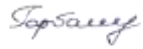


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент

 **М.О. Горбашевська**

«31» травня 2025 р.

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ
ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Цилгана Владислава Івановича

Науковий керівник:

Ткаченко О.Г.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та фінансів

Рецензент:

Хамініч Світлана Юріївна доктор
економічних наук, професор,
професор кафедри аналітичної
економіки та менеджменту
Дніпропетровського державного
університету внутрішніх справ

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 90/А

Секретар ЕК _____

«09» червня 2025 р.

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

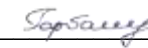
Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

 Горбашевська М.О.
(ПІП завідувача кафедри)
«22» січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Цилган Владислав Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система управління репутацією організації в контексті глобальної конкуренції

Ткаченко О.Г.к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року
№ 8

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

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

Мета роботи: обґрунтування теоретичних положень, аналіз сучасного стану та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління репутацією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах глобальної конкуренції.

Об'єкт дослідження: процес управління репутацією організації

Предмет дослідження: сучасні механізми управління репутацією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Сутність поняття «репутація організації» та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності

1.2. Фактори формування та трансформації репутації організації у глобальному середовищі

1.3. Підходи, моделі та стратегії управління репутацією в умовах міжнародної конкуренції

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

2.2. Оцінка поточного стану репутації фабрики на національному та міжнародному рівнях

2.3. Аналіз застосованих інструментів та стратегій управління репутацією в компанії

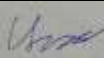
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Розробка стратегії зміцнення репутації на внутрішньому та зовнішньому ринках

3.2. Розробка стратегії зміцнення репутації на внутрішньому та зовнішньому ринках

3.3. Пропозиції щодо мінімізації репутаційних ризиків та формування стійкого іміджу компанії

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 2	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 3	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

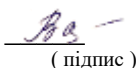
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	Вик.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	Вик.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	Вик.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025- 19.04.2025	Вик.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	Вик.
7.	Переддипломна практика	31.03.2025- 20.04.2025	Вик.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025- 15.05.2025	Вик.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	Вик.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	Вик.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	Вик.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2025- 12.06.2025	

Студент



(підпис)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Цилган В.І.

(прізвище та ініціали)

Ткаченко О.Г.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	7
1.1. Сутність поняття «репутація організації» та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності	7
1.2. Фактори формування та трансформації репутації організації у глобальному середовищі.....	10
1.3. Підходи, моделі та стратегії управління репутацією в умовах міжнародної конкуренції.....	13
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	18
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	18
2.2. Оцінка поточного стану репутації фабрики на національному та міжнародному рівнях.....	24
2.3. Аналіз застосованих інструментів та стратегій управління репутацією в компанії.....	30
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	34
3.1. Розробка стратегії зміцнення репутації на внутрішньому та зовнішньому ринках.....	34
3.2. Використання цифрових комунікацій та сучасних технологій у репутаційному менеджменті	37
3.3. Пропозиції щодо мінімізації репутаційних ризиків та формування стійкого іміджу компанії	40
Висновки до розділу 3.....	43
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації репутація організації стає одним із ключових нематеріальних активів, що забезпечує її стійкість, конкурентоспроможність і довгостроковий успіх на міжнародних ринках. Формування, підтримання та управління репутацією є важливими елементами стратегії компанії в середовищі посиленої конкуренції. З огляду на активний розвиток цифрових технологій, інформатизацію суспільства та зростаючі вимоги споживачів, управління репутацією набуває нового змісту і вимагає адаптації до глобальних викликів.

Питання управління репутацією організації активно досліджувались як вітчизняними, так і іноземними науковцями, серед яких варто відзначити праці Ч. Фомбрана, В. Беннетта, О. Амоши, Н. Ковальчук, Т. Калачевої та інших.

Незважаючи на наявність значної теоретичної бази та численні практичні розробки, багато аспектів ефективного управління репутацією в умовах глобальної конкуренції, особливо з урахуванням національних особливостей компаній, залишаються недостатньо опрацьованими. Це обумовлює необхідність подальшого вивчення даної проблематики на прикладі реальних підприємств, таких як ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, аналіз сучасного стану та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління репутацією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах глобальної конкуренції.

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних завдань: дослідити теоретичні основи поняття репутації організації та підходи до її управління;

проаналізувати сучасний стан репутації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління репутацією

компанії;

розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління репутацією у контексті глобальної конкуренції.

Об'єктом дослідження є процес управління репутацією організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні основи, сучасний стан і напрями вдосконалення системи управління репутацією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення, системний підхід, методи стратегічного аналізу, порівняльний аналіз, аналітичний і графічний методи.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, законодавчі та нормативні акти України, офіційні звіти ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», аналітичні матеріали, результати репутаційних рейтингів та інтернет-ресурси.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до управління репутацією українських компаній на глобальному рівні з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації та загроз глобальної конкуренції.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» для зміцнення своєї репутаційної позиції як на національному, так і на міжнародному ринках.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки, у тому числі 6 рисунків, 18 таблиць. Список використаних джерел налічує 41 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Сутність поняття «репутація організації» та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності

У сучасних умовах репутація організації стає одним із її найцінніших ресурсів. В епоху глобальної конкуренції, коли споживачі можуть обирати серед безлічі альтернативних варіантів з усього світу, сильна й позитивна репутація часто виступає ключовим чинником успіху. На формування репутації впливають різноманітні аспекти: якість продукції чи послуг, ринкова поведінка компанії, її соціальна відповідальність, рівень корпоративної культури, а також стиль комунікації з клієнтами, партнерами і суспільством загалом. Особливо важливою репутація стає в періоди криз, адже компанії з позитивним іміджем мають вищі шанси зберегти довіру споживачів та оперативно відновити свої позиції на ринку [18,19,30]. Науковці пропонують різні трактування поняття «репутація організації», що свідчить про його багатогранний характер (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «репутація організації»

Автор	Визначення	Ключові акценти
Ч. Фомбран	Репутація являє собою сукупне уявлення про попередню діяльність компанії та її майбутні перспективи, яке визначає вибір клієнтів, інвесторів і працівників.	Акцент на сприйнятті стейкхолдерів.
В. Беннетт	Репутація виступає нематеріальним активом, що сприяє підвищенню вартості компанії та зміцненню її конкурентних позицій.	Акцент на економічній цінності.
О. Амоша	Репутація є проявом довіри до організації, яка складається на основі її дій та досягнутих результатів.	Акцент на довірі та поведінці.
Н. Ковальчук	Репутація відображає суспільну оцінку здатності компанії виконувати свої зобов'язання.	Акцент на відповідності обіцянкам.

Джерело: [14;16;17;24].

Аналізуючи наведені підходи, можна дійти висновку, що репутація організації є результатом її взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем, який відображає ступінь довіри та рівень очікувань, сформованих щодо неї.

Ключові характеристики репутації представлено на рис. 1.1.

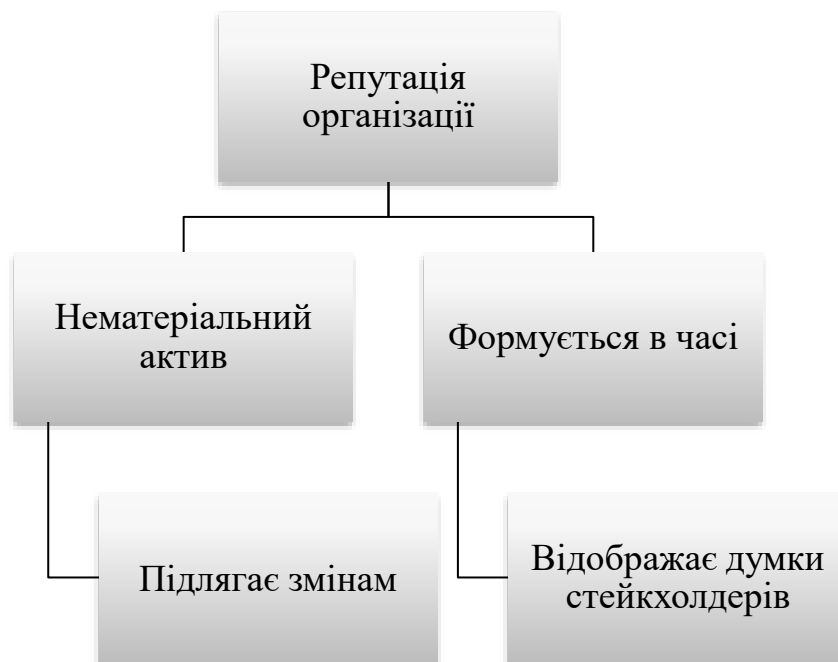


Рисунок 1.1. Основні характеристики репутації

Основними елементами репутації організації є:

- Якість продукції або послуг, що є базою для позитивного сприйняття компанії;
- Етичність ведення бізнесу, яка включає дотримання законодавчих норм, чесність і прозорість діяльності;
- Соціальна відповідальність, що проявляється у підтримці благодійних заходів та участі у суспільно важливих проєктах;
- Корпоративна культура, яка відображає внутрішні відносини в колективі та систему цінностей компанії;
- Фінансова стійкість, яка забезпечує стабільність функціонування та можливості для розвитку.

Репутація відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг організації на світовому ринку. В умовах, коли товари або послуги різних компаній є подібними за якістю чи ціною, саме репутація може стати вирішальним чинником для споживача або інвестора.

Наявність позитивної репутації сприяє:

- Зростанню обсягів продажів завдяки підвищеній лояльності клієнтів;
- Залученню стратегічних партнерів і укладанню вигідних угод;
- Зменшенню витрат на маркетинг та залучення нових клієнтів завдяки силі бренду;
- Більш ефективному подоланню економічних труднощів і репутаційних ризиків;
- Швидкому виходу на нові ринки та розширенню міжнародної діяльності.

