даних про її діяльність.

Важливою складовою зовнішньої репутації є якість продукції та послуг. Рівень задоволення споживачів, відповідність товарів ринковим очікуванням, швидкість реагування на потреби клієнтів — усе це формує довіру до компанії, що безпосередньо впливає на її репутаційний капітал.

У межах зовнішнього середовища виділяють офлайнову та онлайнову репутацію.

- Офлайнова репутація охоплює традиційні канали комунікації: публічні звернення керівництва, контакти із засобами масової інформації, експертні оцінки, а також відгуки клієнтів і партнерів у позацифровому середовищі [21, с. 99].

- Онлайнова репутація у сучасних умовах набуває домінантного значення. Її формують взаємодії у соціальних мережах, користувацькі відгуки на онлайн-платформах, цифрові рейтинги, результати моніторингу згадок у мережі. Зростання ролі Інтернету в Україні суттєво посилює вплив онлайн-іміджу на загальне сприйняття компанії.

Підтримання позитивної онлайнової репутації вимагає активної присутності у цифровому просторі, оперативної взаємодії зі споживачами,

своєчасного реагування на коментарі та відкритості у поширенні інформації. Систематична онлайн-активність і позитивні відгуки здатні істотно зміцнити позиції компанії на ринку [44, с. 58].

Внутрішня репутація (рис.1.3.) формується усередині самої організації — серед персоналу та менеджменту. Вона відображає рівень задоволеності працівників, особливості корпоративної культури, умови праці, професійні можливості та ставлення керівництва до персоналу. Компанії, які забезпечують сприятливий робочий клімат, впроваджують справедливую систему мотивації та підтримують розвиток компетентностей, отримують високий рівень лояльності працівників. Це, у свою чергу, зміцнює ефективність діяльності, підвищує продуктивність і сприяє тривалому утриманню кваліфікованих кадрів.

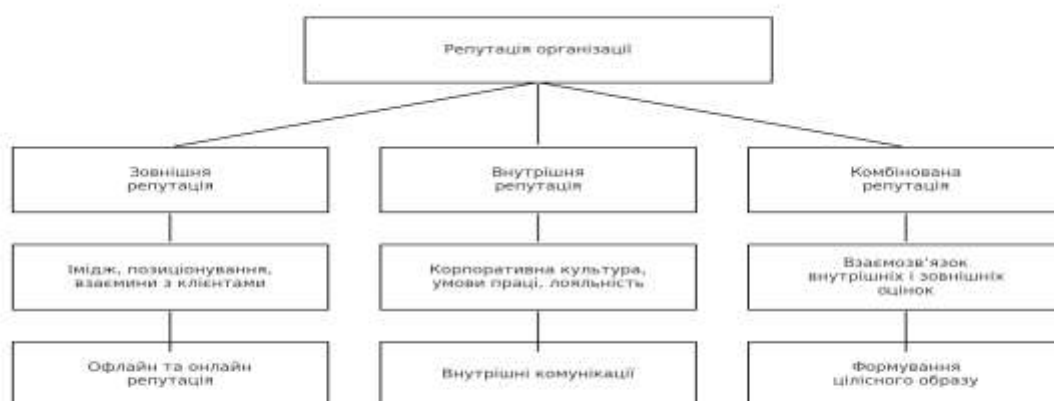


Рисунок 1.3. Репутація організації

Внутрішня репутація безпосередньо корелює з мотивацією працівників: позитивне сприйняття організації стимулює бажання співробітників залучатися до розвитку підприємства, пропонувати інноваційні рішення та демонструвати високі результати. Натомість

негативний внутрішній клімат може призводити до зростання плинності кадрів, втрати організаційних знань і збільшення витрат на рекрутинг.

Комбінована репутація поєднує зовнішні та внутрішні аспекти й відображає інтегральне сприйняття організації як її працівниками, так і зовнішніми стейкхолдерами. Зв'язок між внутрішньою та зовнішньою репутацією є двостороннім: позитивний внутрішній імідж сприяє позитивному зовнішньому, тоді як внутрішні проблеми часто дуже швидко стають публічними та впливають на зовнішнє сприйняття компанії [29, с. 107]. Збалансована комбінована репутація є критично важливою для довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Узагальнюючи, репутація організації є багатовимірним стратегічним активом, який формується під впливом численних зовнішніх і внутрішніх чинників. В епоху цифровізації особливого значення набуває саме онлайн-складова, оскільки саме вона найшвидше впливає на оцінку компанії широкою аудиторією. Ефективне управління репутацією потребує гармонійного поєднання відкритості, прозорості та відповідального ставлення до працівників, що в комплексі створює основу для стабільного успіху організації на ринку.

1.3. Репутаційний менеджмент в умовах економічної конкуренції

У сучасній ринковій економіці дедалі більшої актуальності набуває не лише ефективне управління матеріальними та фінансовими ресурсами підприємства, але й стратегічне оперування його нематеріальними активами (НМА). Починаючи з 1990-х років XX століття, саме акціонерна вартість стала найважливішим показником результативності компанії, що зумовило переорієнтацію менеджменту з короткострокових фінансових показників на довгострокове зростання цінності бізнесу. Підприємства прагнуть збільшувати цю вартість шляхом оптимізації бізнес-процесів та

розширення діяльності, проте дедалі істотнішу роль у цьому процесі відіграють нематеріальні активи — насамперед репутація компанії, яка у фінансовій звітності відображається у формі гудвілу [11, с. 7].

Репутація організації виступає вагомим чинником конкурентної переваги, адже є унікальним активом, який практично неможливо відтворити або скопіювати. На цьому підґрунті репутаційний менеджмент сформувався як ключовий компонент системи стратегічного управління, орієнтований на зміцнення ринкових позицій підприємства, формування довіри та позитивного сприйняття серед усіх груп стейкхолдерів. Ефективне управління репутаційним капіталом підвищує стійкість компанії до зовнішніх і внутрішніх загроз: медійних криз, деструктивної поведінки конкурентів, погіршення клієнтського досвіду тощо.

Система репутаційного менеджменту охоплює комплекс стратегій, інструментів і комунікаційних механізмів, спрямованих на формування бажаного образу компанії в суспільстві, коригування її позиціонування та підвищення рівня довіри. Згідно з концепцією Ч. Фомбрана та його колег, процес управління репутацією включає сім послідовних етапів — від визначення ключових груп стейкхолдерів та їхніх очікувань до аналізу ефективності реалізованих репутаційних заходів [50, с. 81]. Такий підхід передбачає інтеграцію репутаційного менеджменту з корпоративними комунікаціями, а також безперервний моніторинг інформаційного середовища для своєчасного реагування на потенційні ризики й управління репутаційним іміджем підприємства.

Українським підприємствам доцільно активніше впроваджувати сучасні інструменти репутаційного менеджменту, які зарекомендували себе в міжнародній практиці [43, с. 107]. До найефективніших із них належать:

- Зв'язки з громадськістю (PR) — формування та підтримання результативних каналів комунікації як із широкою громадськістю, так і з клієнтами, що сприяє підвищенню відкритості та довіри до компанії.
- Брендинг і ребрендинг — комплекс заходів, спрямованих на створення, розвиток і оновлення бренду з метою підсилення його ринкової позиції та емоційного зв'язку зі споживачами.
- Бенчмаркінг — систематичне порівняння показників діяльності компанії з кращими практиками конкурентів та лідерів ринку з метою виявлення напрямів для вдосконалення та підвищення ефективності.
- Рекламні кампанії — використання маркетингових інструментів для збільшення впізнаваності бренду, формування позитивного іміджу та донесення ключових цінностей компанії до цільової аудиторії.
- Співпраця із засобами масової інформації — керування комунікаційними процесами зі ЗМІ для забезпечення об'єктивного та сприятливого висвітлення діяльності підприємства.
- Комунікації у сфері ризиків — планування та реалізація дій, спрямованих на мінімізацію репутаційних втрат під час кризових ситуацій або негативних інформаційних хвиль.
- Управління стейкхолдерами — налагодження конструктивних і взаємовигідних відносин з основними групами зацікавлених сторін, контроль їхніх очікувань та рівня задоволеності.

У минулому репутація часто розглядалася як явище ірраціонального характеру, яке не піддається кількісному оцінюванню. Навіть сьогодні репутаційний менеджмент інколи помилково ототожнюють із традиційними PR-інструментами. Однак паблік рилейшнз переважно спрямований на формування позитивного образу компанії, демонстрацію її сильних сторін та створення інформаційного впливу, тоді як

репутаційний менеджмент оперує значно ширшим спектром процесів, охоплюючи глибинні цінності, поведінкові стандарти та реальні результати діяльності бізнесу.

Процес створення іміджу, як правило, є швидшим і може бути побудований на окремих візуальних чи комунікаційних елементах. Натомість формування стабільної ділової репутації — це довготривалий, системний та ресурсомісткий процес, що ґрунтується на реальних досягненнях компанії, її послідовній поведінці та відповідальності перед стейкхолдерами. Саме цей процес забезпечує довгострокові конкурентні переваги та підсилює позиції підприємства на ринку.

Корпоративна репутація є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а тому її формування та підтримання потребують комплексного та системного підходу. На репутаційний капітал компанії впливають численні взаємопов'язані елементи, серед яких можна виокремити такі основні складові [30, с. 225]:

1. Рівень результативності. Підприємство має демонструвати стабільні фінансові показники, ефективність діяльності та здатність забезпечувати збалансований довгостроковий розвиток.

2. Якість продуктів і послуг. Високий рівень якості є базовим чинником, що формує довіру споживачів та позитивне ринкове сприйняття компанії.

3. Інноваційна діяльність. Здатність оперативно реагувати на виклики ринку, упроваджувати новітні технології та пропонувати інноваційні рішення значно підсилює репутаційні переваги компанії.

4. Корпоративна культура. Наявність сприятливого робочого середовища, справедлива система винагород, підтримка персоналу та можливості професійного зростання позитивно впливають як на внутрішню, так і на зовнішню репутацію організації.

5. Корпоративна соціальна відповідальність. Участь у соціальних ініціативах, дотримання екологічних стандартів і підтримка місцевих громад формують позитивний імідж відповідального бізнесу.

6. Лідерство. Ефективне управління, стратегічне бачення майбутнього та гнучкість у прийнятті рішень є важливими чинниками, що визначають довіру до компанії з боку стейкхолдерів.

7. Корпоративна ідентичність. Візуальні атрибути бренду — логотип, фірмовий стиль, слоган, дизайн — підвищують впізнаваність організації та впливають на її репутаційний образ.

8. Взаємодія зі стейкхолдерами. Рівень комунікаційної відкритості, безконфліктна співпраця та дотримання принципів взаємної довіри у відносинах з основними групами зацікавлених сторін суттєво визначають репутацію підприємства.

9. Система репутаційного менеджменту. Ефективне управління репутацією передбачає безперервний моніторинг, стратегічне планування, організацію діяльності та своєчасне коригування комунікацій для досягнення бажаного репутаційного результату.

Висока корпоративна репутація є одним із визначальних чинників формування стійких конкурентних переваг підприємства. Репутаційний капітал безпосередньо впливає на сприйняття цінності товарів і послуг споживачами, підвищує рівень інвестиційної привабливості, полегшує залучення висококваліфікованих фахівців і здатний істотно зміцнювати позиції компанії у взаємодії з постачальниками. Партнери охочіше співпрацюють із організаціями, які мають надійний імідж, пропонуючи вигідніші умови та демонструючи більшу лояльність. Таким чином, позитивна репутація сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпечує йому конкурентну стабільність.

Підприємства, що орієнтуються на довготривалу діяльність і сталий розвиток, повинні постійно відстежувати стан власної репутації. Система

репутаційного менеджменту має функціонувати на безперервній основі, охоплюючи всі етапи — від формування репутаційної стратегії та планування репутаційних заходів до моніторингу, оцінки результативності та коригування відповідних дій. Лише системний і послідовний підхід до управління репутаційним капіталом здатен забезпечити підприємству стабільний успіх у середовищі високої конкуренції [8, с. 11].

Однією з ключових сфер, що потребує особливої уваги, є управління стейкхолдерами, оскільки саме взаємодія з ними визначає рівень довіри та підтримки з боку ринку, інвесторів і споживачів. Як показано на рис. 1.4., система репутаційного менеджменту має бути сфокусована на тих групах впливу, які відіграють критичну роль у функціонуванні підприємства та сприйнятті його діяльності.

Насамперед важливо чітко ідентифікувати ключових стейкхолдерів — групи та інституції, які здатні впливати на підприємство або перебувають під його впливом. До таких груп належать споживачі, постачальники, працівники, інвестори, державні органи, регуляторні структури, а також місцеві громади. Цільові групи, своєю чергою, становлять специфічні сегменти стейкхолдерів, на які спрямовуються конкретні комунікаційні, маркетингові та репутаційні заходи з метою формування позитивного іміджу та підтримки довіри [32, с. 60].

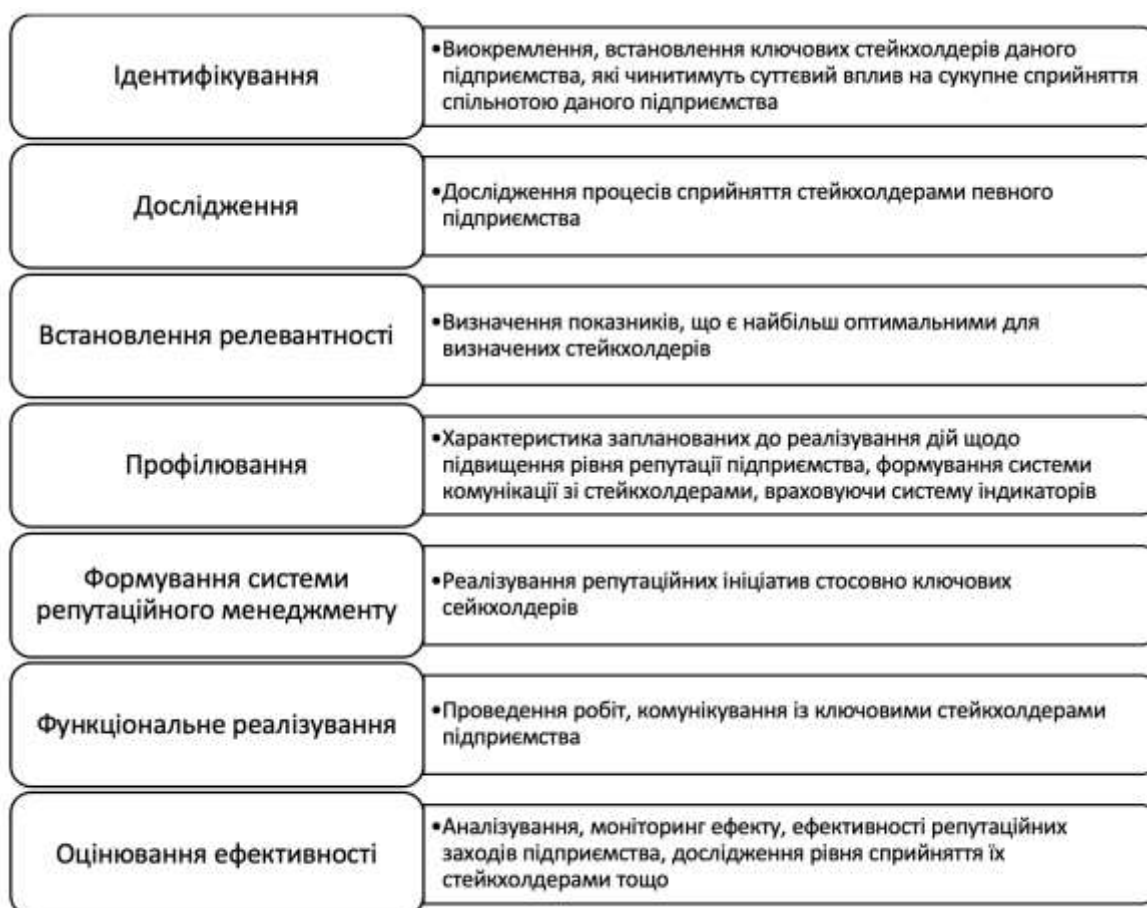


Рисунок 1.4. Послідовність основних етапів формування системи репутаційного менеджменту підприємства та їх коротка характеристик [35]

Фокусування уваги підприємства на ключових групах стейкхолдерів дає змогу вибудувати ефективну стратегію репутаційного менеджменту, яка враховує специфічні потреби та інтереси кожного сегмента. Для споживачів першорядним є забезпечення високої якості продукції та обслуговування; для інвесторів — прозорість, надійність і передбачуваність фінансових результатів; для персоналу — створення комфортних умов праці, можливостей професійного зростання й розвитку кар'єри. Отже, система управління репутацією має бути не уніфікованою, а диференційованою, тобто адаптованою до особливостей та очікувань кожної групи впливу.

