

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Економічний факультет

Кафедра бізнесу та управління персоналом

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)**

Виконав:

студент 4 курсу, 476-2 групи
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
(ОП Економіка та організація бізнесу)

Іваницький Арсен Васильович

Керівник: доктор екон. наук, професор
Вербівська Людмила Василівна

*До захисту допущено
на засіданні кафедри бізнесу та управління персоналом
протокол № _____ від _____ 2025 р.
Зав. кафедрою _____ доцент Водянка Л.Д.*

Чернівці-2025

Анотація

Іваницький Арсен. Управління репутацією підприємства в умовах кризи.

Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

Проведено дослідження щодо ролі репутації у підвищенні конкурентоспроможності та особливостей формування репутаційної стратегії підприємства.

*Досліджено інструменти, технології моніторингу репутації та ідентифікації репутаційних ризиків Чернівецького МісьКШЕП. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління репутацією досліджуваного підприємства шляхом формування антикризової репутаційної стратегії та інтеграції її у загальну стратегію розвитку підприємства. **Ключові слова:** репутація підприємства, технології моніторингу репутації, управління репутацією, ідентифікація репутаційних ризиків, антикризова репутаційна стратегія.*

Abstract

Ivanytskyi Arsen. Corporate reputation management in times of crisis. Manuscript. Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in specialty 076 Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activities. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025. *A study was conducted on the role of reputation in increasing competitiveness and the specifics of forming a company's reputation strategy.*

The tools and technologies for monitoring the reputation and identifying reputation risks of Chernivtsi City Council were investigated.

Recommendations were developed to improve the reputation management of the studied enterprise by forming an anti-crisis reputation strategy and integrating it into the overall development strategy of the enterprise.

Keywords: enterprise reputation, reputation monitoring technologies, reputation management, identification of reputation risks, anti-crisis reputation strategy.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ **Арсен Іваницький**

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення репутації підприємства: багатовимірність та фактори формування.....	6
1.2. Роль репутації у підвищенні конкурентоспроможності, лояльності споживачів та інвестиційної привабливості.....	15
1.3. Особливості формування репутаційної стратегії підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ВИКЛИКІВ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ЧЕРНІВЕЦЬКОГО МІСЬКОГО КОМУНАЛЬНОГО ШЛЯХОВО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	29
2.1. Ідентифікація ключових факторів, що впливають на репутацію досліджуваного підприємства	29
2.2. Аналіз інструментів та технологій моніторингу репутації та ідентифікації репутаційних ризиків Чернівецького МісьКШЕП.....	45
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ЧЕРНІВЕЦЬКОГО МІСЬКОГО КОМУНАЛЬНОГО ШЛЯХОВО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	54
3.1. Концептуальна модель управління репутацією досліджуваного підприємства.....	54
3.2. Формування антикризової репутаційної стратегії та інтеграція у загальну стратегію розвитку підприємства.....	61
ВИСНОВКИ.....	6
7	
СПИСОК	
ВИКОРИСТАНИХ	
ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі значення ділової репутації підприємства стрімко зростає. Швидкий розвиток технологій, розширений доступ до інформації та активне використання соціальних мереж суттєво змінили сприйняття брендів і компаній споживачами. Сьогодні для успіху недостатньо пропонувати якісний товар або послугу - важливо мати впізнавану та бездоганну репутацію, яка сприяє диференціації від конкурентів та зміцненню довіри клієнтів.

Склад активів підприємства, що раніше базувався переважно на матеріальних ресурсах, сьогодні включає значно ширший спектр, зокрема репутаційний капітал. Він здатний безпосередньо впливати на ринкову вартість підприємства, її інвестиційну привабливість, можливості співпраці з партнерами та залучення висококваліфікованих кадрів. У багатьох випадках саме рівень довіри до підприємства визначає його ринкові перспективи не меншою мірою, ніж фінансові показники. З огляду на це, підприємства, повинні приділяти особливу увагу формуванню та підтримці позитивного іміджу. Вони стикаються з низкою стратегічних викликів, зокрема щодо екологічної відповідальності, якості продукції та послуг, ефективної комунікації зі споживачами та регуляторними органами. Тому розроблення системи управління репутацією стає ключовим елементом конкурентної стратегії та просування продукції на ринку.