У таблиці 1.2 наведено узагальнення впливу репутації на рівень конкурентоспроможності організації.

Таблиця 1.2.

Узагальнення впливу репутації на рівень конкурентоспроможності
організації

Репутаційний аспект	Вплив на конкурентоспроможність
Позитивний імідж серед споживачів	Збільшення обсягів реалізації та частки на ринку
Висока довіра партнерів	Зміцнення стабільності бізнес-моделі
Соціальна відповідальність	Покращення громадської думки та взаємин із державними установами
Успішна комунікаційна політика	Створення сприятливого інформаційного простору
Залучення кваліфікованого персоналу	Зміцнення інноваційного потенціалу організації

Джерело: [33;34].

Отже, можна підсумувати, що репутація організації виступає одним із основних джерел формування довгострокової цінності, особливо важливим в умовах міжнародної конкуренції.

Організації, які цілеспрямовано працюють над зміцненням позитивного іміджу, отримують не лише короткострокові переваги, а й закладають основу для стабільної стратегічної позиції на світовому ринку.

1.2. Фактори формування та трансформації репутації організації у глобальному середовищі

Формування та зміна репутації організації в умовах глобалізованого середовища є складним і багатогранним процесом, що зумовлюється впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У сучасному світі, де глобалізація охоплює всі сфери діяльності, репутація компанії набуває ключового стратегічного значення. Вона безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності, привабливість для інвесторів, а також на довіру й лояльність з боку клієнтів і ділових партнерів.

До внутрішніх чинників, що формують репутаційний капітал компанії, належать корпоративна культура, управлінські підходи, якість товарів чи послуг, дотримання етичних стандартів у бізнесі, ефективність внутрішніх комунікацій і стиль керівництва. Потужна корпоративна культура, інноваційний підхід, соціально відповідальна поведінка та послідовна внутрішня політика суттєво зміцнюють позитивний імідж організації.

Зовнішнє середовище охоплює очікування клієнтів і суспільства, державне регулювання, рівень конкурентного тиску, активність медіа, міжнародні рейтинги та оцінки інституцій. У глобальному контексті вагомим значення набувають культурні відмінності між регіонами, геополітична ситуація, екологічні загрози та темпи технологічного розвитку. Окремо варто відзначити роль соціальних мереж, які у режимі реального часу поширюють інформацію та суттєво впливають на репутацію компанії (рис. 1.2.).

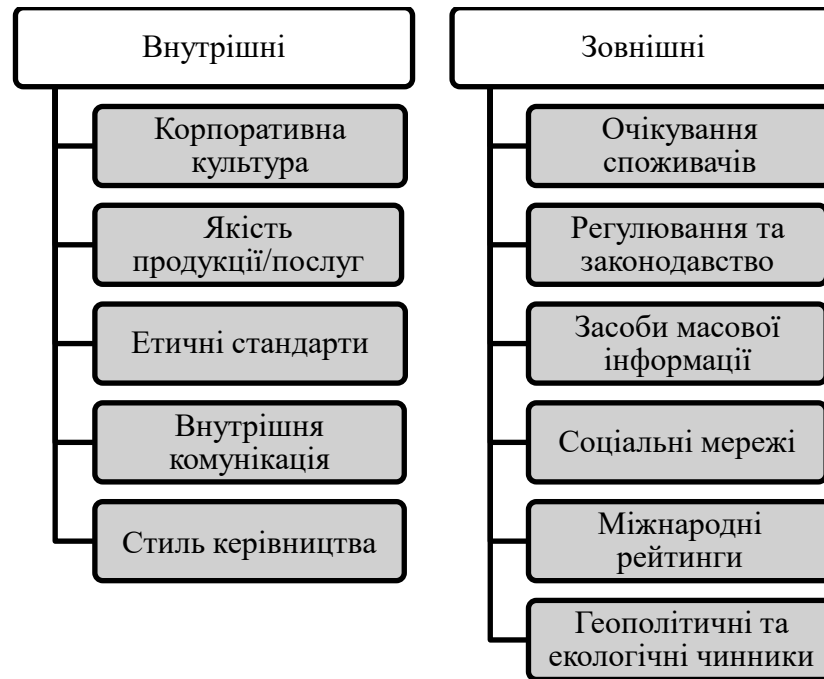


Рисунок 1.2. Фактори впливу на репутацію організації [1-3]

Сучасне глобальне середовище вимагає від бізнесу прозорості, відповідальності, відкритості до змін і швидкого реагування на виклики. Сьогодні хороша репутація базується не лише на якості продукції чи послуг, а й на активній участі компанії в питаннях сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності, захисту прав людини та екологічної стійкості [6;7].

Внутрішні чинники зароджуються всередині компанії та визначаються її корпоративною культурою, рівнем якості продукції чи послуг, дотриманням етичних норм і стилем управління. Наприклад, компанія ROSHEN укріплює свою репутацію завдяки незмінно високим стандартам якості та активній участі у соціальних проєктах (таблиця 1.3).

Зовнішні чинники охоплюють вплив споживачів, засобів масової інформації, регуляторних органів, а також глобальних подій. У контексті глобалізації їхній вплив посилюється через зростаючу відкритість інформаційного середовища та загострення конкуренції.

Таблиця 1.3.

Класифікація факторів формування репутації організації у глобальному середовищі

Чинник	Тип чинника	Рівень значущості	Приклади прояву в міжнародній практиці
Корпоративна культура	Внутрішній	Висока	Кодекс корпоративної етики у Google
Якість продукції/послуг	Внутрішній	Висока	Якість автомобілів Toyota, шоколад ROSHEN
Соціальна відповідальність	Внутрішній	Середня	Ініціативи сталого розвитку Unilever, програми допомоги ROSHEN
Стиль керівництва	Внутрішній	Середня	Лідерство Ілона Маска у Tesla
Етичні стандарти бізнесу	Внутрішній	Висока	Програма комплаєнсу у Siemens
Очікування споживачів	Зовнішній	Висока	Орієнтація Amazon на клієнтоцентричність, адаптація ROSHEN до ринкових трендів
Регулювання і законодавство	Зовнішній	Середня	GDPR у Європейському Союзі
Активність ЗМІ	Зовнішній	Висока	Висвітлення діяльності Meta у ЗМІ
Соціальні мережі	Зовнішній	Висока	Репутаційні кризи через Twitter
Міжнародні рейтинги	Зовнішній	Середня	Позиція у рейтингу Fortune Global 500
Геополітичні зміни	Зовнішній	Низька/Середня	Вихід компаній із ринків у зв'язку з конфліктами
Екологічні виклики	Зовнішній	Середня	Тиск на компанії щодо вуглецевого сліду

Джерело: [8-10;21;22].

Ефективне розуміння та управління цими чинниками визначає, наскільки успішно компанія зможе не лише підтримувати, а й динамічно вдосконалювати свою репутацію в умовах глобального ринку.

Отже, в умовах глобалізації репутація організації є динамічним та чутливим до змін ресурсом, що потребує цілеспрямованого управління й постійного аналізу. Її формування та трансформація залежать від широкого спектру чинників, які слід враховувати при розробці стратегії позиціонування компанії на міжнародному рівні.

1.3. Підходи, моделі та стратегії управління репутацією в умовах міжнародної конкуренції

Управління репутацією в умовах міжнародної конкуренції є складним, багаторівневим процесом, що вимагає використання різноманітних теоретичних підходів, моделей і стратегічних рішень. Успішність компанії на світовому ринку, а також її сприйняття серед клієнтів, партнерів, інвесторів і широкої громадськості значною мірою залежать від правильного вибору підходу до управління репутацією [11-13].

Сучасні підходи до репутаційного менеджменту умовно поділяються на кілька основних типів:

- Проактивний підхід зосереджений на випереджальному формуванні позитивного іміджу через системні комунікації та інвестиції в репутаційний ресурс.
- Реактивний підхід орієнтований на швидке реагування у кризових ситуаціях з метою мінімізації репутаційних втрат.
- Стратегічний підхід передбачає інтеграцію питань репутації у загальну корпоративну стратегію, з акцентом на довгостроковий розвиток.

У міжнародній практиці управління репутацією ґрунтується на кількох ключових моделях:

- Модель репутаційного капіталу (Fombrun) трактує репутацію як цінний актив, що забезпечує конкурентні переваги завдяки довірі зацікавлених сторін.

- Модель управління репутаційними ризиками (Eccles та ін.) акцентує увагу на виявленні потенційних загроз репутації та розробці відповідних сценаріїв дій.

- Модель корпоративного брендингу (Hatch & Schultz) об'єднує репутацію з брендовою ідентичністю, прагнучи гармонізувати внутрішні цінності компанії з очікуваннями зовнішнього середовища.

У сфері міжнародного репутаційного менеджменту застосовуються різні стратегії, зокрема:

- Стратегія автентичності, яка передбачає відкритість і чесність у комунікаціях (приклад – Patagonia).

- Стратегія корпоративної соціальної відповідальності, орієнтована на вирішення глобальних екологічних та соціальних проблем (як у випадку з Unilever).

- Стратегія персоніфікації, де репутація компанії тісно пов'язана з іміджем її керівника (наприклад, Ілон Маск і Tesla). Стратегія локалізації іміджу, що базується на адаптації репутаційних підходів до культурних особливостей конкретних ринків (як це робить McDonald's у різних країнах).

У таблиці 1.4. наведено порівняння основних моделей та стратегій управління репутацією в міжнародному бізнесі.