Репутація підприємства формує уявлення про його надійність, стабільність і якість пропонованих товарів або послуг. Зі стрімким зростанням кількості інтернет-користувачів в Україні особливого значення набуває онлайнова репутація. Дослідження свідчать, що 97% споживачів шукають інформацію про місцеві компанії в мережі Інтернет, а 12% роблять це майже щодня [6, с. 72]. Відтак, онлайн-відгуки, рейтинги та оцінки користувачів стають вирішальними чинниками у формуванні намірів потенційних клієнтів щодо співпраці з компанією.

Репутація організації може мати як позитивний, так і негативний характер, і обидві форми суттєво впливають на її функціонування. Позитивна репутація зміцнює довіру з боку інвесторів, партнерів і споживачів, сприяє покращенню фінансових показників і підсилює конкурентні переваги. Негативна репутація, навпаки, призводить до втрати клієнтів, зниження доходів та загрожує здатності підприємства утримуватися на ринку.

Науковці виокремлюють три ключові етапи управління діловою репутацією [33, с. 131]:

1. Формування — розроблення стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на створення первинного іміджу та формування базових репутаційних характеристик компанії.
2. Оцінювання — постійний аналіз, моніторинг та діагностика поточного стану репутації з використанням кількісних та якісних методів.
3. Коригування та підтримка — внесення необхідних змін до репутаційної стратегії, підтримання стабільного позитивного образу та оперативне реагування на можливі репутаційні ризики.

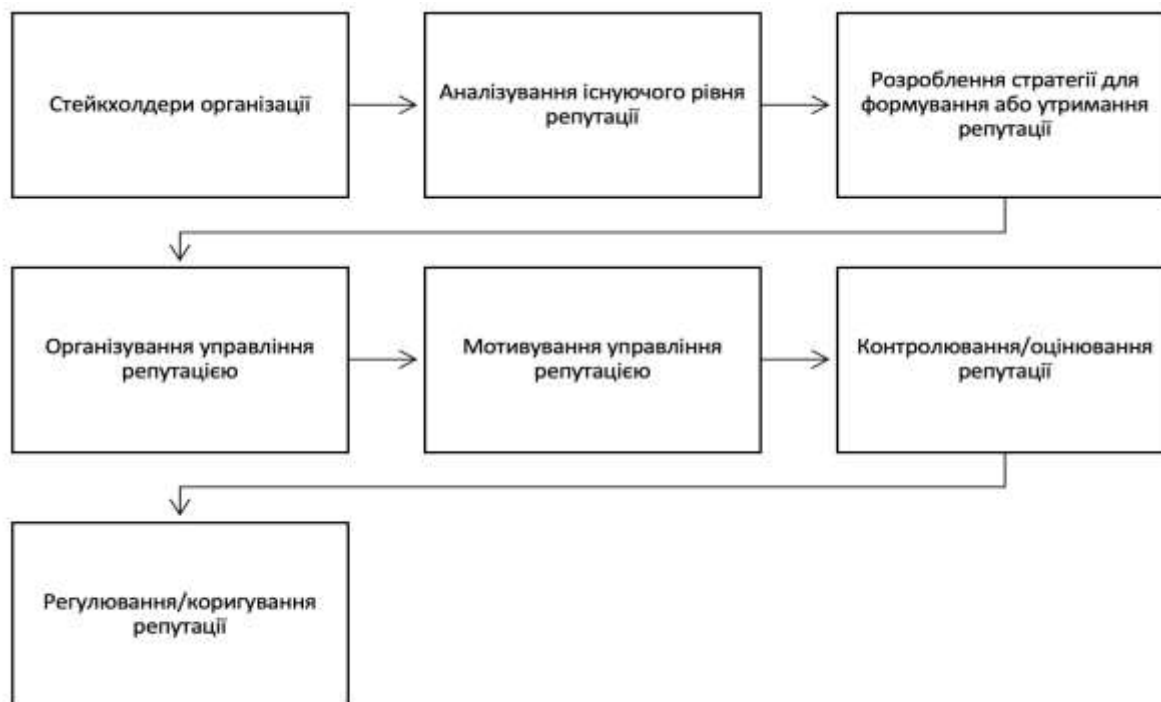


Рисунок 1.5 Процес функціонального репутаційного менеджменту організації [12]

Варто підкреслити, що система управління репутацією повинна охоплювати не лише базові етапи формування, оцінювання та коригування, але й передбачати чіткий розподіл відповідальності між учасниками цього процесу, обґрунтовану систему мотивації та дієві механізми контролю. Важливим елементом ефективного функціонування репутаційного менеджменту є створення внутрішніх умов, що стимулюють працівників до підтримання позитивного іміджу організації, а також впровадження сучасних управлінських технологій, які сприяють посиленню її репутаційного потенціалу.

Запровадження результативної системи репутаційного менеджменту здатне суттєво покращити різні аспекти діяльності підприємства. По-перше, підвищуються соціальні показники — покращується добробут працівників, посилюється довіра споживачів, формуються більш стійкі стосунки між організацією та громадськістю. По-друге, зміцнюється фінансово-економічний стан: зростає вартість активів, покращується

інвестиційний імідж, що сприяє залученню потенційних інвесторів і партнерів. По-третє, підвищується конкурентоспроможність підприємства завдяки здатності приваблювати висококваліфіковані кадри, оптимізувати виробничі процеси, покращувати якість продукції та підвищувати продуктивність праці.

Таким чином, репутація виступає одним із ключових стратегічних активів сучасного підприємства, а ефективне управління нею має комплексний і довгостроковий характер. Застосування інструментів репутаційного менеджменту, системна робота над формуванням, моніторингом і підтримкою ділової репутації, а також урахування всіх елементів цього процесу створюють потенціал для зміцнення ринкових позицій організації. Репутація визначає не лише поточні результати діяльності компанії, але й формує її майбутні можливості, стійкість до кризових ситуацій і здатність забезпечувати сталий розвиток у середовищі посиленої конкуренції.

Висновок до розділу 1

У першому розділі було узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності та специфіки репутаційного менеджменту як сучасного інструмента стратегічного розвитку підприємства. Доведено, що в умовах динамічного ринкового середовища та зростання ролі нематеріальних активів репутація перетворюється на один із ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності організації. Вона відображає комплексне сприйняття підприємства зацікавленими сторонами та формується під впливом фінансово-економічних, соціальних, етичних, інноваційних і комунікаційних параметрів діяльності.

Репутаційний менеджмент розглядається як система управлінських принципів, методів та інструментів, спрямованих на цілеспрямоване формування, підтримку та захист позитивного іміджу підприємства. Його сутність полягає у комплексній взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників,

включаючи корпоративну культуру, якість комунікацій, інноваційний розвиток, ефективність взаємодії зі стейкхолдерами та інформаційну відкритість організації. У межах розділу виокремлено ключові функції репутаційного менеджменту — ідентифікаційну, комунікативну, регулятивну, соціальну, економічну та захисну — які визначають його значущість для стійкого розвитку підприємства.

Особлива увага приділена класифікації репутації за рівнем впливу на зовнішню, внутрішню та комбіновану. Показано, що інтегрований підхід до управління репутацією забезпечує цілісність її формування та дозволяє підвищувати ефективність комунікаційної політики підприємства в умовах посилення цифровізації та інформаційної прозорості.

Важливим теоретичним висновком є усвідомлення того, що репутація не підлягає відчуженню, формується поступово та відзначається високою чутливістю до змін у зовнішньому середовищі. Це визначає необхідність застосування системного, безперервного та проактивного підходу до управління репутаційним капіталом.

Таким чином, у розділі 1 сформовано цілісне уявлення про репутаційний менеджмент як стратегічну складову діяльності сучасного підприємства. Теоретичні засади, визначені в цьому розділі, створюють основу для подальшого аналізу практичних механізмів впровадження системи репутаційного менеджменту та оцінювання її ефективності у наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ТОВ «НОВА ПОШТА») У КОНТЕКСТІ СТВОРЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта»

У процесі формування та запровадження системи репутаційного менеджменту важливо проаналізувати, наскільки ефективно побудовані механізми управління репутацією на конкретному підприємстві. На прикладі ТОВ «Нова Пошта» можна оцінити, як компанія організовує роботу із захисту, підтримання та посилення своєї ділової репутації, а також визначити напрями для подальшого вдосконалення в рамках створення цілісної системи.

Насамперед слід зазначити, що репутаційна політика компанії охоплює як зовнішні комунікації, так і внутрішню взаємодію. «Нова Пошта» активно працює над формуванням позитивного іміджу через прозоре інформування клієнтів, оперативне реагування на запити та скарги, розвиток сервісів і впровадження інновацій. Такий підхід відображає початкові елементи цілісної системи репутаційного менеджменту, що включає моніторинг громадської думки, комунікаційні стратегії та інструменти управління ризиками.

Організаційна структура компанії передбачає розподіл відповідальних осіб, які займаються питаннями корпоративної комунікації, клієнтського сервісу та кризових ситуацій. Це створює основу для подальшої реалізації повноцінної системи репутаційного менеджменту, у межах якої важливо встановити чіткі механізми координації, контролю та оцінювання результатів.

Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» показує, що компанія активно використовує як традиційні, так і цифрові канали взаємодії з клієнтами,

створюючи умови для відкритого діалогу з аудиторіями. Постійний моніторинг зворотного зв'язку допомагає оперативно реагувати на репутаційні ризики та своєчасно коригувати напрями діяльності. Такий підхід відповідає загальним принципам створення системи репутаційного менеджменту, які передбачають регулярний аналіз інформаційного середовища та адаптацію комунікаційних стратегій.

Водночас, для забезпечення повної інтеграції репутаційного менеджменту в управлінські процеси, доцільно орієнтуватися на подальше розширення інструментарію оцінювання репутації, підсилення мотиваційної складової персоналу та удосконалення процедур внутрішнього контролю. Це сприятиме ефективнішому впровадженню системи репутаційного менеджменту та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах цифровізації економіки, високої турбулентності зовнішнього середовища та воєнних дій на території України репутація логістичних компаній набуває статусу стратегічного нематеріального активу. Вона безпосередньо впливає на здатність підприємства зберігати клієнтську базу, забезпечувати доступ до фінансових ресурсів, вибудовувати довгострокові партнерські відносини та підтримувати стабільність бізнес-процесів навіть в умовах форс-мажорних обставин. ТОВ «Нова Пошта», будучи лідером ринку експрес-доставки в Україні, є показовим прикладом підприємства, яке комплексно підходить до формування й управління своєю діловою репутацією.

Компанія була заснована у 2001 році та пройшла шлях від регіонального оператора до національного та міжнародного лідера, що входить до складу NOVA Group. До групи входять логістичний бізнес (бренди «Нова Пошта» та Nova Post за кордоном), фінансова компанія NovaPay, IT-компанія Nova Digital та міжнародний підрозділ Nova Global. Такий рівень диверсифікації бізнесу обумовлює необхідність формування

цілісної, узгодженої для всіх компаній групи репутаційної політики, що враховує інтереси різних цільових аудиторій.

Місією NOVA Group, і зокрема ТОВ «Нова Пошта», задекларовано забезпечення «легкості доставки для життя та бізнесу». Ця місія конкретизується через набір корпоративних цінностей: орієнтація на клієнта, інноваційність, прозорість, соціальна відповідальність і повага до людини. Вони знаходять своє відображення у внутрішніх нормативних документах компанії (кодекс етики, стандарти сервісу, політики у сфері комплаєнсу та протидії корупції), а також у зовнішніх комунікаціях, що формують єдине поле очікувань та сприйняття бренду.

Система репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» формується на перетині кількох функціональних напрямів управління: маркетингових комунікацій, клієнтського сервісу, корпоративної соціальної відповідальності, управління персоналом, інноваційного менеджменту та ризик-менеджменту. Репутація розглядається керівництвом не як побічний результат господарської діяльності, а як стратегічний ресурс, який потребує системного планування, моніторингу та коригування.

Узагальнена модель системи репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» може бути подана у вигляді сукупності таких структурних елементів: цілі, принципи, суб'єкти управління, цільові аудиторії, інструменти та канали комунікації, процедури моніторингу й оцінювання, механізми реагування на репутаційні ризики. Важливо, що зазначені елементи вбудовані в загальну систему стратегічного управління підприємством, а отже, рішення у сфері репутаційної політики узгоджуються з довгостроковими планами розвитку бізнесу.

На рисунку 2.1 представлено узагальнену схему місця системи репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» в загальній системі управління підприємством. Схема відображає взаємозв'язок між

стратегічними цілями компанії, операційною діяльністю, програмами корпоративної соціальної відповідальності та інструментами комунікації зі стейкхолдерами.

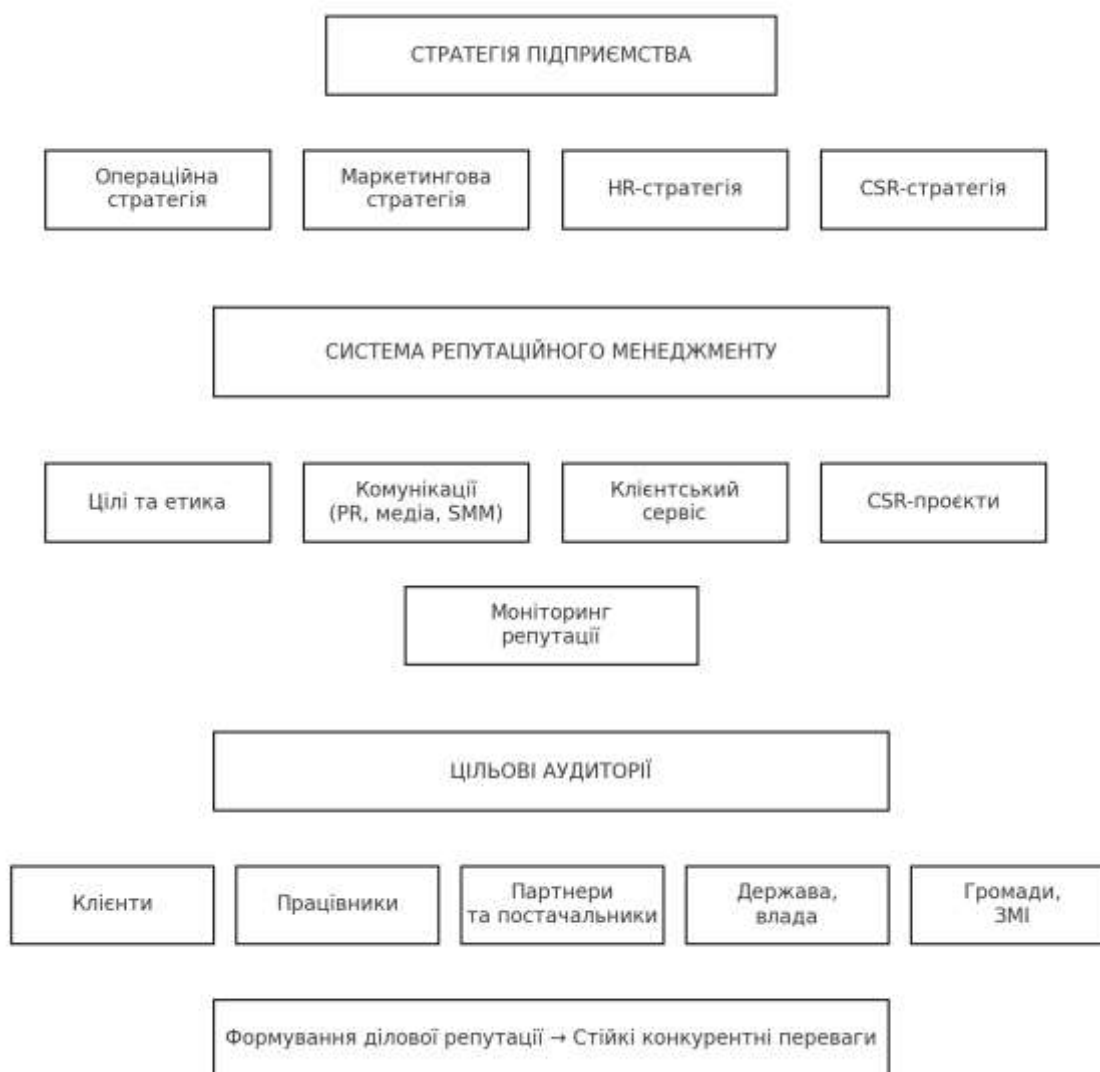


Рисунок 2.1 – Місце системи репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» в загальній системі управління підприємством

Рисунок 2.1 наочно демонструє системний характер репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» та його інтегрованість у загальну архітектуру стратегічного управління підприємством. Схема показує, що репутаційна система не функціонує ізольовано, а формується на перетині ключових функціональних стратегій компанії — операційної,

маркетингової, HR та CSR-стратегій. Це підтверджує, що управління репутацією є надфункціональним процесом, який координує та узгоджує діяльність різних підрозділів.