Останні наукові дослідження, присвячені вивченню ділової репутації підприємств, набули значної актуальності та охоплюють широкий спектр аналітичних підходів. У межах цього напрямку вагомий внесок зробили провідні українські науковці, серед яких варто відзначити Л. Гоц, О. Гребешкову, М. Ігнатенка, Є. Пирожака, О. Радіонова, А. Симонова, Ж. Семчук, О. Шиманську та Л. Янковську. Наукові роботи цих авторів допомагають формувати сучасні концепції управління репутаційним капіталом та розробляти стратегічні підходи

до підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному бізнес середовищі.

Метою бакалаврської роботи є дослідження механізмів формування та управління діловою репутацією підприємства, а також розробка рекомендацій для її подальшого зміцнення та вдосконалення.

Щоб успішно досягти поставленої мети, визначено та виконано такі ключові завдання:

- визначено сутність та концептуальні підходи до визначення репутації підприємства: багатовимірність та фактори формування; – окреслено роль репутації у підвищенні конкурентоспроможності, лояльності споживачів та інвестиційної привабливості;

- визначено особливості формування репутаційної стратегії; – здійснено ідентифікацію ключових факторів, що впливають на репутацію досліджуваного підприємства;

- проведено аналіз інструментів та технологій моніторингу репутації та ідентифікації репутаційних ризиків Чернівецького міського комунального експлуатаційного підприємства;

- запропоновано концептуальну модель управління репутацією досліджуваного підприємства;

- сформовано антикризову репутаційну стратегію з інтеграцією у загальну стратегію розвитку підприємства.

У межах проведеного бакалаврського дослідження розглядаються теоретичні та практичні аспекти управління репутацією підприємства як ключовим фактором його конкурентоспроможності. Предметом аналізу є механізм формування, розвитку та вдосконалення ділової репутації підприємства в умовах сучасного ринку, що враховує його динамічні зміни та вплив зовнішніх факторів.

У процесі написання бакалаврської роботи застосовано широкий спектр загальнонаукових методів, включаючи аналіз інформаційних джерел, дедукцію

та індукцію, теоретичний аналіз і синтез, конкретизацію та узагальнення.

6

Використано методи класифікації, ідеологізації, маркетингового, стратегічного та конкурентного аналізу, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінки ділової репутації підприємства. Для вирішення поставлених завдань також залучено елементи теорії управління та маркетингу, що сприяє розробці практичних рекомендацій щодо покращення корпоративної репутації.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на працях провідних українських та зарубіжних учених у сфері менеджменту, маркетингу та стратегічного управління. Використані матеріали наукових конференцій, періодичних та монографічних видань, а також дані професійних асоціацій та спеціалізованих веб-ресурсів.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі дослідження визначено теоретичні та методологічні засади управління репутацією підприємства; у другій частині роботи здійснено аналіз сучасного стану та викликів управління репутацією Чернівецького міського комунального шляхово-експлуатаційного підприємства; у третьому розділі - розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління репутацією досліджуваного підприємства в умовах кризи.

Практичне значення бакалаврської роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління репутацією Чернівецького міського комунального шляхово-експлуатаційного підприємства в умовах кризи та цілеспрямованості на довгострокову перспективу розвитку досліджуваного підприємства.

7

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення репутації підприємства: багатовимірність та фактори формування

У сучасному економічному середовищі, що характеризується високою конкуренцією, інформаційною прозорістю та швидкістю поширення даних, репутація підприємства перетворилася з неосяжного, абстрактного поняття на один із найважливіших стратегічних активів. Вона безпосередньо впливає на лояльність клієнтів, інвестиційну привабливість, здатність залучати таланти та загалом на конкурентоспроможність і довгостроковий успіх підприємства.

Репутація підприємства є оцінкою або сприйняттям підприємства його зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) на основі їхнього досвіду взаємодії, отриманої інформації та суб'єктивних уявлень. Вона формується протягом тривалого часу і є результатом як цілеспрямованих дій підприємства, так і її об'єктивної поведінки.