Розглянемо приклад ефективного управління репутацією: компанія Roshen. Roshen демонструє системний підхід до управління репутацією на міжнародних ринках, застосовуючи поєднання сучасних моделей та стратегій:

- Модель корпоративного брендингу реалізується через акцент на високу якість продукції, впровадження інноваційних виробничих технологій та чітке дотримання корпоративних цінностей – довіри, відповідальності й стабільності. Бренд Roshen асоціюється із національною гордістю та надійністю.

- Стратегія корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) включає активну участь компанії у суспільному житті, зокрема у сферах освіти, культури,

охорони здоров'я. Roshen фінансує масштабні соціальні проєкти, як-от реконструкцію медичних закладів і створення дитячих зон, що сприяє формуванню позитивного іміджу як в Україні, так і за її межами.

Таблиця 1.4.

Порівняння основних моделей та стратегій управління репутацією в міжнародному бізнесі

Критерій	Модель репутаційного капіталу (Fombrun)	Модель управління репутаційними ризиками (Eccles et al.)	Модель корпоративного брендингу (Hatch & Schultz)	Стратегія автентичності	Стратегія КСВ	Стратегія персоналізації	Стратегія локалізації іміджу
Основна ідея	Репутація = стратегічний актив	Репутація = об'єкт ризик-менеджменту	Репутація = результат бренду та цінностей компанії	Чесність і відкритість	Соціальна відповідальність	Образ керівника = образ компанії	Адаптація іміджу під локальні ринки
Фокус	Створення довіри	Виявлення загроз	Узгодження цінностей і комунікації	Прозорість у діях	Благодійність, екологія, права людини	Лідерська харизма	Культурні особливості споживачів
Тип впливу	Довгострокове зростання вартості компанії	Захист від репутаційних втрат	Створення емоційної прихильності	Підвищення довіри до бренду	Покращення громадського іміджу	Залучення аудиторії через особистість	Локальне визнання і прийняття
Приклади компаній	Johnson & Johnson	Boeing після скандалів	Apple, Lego	Patagonia	Unilever, Danone	Tesla (Ілон Маск)	McDonald's у різних країнах
Переваги	Стійка конкурентна перевага	Зменшення кризових втрат	Емоційна лояльність клієнтів	Високий рівень довіри	Широке суспільне визнання	Потужне залучення інвесторів	Краще сприйняття на місцевих ринках
Ризики	Дороге та довготривале створення	Не завжди можливо передбачити ризики	Невідповідність цінностей і поведінки	Потребує послідовності у всіх діях	Звинувачення в «показній благодійності»	Репутація залежить від особистості	Високі витрати на адаптацію

Джерело: [23; 25-27].

- Стратегія локалізації іміджу застосовується при виході на зарубіжні ринки – наприклад, в Угорщині чи Казахстані Roshen адаптує свою продукцію та

маркетингові комунікації з урахуванням місцевих смаків і культурних особливостей, що підвищує лояльність споживачів.

- Стратегія автентичності проявляється у відкритості компанії, прозорості її діяльності та дотриманні етичних принципів, що є важливими критеріями для міжнародних партнерів і клієнтів.

Таким чином, Roshen успішно інтегрує різні елементи репутаційного менеджменту, що дозволяє їй ефективно позиціонувати себе на глобальному рівні та зберігати конкурентні переваги.

До найважливіших чинників успішного управління репутацією у міжнародному контексті належать постійний моніторинг громадської думки, адаптивність комунікаційної політики, відповідність реальних дій задекларованим цінностям, а також здатність швидко реагувати на зовнішні зміни.

Отже, ефективне управління репутацією в глобальному середовищі потребує ретельного добору відповідної моделі й стратегії з урахуванням специфіки цільових ринків, міжнародного контексту та очікувань різних груп стейкхолдерів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління репутацією організації в умовах глобальної конкуренції. З'ясовано, що репутація є складною багатовимірною категорією, яка відображає сукупність стійких уявлень і оцінок щодо діяльності компанії з боку різних груп стейкхолдерів. Вона виступає важливим нематеріальним ресурсом, що суттєво впливає на конкурентні позиції підприємства на міжнародному ринку.

Дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників засвідчило, що на репутацію впливають як внутрішні аспекти (зокрема, корпоративна культура, якість

продукції, стиль управління), так і зовнішні обставини (економічна ситуація, соціально-політичні умови, культурні особливості світового середовища). Окремо акцентовано увагу на впливі процесів глобалізації, цифрових трансформацій та зростаючої ролі громадської думки у зміні репутаційного образу компаній.

Аналіз існуючих підходів, моделей і стратегій репутаційного менеджменту засвідчує, що для ефективного управління репутацією необхідно впроваджувати інтегровані підходи. Вони мають поєднувати елементи корпоративного брендингу, соціальної відповідальності, кризової комунікації, а також принципи відкритості й автентичності. Це забезпечує компаніям можливість не лише підтримувати позитивний імідж, а й активно будувати довіру з боку клієнтів, партнерів та інвесторів у швидкозмінному глобальному середовищі.

Отже, глибоке розуміння сутності репутації та ефективне застосування сучасних інструментів її управління є ключовими передумовами для сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності компаній на світовому ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до числа провідних підприємств кондитерської промисловості України та є складовою частиною міжнародної корпорації ROSHEN.

Історичний шлях розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

- 1874 рік – створення першої кондитерської майстерні в Києві;
- 1923 рік – реорганізація у Київську кондитерську фабрику;
- 1996 рік – інтеграція у структуру корпорації ROSHEN та початок масштабної модернізації;
- 2000–2020 роки – активне розширення асортименту продукції та вихід на зовнішні ринки;
- Сьогодення – один із лідерів вітчизняного ринку солодоців та впізнаваний бренд у багатьох країнах світу.

Місія компанії: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» прагне виготовляти смачну, якісну та безпечну продукцію, що викликає позитивні емоції та сприяє формуванню довіри споживачів.

Основні ринки реалізації продукції:

- Внутрішній ринок: Україна
- Міжнародні ринки: країни ЄС, Близький Схід, Азіатський регіон, Північна Америка.

Асортимент продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено в таблиці 2.1.

Асортимент продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Група продукції	Приклади виробів
Шоколадні вироби	Плитковий шоколад, батончики
Цукерки	Шоколадні, карамельні
Вафлі та вафельні торти	Вафлі у глазурі, торти «Вафельні»
Бісквітні вироби	Рулети, печиво
Торти та тістечка	Складні торти, мусові тістечка
Мармелад і пастила	Натуральний мармелад, желейні цукерки

Джерело: [4;19]

Виробнича структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена на рисунку 2.1.

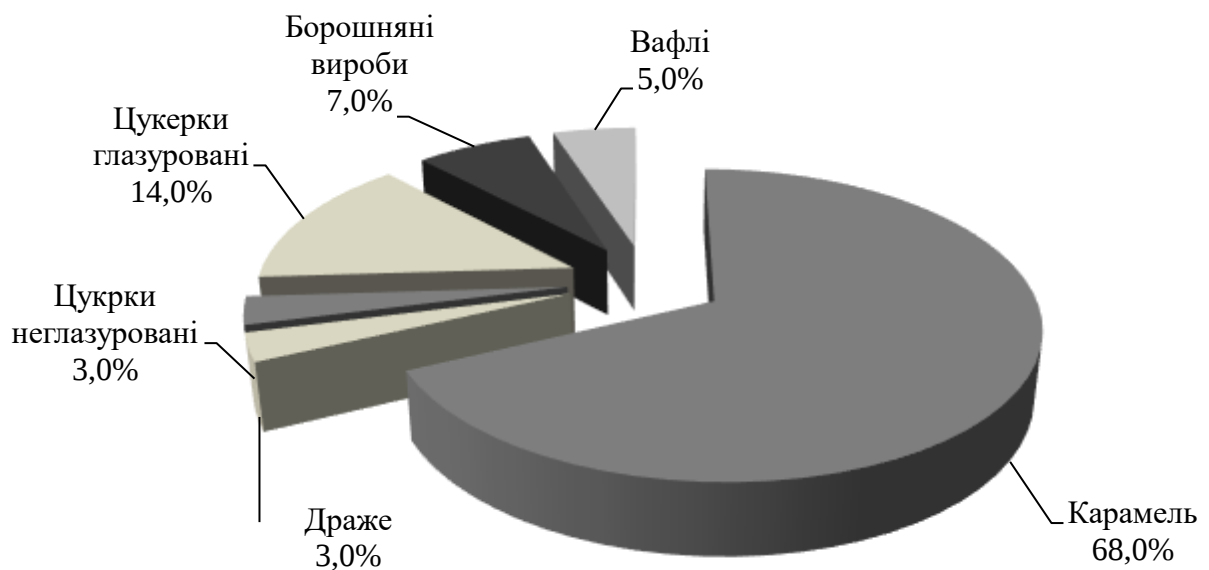


Рис. 2.1. Структура виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2023 році, %

Джерело: складено автором на основі [19]

Карамель становить найбільшу частку у виробничому обсязі компанії Roshen, що пояснюється стабільно високим попитом на цей вид продукції, її

відносно низькою собівартістю, доступною ціною та тривалим терміном зберігання.

Ключові фактори успіху компанії:

- Забезпечення високої якості продукції
- Постійний процес інновацій
- Активне застосування маркетингових стратегій
- Дотримання міжнародних стандартів якості

Оцінка фінансових показників є ключовим етапом аналізу ефективності діяльності підприємства.

У таблицях 2.2 та 2.3 представлено динаміку основних фінансових результатів та структури власного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2021–2023 років.

Згідно з даними таблиці 2.2, у 2022 році спостерігалось зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 7,77%, а також зниження собівартості на 10,13%. Проте вже у 2023 році ці показники демонстрували значне зростання: чистий дохід збільшився на 40,74%, а собівартість – на 43,24%.