Також рисунок відображає логічну послідовність формування репутаційного капіталу: від стратегічних цілей та цінностей компанії — до інструментів комунікації, клієнтського сервісу, соціальних проєктів та процесів моніторингу. Важливим елементом моделі є виділення цільових аудиторій (клієнтів, працівників, партнерів, держави, громад та ЗМІ), взаємодія з якими визначає характер і динаміку репутаційних змін.

Завершальний блок схеми демонструє, що результатом ефективної взаємодії всіх елементів є формування позитивної ділової репутації, яка, у свою чергу, забезпечує стійкі конкурентні переваги. Таким чином репутаційний менеджмент у ТОВ «Нова Пошта» виступає не лише підтримувальною, а стратегічною функцією, спрямованою на підвищення довгострокової стійкості та конкурентоздатності підприємства.

Таблиця 2.1.

Основні елементи системи репутаційного менеджменту ТОВ

«Нова Пошта»

Елемент системи	Зміст	Прояв у діяльності ТОВ «Нова Пошта»
Стратегічні цілі	Формування довгострокової довіри, лояльності та прихильності ключових стейкхолдерів; зміцнення позицій бренду на національному та міжнародних ринках; забезпечення стійкого розвитку.	Офіційно задекларована місія «легкість доставки для життя та бізнесу», стратегія виходу на ринки ЄС, пріоритетність клієнтського досвіду та якості сервісу.
Принципи	Прозорість, етичність, відповідальність, орієнтація на сталий розвиток, людяність та повага до клієнтів і працівників.	Наявність Кодексу корпоративної етики, екологічних ініціатив, політик дотримання прав людини, регулярна публікація нефінансових

		звітів.
Суб'єкти управління	Органи загального та оперативного управління, профільні департаменти, спеціалізовані робочі групи та окремі посадові особи.	Топ-менеджмент, департамент маркетингу та PR, служба клієнтського сервісу, CSR-напрямок, HR-підрозділ, юридична служба, служба безпеки.
Цільові аудиторії	Клієнти (B2C і B2B), працівники, постачальники, бізнес-партнери, органи державної влади та місцевого самоврядування, місцеві громади, ЗМІ, міжнародні організації.	Розвиток партнерських програм для e-commerce, підтримка місцевих громад, співпраця з волонтерськими фондами, активна робота зі ЗМІ та міжнародними інституціями.
Інструменти	Публічні комунікації (PR, медіа, соціальні мережі), програми лояльності, CSR-проекти, внутрішні комунікації, антикризові комунікації, цифрові сервіси.	Запуск соціальних, освітніх та гуманітарних ініціатив, розгалужені цифрові канали (мобільний застосунок, чат-боти, особистий кабінет), системна робота з відгуками клієнтів.
Моніторинг та оцінювання	Збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів і працівників, медіа-моніторинг, аналіз активності в соціальних мережах, участь у рейтингах та незалежних оцінках.	Регулярні опитування клієнтів, аналіз NPS, моніторинг згадок бренду в медіа, рейтинг найбільших платників податків, оцінка кредитоспроможності та надійності незалежними агентствами.

Як показано в таблиці 2.1, система репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» є багатовимірною та інтегрованою. Вона охоплює як зовнішні, так і внутрішні аспекти діяльності компанії, що дозволяє сформувати цілісний образ бренду та підтримувати його стійкість у довгостроковій перспективі.

Разом із тим для повного розуміння того, яким чином структурні елементи системи репутаційного менеджменту взаємодіють у реальних бізнес-процесах, важливо враховувати й операційні характеристики компанії, насамперед її клієнтську базу та структуру каналів

обслуговування. Саме ці параметри визначають масштаби та специфіку комунікацій, рівень навантаження на сервісні підрозділи, а також формують ті точки контакту зі стейкхолдерами, через які репутація компанії проявляється найбільш очевидно.

З огляду на це у подальших діаграмах подано систематизовані дані щодо клієнтських сегментів і структури каналів обслуговування ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році, що дозволяє наочно продемонструвати ключові напрями формування репутаційного капіталу підприємства. Так, на рисунку 2.2. зображено структуру каналів обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році.



Рисунок 2.2. Структура каналів обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» 2024 рік (%)

Діаграма демонструє, що у 2024 році обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» має чітко виражену багатоканальну структуру, у якій основні точки контакту різняться за часткою навантаження та цільовою аудиторією.

1. Домінування фізичних відділень (55%)

Більше половини всіх операцій припадає на класичні відділення, що свідчить про те, що: клієнти продовжують надавати перевагу особистому обслуговуванню; компанія підтримує найбільшу в Україні мережу фізичних сервісних точок, що забезпечує широке географічне покриття та доступність послуг; відділення залишаються ключовим елементом формування клієнтського досвіду, особливо для отримання габаритних відправлень або виконання складніших операцій. Це підкреслює важливість інвестицій у стандарти сервісу, навчання персоналу та фізичну інфраструктуру.

2. Поступове зростання ролі поштоматів (20%)

Частка поштоматів становить п'яту частину всіх операцій.

Стрімке зростання цього каналу свідчить про: підвищення попиту на самообслуговування та швидке отримання відправлень; перехід значної частини клієнтів до безконтактних операцій, що особливо актуально у великих містах; відповідність глобальним трендам у логістиці («pick-up/drop-off» формати). Цей канал сприймається як більш зручний для повсякденних посилок та e-commerce.

3. Кур'єрська доставка (10%)

Хоч частка кур'єрських послуг менша, вона стабільно зростає завдяки: активному розвитку ринку онлайн-торгівлі; збільшенню кількості замовлень «до дверей»; поширенню моделі швидкої доставки (same-day/next-day).

Це підсилює імідж компанії як гнучкого логістичного оператора, здатного реагувати на зміни у поведінці споживачів.

4. Онлайн-канали та цифрові сервіси (10%)

Дана частка показує: суттєву цифрову трансформацію компанії; активне використання мобільного застосунка, особистого кабінету, чат-ботів для оформлення операцій; зростання ролі омніканальних взаємодій

(клієнт оформлює онлайн, отримує офлайн). Розвиток цих каналів сприяє оптимізації навантаження на фізичні локації та підвищує зручність сервісу.

5. Міжнародні клієнти (5%)

Порівняно невелика частка пояснюється: відносною новизною міжнародного підрозділу Nova Post; поступовим розширенням присутності у країнах ЄС; специфікою логістичних процесів і високою конкуренцією.

Проте динаміка розвитку (+86% міжнародних відправлень у 2024 р.) свідчить, що частка цього сегмента буде зростати, посилюючи міжнародну репутацію бренду.

Структура каналів обслуговування у 2024 році свідчить про збалансований омніканальний розвиток компанії, де ключову роль відіграють як традиційні фізичні відділення, так і сучасні цифрові та автоматизовані канали. Відділення залишаються ядром сервісної інфраструктури, формуючи основу клієнтського досвіду. Поштомати та онлайн-канали демонструють високі темпи зростання, що відповідає трендам автоматизації та цифровізації логістики. Кур'єрський сегмент та міжнародні операції формують перспективні напрями розвитку. Для репутаційного менеджменту це означає, що компанія успішно поєднує традиційні та інноваційні формати роботи, забезпечуючи доступність, зручність та надійність — ключові репутаційні атрибути бренду «Нова Пошта».

Структура каналів обслуговування клієнтів, представлена на рисунку 2.3., показує різноманіття точок контакту, через які компанія взаємодіє зі своїми споживачами. Однак для повного розуміння механізмів формування репутації підприємства важливо не лише визначити канали, а й з'ясувати, хто саме є основними користувачами цих каналів, які групи

формують попит на логістичні послуги та яким чином їхня поведінка впливає на бізнес-процеси компанії.

Саме тому наступним етапом аналізу є розгляд клієнтських сегментів ТОВ «Нова Пошта», що дозволить глибше оцінити структуру споживачів, їхні мотивації, специфіку потреб і рівень впливу на репутаційний капітал підприємства. Аналіз сегментації допомагає встановити, які групи клієнтів забезпечують основні обсяги відправлень, які генерують найбільше навантаження на інфраструктуру, а які — визначають стратегічні напрями розвитку компанії, включно з міжнародною експансією та цифровими сервісами.

Таким чином, логічним продовженням оцінки каналів обслуговування є дослідження клієнтської структури компанії, що узагальнює основні категорії споживачів та їхній внесок у формування репутації бренду «Нова Пошта».



Рисунок 2.3. Клієнтські сегменти ТОВ «Нова пошта» 2024 рік (%)

Аналіз рисунку дозволяє зробити низку важливих висновків щодо особливостей формування попиту на логістичні послуги компанії, а також пояснює, яким чином клієнтська база впливає на формування її репутаційного капіталу.

1. Домінування приватних (фізичних) осіб – 60%

Найбільшу частку клієнтів становлять фізичні особи, що пояснюється: присутністю логістичної мережі у понад 10 000 населених пунктах; високою довірою населення до стабільності та швидкості доставки; активним розвитком сегмента побутових дрібних відправлень, повернень, подарункових посилок тощо.

Це підкреслює соціальну значущість «Нової Пошти» як оператора, що забезпечує щоденну мобільність населення та з'єднує громади.

2. Значна роль бізнес-клієнтів – 25%

Бізнес-сегмент формує чверть усіх клієнтських взаємодій. Це насамперед: малий та середній бізнес, який використовує доставку як невід'ємну частину бізнес-моделі; корпоративні клієнти, що здійснюють регулярні внутрішні та міжрегіональні логістичні операції; постійні партнери з довгостроковими контрактами.

Висока частка даного сегмента свідчить про надійність та репутаційну стійкість компанії в очах комерційних структур, де ключовим є дотримання строків та прозорість сервісу.

3. Сегмент e-commerce – 10%

Інтернет-торгівля є одним із найдинамічніших напрямів. Хоча частка e-commerce становить 10%, варто враховувати, що: цей сегмент створює нерівномірні пікові навантаження (розпродажі, святкові періоди); він потребує від компанії високого рівня автоматизації, трекінгу і швидкості; розвиток поштоматів і цифрових сервісів значною мірою стимулюється саме e-commerce. Цей сегмент є стратегічним драйвером інновацій та технологічного розвитку.

4. Міжнародні клієнти – 5%

Хоча частка міжнародного сегмента поки невелика, його значення поступово зростає завдяки: розширенню Nova Post у країнах ЄС (Польща, Німеччина, Чехія, Румунія тощо); стрімкому збільшенню кількості міжнародних відправлень (зростання на 86% у 2024 р.); попиту від української діаспори та європейських онлайн-магазинів. Цей сегмент є одним з ключових для розвитку міжнародної репутації та побудови позиції бренду на європейському ринку.

Діаграма свідчить про збалансовану та стратегічно вирівняну структуру клієнтських сегментів ТОВ «Нова Пошта», у якій поєднуються масовий споживчий попит, стає корпоративне навантаження та перспективні напрямки (e-commerce і міжнародні клієнти). Така диверсифікація забезпечує:

- стабільність бізнес-моделі;
- стійкість до ринкових коливань;
- позитивне сприйняття бренду серед різних груп стейкхолдерів;
- формування комплексного репутаційного капіталу.

Отже, клієнтська структура у 2024 році демонструє, що «Нова Пошта» не лише утримує лідерські позиції на внутрішньому ринку, але й активно формує потенціал для подальшого глобального зростання.

2.2. Аналіз фінансових показників та інструментів репутаційного менеджменту

Оцінка системи репутаційного менеджменту неможлива без урахування реальних результатів діяльності підприємства, оскільки саме фінансово-операційні показники значною мірою визначають довіру до компанії з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. У випадку ТОВ «Нова Пошта» важливо дослідити динаміку доходів, обсягів відправлень, інвестицій та податкових платежів, а також проаналізувати, яким чином ці

індикатори корелюють із репутаційними практиками. В таблиці 2.2. представлено ключові фінансово-операційні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 р.р.

Таблиця 2.2.

**Ключові фінансово-операційні показники діяльності
ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр.**

Рік	Дохід, млрд грн	Кількість відправлень, млн од.	Інвестиції в Україну, млрд грн
2022	28,46	315	2,1
2023	43,65	412	5,3
2024	44,77	480+	н/д (1,8 на розвиток мережі)

За підсумками 2023 року консолідований дохід ТОВ «Нова Пошта» становив 43,65 млрд грн, що на 53,3% більше, ніж у 2022 році, коли компанія задекларувала 28,46 млрд грн. У 2024 році виручка продовжила зростати й досягла 44,77 млрд грн, хоча темпи приросту сповільнилися до 22% порівняно з попереднім періодом. Така динаміка свідчить про адаптацію бізнес-моделі до умов війни та збереження високого попиту на послуги доставки.

Важливим репутаційним індикатором є обсяги відправлень. У 2022 році «Нова Пошта» доставила близько 315 млн посилок та вантажів. У 2023 році цей показник зріс до 412 млн, що відповідає приросту приблизно на 30%. У 2024 році компанія подолати позначку в 480 млн відправлень (зростання на 16% порівняно з 2023 роком). Такі показники демонструють, що незважаючи на воєнні ризики й руйнування інфраструктури, компанія не лише зберігає, а й нарощує свою роль в економіці країни та повсякденному житті громадян.

Ще одним важливим аспектом є інвестиційна активність. Група NOVA у 2022 році інвестувала в Україну близько 2,1 млрд грн, тоді як у 2023 році обсяг інвестицій зріс до 5,3 млрд грн, тобто більш ніж у 2,5 раза. Кошти були спрямовані на модернізацію сортувальних терміналів,

будівництво нових об'єктів, розширення мережі відділень і поштоматів, а також на розвиток IT-інфраструктури. Інвестиції в умовах війни мають потужний репутаційний ефект, оскільки демонструють віру власників і менеджменту в майбутнє країни та бізнесу.