Валовий прибуток підприємства мав позитивну динаміку, зрісши на 9,71% у 2022 році та на 26,32% у 2023 році. Разом з тим, суттєво зросли витрати на збут і адміністративні витрати, особливо у 2023 році – на 61,51% та 28,12% відповідно.

Попри зростання інших фінансових доходів у 2023 році на 160,26%, істотне збільшення фінансових витрат на 132,38% призвело до зниження прибутку до оподаткування на 54,45%, а також до скорочення чистого прибутку на 55,84% (рис. 2.2.).

Як показано в таблиці 2.2, у 2022 році обсяг власного капіталу підприємства залишався майже незмінним – незначне зниження на 0,04% було спричинене скороченням нерозподіленого прибутку.

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» у 2021–2023 рр., тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення (2022– 2021) (+/-)	Відхилення (2022– 2021) (%)	2023 р.	Відхилення (2023– 2022) (+/-)	Відхилення (2023– 2022) (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	979286	903195	-76091	-7,77	1272251	+368056	+40,74
Собівартість реалізованої продукції	863265	775911	-87454	-10,13	1111465	+335554	+43,24
Валовий прибуток	116021	127284	+11263	+9,71	160786	+33502	+26,32
Інші операційні доходи	5572	924	-4648	-83,42	6012	+5088	+550,00
Адміністративні витрати	60082	57231	-2851	-4,75	73329	+16098	+28,12%
Витрати на збут	7984	7231	-753	-9,43	11677	+4446	+61,51%
Інші операційні витрати	37238	60084	+22846	+61,35	74638	+14554	+24,22
Фінансовий результат від операційної діяльності	16289	3662	-12627	-77,54	7154	+3492	+95,41%
Дохід від участі в капіталі	24500	24500	0	0,00	0	-24500	-100,00%
Інші фінансові доходи	49393	62678	+13285	+26,90	163082	+100404	+160,2
Інші доходи	0	490	+490	-	0	-490	-100,00
Фінансові витрати	60389	67324	+6935	+11,48	156443	+89119	+132,38
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	30283	30283	0	0,00%	13793	-16490	-54,45
(збиток)	-	984	+984	-	-	-984	-100,00
Витрати (доходи) з податку на прибуток	-4504	-4504	0	0,00	-2406	+2098	+46,60
Чистий фінансовий результат (прибуток)	25779	25779	0	0,00	11387	-14392	-55,84
(збиток)	-	984	+984	-	-	-984	-100,00

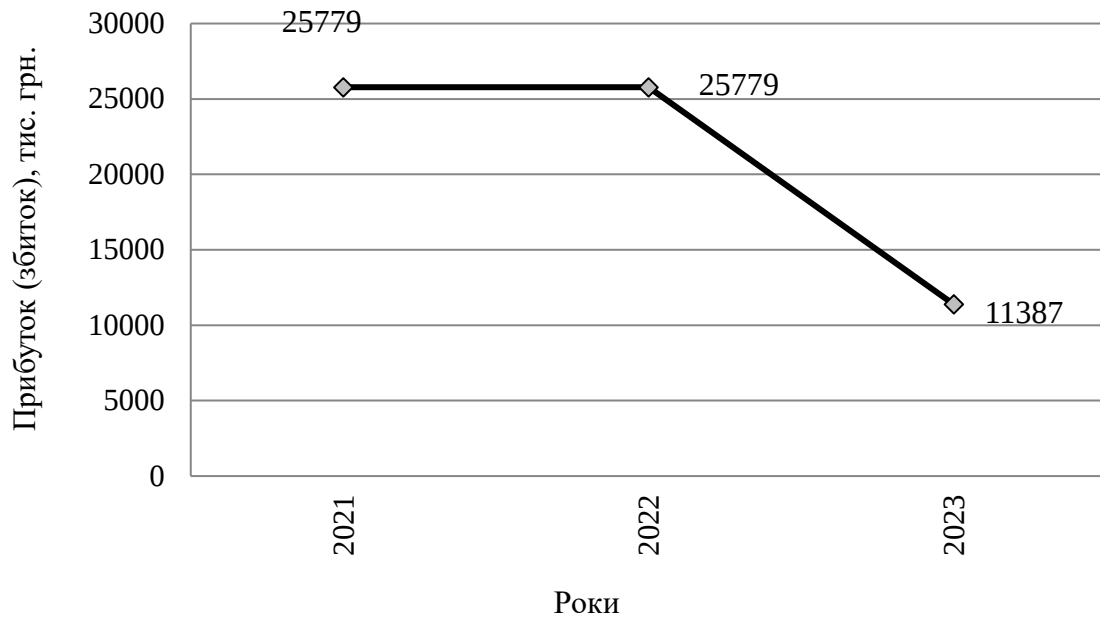


Рис. 2.2. Прибуток ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Таблиця 2.3

Аналіз структури власного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021–2023 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхиленн я (2022– 2021) (+/-)	Відхиленн я (2022– 2021) (%)	2023 р.	Відхиленн я (2023– 2022) (+/-)	Відхиленн я (2023– 2022) (%)
Статутний капітал	1505833	1505833	0	0,00%	2005833	+500000	+33,21%
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	-	500000	+500000	-
Резервний капітал	6025	7314	+1289	+21,39	7314	0	0,00
Нерозподілений прибуток	406594	404321	-2273	-0,56	416015	+11694	+2,89
Усього власного капіталу	1918452	1917775	-677	-0,04	2429162	+511387	+26,67

Джерело: [32].

У 2023 році спостерігалось істотне зростання власного капіталу – на 26,67%, що стало результатом внесків до незареєстрованого статутного капіталу, а також збільшення зареєстрованого статутного капіталу на 33,21%.

Динаміку змін ROA і ROE ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка змін ROA і ROE ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» у 2021–2023 рр..

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення (2022–2021) (+/-)*	Відхилення (2022–2021) (%)	2023 р.	Відхилення (2023–2022) (+/-)*	Відхилення (2023–2022) (%)
ROA, %	1,34	1,34	0,00	0,00	0,47	-0,87	-64,93
ROE, %	1,34	1,34	0,00	0,00	0,47	-0,87	-64,93

* п.п. – процентні пункти

У 2021 та 2022 роках показники рентабельності активів (ROA) і рентабельності власного капіталу (ROE) залишалися стабільними на рівні 1,34%, що свідчить про сталість у ефективності використання активів і власного капіталу. У 2023 році обидва показники зазнали значного зниження – до 0,47%, що вказує на падіння ефективності використання фінансових ресурсів більш ніж на 64,93% порівняно з попереднім роком. Причиною такої негативної тенденції стало суттєве скорочення чистого прибутку на тлі збільшення власного капіталу внаслідок розширення статутного фонду. Отримані дані свідчать про потребу в підвищенні операційної ефективності для поліпшення показників прибутковості як активів, так і капіталу.

Розрахунок загальних показників ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021–2023 рр.. наведено у таблиці 2.5.

У 2022 році було зафіксовано незначне зниження обсягів реалізації продукції, водночас рентабельність демонструвала помірне покращення.

Таблиця 2.5.

Показники ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська
фабрика «Рошен» за 2021–2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення (2022–2021) (+/-)*	Відхилення (2022–2021) (%)	2023 р.	Відхилення (2023–2022) (+/-)*	Відхилення (2023–2022) (%)
Рентабельність чистого прибутку, %	2,63	2,85	+0,22	+8,37	0,89	-1,96	-68,77
Рентабельність валового прибутку, %	11,85	14,09	+2,24	+18,91	12,63	-1,46	-10,36
Рентабельність операційної діяльності, %	1,66	0,41	-1,25	-75,30	0,56	+0,15	+36,59
Оборотність активів, рази	0,51	0,47	-0,04	-7,84	0,52	+0,05	+10,64

* п.п. – процентні пункти

У 2023 році спостерігалось певне зростання оборотності активів, що свідчить про ефективніше використання ресурсів для генерації виручки. Проте ключовими проблемами залишаються зростання витрат і ослаблення фінансової стійкості підприємства.

2.2. Оцінка поточного стану репутації фабрики на національному та міжнародному рівнях

Оцінювання репутаційної позиції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» базується на аналізі відкритої інформації, результатів соціологічних опитувань, ринкових рейтингів і відгуків споживачів.

На внутрішньому ринку бренд ROSHEN стабільно зберігає високу впізнаваність та позитивне сприйняття серед українців. Згідно з дослідженнями провідних агенцій, таких як Kantar Ukraine та Gradus Research, ROSHEN регулярно входить до числа лідерів у рейтингах улюблених торгових марок.

Компанія високо оцінюється за якість продукції, різноманітний асортимент, сучасні технології виробництва та послідовну корпоративну політику. Серед численних національних нагород – «Вибір року» та «Фаворит успіху» у кондитерському сегменті. Додаткову підтримку позитивному іміджу забезпечують благодійні та соціальні ініціативи компанії.

На міжнародному рівні репутація ROSHEN має більш складну динаміку. До 2014 року компанія активно експортувала продукцію до країн СНД, зокрема до Росії та Казахстану, де бренд мав значну популярність. Проте через геополітичні обставини та введення обмежень експорт до Росії було припинено, що негативно вплинуло на міжнародну присутність бренду в регіоні.

Водночас ROSHEN успішно переорієнтувалася на ринки Європи, Азії, Північної Америки та Близького Сходу. Сьогодні продукція компанії представлена у понад 30 країнах світу, зокрема у Польщі, Литві, Німеччині та Канаді, де бренд сприймається позитивно, хоча і поступається у впізнаваності таким глобальним лідерам, як Nestlé чи Ferrero.

Відгуки іноземних споживачів на платформах Amazon та eBay переважно схвальні – відзначають якість, оригінальний смак і привабливий дизайн упаковки. Водночас серед викликів залишаються конкуренція з місцевими брендами й обмеженість ринкової частки у деяких країнах.

Отже, ROSHEN має сильну репутаційну позицію в Україні, засновану на довірі споживачів та соціальній активності. На світовому ринку компанія демонструє гнучкість і адаптивність, поступово зміцнюючи присутність, хоча й стикається з потребою підвищення впізнаваності бренду.

Узагальнена версія SWOT-аналізу репутації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено у таблиці 2.6.

Аналіз результатів SWOT-аналізу

Сильні сторони: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має потужну репутаційну позицію на внутрішньому ринку, що забезпечується

високим рівнем довіри споживачів, незмінною якістю продукції та активною участю у суспільно важливих ініціативах.

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз репутації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сильні сторони (Strengths) • Високий рівень довіри в Україні • Позитивний імідж завдяки благодійним проектам • Стабільні лідерські позиції у національних рейтингах • Позитивні відгуки про якість продукції за кордоном • Успішна адаптація експортної стратегії	Слабкі сторони (Weaknesses) • Низька впізнаваність бренду за кордоном • Обмежений асортимент на міжнародних ринках • Іміджеві ризики через політичні асоціації • Складність позиціонування в преміальному сегменті
Можливості (Opportunities) • Розширення асортименту та нових ринків збуту • Підвищення міжнародної впізнаваності через активний маркетинг • Використання тренду на здорове харчування та нові формати продукції • - Участь у міжнародних виставках і сертифікаційних програмах	Загрози (Threats) • Висока конкуренція з боку глобальних брендів (Nestlé, Ferrero) • Зміна торговельних умов та політичних обмежень • Волатильність попиту на нових ринках • Репутаційні ризики, пов'язані з глобальними кризами

Високі оцінки з боку покупців, як в Україні, так і на міжнародних онлайн-платформах, створюють потенціал для розширення географії діяльності. Крім того, ефективна переорієнтація експортної стратегії після втрати ринку РФ демонструє адаптивність та здатність компанії швидко реагувати на виклики.

Слабкі сторони: Попри сильну позицію в Україні, ROSHEN зіштовхується з певними бар'єрами у розширенні міжнародної присутності, зокрема через невисоку впізнаваність бренду за кордоном. У низці країн продукція представлена обмежено, що знижує привабливість для споживачів. Крім того, політичний контекст, пов'язаний із походженням компанії, може викликати неоднозначне ставлення в окремих регіонах. Високий рівень конкуренції, особливо в преміальному сегменті, ускладнює завоювання нових позицій на ринку.

Можливості: Для подальшого зміцнення репутації ROSHEN може розширити свій продуктовий портфель, зосередившись на запитах щодо здорового харчування, екологічної упаковки та інноваційних смакових рішень. Участь у міжнародних заходах, сертифікація за міжнародними стандартами (ISO, НАССР) і розвиток цифрових каналів збуту відкривають нові горизонти для підвищення впізнаваності бренду. Важливо також посилити маркетингову присутність на нових ринках.

Загрози: Основними ризиками залишаються жорстка конкуренція з боку глобальних гравців, які володіють сильними брендами та значними маркетинговими ресурсами, а також політичні й економічні чинники, що можуть ускладнити вихід або діяльність на окремих ринках. Кризи світового масштабу, як-от пандемії або економічні спади, також становлять загрозу для стабільності продажів за кордоном.

Загальний висновок: SWOT-аналіз демонструє, що ROSHEN має сильну репутаційну базу для подальшого зростання. Щоб підвищити конкурентні позиції на глобальному рівні, компанії варто активізувати маркетингові зусилля, адаптувати продукцію до особливостей цільових ринків і працювати над підвищенням стійкості до зовнішніх ризиків.

Рекомендації щодо зміцнення репутації ROSHEN

1. Підвищення міжнародної впізнаваності бренду:

- Реалізовувати цільові маркетингові стратегії для ключових регіонів (Європа, Азія, Північна Америка), з урахуванням місцевих культурних особливостей та гастрономічних уподобань.
- Активно представляти бренд на провідних світових виставках харчової продукції (таких як SIAL, Anuga, ISM).
- Залучати місцевих інфлюенсерів і популярних фуд-блогерів для просування товарів та формування позитивного образу бренду.

2. Адаптація й розширення асортименту для зовнішніх ринків:

- Виводити на міжнародний ринок нові продуктові категорії, орієнтовані на здорове харчування – зокрема, батончики без цукру, вироби з натуральних компонентів.

- Розробляти спеціальні лінійки для окремих країн, враховуючи локальні смакові вподобання, як-от менш солодкі вироби для Німеччини чи оригінальні смаки для споживачів у країнах Азії.

3. Підтримка позитивного іміджу через соціальну відповідальність:

- Запроваджувати благодійні ініціативи за кордоном у сфері освіти, охорони здоров'я або екології – це сприятиме формуванню позитивного іміджу серед міжнародної аудиторії.

- Підкреслювати екологічну відповідальність виробництва, впроваджуючи використання еко-упаковки та заходи зі зменшення викидів CO₂.

4. Зниження політичної вразливості бренду:

- Вибудовувати комунікаційну стратегію незалежно від політичного контексту, акцентуючи увагу на універсальних цінностях – якості, інноваціях, традиціях виробництва.

- Забезпечити юридичний захист бренду шляхом реєстрації торговельних марок і створення представництв у ключових країнах для уникнення можливих регуляторних бар'єрів.

5. Посилення онлайн-присутності:

- Розвивати канали електронної комерції через власні онлайн-магазини та глобальні платформи (Amazon, Etsy, eBay).

- Використовувати підхід прямого звернення до споживача (Direct-to-Consumer, D2C), щоб краще розуміти очікування клієнтів та швидко реагувати на їхні запити.

Складемо план заходів (дорожню карту) для реалізації рекомендацій щодо підвищення репутації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.7.).

Дорожня карта заходів для покращення репутації ПрАТ «Київська
кондитерська фабрика «Рошен»

Етап	Заходи	Термін виконання	Очікуваний результат
1.	Розробка міжнародної маркетингової стратегії (адаптація до локальних ринків)	0–6 місяців	Підвищення впізнаваності бренду за кордоном
2.	Запуск рекламних кампаній із залученням місцевих блогерів та інфлюенсерів	6–12 місяців	Залучення нових споживачів на цільових ринках
3.	Розширення асортименту продукції відповідно до локальних уподобань	6–18 місяців	Підвищення рівня задоволеності споживачів
4.	Розробка і запуск екологічної упаковки та еко-програм	6–18 місяців	Формування іміджу відповідальної компанії
5.	Організація міжнародних соціальних ініціатив (благодійність, захист довкілля)	12–24 місяці	Поглиблення емоційного зв'язку зі споживачами
6.	Відкриття/розвиток онлайн-магазинів у ключових регіонах	6–12 місяців	Зростання онлайн-продажів
7.	Реєстрація товарних знаків і відкриття представництв на нових ринках	6–24 місяці	Підвищення юридичного захисту та стійкості бізнесу
8.	Участь у міжнародних виставках (SIAL, ISM, Anuga)	Постійно (щорічно)	Підвищення репутаційної присутності на світовій арені

Основні напрями розвитку:

- Насамперед варто сконцентрувати зусилля на активному просуванні бренду та розширенні онлайн-продажів.
- Одночасно слід приділяти увагу розширенню продуктового портфеля та впровадженню соціально відповідальних ініціатив.
- Важливо інвестувати у довгострокові репутаційні програми з фокусом на закордонні ринки.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не лише утримати провідні позиції в Україні, а й суттєво зміцнити свої репутаційні та конкурентні позиції на світових ринках.

2.3. Аналіз застосованих інструментів та стратегій управління репутацією в компанії

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» впроваджує цілісний підхід до управління репутацією, поєднуючи традиційні методи з інноваційними інструментами. Репутаційна політика підприємства охоплює ключові аспекти: стратегічну комунікацію, реалізацію соціальних ініціатив, ефективне антикризове реагування та активне використання цифрових каналів взаємодії.

Комунікаційна стратегія. Основу комунікаційної політики ROSHEN складають принципи відкритості, прозорості та постійної взаємодії з різними групами зацікавлених сторін. Компанія використовує:

- офіційні прес-релізи для інформування про новинки, корпоративні події та соціальні проекти;
- присутність у ЗМІ через інтерв'ю, статті в бізнес-виданнях і галузевих публікаціях;
- іміджеві рекламні кампанії, спрямовані на підтримку позитивного сприйняття бренду;
- відкриту комунікацію під час криз, що дозволяє знижувати можливі репутаційні ризики.

Послідовність у переданих повідомленнях та дотримання брендових цінностей – якість, інновації, повага до традицій – є ключем до ефективної взаємодії з аудиторією.

Соціальна відповідальність. ROSHEN активно реалізує соціальні проекти, що зміцнюють довіру до компанії з боку суспільства:

- фінансування реставрації історичних і культурних об'єктів (наприклад, Київський зоопарк, Національний художній музей);
- підтримка освітніх програм і благодійність у сфері охорони здоров'я та дитячого добробуту;

- розвиток місцевої інфраструктури, зокрема будівництво дитячих і спортивних майданчиків.

Такі ініціативи формують стійкий імідж ROSHEN як соціально відповідального бізнесу, орієнтованого на довгостроковий розвиток громади та суспільства загалом.

Реакція на кризові ситуації. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє проактивну позицію у вирішенні кризових ситуацій, вчасно реагуючи на можливі загрози для іміджу.