Репутаційно значущим є й внесок у наповнення державного та місцевих бюджетів. У 2023 році компанії групи NOVA сплатили в Україні 10,7 млрд грн податків і зборів, що дозволило групі увійти до числа найбільших платників податків країни. Це підсилює не лише економічну роль, а й соціальну легітимність бізнесу, формуючи позитивне ставлення з боку держави та суспільства.

Дані таблиці 2.2 демонструють стійку позитивну динаміку ключових показників, що безпосередньо впливають на репутацію компанії. Зростання доходів та обсягів відправлень у воєнний період свідчить про високу довіру клієнтів і здатність підприємства забезпечувати безперервність логістичних ланцюгів. На рисунку 2.4. представлено дохід ТОВ «Нова пошта» за період 2022-2024 роки у млрд.грн.

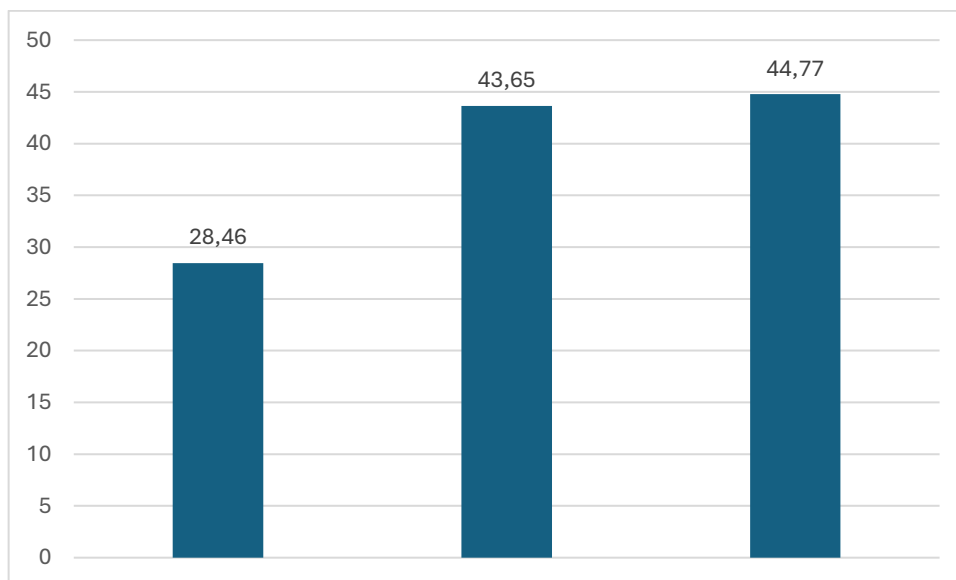


Рисунок 2.4 – Динаміка доходу ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр.(млрд.грн)

Репутацію ТОВ «Нова Пошта» можна охарактеризувати через кілька

основних напрямів, які охоплюють клієнтську, корпоративну, соціальну, фінансову та міжнародну складові. Для систематизації та узагальнення ключових результатів доцільно використовувати інтегровану модель оцінювання репутації, що поєднує кількісні та якісні індикатори. Це дозволяє комплексно визначити сильні сторони та репутаційні переваги компанії.

Таблиця 2.3.

Інтегрована оцінка репутаційних індикаторів ТОВ «Нова Пошта»

Категорія	Показник	Оцінка / Значення	Коментар
Фінансова стабільність	Динаміка доходів	+56% (2022–2024)	Підтверджує здатність компанії зростати навіть в умовах кризи.
Операційна активність	Обсяг відправлень	+52% (2022–2024)	Зростання кількості відправлень свідчить про довіру та розвиток сервісів.
Клієнтська репутація	Індекс лояльності (NPS)	72	Високий рівень лояльності серед фізичних і бізнес-клієнтів.
Соціальна відповідальність	Кількість реалізованих CSR-проектів	30+	Підсилює соціальний імідж компанії в Україні.
Фінансова дисципліна	Сплачені податки	10,7 млрд грн (2023 р.)	Входить до ТОП-10 найбільших платників податків України.
Міжнародний імідж	Країни присутності Nova Post	10	Компанія активно розширює мережу у країнах ЄС.
Технологічна репутація	Рівень цифровізації та інновацій	Високий	Розвиток мобільного застосунку, поштоматів, API для бізнесу

Як видно з таблиці 2.3, ТОВ «Нова Пошта» демонструє високі результати за більшістю ключових репутаційних індикаторів. Значне зростання доходів та операційних обсягів підкріплює фінансову та

сервісну надійність компанії. Високий NPS підтверджує довіру клієнтів, а масштабна соціальна діяльність — відповідальність перед суспільством. Міжнародна експансія та технологічні інновації формують потенціал подальшого зростання репутаційного капіталу як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Репутація ТОВ «Нова Пошта» формується під впливом сукупності факторів економічного, соціального, управлінського та комунікаційного характеру і в сучасних умовах виступає одним із ключових нематеріальних активів компанії. З огляду на масштаб діяльності та значну роль у забезпеченні логістичної мобільності населення й бізнесу, репутаційний капітал підприємства відображає не лише рівень задоволеності клієнтів, але й здатність компанії відповідати суспільним очікуванням, забезпечувати технологічний розвиток та підтримувати стабільність у кризових умовах. Радар-діаграма складових репутації ТОВ «Нова Пошта» (рис.2.5.) візуально демонструє силу позицій компанії за п'ятьма ключовими напрямками.

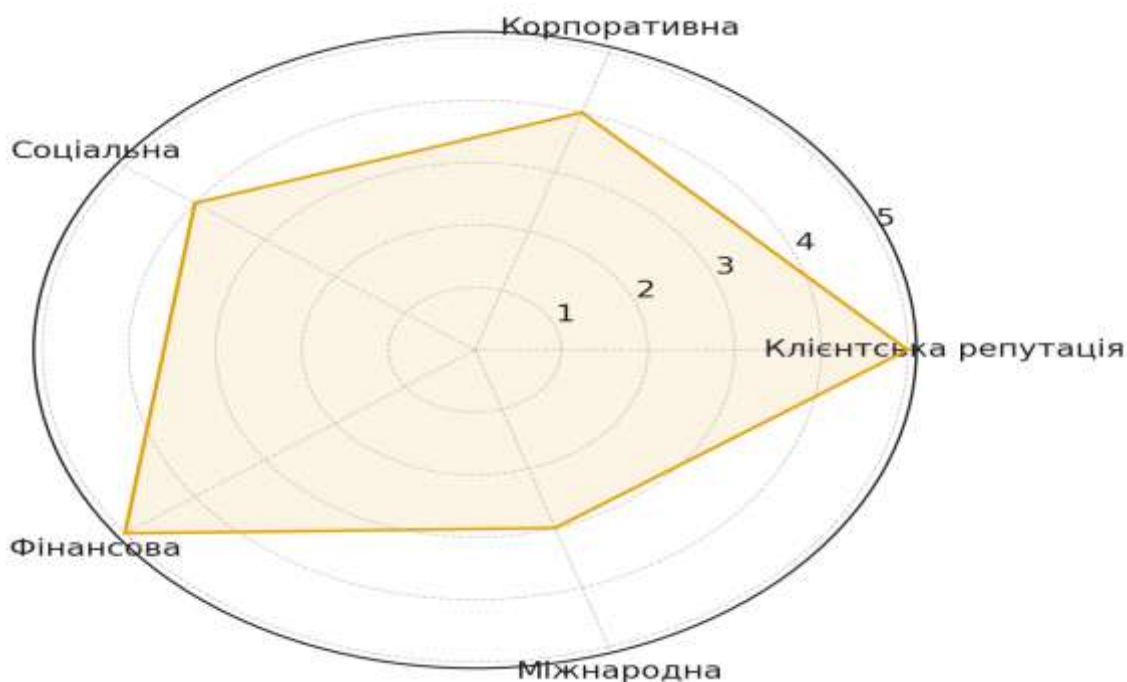


Рисунок 2.5. – Радар-діаграма складових репутації ТОВ «Нова Пошта»

Як ми бачимо з рисунка існує 5 основних (а на ділі їх 6) складових репутації підприємства, давайте охарактеризуємо їх.

1. Репутація серед клієнтів та рівень довіри

Одним із базових елементів репутації ТОВ «Нова Пошта» є високий рівень довіри серед клієнтів. Репутація бренду формується на основі:

- стабільності сервісу, незважаючи на складні обставини (воєнні дії, логістичні обмеження);
- швидкості та надійності доставки, які залишаються ключовими критеріями для клієнтів;
- розвиненої омніканальної мережі, що включає відділення, поштомати, кур'єрську доставку та цифрові сервіси;
- оперативного реагування на запити та звернення, що забезпечує позитивний клієнтський досвід.

Зміцнення довіри підтверджується високим рівнем лояльності (NPS), широким використанням мобільного застосунку та стабільним зростанням клієнтської активності. Це дозволяє трактувати клієнтський сегмент як визначальний фактор формування позитивного сприйняття бренду.

2. Корпоративна репутація як роботодавця

ТОВ «Нова Пошта» посідає провідні позиції серед українських роботодавців у сфері логістики та сервісу. Репутація компанії у внутрішньому середовищі визначається такими аспектами:

- створенням стабільних робочих місць, у тому числі у прифронтових регіонах;
- розвитком корпоративного навчання, мотиваційних програм та підвищення кваліфікації;
- дотриманням принципів етичного менеджменту, поваги до працівника та забезпеченням безпечних умов праці;
- участю персоналу у програмах CSR і волонтерських ініціативах.

Ці чинники формують образ компанії як соціально відповідального роботодавця, що цінує людський капітал і розглядає його як стратегічну складову свого розвитку.

3. Соціальна репутація та корпоративна відповідальність

Важливим елементом репутації є активна діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності (CSR). «Нова Пошта» реалізує численні програми, пов'язані з:

- підтримкою обороноздатності країни (передача техніки, обладнання, гуманітарні ініціативи);
- допомогою громадам у відновленні після руйнувань;
- впровадженням екологічних проєктів (електротранспорт, утилізація відходів, енергоефективність);
- участю у партнерських благодійних програмах та соціальних проєктах.

Реалізація таких ініціатив формує потужний соціальний імідж та закріплює за компанією статус одного з найбільш відповідальних бізнесів України.

4. Репутація в бізнес-середовищі та серед партнерів

Партнерська репутація ТОВ «Нова Пошта» базується на довгостроковій співпраці з компаніями малого, середнього та великого бізнесу. Основними чинниками є:

- прозорість операцій, передбачуваність тарифної політики та партнерських умов;
- наявність технологічних рішень для B2B (API, інтеграція з e-commerce та CRM-системами);
- швидкість обробки замовлень та гнучкість логістичних рішень;
- виконання зобов'язань у визначені терміни.

Це формує високу позицію компанії серед корпоративних замовників, що є важливим фактором підтримки її репутаційної стійкості.

5. Фінансова репутація та податкова дисципліна

Фінансові показники компанії є одним з найвагоміших підтверджень її надійності. Зростання доходів, високі інвестиційні вкладення та масштабні податкові відрахування створюють позитивний фінансовий імідж.

Зокрема, фінансову репутацію характеризує:

- стабільний приріст доходу та операційних обсягів;
- високий рівень інвестицій навіть у кризових умовах;
- статус одного з найбільших платників податків України;
- прозорість фінансової звітності та регулярні публічні

оновлення.

Такий фінансовий профіль формує довіру серед інвесторів, державних органів та партнерів, що значно підсилює корпоративну репутацію.

6. Міжнародна репутація

Розширення діяльності у країнах ЄС під брендом Nova Post дозволило компанії почати формування зовнішнього іміджу на міжнародних ринках. Репутація за кордоном ґрунтується на таких факторах:

- швидкому відкритті мереж у Польщі, Литві, Німеччині, Чехії, Румунії;
- чіткій орієнтації на українську діаспору;
- позитивних відгуків щодо якості сервісу;
- партнерських проєктах із європейськими операторами.

Міжнародний сегмент все ще формується, однак має високий потенціал репутаційного зростання у найближчі роки. В таблиці 2.4. представлені інтегральні оцінки компонентів репутації.

Таблиця 2.4.

Інтегральні оцінки компонентів репутації

Напрямок	Оцінка (1-5)
Клієнтська репутація	5
Корпоративна	4
Соціальна	4
Фінансова	5
Міжнародна	3

Радар-діаграма та таблиця демонструють збалансовану та стійку структуру репутації ТОВ «Нова Пошта» за ключовими напрямками. Найвищі оцінки отримали клієнтська та фінансова репутація, що свідчить про високу довіру клієнтів та стабільність фінансових результатів компанії. Достатньо високими залишаються корпоративна та соціальна компоненти, які підкреслюють відповідальне ставлення до персоналу та активну участь у соціальних проєктах. Найнижчу, але все ж позитивну оцінку отримала міжнародна репутація, що пояснюється відносно недавнім виходом компанії на європейські ринки.

Узагалом це підтверджує, що «Нова Пошта» має сильний, багатовимірний та конкурентоспроможний репутаційний профіль, який підтримує її позиції лідера на ринку.

2.3. Оцінка ефективності системи репутаційного менеджменту

Узгодженість фінансово-операційних результатів із задекларованими цінностями та поведінкою компанії у взаємодії зі стейкхолдерами свідчить про високий рівень ефективності системи репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта». Компанія демонструє здатність забезпечувати зростання в умовах високих ризиків, зберігаючи водночас фокус на соціальній відповідальності та підтримці суспільства.

Для більш детальної оцінки доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє структурувати ключові сильні й слабкі сторони системи

репутаційного менеджменту, а також можливості та загрози подальшого розвитку.

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз системи репутаційного менеджменту

ТОВ «Нова Пошта»

S (Strengths) – Сильні сторони: • Лідерство на ринку експрес-доставки України; • Висока впізнаваність бренду та широка мережа відділень і поштоматів; • Системна реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності; • Значні інвестиції в інфраструктуру та цифрові рішення; • Високий рівень клієнтоорієнтованості та гнучкості операційних процесів; • Статус одного з найбільших платників податків у країні.	W (Weaknesses) – Слабкі сторони: • Висока ресурсомісткість підтримання розгалуженої мережі в умовах війни; • Залежність від стану транспортної й енергетичної інфраструктури України; • Підвищена вразливість до репутаційних ризиків у соціальних мережах; • Необхідність постійного оновлення ІТ-рішень та кіберзахисту; • Ризик перевантаження персоналу через зростання обсягів відправлень.
O (Opportunities) – Можливості: • Подальша експансія на ринки Європейського Союзу та інших країн; • Зростання ринку електронної комерції та онлайн-торгівлі; • Розвиток «зеленої» логістики та енергоефективних технологій; • Поглиблення співпраці з глобальними маркетплейсами та платформами; • Залучення міжнародних інвестицій і грантової підтримки.	T (Threats) – Загрози: • Тривалий воєнний конфлікт і пов'язані з ним ризики для персоналу та інфраструктури; • Посилення конкуренції з боку національних та міжнародних логістичних операторів; • Зростання очікувань клієнтів щодо швидкості, якості та вартості доставки; • Кіберзагрози, інформаційні атаки та спроби дискредитації бренду; • Можливі зміни регуляторного середовища та податкової політики.

SWOT-аналіз (табл. 2.5) засвідчує, що система репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на потужній комбінації внутрішніх сильних сторін та зовнішніх можливостей. Водночас наявність істотних загроз та слабких місць вимагає від керівництва постійного вдосконалення підходів до управління репутацією.

Сильні сторони компанії створюють фундамент для високої репутаційної стійкості: інвестиції в цифровізацію, клієнтський сервіс, логістику та соціальні програми зміцнюють довіру клієнтів

і партнерів. Водночас слабкі сторони вказують на важливість адаптації до нових умов, посилення кіберзахисту та оптимізації навантаження на персонал.

Можливості, такі як розширення мережі у країнах ЄС та ріст електронної комерції, створюють стратегічні перспективи для збільшення репутаційного капіталу. Проте загрози, пов'язані з воєнними умовами, конкуренцією та інформаційними ризиками, вимагають розвитку системи кризових комунікацій, підвищення медіаграмотності персоналу і впровадження інструментів соціального слухання.

Таблиця 2.6.

PEST-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Фактор	Опис	Вплив на «Нова Пошта»
Політичні (Political)	Регуляції та закони у сфері логістики та поштових послуг. Відносини з урядом та місцевими органами влади. Політична стабільність в Україні.	Зміни у законодавстві можуть впливати на тарифи, податкові пільги та умови праці. Політична нестабільність або військові дії можуть ускладнити роботу компанії.
Економічні (Economic)	Економічна ситуація в країні, рівень інфляції, обмінні курси, доступ до фінансування.	Високий рівень інфляції може призвести до підвищення витрат на пальне та інші витрати. Зміни в обмінних курсах впливають на міжнародні послуги компанії.
Соціальні (Social)	Економічна ситуація в країні, рівень інфляції, обмінні курси, доступ до фінансування.	Ріст онлайн-торгівлі сприяє збільшенню попиту на логістичні послуги. Зміна споживчих уподобань може вплинути на типи та обсяги доставок.
Технологічні (Technological)	Інновації в логістичній сфері, автоматизація, розвиток ІТ-систем для відстеження посилок.	Інвестиції в новітні технології (відстеження посилок, автоматизовані склади) підвищують ефективність компанії. Конкуренція з боку нових технологічних платформ доставки.

Фактори, що формують умови діяльності ТОВ «Нова Пошта», є комплексними та охоплюють політичні, економічні, соціальні та технологічні складові. Політичне середовище, зокрема зміни у нормативно-правовій базі, рівень державної стабільності та регуляторні вимоги, безпосередньо впливають на формування тарифної політики, організацію трудових процесів і забезпечення безпеки логістичних операцій.

Економічні чинники, серед яких інфляційні коливання, динаміка валютних курсів та загальний стан макроекономічного середовища, визначають собівартість послуг, рівень операційних витрат і ефективність міжнародних перевезень. Водночас соціальні тенденції, такі як стрімке зростання сегмента електронної комерції та зміна споживчих поведінкових моделей, відкривають нові напрями розвитку, але вимагають від компанії адаптації маркетингових та сервісних стратегій.

Технологічні фактори, пов'язані з упровадженням цифрових рішень, автоматизації та інновацій у сфері логістики, сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії, проте водночас посилюють тиск з боку технологічно розвинених учасників ринку.

Таким чином, для забезпечення стабільного та ефективного функціонування ТОВ «Нова Пошта» необхідним є системне врахування впливу зазначених факторів та своєчасна адаптація до змін зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність є одним із ключових чинників, які визначають характер та ефективність системи репутаційного менеджменту підприємства. На ринку експрес-доставки України діє кілька сильних гравців, що створюють високий рівень конкуренції, а отже — підсилюють вимоги до якості обслуговування, інноваційності та комунікаційної активності компанії.

Для ТОВ «Нова Пошта» конкурентний тиск виступає не лише викликом, але й драйвером розвитку. Постійне порівняння з іншими операторами спонукає компанію до:

- впровадження нових сервісів (поштомати, мобільні додатки, адресна доставка);
- підвищення стандартів клієнтської підтримки;
- прозорості комунікацій та посилення роботи з відгуками;
- цифровізації логістичних процесів;
- удосконалення брендингових та маркетингових стратегій;
- нових соціальних ініціатив, які підсилюють імідж відповідального бізнесу.

Ринок послуг експрес-доставки в Україні є висококонкурентним і представлений кількома ключовими гравцями, серед яких: ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта», Meest та Justin (табл.2.7. та рис. 2.6.). Кожен із операторів займає свою нішу, має специфічну бізнес-модель, рівень сервісу та репутаційне позиціонування, що в сукупності формує конкурентне середовище для ТОВ «Нова Пошта» та впливає на вимоги до її системи репутаційного менеджменту.

Таблиця 2.7.

Порівняльна характеристика основних операторів доставки

Компанія	Частка ринку (%)	Оцінка сервісу
ТОВ «Нова Пошта»	55	4,7
Укрпошта	25	4,0
Meest	12	4,2
Justin	8	3,8

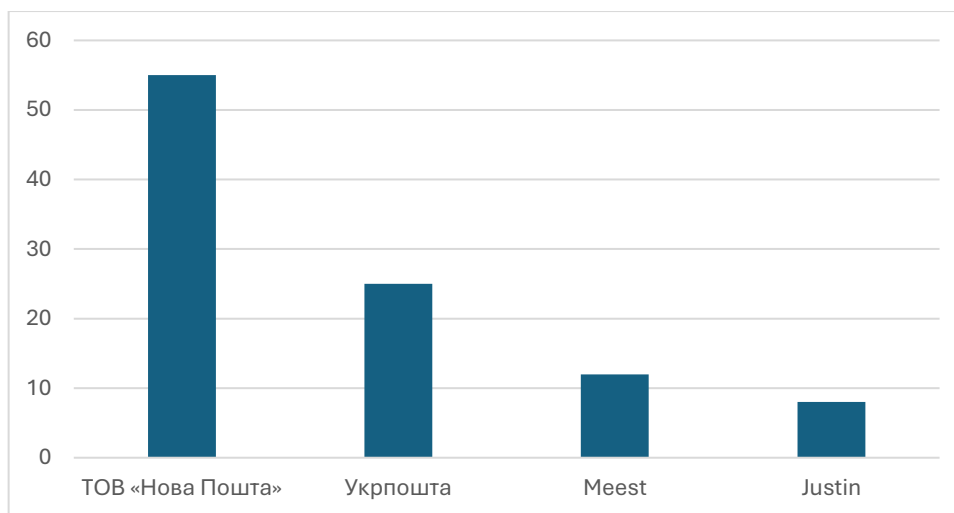


Рисунок 2.6. Частка ринку основних операторів доставки

Узагальнюючи, можна виділити кілька ключових репутаційно-конкурентних моментів:

1. «Нова Пошта» – ринковий лідер, еталон швидкості, сервісу та інновацій, з потужним репутаційним капіталом і вираженим приватним брендом.
2. «Укрпошта» – національний, соціально значущий оператор з найбільшим географічним охопленням і сильним державним статусом, але з традиційним іміджем та неоднорідною якістю сервісу.
3. Meest – спеціаліст у міжнародній логістиці та e-commerce, що формує репутацію на стику «Україна – світ» і конкурує за клієнтів, пов’язаних з імпортом/експортом та онлайн-торгівлею.
4. Justin – нішевий гравець у форматі «економ-доставка через партнерські точки», який тисне на ринок за рахунок ціни і доступності, але ще формує свій довгостроковий репутаційний образ.

У такому конкурентному полі репутаційний менеджмент «Нової Пошти» змушений бути проактивним, а не реактивним. Це означає:

- постійне підтвердження статусу лідера через якість, швидкість, інновації;

- підтримку високих стандартів сервісу, щоб відрізнятись від дешевших, але менш стабільних альтернатив;
- розвиток міжнародного напрямку, де існує конкуренція з Meest та іншими глобальними операторами;
- активну соціальну та гуманітарну діяльність, що дозволяє відбудовуватися від суто комерційного образу й формувати глибший соціальний сенс діяльності.

Таким чином, порівняльна характеристика операторів доставки показує, що репутаційний менеджмент для ТОВ «Нова Пошта» є стратегічним інструментом утримання та посилення конкурентних позицій, адже саме репутація стає тим чинником, який дозволяє обирати не лише за ціною, а й за довірою, стабільністю та цінностями бренду.

Висновок до розділу 2

У процесі проведеного дослідження було здійснено комплексну оцінку системи репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта», що дало змогу всебічно проаналізувати організацію репутаційних процесів, фінансові результати компанії, клієнтську структуру, інструменти комунікацій та конкурентне середовище. Узагальнення отриманих даних дозволяє зробити висновок, що підприємство сформувало ефективну, інтегровану та багатовимірну систему управління репутацією, яка є не лише елементом маркетингової стратегії, але й фундаментальною складовою корпоративної культури та стратегічного розвитку.

Проведений аналіз діяльності компанії свідчить про її лідерські позиції на ринку експрес-доставки, зміцнені високою якістю сервісу, розгалуженою інфраструктурою та інноваційним підходом до логістики. «Нова Пошта» демонструє стабільну позитивну динаміку фінансових показників, що є ключовим індикатором довіри клієнтів, партнерів, міжнародних компаній та державних інституцій. Значне зростання обсягів відправлень, розвиток міжнародного напрямку, модернізація мережі та

цифровізація сервісів підтверджують ефективність управлінських рішень та сформованої репутаційної моделі.

Аналіз клієнтських сегментів і каналів обслуговування показав, що компанія володіє збалансованою структурою споживачів, що забезпечує стабільність попиту та сприяє формуванню стійкого репутаційного капіталу. Застосування інструментів графічного аналізу (діаграми сегментів, каналів, радар-модель репутації) підтвердило, що найсильнішими складовими репутаційного профілю «Нової Пошти» є фінансова надійність, клієнтоорієнтованість та якість сервісу.

SWOT- та PEST-аналізи дозволили глибше оцінити внутрішні можливості компанії та зовнішні чинники впливу. Отримані результати свідчать, що система репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» базується на потужних стратегічних перевагах: інноваційності, масштабній інфраструктурі, високій впізнаваності бренду та соціальній відповідальності. Основні ризики пов'язані з воєнною ситуацією, конкуренцією та кіберзагрозами, що потребує від компанії посилення управління ризиками, розвитку кризових комунікацій та адаптації до змін середовища.

Важливим чинником ефективного функціонування репутаційної системи є конкурентоспроможність підприємства. Порівняльний аналіз показав, що «Нова Пошта» зберігає найбільшу ринкову частку та демонструє найвищі показники сервісної якості серед основних операторів доставки, що формує її стійку конкурентну та репутаційну позицію на ринку. Водночас це зобов'язує компанію підтримувати бездоганний рівень сервісу, інноваційності та соціальних стандартів, аби залишатися еталоном галузі.

У сукупності результати дослідження свідчать, що ТОВ «Нова Пошта» має не лише ефективну систему репутаційного менеджменту, але й усі передумови для її подальшого розширення та удосконалення.

Репутація компанії виступає стратегічним активом, який забезпечує зростання ринкової вартості, підвищує довіру клієнтів та партнерів, створює переваги у конкурентній боротьбі та формує основу для стабільного розвитку в міжнародному масштабі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПОДАЛЬШОГО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ "НОВА ПОШТА"

3.1. Вдосконалення організаційної моделі репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта»

Ефективна організаційна модель репутаційного менеджменту вимагає системного й комплексного підходу, що охоплює оптимізацію функцій, розподіл відповідальності, посилення аналітики, модернізацію внутрішніх процедур та розвиток міжфункціональної взаємодії. Для ТОВ «Нова Пошта» – компанії, що функціонує в умовах високої ринкової динаміки та постійної уваги суспільства, – удосконалення моделі репутаційного менеджменту є стратегічною необхідністю, яка забезпечує довіру стейкхолдерів, підвищує лояльність клієнтів та знижує ризики репутаційних загроз.

Ефективна система управління репутацією передбачає чітко визначену структуру повноважень, відповідальності та інформаційних потоків. На даний момент у компанії частина репутаційних функцій виконується PR-відділом, маркетингом, HR та службою безпеки, що інколи призводить до дублювання завдань і нечіткого розподілу відповідальності під час кризових ситуацій. Можна запропонувати наступну модель ролей в системі репутаційного управління (табл.3.1.).

Таблиця 3.1.

Розподіл функцій у репутаційному менеджменті ТОВ «Нова Пошта»

Підрозділ	Основні функції	Відповідальні ролі	Очікувані результати
PR-відділ	Зовнішні комунікації, медіапозиціонування, кризові реакції	PR-директор, менеджер комунікацій	Своєчасне інформування, формування публічного іміджу

Маркетинг	Управління брендом, робота з клієнтськими настроями	бренд-менеджер, аналітик маркетингу	Стабільність бренду, підвищення лояльності
HR-відділ	Формування внутрішнього іміджу, культура та корпоративні цінності	HR-директор, менеджер корпоративної культури	Зростання довіри співробітників, зменшення плинності кадрів
Служба безпеки	Запобігання інцидентам, контроль ризиків	керівник служби безпеки	Зниження репутаційних загроз, безпека процесів
Підрозділ репутаційного менеджменту (пропонується створити/модернізувати)	Аналітика, стратегія, координація всіх потоків даних	директор репутації (Chief Reputation Officer)	Централізація управління репутацією, єдиний стандарт реагування

Розподіл функцій у системі репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» демонструє, що ефективне управління репутацією можливе лише за умови чіткої координації між усіма підрозділами компанії. Таблиця показує, що кожен відділ виконує власну, специфічну роль: PR формує публічний імідж, маркетинг відповідає за брендове сприйняття, HR підтримує внутрішню репутацію, служба безпеки мінімізує ризики, а новостворений підрозділ репутаційного менеджменту забезпечує стратегічний нагляд і аналітичну підтримку. Такий структурований підхід дозволяє уникнути дублювання завдань, підвищує швидкість реагування на інциденти та забезпечує цілісність комунікацій. У підсумку компанія отримує більш стійку, збалансовану та передбачувану систему репутаційного управління, здатну швидко адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів. На рисунку 3.1. представлена оптимізована організаційна структура репутаційного менеджменту.

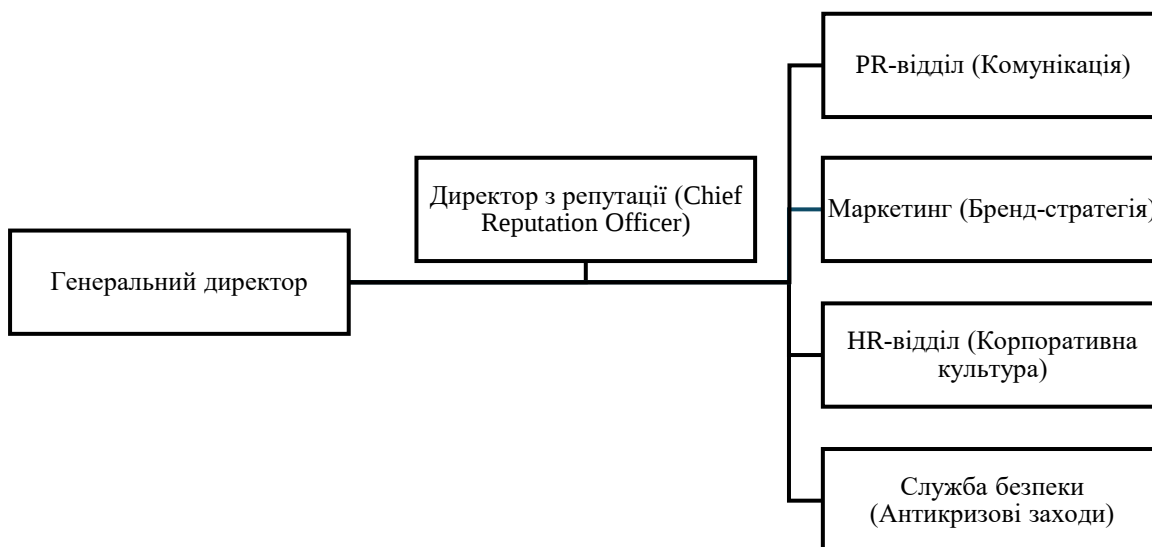


Рисунок 3.1. Оптимізована організаційна структура репутаційного менеджменту

Запровадження ролі Chief Reputation Officer (CRO) забезпечує стратегічний нагляд за всіма аспектами репутації, включно із ризиками, комунікаціями, аналітикою та кризовим реагуванням. Це дозволяє уникнути фрагментації відповідальності, підвищити швидкість ухвалення рішень та забезпечити цілісність комунікацій.