- компанія швидко надає офіційну інформацію, чітко пояснюючи свою позицію;
- в основі кризових рішень лежить підкреслення корпоративних цінностей, що формують довіру з боку громадськості;
- ROSHEN використовує ефективні інструменти антикризових комунікацій, зокрема реагування на негативні згадки у ЗМІ та соціальних мережах.

Яскравим прикладом є реакція на припинення діяльності на ринку РФ: компанія однозначно окреслила свою позицію, наголосивши на незалежності від політичних впливів і фокусі на нових ринках.

Цифрові канали як інструмент управління репутацією. Компанія активно інтегрує цифрові технології для зміцнення репутаційного образу [4;28]:

- регулярне оновлення офіційного сайту, що містить актуальні новини, інформацію про продукцію та соціальні ініціативи;
- активна присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube) забезпечує прямий зв'язок зі споживачами та оперативне реагування на зворотний зв'язок;
- застосування цифрової реклами та таргетованих кампаній дозволяє ефективно комунікувати з молодіжною аудиторією;

- розвиток онлайн-продажів через інтернет-магазини сприяє підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню репутаційного капіталу.

Таблиця 2.8.

Інструменти та стратегії управління репутацією ПрАТ «Київська
кондитерська фабрика «Рошен»

Напрямок	Інструменти та заходи	Очікуваний результат
Комунікаційна політика	Прес-релізи, участь у ЗМІ, брендові кампанії	Формування позитивного іміджу та довіри
Соціальні проекти	Благодійність, реставрація об'єктів культури, підтримка освіти та медицини	Підвищення соціальної відповідальності бренду
Реакція на кризові ситуації	Оперативна комунікація, антикризові стратегії, відкритість	Зменшення репутаційних ризиків
Цифрові канали	Ведення сайту, соцмережі, онлайн-магазини, цифрова реклама	Залучення молодшої аудиторії, швидка реакція на відгуки

Завдяки цифровим інструментам ROSHEN може швидко адаптувати свою комунікацію до змін у суспільному настрої та підтримувати сталий позитивний образ бренду.

Основні інструменти та стратегії управління репутацією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено у таблиці 2.8.

Управління репутацією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» побудоване на комплексному поєднанні класичних методів і сучасних комунікаційних практик. Компанія приділяє значну увагу прозорості, соціальній відповідальності, антикризовому реагуванню та цифровим каналам. Такий багатогранний підхід дозволяє ROSHEN підтримувати стійкий позитивний імідж на внутрішньому ринку та закладати основу для подальшого міжнародного зростання.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено всебічний аналіз системи репутаційного менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Результати дослідження підтвердили, що компанія є одним із провідних підприємств української кондитерської галузі з помітною міжнародною присутністю. Високий рівень довіри до бренду на внутрішньому ринку забезпечується завдяки стабільній якості продукції, сильній впізнаваності, соціальній відповідальності та виваженим діям у кризових ситуаціях. На світовій арені ROSHEN також підтримує позитивний імідж, однак зіткнення з окремими зовнішніми викликами вимагає вдосконалення репутаційної стратегії відповідно до глобальних стандартів.

Аналіз репутаційних інструментів і підходів компанії засвідчив системність і ефективність управлінських дій. ROSHEN поєднує традиційні та інноваційні методи: впроваджує відкриту комунікаційну стратегію, реалізує соціально значущі ініціативи, оперативно реагує на репутаційні загрози та активно використовує цифрові ресурси для взаємодії з аудиторією. Зокрема, ефективне використання соціальних мереж, онлайн-комунікацій і персоналізованої реклами сприяє збереженню лояльності споживачів і зменшенню репутаційних ризиків.

Отже, ROSHEN демонструє високий рівень репутаційної стійкості, що є ключовим чинником її конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях. Проте для подальшого зміцнення позицій компанії необхідно активніше адаптувати репутаційну політику до потреб глобального ринку та розширювати міжнародну впізнаваність бренду.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Розробка стратегії зміцнення репутації на внутрішньому та зовнішньому ринках

У сучасному конкурентному середовищі репутація компанії набуває особливого значення як стратегічний нематеріальний актив, що впливає на її конкурентоспроможність, фінансову стабільність і здатність виходити на нові ринки. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» формування та реалізація ефективної стратегії зміцнення репутації на внутрішньому та зовнішньому ринках є одним із пріоритетних напрямів діяльності (рис. 3.1.).

Стратегічні підходи для внутрішнього ринку:

1. Покращення якості продукції та впровадження інновацій. Підвищення довіри споживачів забезпечується стабільною якістю продукції. Для цього компанії варто посилити контроль якості на всіх етапах виробництва, модернізувати обладнання та впроваджувати інновації – зокрема продукти з низьким вмістом цукру, зниженою калорійністю та використанням органічних інгредієнтів.

2. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Реалізація соціально значущих ініціатив – допомога дитячим будинкам, екологічні програми, освітні проєкти – сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії в очах суспільства.

3. Прозорість та відкритість у комунікації. Важливо регулярно інформувати громадськість про успіхи компанії, плани розвитку та соціальні ініціативи через офіційні вебресурси, соціальні мережі та медіа. Вчасне й чесне реагування на кризові ситуації зміцнить довіру до бренду.

I. Внутрішній ринок

1. Підвищення якості продукції (Контроль якості, Інновації у виробництві)

2. Розвиток соціальної відповідальності (CSR) (Освітні ініціативи, Екологічні програми)

3. Прозора комунікація (Активність у соцмережах і медіа, Відкритість у кризових ситуаціях)

4. Підкреслення національної ідентичності (Патріотичні маркетингові кампанії)

II. Зовнішній ринок

1. Адаптація продукції до локальних потреб (Урахування культурних і релігійних особливостей)

2. Побудова партнерств (Співпраця з місцевими компаніями)

3. Репутаційний маркетинг (Участь у міжнародних виставках, Сертифікація якості)

4. Управління репутаційними ризиками (Моніторинг відгуків, Швидке реагування на негатив)

III. Очікувані результати

Підвищення довіри, Зміцнення ринкових позицій, Формування позитивного іміджу, Зростання продажів і прибутків

Рисунок . 3.1. Розробка стратегії зміцнення репутації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

4. Підкреслення національної ідентичності. Активне використання українського походження бренду в рекламних кампаніях сприятиме формуванню лояльності серед внутрішнього споживача, особливо в умовах зростання патріотичних настроїв.

Стратегічні кроки для зовнішнього ринку:

1. Локалізація продукції. Для ефективного виходу на зарубіжні ринки важливо адаптувати асортимент до місцевих смаків, культурних традицій і релігійних вимог, зокрема випуск халяльної чи кошерної продукції.

2. Партнерство з місцевими компаніями. Співпраця з дистриб'юторами, торговими мережами та логістичними операторами на місцях дозволить налагодити ефективну систему реалізації продукції та підвищити впізнаваність бренду.

3. Репутаційний маркетинг. Компанія має активно формувати позитивний імідж за кордоном, беручи участь у міжнародних виставках, отримуючи сертифікати якості та впроваджуючи системи незалежної оцінки продукції.

4. Управління репутаційними ризиками. Доцільно створити спеціалізовані репутаційні центри для моніторингу відгуків і згадок у міжнародних медіа, що дозволить оперативно реагувати на потенційні репутаційні загрози [36; 40; 41].

Комплексна реалізація вищезазначених стратегічних підходів дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не лише посилити довіру споживачів на внутрішньому ринку, а й успішно закріпитися на міжнародному рівні, забезпечивши сталий розвиток компанії в умовах глобальної конкуренції.

Очікувані результати реалізації стратегії (рис. 3.2.):

- Зростання рівня довіри з боку споживачів та бізнес-партнерів.
- Посилення позицій на національному ринку та успішне освоєння нових міжнародних ринків.

Підвищення довіри	• Як серед споживачів, так і серед бізнес-партнерів
Зміцнення ринкових позицій	• Лідерство на внутрішньому ринку, активне просування на зовнішніх
Формування позитивного іміджу	• Бренд «ROSHEN» як символ якості та відповідальності
Зростання фінансових показників	• Збільшення обсягів продажів і прибутковості

Рисунок. 3.2. Очікувані результати реалізації стратегії

- Створення стабільного позитивного іміджу компанії як інноваційного та соціально відповідального бренду.
- Збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення рентабельності діяльності.

У підсумку, впровадження запропонованих стратегічних заходів сприятиме не лише збереженню, а й суттєвому зміцненню конкурентних переваг ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах посилення глобальної конкуренції.

3.2. Використання цифрових комунікацій та сучасних технологій у репутаційному менеджменті

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу ефективне управління репутацією неможливе без активного використання інструментів інтернет-

маркетингу, соціальних мереж, аналітики великих даних (Big Data) та сучасних CRM-систем. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має значний потенціал для посилення свого позитивного іміджу через використання цифрових технологій.

Інтернет-маркетинг як засіб репутаційного зміцнення. Інструменти онлайн-маркетингу дають змогу оперативно поширювати інформацію про цінності бренду, новинки продукції, соціальні проекти та інші важливі ініціативи (табл. 3.1). Основні напрямки ефективного використання цифрового маркетингу включають:

- Розробку єдиної контент-стратегії: інформаційні статті, блоги, відео, прес-релізи.
- SEO-оптимізацію вебресурсів для покращення позицій у пошукових системах.
- Використання таргетованої реклами (Google Ads, YouTube, банерна реклама) для цільового просування іміджу компанії.

Таблиця 3.1.

Використання інтернет-маркетингу в управлінні репутацією

№	Напрямок	Конкретні заходи
1	Контент-стратегія	Публікація статей, блогів, відео, прес-релізів
2	SEO-оптимізація	Поліпшення видимості сайту в пошукових системах
3	Платна реклама	Використання Google Ads, YouTube, банерної реклами

Соціальні мережі як платформа для управління репутацією. Соціальні платформи залишаються найефективнішим каналом безпосередньої комунікації зі споживачами та формування позитивного іміджу (таблиця 3.2.). Для досягнення максимального ефекту компанії доцільно:

- Застосовувати Facebook, Instagram, TikTok та LinkedIn для охоплення різних цільових аудиторій.
- Проводити інтерактивні заходи – опитування, конкурси, акції.
- Швидко реагувати на запити, коментарі та негативні відгуки.

- Залучати інфлюенсерів для формування довіри та поширення позитивної інформації про бренд.

Таблиця 3.2.

Роль соціальних мереж у репутаційному менеджменті

№	Соціальна мережа	Спосіб використання
1	Facebook, Instagram	Публікація новин, акцій, взаємодія з підписниками
2	TikTok	Створення креативного відеоконтенту
3	LinkedIn	Ділова репутація, партнерські зв'язки

Big Data як інструмент глибокого аналізу репутації. Застосування аналітики великих даних дає змогу глибше розуміти очікування клієнтів і настрої аудиторії, а також передбачати можливі загрози для іміджу (таблиця 3.3.).

Основні можливості:

- Збір даних із соціальних мереж, платформ відгуків та тематичних форумів.
- Виявлення ключових трендів, проблемних тем і ризиків.
- Своєчасне виявлення потенційних криз та їхнє попередження.
- Персоналізована комунікація з різними сегментами цільової аудиторії на основі аналізу даних [35; 37-39].

Таблиця 3.3.

Використання Big Data у репутаційному менеджменті

№	Напрямок роботи	Конкретні дії
1	Моніторинг думок споживачів	Збір і аналіз відгуків, коментарів, обговорень
2	Аналіз ринкових трендів	Виявлення нових потреб споживачів
3	Персоналізація комунікацій	Розробка цільових маркетингових кампаній

Використання сучасних CRM-систем у репутаційному менеджменті. CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) є ключовим інструментом у формуванні позитивної репутації компанії (таблиця 3.4.). Вони забезпечують можливість:

- Вести детальну історію взаємодії з кожним клієнтом.

- Забезпечувати персоналізований підхід у обслуговуванні та комунікації.
- Оперативно реагувати на негативні відгуки чи претензії.
- Підвищувати рівень задоволеності клієнтів, що безпосередньо впливає на імідж компанії.

Таблиця 3.4.

Впровадження CRM-систем для управління репутацією		
№	Функція CRM	Приклади використання
1	Історія взаємодії	Збереження інформації про клієнтів та звернення
2	Моніторинг задоволеності	Оцінка якості сервісу через опитування
3	Управління скаргами	Швидке реагування на негативні ситуації

Сучасні CRM-рішення легко інтегруються з вебсайтами, соціальними мережами, кол-центрами, що дозволяє сформувати єдину систему управління споживчим досвідом та репутацією бренду.

Очікувані результати впровадження цифрових технологій

- Зміцнення довіри до бренду завдяки відкритій та цільовій комунікації.
- Підвищення ефективності у вирішенні кризових ситуацій.
- Зростання рівня залученості клієнтів та їхньої лояльності.
- Розширення впізнаваності бренду як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Інтеграція цифрових технологій та інструментів комунікації в систему репутаційного управління дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не лише відповідати сучасним викликам глобального ринку, а й забезпечити динамічне й стійке зростання корпоративного іміджу.

3.3. Пропозиції щодо мінімізації репутаційних ризиків та формування стійкого іміджу компанії

В умовах зростаючої глобальної конкуренції компанії постійно наражаються на репутаційні загрози, які можуть суттєво вплинути на рівень довіри з боку споживачів, бізнес-партнерів та інвесторів. Для забезпечення

стабільного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно посилити роботу над підвищенням стійкості корпоративної репутації. Це передбачає впровадження цілісної системи виявлення, попередження та нейтралізації репутаційних ризиків, а також ефективне антикризове реагування (табл. 3.5.).

1. Впровадження системи моніторингу репутації.

Початковим етапом має стати організація постійного моніторингу інформаційного простору з метою виявлення потенційних загроз:

Таблиця 3.5.

Основні напрями підвищення стійкості репутації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

№	Напрямок роботи	Конкретні заходи	Очікуваний результат
1	Система моніторингу ризиків	Моніторинг ЗМІ, соцмереж, відгуків; аналітика Big Data	Раннє виявлення загроз
2	Антикризові комунікації	Розробка плану реагування; підготовка шаблонів повідомлень	Зменшення шкоди від криз
3	Прозорість діяльності	Публікація звітів, відкритість процесів, активна комунікація	Зростання довіри аудиторії
4	Соціальна відповідальність	Участь у громадських ініціативах, підтримка CSR-проектів	Поліпшення іміджу компанії
5	Робота з лідерами думок	Співпраця з експертами та амбасадорами бренду	Підсилення позитивного образу

- Аналіз згадок про компанію в засобах масової інформації та соціальних мережах.
- Оцінка клієнтських відгуків на спеціалізованих ресурсах.
- Використання технологій Big Data та аналізу настроїв для своєчасного виявлення негативних тенденцій [29; 31].

2. Розробка антикризового комунікаційного плану. Інструменти антикризового управління репутаційними ризиками ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Ключові інструменти антикризового управління репутаційними ризиками
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

№	Інструмент	Опис застосування	Очікуваний ефект
1	Платформи моніторингу (Brandwatch, Mention)	Відстеження онлайн-згадок бренду в реальному часі	Швидке реагування на негатив
2	Платформи для CRM і комунікацій (Salesforce, Bitrix24)	Управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами	Поліпшення якості комунікацій
3	Аналітика соціальних медіа	Визначення настроїв аудиторії та трендів	Прогнозування репутаційних ризиків
4	План антикризової комунікації	Попередньо підготовлений набір дій на випадок кризи	Мінімізація втрат для репутації

Наявність чіткого плану дій у разі виникнення репутаційної кризи дозволяє оперативно реагувати та мінімізувати наслідки. Такий план повинен включати:

- Призначення відповідальних осіб за зовнішні та внутрішні комунікації.
- Розробку шаблонів звернень для різних типів кризових ситуацій.
- Формування основних повідомлень з урахуванням специфіки аудиторії (споживачі, партнери, ЗМІ).

3. Забезпечення прозорості діяльності.

Відкритість компанії значною мірою сприяє зростанню довіри. У цьому контексті важливо:

- Регулярно публікувати звіти щодо екологічної, соціальної та управлінської діяльності (ESG-звіти).
- Демонструвати прозорість у виробничих процесах і системах контролю якості.
- Публічно коментувати та вирішувати критичні ситуації, пов'язані з діяльністю компанії.

4. Активізація корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

Підвищення рівня соціальної залученості позитивно позначається на іміджі компанії. До ключових напрямів слід віднести:

- Підтримку освітніх, екологічних та культурних проєктів.
- Залучення працівників до волонтерських ініціатив.
- Фінансування соціально значущих програм і заходів.

Системне управління репутаційними ризиками дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не лише захистити свій бренд від потенційних загроз, але й зміцнити довіру до компанії на всіх рівнях взаємодії зі стейкхолдерами.

5. Посилення репутаційного капіталу через залучення лідерів думок

Одним із ефективних способів зміцнення стійкості бренду є формування кола авторитетних прихильників, здатних впливати на громадську думку. Для цього доцільно:

- Налагоджувати співпрацю з незалежними експертами та впливовими особами.
- Розвивати спільноту бренд-амбасадорів серед лояльних споживачів.
- Підтримувати публічних осіб, які позитивно згадують компанію в інформаційному просторі.

Очікувані результати впровадження даних ініціатив

- Зменшення ризику виникнення масштабних репутаційних криз.
- Зростання рівня довіри до бренду серед різних аудиторій.
- Формування позитивного іміджу компанії як надійного, соціально відповідального та стабільного учасника ринку.

Системне підвищення стійкості до репутаційних викликів має стати невід'ємною частиною довгострокової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах зростаючого тиску з боку глобальної конкуренції.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 були визначені основні шляхи вдосконалення системи управління репутацією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в

умовах глобальної конкуренції. На основі проведеного аналізу розроблено низку практичних заходів, спрямованих на зміцнення позицій компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках, підвищення довіри споживачів та партнерів, а також на мінімізацію репутаційних ризиків.

У підрозділі 3.1 запропоновано стратегію зміцнення репутації, яка передбачає адаптацію комунікаційних і маркетингових активностей до специфіки різних ринків. Основний акцент зроблено на створенні ціннісного позиціонування бренду, розвитку партнерських відносин та посиленні соціальної відповідальності.

У підрозділі 3.2 розглянуто можливості використання цифрових технологій у репутаційному менеджменті. Особливу увагу приділено інструментам інтернет-маркетингу, соціальним мережам, Big Data-аналітиці та CRM-системам. Впровадження цих інструментів дозволить компанії оперативно моніторити настрої аудиторії, удосконалити взаємодію з клієнтами і своєчасно реагувати на потенційні загрози репутації.

У підрозділі 3.3 запропоновано заходи щодо підвищення стійкості репутації до кризових ситуацій. Серед ключових напрямів виділено впровадження системи моніторингу ризиків, розробку плану антикризових комунікацій, підвищення прозорості бізнес-процесів, активний розвиток корпоративної соціальної відповідальності та співпрацю з лідерами громадської думки.