Для центрального управління репутаційними процесами доцільним є створення окремого підрозділу або модернізація вже існуючого PR-департаменту з розширенням його функцій (рис.3.2.).

Функціональні блоки підрозділу

- **Аналітичний центр** (медіамоніторинг, аналітика даних, звітність)
- **Стратегічний блок** (розробка політик, стратегій та стандартів комунікацій)
- **Кризовий центр реагування** (постійна готовність до криз, сценарне планування)

- **Комунікаційний відділ** (взаємодія зі ЗМІ, робота з інфлюенсерами, формування меседжів).

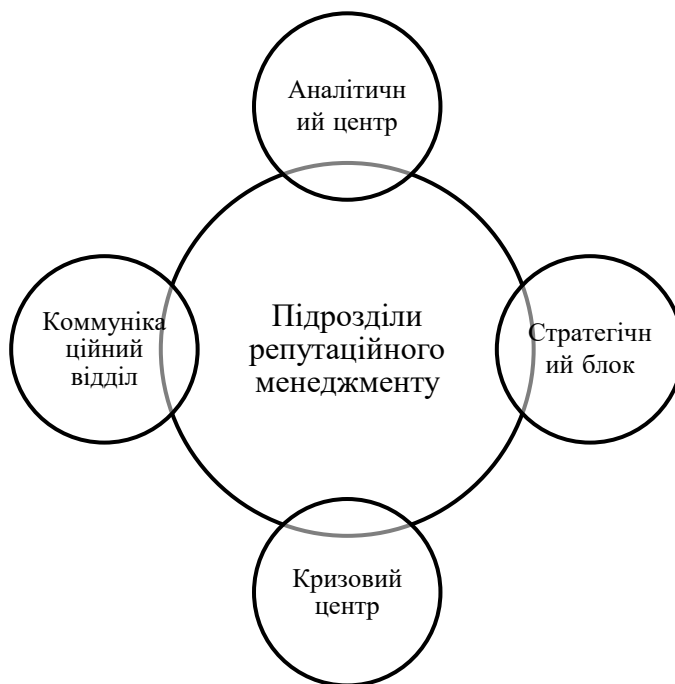


Рисунок 3.2. Запропонована структура підрозділу репутаційного менеджменту

Управління репутаційними ризиками є обов’язковим елементом сучасної моделі управління. Для ТОВ «Нова Пошта» характерним є висока частота взаємодій з клієнтами, логістичні ризики, інформаційні атаки, інциденти з обслуговуванням та соціально-політичні фактори.

Основні компоненти системи управління репутаційними ризиками

1. Ідентифікація ризиків

- аналіз бізнес-процесів;
- збір інцидентів від усіх підрозділів;
- оцінка потенційного впливу на репутацію.

2. Оцінка ризиків Використання матриці «ймовірність – вплив» (табл.3.2.).

3. Розробка превентивних заходів

- стандарти роботи з клієнтами;

- оновлення кодексу поведінки персоналу;
- навчання співробітників.

4. Реагування на кризові ситуації

- створення кризового штабу;
- чіткі сценарії реагування;
- підготовлені шаблони комунікацій.

Таблиця 3.2.

Матриця оцінки репутаційних ризиків

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи реагування
Втрата посилки	Висока	Середній	Суттєвий	Компенсація, швидкі комунікації
Кібератака	Середня	Високий	Високий	Підсилення кіберзахисту
Негатив у соцмережах	Висока	Низький	Середній	Моніторинг, оперативна відповідь
Некоректна поведінка персоналу	Середня	Високий	Високий	Навчання, дисциплінарні заходи
Інформаційні атаки конкурентів	Низька	Високий	Середній	Юридичне реагування, медійні спростування

Матриця оцінки репутаційних ризиків демонструє, що ТОВ «Нова Пошта» функціонує в умовах високої чутливості до зовнішніх і внутрішніх інцидентів, які можуть суттєво впливати на довіру клієнтів. Аналіз показує, що найбільшу загрозу становлять масові затримки доставки, технічні збої, інциденти з персоналом і хвилі негативу в соціальних мережах — саме ці ризики поєднують високу ймовірність виникнення та значний репутаційний ефект.

Матриця підтверджує необхідність превентивних заходів, підсилення аналітики, безперервного моніторингу медіаполя та розробки чітких кризових протоколів. Водночас наявність ризиків із критичним рівнем впливу підкреслює важливість швидкої координації між PR,

службою безпеки, ІТ та керівництвом. Отже, систематична оцінка та управління ризиками дозволяють компанії мінімізувати іміджеві втрати та підтримувати стабільний рівень довіри з боку клієнтів і партнерів.

Удосконалення організаційної моделі репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» передбачає створення комплексної, інтегрованої системи, що поєднує аналітику, управління ризиками, комунікації та стратегічне планування. Оптимізація ролей, створення або модернізація підрозділу репутаційного менеджменту, впровадження розвинених інструментів аналітики та посилення внутрішньої взаємодії дозволять:

- забезпечити оперативне реагування на репутаційні загрози;
- формувати системну роботу з медіа та клієнтськими настроями;
- інтегрувати всі канали комунікацій;
- підвищити довіру клієнтів та партнерів;
- створити довгострокову конкурентну перевагу на ринку.

3.2. Розроблення та впровадження внутрішніх механізмів репутаційного менеджменту

«Нова Пошта» — одна з провідних логістичних компаній України, що здійснює доставку вантажів і посилок як у межах країни, так і за кордон. Репутація підприємства є важливим стратегічним ресурсом, адже визначає стабільність його діяльності, рівень конкурентоспроможності та здатність залучати нових споживачів. Ефективний репутаційний менеджмент компанії передбачає комплексне використання сучасних методів та інструментів, спрямованих на формування й підтримку високого рівня довіри з боку клієнтів, персоналу та бізнес-партнерів. У даному дослідженні розглянуто ключові елементи системи репутаційного управління «Нова Пошта» та їхній вплив на стратегічний розвиток компанії [57].

Компанія активно впроваджує широкий спектр інструментів, спрямованих на підтримання довіри та зміцнення свого іміджу серед споживачів і партнерів (рис.3.3).

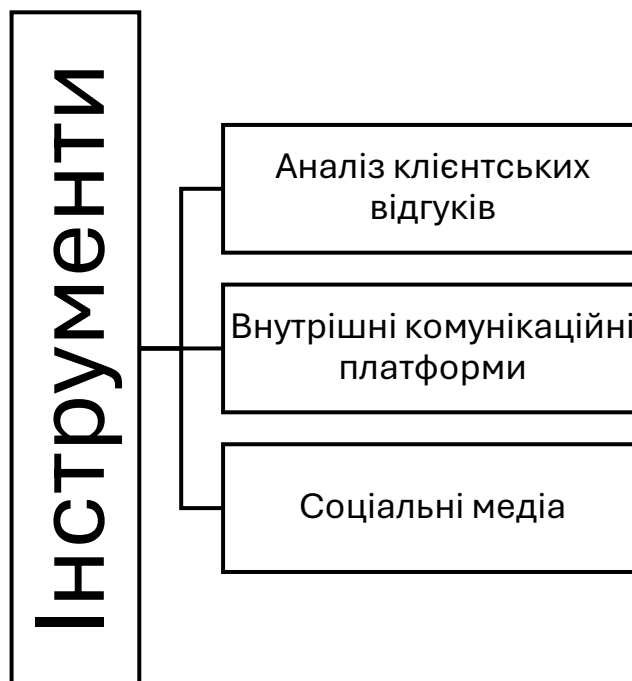


Рис. 3.3. Інструменти управління репутацією

Джерело: складено автором на основі [33]

Компанія «Нова Пошта» формує та реалізує комплексну систему стратегій, спрямовану на підтримання позитивного іміджу та зниження ймовірності виникнення репутаційних ризиків:

- Проактивна комунікація. Підприємство забезпечує регулярне та прозоре інформування клієнтів щодо запуску нових сервісів, змін у регламентах роботи, можливих затримок та інших важливих аспектів діяльності. Такий підхід мінімізує ризик непорозумінь і сприяє підвищенню рівня довіри й задоволеності аудиторії.
- Клієнтоорієнтованість. Основна увага компанії зосереджується на максимальному задоволенні потреб клієнтів шляхом надання швидких, якісних і доступних логістичних послуг. Системне удосконалення стандартів сервісу сприяє зміцненню лояльності та позитивного сприйняття бренду.

- Розвиток корпоративної культури. Створення робочого середовища, у якому працівники відчують свою значущість і підтримку, підвищує їхню мотивацію та залученість у бізнес-процеси. Високий рівень корпоративної культури безпосередньо позначається на якості обслуговування та формує сприятливий імідж компанії в очах клієнтів і партнерів.

Для забезпечення ефективного управління репутацією в "Нова Пошта" задіяно кілька ключових відділів (рис. 3.4).

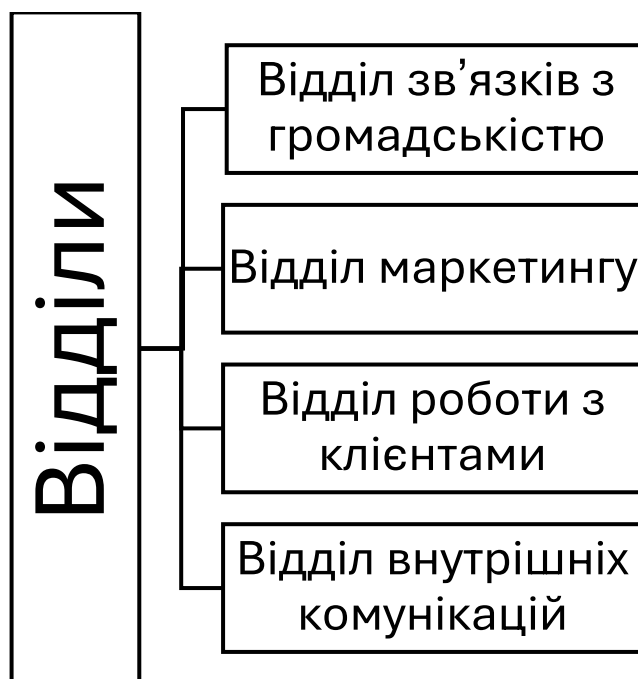


Рисунок 3.4. Відділи, відповідальні за управління репутацією

Корпоративна культура відіграє ключову роль у системі репутаційного менеджменту, адже саме вона визначає ставлення працівників до виконання своїх обов'язків і взаємодії з клієнтами. Сильна й позитивна культура всередині компанії сприяє високому рівню мотивації та залученості персоналу, що виявляється у прагненні співробітників забезпечувати якісний сервіс. У результаті це формує сприятливе сприйняття бренду з боку клієнтів і зміцнює загальну репутацію організації.

Працівники фактично виконують роль носіїв і представників бренду, а їхня поведінка напряду впливає на враження клієнтів і партнерів. Оскільки більшість клієнтів оцінюють компанію через досвід взаємодії з її співробітниками, «Нова Пошта» приділяє значну увагу професійному розвитку та підвищенню комунікаційних навичок персоналу. Інвестиції у тренінги, навчальні програми та розвиток м'яких навичок забезпечують високий стандарт обслуговування, що позитивно відображається на іміджі компанії.

Корпоративні цінності та місія визначають стратегічний напрям діяльності компанії й задають орієнтир для формування поведінкових стандартів. «Нова Пошта» дотримується принципів відкритості, відповідальності, інноваційності та орієнтації на клієнта. Послідовне впровадження цих цінностей є фундаментом довіри з боку клієнтів, працівників та партнерів і слугує основою формування стійкого позитивного іміджу на ринку.

Моніторинг репутації становить важливий інструмент управління нею, оскільки забезпечує можливість своєчасно оцінювати поточний стан і виявляти потенційні загрози. Зокрема:

- Аналіз згадок у медіа та соціальних мережах. Компанія використовує сучасні аналітичні платформи, такі як YouScan або Mention, які дозволяють оперативно відстежувати інформаційний фон, фіксувати негативні коментарі та своєчасно реагувати на репутаційні виклики. Це забезпечує зменшення їхнього можливого впливу.
- Опитування співробітників. Регулярний зворотний зв'язок від персоналу допомагає виявляти внутрішні проблеми або незадоволення ще на ранніх стадіях. Своєчасне реагування на такі сигнали сприяє стабільному внутрішньому клімату та зменшує ймовірність негативного відображення цих проблем на репутації компанії.

Оцінка репутаційних ризиків є однією з ключових складових репутаційної стратегії «Нова Пошта». Компанія систематично аналізує відгуки клієнтів, інформацію в медіа, динаміку згадуваності у соціальних мережах і внутрішні показники, що дозволяє виявляти можливі загрози. Використання цифрових аналітичних інструментів забезпечує можливість прогнозування ризиків і розроблення превентивних заходів. Окрім аналізу зовнішнього середовища, оцінка репутаційних ризиків охоплює дослідження внутрішніх процесів — наприклад, взаємодії персоналу, стандартів обслуговування, якості логістичних операцій.

Для зниження потенційних негативних наслідків компанія впроваджує комплекс заходів, серед яких навчання співробітників, проведення внутрішніх аудитів, оцінка компетентностей та стандартизація процедур взаємодії з клієнтами. Це дає змогу своєчасно виявляти проблемні зони, усувати їх та підсилювати позитивний вплив на репутацію. Важливе значення має впровадження чітких стандартів обслуговування та механізмів швидкого вирішення конфліктних ситуацій, що дозволяє мінімізувати репутаційні втрати.

«Нова Пошта» активно використовує внутрішні інструменти для оцінювання стану своєї репутації, зокрема регулярні опитування персоналу та аналіз клієнтських відгуків. Дослідження думки працівників дозволяє визначити загальний рівень задоволеності умовами праці та виявити внутрішні ризики, що можуть негативно позначатися на іміджі компанії. Аналіз відгуків клієнтів, у свою чергу, дає можливість виявити недоліки в сервісі та вдосконалити процеси обслуговування, зміцнюючи репутацію й конкурентні позиції компанії.

Внутрішні інформаційні системи, зокрема CRM-платформи, застосовуються для накопичення та аналізу відомостей про клієнтів і їхній досвід взаємодії з компанією. Використання таких інструментів забезпечує можливість оптимізувати процеси обслуговування, своєчасно

ідентифікувати проблемні моменти та впроваджувати необхідні коригувальні заходи. Це сприяє постійному вдосконаленню репутаційної стратегії та підтримці високого рівня задоволеності клієнтів.

Цифрові інструменти та автоматизовані системи посідають центральне місце у сучасному репутаційному менеджменті. «Нова Пошта» активно використовує низку аналітичних платформ для контролю інформаційного поля в онлайн-середовищі. Завдяки автоматизованим технологіям компанія може збирати дані в режимі реального часу, оперативно аналізувати клієнтські відгуки й швидко реагувати на можливі загрози. Це забезпечує актуальність інформації та сприяє зменшенню потенційного негативного впливу на репутацію компанії [52, с. 80].

Технологічні рішення також виступають важливим інструментом удосконалення внутрішньої комунікації. Корпоративні платформи та мобільні додатки забезпечують ефективну взаємодію співробітників, дозволяють оперативно обмінюватися інформацією та швидше вирішувати робочі питання. Це підсилює корпоративну культуру та позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів.

Кризові ситуації можуть виникнути непередбачувано, тому здатність компанії вчасно та професійно реагувати на них є визначальною для збереження довіри клієнтської аудиторії. «Нова Пошта» сформувала чіткі алгоритми кризової комунікації, що передбачають швидке інформування клієнтів через соціальні мережі та інші канали. Особливу увагу приділено підготовці персоналу, оскільки навчання дозволяє співробітникам діяти оперативно, злагоджено та компетентно в умовах криз.

Компанія використовує проактивні методи антикризового управління, які включають раннє виявлення потенційних проблем, забезпечення відкритості комунікацій і швидке врегулювання конфліктних ситуацій. Прозорість у комунікації допомагає зберігати довіру клієнтів навіть у складних обставинах. «Нова Пошта» прагне пояснювати клієнтам

причини виникнення проблем та інформувати про заходи, спрямовані на їхнє вирішення, що дозволяє мінімізувати репутаційні втрати.

Репутаційний менеджмент у «Нова Пошта» є комплексним і багатогранним процесом, який охоплює всі рівні діяльності компанії — від корпоративної культури до публічних комунікацій. Використання сучасних технологій моніторингу, впровадження проактивних антикризових підходів і системний підхід до взаємодії з клієнтами забезпечують підтримання позитивного іміджу та підсилюють позиції компанії на ринку логістичних послуг України. Така інтегрована модель репутаційного менеджменту сприяє довгостроковому розвитку компанії, підвищуючи її стійкість та конкурентоспроможність.

3.3. Рекомендації щодо посилення корпоративної культури та удосконалення етичних стандартів

Удосконалення корпоративної культури є критичним аспектом успішного управління будь-якою організацією. Вона не лише впливає на ефективність розвитку підприємства, але й формує його імідж у зовнішньому середовищі. Організації, які активно працюють над створенням сприятливого психологічного клімату та мотивуючого середовища, здатні залучати талановитих співробітників і досягати високих результатів у своїй діяльності.

ТОВ «Нова Пошта», як лідер у сфері логістичних послуг, має унікальну можливість перетворити свою корпоративну культуру, спрямовуючи її на сприяння інноваціям і підвищення комунікаційної ефективності. Ось кілька ключових пропозицій для поліпшення корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта»:

По-перше, посилення комунікації є критичним аспектом. Забезпечення прозорості у внутрішніх комунікаціях, регулярність зустрічей і використання сучасних комунікаційних інструментів

сприятиме підвищенню залученості працівників у процесах прийняття рішень та спільного вирішення проблем. Відкритий діалог сприятиме виробленню спільної стратегії та підтримці ідей на всіх рівнях підприємства, що є критичним для інноваційного розвитку.

По-друге, стимулювання інновацій може бути здійснено через створення спеціальних платформ і форумів для обміну ідеями та внутрішніх стартап-інкубаторів. Програми підтримки ініціатив співробітників та нагородження їх інноваційних досягнень будуть стимулювати творчість та ефективно використовувати потенціал команди. Це сприятиме не лише розробці нових продуктів і послуг, але й зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

Підтримка розвитку та навчання є важливим стимулом для працівників. Інвестиції у програми розвитку, такі як тренінги, семінари, онлайн-курси, програми менторства та можливості професійного зростання, дозволяють працівникам розвивати свої навички та компетенції. Це не лише збагачує корпорацію прихильними та лояльними співробітниками, але й позитивно впливає на бренд роботодавця, привертаючи нові таланти і забезпечуючи стійкість персоналу.

Підтримка багатоманітності та інклюзивності також є ключовою складовою успішної корпоративної культури. ТОВ «Нова Пошта» може активно підтримувати багатоманітність серед свого персоналу, створюючи безпечне та підтримуюче середовище для всіх співробітників. Це включає в себе різноманітність у відборі та просуванні працівників, проведення тренінгів з усвідомлення культурних різниць та створення форумів для обговорення інклюзивності. Такий підхід сприяє покращенню робочого процесу і сприяє культурному розмаїттю в компанії, що важливо для розвитку інноваційних ідей та підтримки різноманітних поглядів.

Далі, підтримка робочого балансу є ще однією ключовою складовою ефективної корпоративної культури. Вдосконалення програм віддаленої

роботи, надання гнучких графіків і можливостей для саморозвитку дозволяють працівникам зберігати гармонію між професійними обов'язками і особистим життям. Це сприяє зниженню рівня вигорання, підвищує задоволеність працівників і сприяє їхній продуктивності.

Не менш важливим є визнання та нагороди за досягнення працівників. Встановлення системи визнання за високі показники продуктивності, інноваційність та відмінність у виконанні завдань, а також програми наставництва для розвитку талантів стимулюють працівників до досягнення нових висот і зміцнюють корпоративну культуру як систему взаємодії і визнання.

Отже, у таблиці 3.3. ми розглянемо, як формуються конкурентні переваги та потенційні результати після впровадження поліпшень ТОВ «Нова Пошта» в Україні.

Таблиця 3.3.

**Напрямки та ефекти після впровадження покращень до
корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта»**

Напрямок покращення	Очікувані ефекти
Комунікація (внутрішня, зовнішня)	Збільшення прозорості, підвищення залученості співробітників, покращення взаємодії з клієнтами
Розвиток персоналу (навчання, кар'єрне зростання)	Підвищення кваліфікації співробітників, зниження плинності кадрів, збільшення мотивації
Цінності компанії (формування, просування)	Зміцнення корпоративного духу, підвищення лояльності співробітників, позитивний імідж компанії
Лідерство (розвиток лідерських якостей у керівників)	Покращення управління командами, підвищення ефективності роботи, створення позитивного клімату в колективі
Організаційна структура (оптимізація)	Збільшення ефективності роботи, скорочення бюрократії, підвищення адаптивності до змін
Системи мотивації (розробка, впровадження)	Збільшення продуктивності праці, підвищення задоволеності співробітників, зниження рівня стресу
Культура інновацій (стимулювання креативності)	Поява нових ідей, покращення продуктів і послуг, підвищення конкурентоспроможності компанії
Соціальна відповідальність (корпоративна соціальна відповідальність)	Позитивний імідж компанії, підвищення лояльності клієнтів, залучення та утримання талановитих співробітників

Джерело: складено автором

Вартість впровадження таких покращень корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» буде визначатися різними чинниками, такими як масштаб змін, необхідні ресурси для їх впровадження та розмір компанії. Для точного розрахунку витрат можна скласти бюджет, який включатиме витрати на розробку програм, навчання, комунікації, винагороди та інфраструктуру.

У контексті воєнного стану питання покращення благополуччя працівників набуває ще більшої ваги та актуальності. Воєнний час характеризується підвищеним рівнем стресу, нестабільністю та загрозами для безпеки. Тому особливо важливо, щоб компанії, такі як ТОВ «Нова Пошта» в Україні, максимально забезпечували безпеку та захист своїх працівників. Це включає в себе вжиття всіх необхідних заходів для забезпечення фізичної безпеки на робочому місці, а також розробку планів евакуації та надання інструкцій щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

Крім того, важливою є підтримка психологічного та емоційного благополуччя працівників. Воєнний стрес може викликати травми та емоційне виснаження. Тому компанії повинні забезпечити доступ до медичної допомоги, психологічного консультування та програм підтримки. Це допоможе працівникам ефективніше впоратися зі стресом, зберегти емоційне здоров'я та продовжувати працювати на успіх компанії навіть у важких умовах.

Такі заходи сприяють не лише збереженню продуктивності та мотивації працівників, але й формують відчуття довіри та відповідальності в колективі. Коли працівники відчують, що компанія піклується про їхнє благополуччя, вони більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків та готові брати на себе додаткові ініціативи для досягнення спільних цілей.

З метою зміцнення внутрішнього сплетення та збереження довіри до управління, ТОВ «Нова Пошта» може впроваджувати регулярні онлайн

наради та засоби обміну інформацією. Це дозволить зберігати прозорість у важливих питаннях, впевненість серед працівників у керівництві компанії та відчуття залученості до подій. Онлайн формат нарад є важливим засобом збереження комунікації в умовах, коли зустрічі офлайн стають неможливими через обмеження часу чи безпеки.

Крім того, враховуючи психологічні та емоційні виклики, які можуть виникнути через напруження воєнного стану, важливо забезпечити розумний баланс між роботою та особистим життям працівників. Компанія може розглядати впровадження гнучких графіків роботи, що дозволять пристосовувати робочий час до потреб сімейного життя та підтримувати здорові робочі стосунки. Надання підтримки у використанні відпусток та доступ до програм підтримки допоможе працівникам зберегти фізичне та емоційне здоров'я в умовах напруженості.

Введення стратегій, спрямованих на безпеку, підтримку фізичного та психологічного благополуччя працівників, а також на збереження балансу між роботою та особистим життям, не тільки зберігає працездатність колективу, але й сприяє його злагодженій роботі.

Оцінка ефективності цих заходів включає аналіз кількох ключових показників. Перший із них — це рівень задоволеності та залученості працівників. Регулярне проведення опитувань допомагає виміряти, наскільки комфортно почуваються співробітники, чи відчують вони підтримку з боку керівництва, і чи сприймають свою компанію як надійного роботодавця. Позитивна динаміка цих показників свідчить про успішне впровадження змін у корпоративну культуру.

Другий важливий аспект — це зниження рівня плинності кадрів. Створення умов для комфортної роботи, зокрема через психологічну підтримку та гнучкі умови праці, зменшує текучість персоналу. Це не

тільки позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі, але й скорочує витрати на підбір і навчання нових співробітників.

Третім аспектом є підвищення продуктивності праці. Підтримка психічного здоров'я, запобігання вигоранню, забезпечення гнучких графіків роботи та відпусток мають прямий вплив на робочу ефективність. Працівники, які почувуються захищеними і підтриманими, виконують свої обов'язки краще і з меншими затратами енергії.

Окрім цього, корпоративна культура, яка сприяє інноваційності, стимулює працівників до генерації нових ідей і розробки успішних проєктів. Високий рівень залученості та мотивації співробітників посилює їхню креативність і готовність працювати на довгостроковий успіх компанії.

Витрати, пов'язані з частою зміною персоналу, показані у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати спричинені високою плинністю персоналу за 2023 рік

Стаття витрат	Сума витрат, грн/рік
Оплата праці працівника за підбір, оформлення та адаптацію нового працівника	176000
Навчання нового персоналу	500000
Втрати викликані перервами в роботі з причин плинності	1170000
Сума витрат	1846000

Джерело: складено автором

На початку 2023 року витрати, пов'язані з плинністю персоналу, склали 1 846 000 гривень. Це значення відображає фінансові втрати компанії через втрату кваліфікованих працівників, необхідність пошуку і навчання нового персоналу та загальну нестабільність в організаційній структурі. За аналізом, проведеним у 2022 році, рівень плинності персоналу становив 20%.

Однак компанія робить крок до покращення ситуації. Відповідно до прогнозів, впровадження заходів з управління плинністю персоналу може знизити цей показник вдвічі, до 10%. Це означає, що можна очікувати значну економію витрат. Прогнозні розрахунки показують, що при зниженні рівня плинності до 10%, економія складе 923 000 гривень. Ця цифра відображає те, які фінансові ресурси можна зберегти за рахунок зменшення нестабільності персоналу.

Зниження плинності персоналу до 10% створює умови для більш стабільної робочої ситуації в компанії. Це дозволить зосередити увагу на стратегічних завданнях, підвищити продуктивність роботи та знизити витрати на рекрутацію та навчання нових працівників. Крім того, стабільність в персоналі сприятиме покращенню корпоративної культури та збільшенню задоволеності працівників, що є важливим фактором утримання талановитих спеціалістів у компанії.

Отже, ефективне управління плинністю персоналу не лише зменшує фінансові витрати, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості компанії в умовах мінливого бізнес-середовища. Реалізація цієї стратегії в ТОВ «Нова Пошта» є ключовим кроком до досягнення високих результатів і забезпечення стабільного розвитку в майбутньому.

За оцінками, проведення колективних психотерапевтичних занять для працівників може обійтися від 25 000 до 35 000 гривень на місяць за чотири заняття тривалістю 2-2.5 години. При орієнтовній кількості учасників від 10 до 30 осіб, вартість на одного працівника складає від 1166 до 2500 гривень на місяць. Ці витрати порівнюються з втратами, які спричиняються високою плинністю кадрів через потребу у набутті нових працівників із залученням витрат на рекрутацію та навчання.

Психологічні тренінги та терапії не лише сприяють поліпшенню емоційного стану працівників та їх загального благополуччя, а й зменшують стрес, підвищують мотивацію та покращують комунікацію в

колективі. Ці фактори можуть значно підвищити рівень лояльності працівників до компанії та знизити їх бажання шукати інші місця роботи.

Крім того, психологічні тренінги сприяють створенню позитивного корпоративного середовища, де працівники відчують себе цінними та підтриманими. Це, в свою чергу, сприяє збереженню цінних кадрів у компанії та зменшенню втрат, пов'язаних із високою плинністю.

Отже, інвестування в психологічні тренінги для працівників ТОВ «Нова Пошта» є не лише етичною, але й стратегічною витратою, яка може значно покращити ефективність компанії за рахунок збереження талановитих співробітників та зменшення фінансових втрат, пов'язаних з високою плинністю кадрів.

Для оцінки ефективності заходу тривалістю 6 місяців і середньою вартістю утримання фахівців у розмірі 15000 гривень на місяць, ми можемо скористатися таким розрахунком:

(3.1)

Ефективність = (Загальні очікувані переваги - Вартість зах.) / Вартість зах.

Очікувані переваги від таких заходів можна оцінити з економічної точки зору. Згідно з даними, наданими компанією, вартість збереження кваліфікованих працівників та зменшення витрат на рекрутинг становить 180 000 гривень. Ця сума відображає економію, яка досягається завдяки зменшенню підвищених витрат на пошук та навчання нових працівників, а також збереженню досвідченого персоналу, який інакше міг би покинути компанію.

Для реалізації заходів з покращення добробуту працівників, компанія планує витрати на колективні психотерапевтичні сесії та тренінги. За початковими даними, максимальна вартість заходу на одного працівника становить приблизно 2500 гривень на місяць. Отже, загальна

вартість програми на 6 місяців для 10-30 працівників може складати від 150 000 до 450 000 гривень.

Реалізація цих заходів не лише дозволить підвищити загальний рівень задоволеності працівників і покращити робочий клімат, але й призведе до конкретних економічних вигод для компанії. Ефективне впровадження програми психотерапії та тренінгів сприятиме зниженню текучості кадрів і витрат на їх заміну, що в свою чергу позитивно позначиться на загальній фінансовій стабільності та розвитку бізнесу.

Перевіримо результативність заходу для найменшої та найбільшої кількості учасників:

$$\text{Ефективність (мін.)} = (180000 - 150000) / 150000 = 0.2$$

$$\text{Ефективність (макс.)} = (180000 - 450000) / 450000 \approx -0.6$$

Перш за все, дослідження показало, що мінімальна кількість учасників тренінгу має позитивний вплив на ефективність, досягаючи значення 0.2. Це свідчить про те, що навчальні заходи спрямовані на збільшення залученості та мотивації працівників, що в свою чергу позитивно впливає на продуктивність та загальні показники компанії.

З іншого боку, максимальна кількість учасників тренінгу супроводжується втратою ефективності, що може досягати -0.6. Це свідчить про необхідність уникнення масового проведення заходів у короткий період часу, що може вплинути на якість навчання та його результативність.

Одним з важливих аспектів, який варто врахувати при оцінці доцільності впровадження тренінгових програм, є економічні вигоди, пов'язані зі збереженням персоналу. Для прикладу, без проведення відповідних заходів компанія втрачала б двох працівників щомісяця. Вартість заміни цих працівників охоплює витрати на їхній пошук, навчання та інтеграцію, що за розрахунками становить 153 833 грн на місяць або 1 846 000 грн на рік.

Оскільки вартість тренінгу значно менша за витрати на заміну персоналу, компанія може досягти значних економічних вигод, інвестуючи в поліпшення умов праці та розвиток співробітників. Це не лише знижує витрати, але й підвищує загальну стабільність та ефективність бізнесу, створюючи сприятливе середовище для росту як для компанії, так і для її працівників.