Загалом запропоновані заходи сприятимуть зміцненню репутаційного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», забезпечать стійкість бренду до зовнішніх викликів і підтримають конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ

З'ясовано, що репутація є складною багатовимірною категорією, яка відображає сукупність стійких уявлень і оцінок щодо діяльності компанії з боку різних груп стейкхолдерів. Вона виступає важливим нематеріальним ресурсом, що суттєво впливає на конкурентні позиції підприємства на міжнародному ринку.

Дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників засвідчило, що на репутацію впливають як внутрішні аспекти (зокрема, корпоративна культура, якість продукції, стиль управління), так і зовнішні обставини (економічна ситуація, соціально-політичні умови, культурні особливості світового середовища). Окремо акцентовано увагу на впливі процесів глобалізації, цифрових трансформацій та зростаючої ролі громадської думки у зміні репутаційного образу компаній.

Аналіз існуючих підходів, моделей і стратегій репутаційного менеджменту засвідчує, що для ефективного управління репутацією необхідно впроваджувати інтегровані підходи. Вони мають поєднувати елементи корпоративного брендингу, соціальної відповідальності, кризової комунікації, а також принципи відкритості й автентичності. Це забезпечує компаніям можливість не лише підтримувати позитивний імідж, а й активно будувати довіру з боку клієнтів, партнерів та інвесторів у швидкозмінному глобальному середовищі.

Отже, глибоке розуміння сутності репутації та ефективне застосування сучасних інструментів її управління є ключовими передумовами для сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності компаній на світовому ринку.

Результати дослідження підтвердили, що компанія є одним із провідних підприємств української кондитерської галузі з помітною міжнародною присутністю. Високий рівень довіри до бренду на внутрішньому ринку забезпечується завдяки стабільній якості продукції, сильній впізнаваності,

соціальної відповідальності та виваженим діям у кризових ситуаціях. На світовій арені ROSHEN також підтримує позитивний імідж, однак зіткнення з окремими зовнішніми викликами вимагає вдосконалення репутаційної стратегії відповідно до глобальних стандартів.

Аналіз репутаційних інструментів і підходів компанії засвідчив системність і ефективність управлінських дій. ROSHEN поєднує традиційні та інноваційні методи: впроваджує відкриту комунікаційну стратегію, реалізує соціально значущі ініціативи, оперативно реагує на репутаційні загрози та активно використовує цифрові ресурси для взаємодії з аудиторією. Зокрема, ефективне використання соціальних мереж, онлайн-комунікацій і персоналізованої реклами сприяє збереженню лояльності споживачів і зменшенню репутаційних ризиків.

Отже, ROSHEN демонструє високий рівень репутаційної стійкості, що є ключовим чинником її конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях. Проте для подальшого зміцнення позицій компанії необхідно активніше адаптувати репутаційну політику до потреб глобального ринку та розширювати міжнародну впізнаваність бренду.

Визначені основні шляхи вдосконалення системи управління репутацією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах глобальної конкуренції. На основі проведеного аналізу розроблено низку практичних заходів, спрямованих на зміцнення позицій компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках, підвищення довіри споживачів та партнерів, а також на мінімізацію репутаційних ризиків.

Запропоновано стратегію зміцнення репутації, яка передбачає адаптацію комунікаційних і маркетингових активностей до специфіки різних ринків. Основний акцент зроблено на створенні ціннісного позиціонування бренду, розвитку партнерських відносин та посиленні соціальної відповідальності.

Розглянуто можливості використання цифрових технологій у репутаційному менеджменті. Особливу увагу приділено інструментам інтернет-маркетингу, соціальним мережам, Big Data-аналітиці та CRM-системам. Впровадження цих інструментів дозволить компанії оперативно моніторити настрої аудиторії, удосконалити взаємодію з клієнтами і своєчасно реагувати на потенційні загрози репутації.

Запропоновано заходи щодо підвищення стійкості репутації до кризових ситуацій. Серед ключових напрямів виділено впровадження системи моніторингу ризиків, розробку плану антикризових комунікацій, підвищення прозорості бізнес-процесів, активний розвиток корпоративної соціальної відповідальності та співпрацю з лідерами громадської думки.

Загалом запропоновані заходи сприятимуть зміцненню репутаційного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», забезпечать стійкість бренду до зовнішніх викликів і підтримають конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Методичні підходи до оцінки ділової репутації підприємства: забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-90-95> (дата звернення: 13.05.2025).
2. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління: навчальний посібник» (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)). Маріуполь: МДУ, 2019. 234 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP_Korp_upravlin_nia.pdf (дата звернення: 13.05.2025).
3. Верба В.А., Гайдамака Ю.М. Маркетингові інструменти посилення репутації фармацевтичних компаній в умовах діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_26 (дата звернення: 13.05.2025).
4. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. №18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 25.11.2024).
5. Закон України «Про інформацію» № 2658-XII від 02.10.92, ВВР, 1992, № 48.
6. Кіндій М.В., Білик І.І., Ситнікова І.О. Аспекти управління репутацією в Інтернеті та фактори впливу на неї. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018> (дата звернення: 13.05.2025).
7. Коваль О.А., Мацука В.М. Маркетинговий менеджмент як інструмент управління маркетингом підприємства. Авіація, промисловість, суспільство: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 18 трав. 2023 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж.,

- Наук.парк «Наука та безпека». Харків: ХНУВС, 2023. С.773-775. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/16985> (дата звернення: 13.05.2025).
8. Ковальчук К. В., Подорожна М. Р. Концептуальні засади формування бренду. Бізнес Інформ. 2021.№ 5. С. 396–401.
 9. Котлер Ф. Маркетинг: аналіз, планування, впровадження та контроль. 15-е видання. Київ: ПП «Основа». 2018.
 - 10.Мацука В.М. УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В БІЗНЕСІ. «Відродження України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування, забезпечення». Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. [Електронний ресурс] / Редкол.: В. А. ШАЛОМЕЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. с. 479-482. URL: <https://eir.zp.edu.ua/items/d7cb3971-8b82-47ab-98f3-ae3b510043ac> (дата звернення: 13.05.2025).
 - 11.Мацука Вікторія. Сучасні тренди у маркетингу. Сучасні технології маркетингу: Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції (Луцьк, 7 березня 2024 р.) / Від. ред. проф. В.С. Рейкін. Луцьк: Вежа-Друк. 2024. С.189-191.
 - 12.Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Частина І. Мойсеєнко К.Є Батченко Л.В., Дятлова В.В., проф. Дятлової В.В. за заг. ред. д.е.н. Харків: Вид-во «НТМТ». 2018.
 - 13.Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А.А. Вдовічен, О.Г. Вдовічена, В.А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с
 - 14.Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

15. Міцура О.О., Хижняк М.О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 121-129.
16. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб./Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Бєлова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
17. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» /КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
18. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
19. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 366 с.
20. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Інформація про емітента. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00382125> (дата звернення: 13.05.2024).
21. Репутаційний менеджмент. URL: <https://perfect-pr.com.ua/directions/reputacijnyj-menedzhment/> (дата звернення: 13.05.2025).
22. Репутаційний менеджмент: все що потрібно знати. 2024. URL: <https://www.onlinereputation.com.ua/blog/reputacijnyj-menedzhment-vse-shcho-potribno-znati> (дата звернення: 13.05.2025).
23. Репутаційний менеджмент: як брендам правильно спілкуватися в соцмережах. 2024. URL: <https://mind.ua/openmind/20269974-reputacijnyj-menedzhment-yak-brendam-pravilno-spilkuvatisya-v-socmerezah> (дата звернення: 13.05.2025).
24. Річардсон Дж. Управління репутацією: стратегічний підхід. Київ: Видавничий дім «КМ Академія». 2017.

- 25.Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент: навчальний посібник /за заг. ред. С. Ф. Смерічевський, С.Є. Петропавловська, О. А. Радченко. К. : НАУ, 2019. 156 с. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/43488> (дата звернення: 13.05.2025).
- 26.Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000». 2020. 356 с.
- 27.Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
- 28.Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в Україні шляхом впровадження досвіду ЄС: колективна монографія / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2024. 246 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24080> (дата звернення: 13.05.2025).
- 29.Терехов Д. УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ. Сталий розвиток економіки. 2024. (1(48), 201-205. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-28> (дата звернення: 13.05.2025).
- 30.Тимохова Г.Б., Білокінь Т.А. Менеджмент: навч. посіб. для студентів ВНЗ. К.: Кондор- Видавництво, 2017. 344 с.
31. Управління репутацією у воєнний час. 2025. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/215083_upravlnnya-reputatsyu-u-vonniy-chas (дата звернення: 13.05.2025).
- 32.Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 рр. URL: <https://clarity->

project.info/edr/00382125/finances?current_year=2023 (дата звернення: 13.05.2025).

- 33.Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Репутаційний менеджмент: курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 120 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24878> (дата звернення: 13.05.2025).
- 34.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 35.Chun R. Corporate Reputation and Its Importance in Business in International Business Review. 2017.Volume 56. Issue 3. P. 97-104.
- 36.Harvard Business Review. How to Manage Your Company's Reputation. 2021. URL: <https://hbr.org/> (дата звернення: 13.05.2025).
- 37.Järvinen J., Taiminen H. Big Data and Social Media in Reputation Management. Journal of Digital Marketing & Social Media. 2019. 7(4), 202-215.
- 38.Keller K.L. Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment. Pearson Education. 2020.
- 39.Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
- 40.Reputation Institute. The Global RepTrak® 100: Most Reputable Companies in the World. 2022. URL:<https://www.reptrak.com/> (дата звернення: 13.05.2025).
- 41.Smith A., Hutchinson, M. Reputation Management in the Digital Age: Challenges and Strategies for Global Companies. Journal of Business Research. 2020. 112. 90-102.