За рахунок збереження поточних працівників, компанія також може скоротити витрати на рекрутинг нових співробітників. Приблизно, щомісяця це дозволяє компанії заощадити 76 917 грн. Таким чином, за шість місяців вартість економії на рекрутингу складе 461 502 грн.

Загальні економічні вигоди від заходу оцінюються на 1 384 502 грн, включаючи економію на втраті працівників, яка складає 923 000 грн за шість місяців. Ці дані свідчать про можливість досягнення позитивного результату від інвестицій у покращення благополуччя працівників через проведення колективної психотерапії чи тренінгу.

Отже, враховуючи усі аспекти, інвестиції в тренінги та підвищення добробуту персоналу є обґрунтованими кроками для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її стійкого розвитку в умовах сучасного бізнесу.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано ключові напрями вдосконалення та подальшого розвитку системи репутаційного менеджменту ТОВ «Нова Пошта», що ґрунтуються на принципах стратегічного управління, цифрової трансформації та посилення корпоративної культури. Проведений аналіз підтвердив, що ефективне управління репутацією є необхідною умовою конкурентоспроможності компанії в умовах високої динаміки ринку логістичних послуг та зростання очікувань клієнтів щодо якості сервісу.

Оптимізація організаційної моделі репутаційного менеджменту, запропонована в пункті 3.1, дає змогу підвищити злагодженість взаємодії між PR-відділом, маркетингом, HR, службою безпеки та новоствореним підрозділом репутаційного менеджменту. Чітке розмежування ролей та централізація управління репутаційними процесами сприяють скороченню часу реагування на потенційні загрози, підвищують прозорість комунікацій і забезпечують єдину стратегічну лінію взаємодії зі стейкхолдерами.

У пункті 3.2 було визначено необхідність упровадження сучасних технологічних рішень, включаючи цифрові платформи моніторингу згадуваності бренду, інструменти штучного інтелекту, ORM-системи, автоматизацію аналізу клієнтських відгуків та механізми формування KPI репутаційного капіталу. Використання цих інструментів забезпечує компанії можливість оперативно відстежувати інформаційне середовище, прогнозувати репутаційні ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Пункт 3.3 акцентує увагу на зміцненні корпоративної культури та вдосконаленні етичних стандартів. Сформульовані рекомендації доводять, що внутрішнє середовище компанії та поведінкові стандарти працівників є основою репутаційної стійкості. Розвиток корпоративних цінностей, посилення етичних норм, удосконалення внутрішніх комунікацій і навчальних програм спрямовані на формування єдиних принципів взаємодії, які відображаються на якості обслуговування та загальній репутації бренду.

У сукупності запропоновані напрями вдосконалення сприяють створенню цілісної, інтегрованої та адаптивної системи репутаційного менеджменту, здатної ефективно реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати відкритість комунікацій, зміцнювати довіру клієнтів і партнерів та підтримувати стабільність компанії в довгостроковій

перспективі. Реалізація цих рекомендацій дозволить ТОВ «Нова Пошта» посилити свої позиції на українському ринку логістичних послуг, підвищити рівень лояльності аудиторій та забезпечити сталий імідж відповідального та надійного національного оператора.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було встановлено, що формування та впровадження ефективної системи репутаційного менеджменту є одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку сучасного підприємства, його конкурентоспроможності та довгострокової стійкості на ринку. В умовах цифрової трансформації, зростання інформованості споживачів та високої динаміки бізнес-середовища репутація перетворюється на стратегічний нематеріальний актив, який прямо впливає на фінансові результати, імідж компанії та здатність залучати нових клієнтів, партнерів і працівників.

Система репутаційного менеджменту виступає комплексним механізмом, що поєднує цінності підприємства, корпоративну культуру, управління ризиками, комунікаційну діяльність та аналітичний супровід. Її ефективність базується на взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких: якість сервісу, поведінка персоналу, інформаційна відкритість, оперативне реагування на кризові ситуації та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Створення такої системи передбачає розроблення стратегічної моделі управління репутацією, визначення чітких ролей і повноважень між підрозділами, формування етичних стандартів та корпоративних цінностей, а також запровадження інноваційних інструментів моніторингу та аналізу інформаційного поля. Важливою складовою є впровадження цифрових технологій — платформ для моніторингу згадуваності бренду, аналітичних систем, штучного інтелекту, ORM-інструментів, CRM-платформ та автоматизованих рішень для опрацювання клієнтських відгуків, що дає змогу оперативно реагувати на репутаційні загрози.

Суттєву роль у формуванні сталої позитивної репутації відіграє корпоративна культура. Саме вона визначає стандарти поведінки працівників, їхню мотивацію, рівень відповідальності та стиль взаємодії з

клієнтами. Підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, підтримку ефективних внутрішніх комунікацій і зміцнення корпоративних цінностей, демонструють високий рівень клієнтської лояльності та конкурентної стійкості.

Окрему увагу слід приділити системі управління репутаційними ризиками. Її завдання полягають у своєчасній ідентифікації загроз, оцінюванні ймовірності їх виникнення, розробленні превентивних заходів та оптимізації алгоритмів антикризової комунікації. Впровадження таких механізмів дозволяє мінімізувати наслідки інцидентів, зберегти довіру цільових аудиторій та запобігти довготривалим іміджевим збиткам.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що створення та реалізація системи репутаційного менеджменту забезпечує підприємству низку стратегічних переваг, серед яких: зміцнення ринкових позицій, підвищення вартості бренду, удосконалення комунікаційної політики, підвищення якості сервісу, мобільність у реагуванні на репутаційні ризики та формування позитивного соціального іміджу.

Таким чином, репутаційний менеджмент має розглядатися не як окрема функція, а як інтегрована складова корпоративної стратегії, що охоплює всі сфери діяльності підприємства. Системний підхід до управління репутацією створює фундамент для сталого розвитку організації та забезпечує її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берницька Д.І., Кравчук Н.О. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. Інноваційна економіка Всеукраїнський науково-виробничий журнал. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/pdf> (дата звертання: 01.10.2025).
2. Бурбело О. А., Солоха Д. В., Зінченко А. М. Репутація компаній: управління і захист : монографія. Луганськ : Янтар, 2009. 104 с.
3. Васильконова Е. Теоретичне бачення змісту поняття «репутація підприємства». Механізми управління підприємствами. 2013. С. 102-111.
4. Гачкевич, А., Яворська, М.. Ідентичний підхід до національного брендингу, Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії, вип. 2 (8), 2020. 57–72.
5. Гончарова О. В., Халеева С. А. Использование современных digital-каналов и SMM-технологий в продвижении туристских услуг. Креативная экономика. 2020. № 8(14). С. 1709-1724.
6. Горін С.В. Іміджеологія і репутаціологія: схожість і відмінності. Корпоративна іміджологія. 2008. № 1. С. 72-77.
7. Грабчак В.І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 10. С. 313-318.
8. Дахній, З. Концептуалізація поняття «політична репутація держави», Політикус, вип. 3, 11–15.5. Branding (American Marketing Association). 2017. URL: <https://www.ama.org/topics/branding>.
9. Дерев'янка О. Г. Ознаки та функції репутації як об'єкта репутаційного менеджменту підприємства. Агросвіт. 2012. № 19. С. 11–15.
10. Дерев'янка О. Г. Дослідження репутаційного менеджменту підприємств харчової промисловості України з позицій топ-менеджерів компаній та

- ключових партнерів. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4938>
11. Дерев'янка О. Г. Механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати. Стратегія економічного розвитку України. 2018. № 42. С. 5–18.
 12. Дерев'янка О. Г. Проблема відсутності системного репутаційного менеджменту на підприємствах України. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів І Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2016 р., ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2016. С.121–123.
 13. Дерев'янка О.Г. Механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати. Стратегія економічного розвитку України. № 42. 2018. – С. 5-18.
 14. Дерев'янка О.Г. Ознаки та функції репутації як об'єкта репутаційного менеджменту підприємства. Агросвіт № 19, 2012. С. 11-15.
 15. Дерев'янка, Г. Репутація підприємства в координатах інформаційної економіки XXI століття, Ефективна економіка, № 9. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1374>.
 16. Ділова репутація. Юридична енциклопедія у 6 т. ред. кол. Шемшученко Ю.С. К.: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998. Т.2. 744 с.
 17. Довбенко В. І. Вплив інноваційної інфраструктури на розвиток і ділову репутацію підприємств. Вісник НУ «Львівська політехніка» Логістика. 2012. № 749. С. 154–161.
 18. Завербний А. С., Ломага Ю. Р. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. Економіка та суспільство. 2020. No 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93/88>

19. Завербний А.С., Шпак Ю.Н., Побурко О.Я. Проблеми та перспективи застосування репутаційного менеджменту українськими підприємствами за умов зовнішньоекономічної діяльності. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Випуск 41, 2020 р., с. 80-86.
URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/15.pdf
20. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» зі змінами № 286-IX від 12.11.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
21. Кісіль Б.О. Методи визначення та оцінки репутаційних ризиків підприємства. Молодий вчений № 12.1 (40). 2016. С. 782-786. Davies G., Chun R., DaSilva R.V., Roper S. Corporate Reputation and Competitiveness. London and New York: Routledge, 2003. P. 99-135.
22. Костенко Л. Ділова репутація суб'єктів господарювання. Юридичний журнал, 2010. – № 9. URL: <http://www.justinian.com.ua/magazines.php>
23. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях. Київ : Кондор, 2014. 246 с.
24. Ляшенко О.М., Дмитрук Є.В. Репутація підприємства як чинник, що впливає на його економічну безпеку. Вчені записки університету «КРОК»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та потреби бізнесу XXI століття». Київ, 2008. Вип. 18. Т. 4. С. 109-115.
25. Маркіна І.А. Світові тенденції реалізації концепції сталого розвитку. Вісник Приазовського державного технічного університету: економічні науки. 2016, 32, 1. С. 77-83.
26. Москаленко В. О. Лідерство та репутація [Електронний ресурс] : конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» денної та заочної форм навчання. Київ: НУХТ, 2020. 70 с
27. Нестеренко О.О., Сердюков К.Г. Методологія формування обліково-звітної інформації про соціально-репутаційний капітал фінансових

- установ. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2019. Вип. 1. С. 15-25.
- 28.Озарко, К. Роль репутаційного менеджменту в розвитку підприємств: проблеми та перспективи у трансформаційних періодах. Економіка та суспільство, (42). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-20>
- 29.Передало Х. С., Козар Г. А. Соціальні мережі як інструмент формування ділової репутації. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2018. Вип. 1(51).
- 30.Поклонська Л.С. Управління репутацією і іміджем підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 15–16 листопада 2018 р., Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. С. 224–226.
- 31.Помянська Н.Ю. Управління діловою репутацією на синергетичних засадах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 9. Частина 4. 2014. С. 57-61.
- 32.Помянська Н.Ю. Управління діловою репутацією на синергетичних засадах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Випуск 9. Частина 4. С. 57–61
- 33.Пушак Я.Я., Завербний А.С. Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки. Соціально-правові студії. 2020. Випуск 2 (8). С. 130-136.
- 34.Родіонов О.В. Визначення економічної сутності ділової репутації підприємства АПК. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/35243/40-Rodionov.pdf?sequence=1>
- 35.Турчин А.В. Класифікація соціальних мереж. Актуальні задачі та досягнення у галузі кібербезпеки: матеріали української наук.-практ. конф. Кропивницький. 2016. С. 206.

- 36.Федишин І. Б. Електронний бізнес та електронна комерція (опорний конспект лекцій для студентів напрямку «Менеджмент» усіх форм навчання). Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 97 с.
- 37.Федорів Т. Сутність та інструменти репутаційного менеджменту у сфері державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 1. С. 88-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_1_13.
- 38.Шаров Ю. П. Менеджмент / Ю. П. Шаров, Т. В. Кравцова // Енцикл. слов. з держ. упр. / уклад. : Ю.П. Сурмін та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
- 39.Швіндіна Г.О., Кошевець В.В. Ділова репутація як показник ефективності функціонування організації. Вісник СумДУ. Серія Економіка, №2. 2011. С. 75-79
- 40.Швіндіна Г.О., Кошевець В.В. Ділова репутація як показник ефективності функціонування організації. Вісник СумДУ. Серія Економіка. 2016. No 2. С. 75–79
- 41.Шкроміда В.В. Способи формування репутації компанії у контексті поставлених завдань репутаційного менеджменту. Економічний простір. 2020. №164. С. 134-137
- 42.Шоботннко О.А. Управління діловою репутацією організації. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 1 (123). С. 38-42
- 43.Шупта І.М., Воронько-Невіднича Т.В. Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія 10. Васильконова Е.О. Теоретичне бачення змісту поняття «репутація підприємства». Торгівля і ринок України : зб. наук. праць Донецьк. нац. Ун ту економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. 2016. Вип. 36. С. 102–110.
- 44.Щербакова К. Ділова репутація як складова конкурентоспроможності підприємства. Економіка. 2010. No 2. С. 58–63

- 45.Carreras E., Alloza A., Carreras A. Corporate Reputation. London: LID Publishing Ltd, 2016. 501 p
- 46.Derevianko O. H. System of enterprise reputation management / O. H. Derevianko // Бізнес інформ : наук. журн. / ХНЕУ; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. — Х.,2014. — No 3. — С. 381–386.
- 47.Derevianko O.H. Building stakeholders` trust through key directions of company`s reputation management / O. H. Derevianko // Економічний часопис — XXI : наук. журн. — К., 2013. — No 9–10 (1). — С. 50–52.
- 48.Derevianko O.H. Identification of a company reputation management model / O. H. Derevianko //Економічний часопис — XXI : наук. журн. — К., 2014. — No 7–8. — С. 92–94.
- 49.Dewar C., Keller S., Sneader K., Strovink K. The CEO moment: Leadership for a new era. McKinsey Quarterly. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/corporate-purpose>
- 50.Fumbrun C.J., Nielsen K.U., Trad N.G. Saving Face for Corporate Value. Communication Director. 2008. № 1. P. 80-84.
- 51.Information economy report 2015. Unlocking the Potential of Ecommerce for Developing counties, United Nation Publications. United Nations Conference On Trade And Development. Geneva : United Nations publication , 2015. 121 p.
- 52.Khan, S., Mufti, O. The Hot History & Cold Future of Brands, Journal of Managerial Sciences, vol. 1, N. 1, 2007. 75–87.
- 53.Nakra P. Corporate Reputation Management: «CRM» with a Strategic Twist. Public Relations Quarterly. 2016. Vol. 45. No 2. P. 35–42.
- 54.Shamma H.M. Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications. International Journal of Business and Management. 2018. Vol. 7. No 16. P. 151–16

- 55.Shkromyda V. Disputed aspects of the reputation management implementation. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 2020. Vol. 7. No 3. P. 60–67. DOI: 10.15330/jpnu.7.3.60-67
- 56.Webster's New Complete Thesaurus. USA: Smithmark Reference, 1995. 690 p.
- 57.Dowling G. R. Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance. Oxford : Oxford University Press, 2001. 304 p.
- 58.Gotsi D., Wilson A. M. Corporate reputation: seeking a definition. Corporate Communications: An International Journal. 2001. Vol. 6, No. 1. P. 24–30.
- 59.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.
- 60.Pires V. C. Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance. Revista de Gestão. 2018. Vol. 25, No. 1. P. 47–64.
- 61.Veh A., Göbel M., Vogel R. Corporate reputation in management research: a review of the literature and assessment of the concept. Business Research. 2019. Vol. 12. P. 315–353.
- 62.Wolter J. S., Brach S., Cronin J. J. et al. The corporate reputation and consumer–company identification. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 241–252.
- 63.Нова Пошта. Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua>
- 64.Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» 2023-2024 рік. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11113>