Ділова репутація – це сукупність оцінок та сприйняття підприємства зацікавленими сторонами, що формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів його діяльності. Згідно з дослідженнями Н.О. Кравчук та О.П. Вашків, репутація є нематеріальним стратегічним активом, який сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства та здатний забезпечити економічні вигоди у процесі досягнення його стратегічних цілей [19].

Водночас, Г.Л. Волохова розглядає ділову репутацію як немайнову категорію для її власника, проте через свою економічну значущість вона набуває ознак майнового активу, що має вагоме місце у структурі корпоративних цінностей підприємства [5, с. 51].

Формування ділової репутації є стратегічним процесом, спрямованим на

створення позитивного іміджу підприємства, формування суспільного сприйняття та ефективну взаємодію з ключовими аудиторіями. Успішне управління репутацією вимагає комплексного підходу, що включає врахування сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на її становлення та розвиток.

Основні концептуальні підходи до визначення репутації підприємства: 1. Репутація як актив (Asset-Based View) - підхід розглядає репутацію як нематеріальний актив підприємства, що генерує додаткову вартість. Подібно до фінансових чи фізичних активів, репутація може збільшуватись або зменшуватись у ціні, її можна захищати. Висока репутація знижує транзакційні витрати, підвищує готовність платити премію за продукти/послуги, зменшує ризики інвестування.

2. Репутація як сприйняття (Perception-Based View) - згідно з цим підходом, репутація є сукупністю уявлень, думок та оцінок, які існують у свідомості різних стейкхолдерів. Вона формується на основі інформації (прямої та опосередкованої), досвіду, чуток, медіа-висвітлення. Тут важливо, що репутація — це не те, «що ми є», а те, «як нас бачать».

3. Репутація як «особистість» бренду (Brand Personality) - підхід акцентує увагу на схожості репутації з людською особистістю. Підприємство, як і людина, має певні риси характеру (надійне, інноваційне, соціально відповідальне), які формують ставлення до нього. Репутація є відображенням «характеру» підприємства у свідомості громадськості.

4. Репутація як інтегральна оцінка ефективності (Performance-Based View) – у цьому контексті репутація розглядається як своєрідний «індикатор» загальної ефективності діяльності підприємства, що включає не лише фінансові показники, але й якість продукції, клієнтоорієнтованість, корпоративну соціальну відповідальність, інноваційність та управлінську ефективність.

5. Репутація як очікування (Expectation-Based View) - репутація формується на основі того, наскільки підприємство виправдовує або перевершує

очікування стейкхолдерів. Якщо підприємство послідовно виконує обіцянки та відповідає високим стандартам, її репутація зростає. І навпаки, невиконані обіцянки або дії, що суперечать очікуванням, руйнують репутацію [3, с. 115].

Репутація підприємства є складним, багатовимірним і динамічним феноменом, що є результатом інтегрального сприйняття підприємства різними стейкхолдерами. Вона є не просто сумою фінансових показників чи якістю продукту, а формується на перетині поведінки, цінностей, комунікацій та зовнішніх впливів. Управління репутацією вимагає системного підходу, постійного моніторингу, прозорості комунікації та готовності до адаптації. Усвідомлення її багатовимірності та розуміння факторів формування дозволяє підприємствам цілеспрямовано працювати над створенням та підтримкою позитивного іміджу, що є запорукою їхнього довгострокового успіху.

Репутація підприємства є важливим нематеріальним активом, який визначає його конкурентоспроможність, рівень довіри серед клієнтів і партнерів та впливає на залучення інвестицій. Це інтегральна характеристика підприємства, яка формується на основі її діяльності, взаємодії із зовнішнім середовищем, управлінських рішень та комунікаційної політики [12, с. 29].

Різні наукові та управлінські концепції пояснюють формування репутації через певні теоретичні підходи:

- економічний підхід – репутація розглядається як актив, що впливає на фінансові результати підприємства та його ринкову капіталізацію; – маркетинговий підхід – репутація формується через сприйняття споживачами та позиціонування бренду на ринку;

- соціальний підхід – акцент на корпоративній соціальній відповідальності, дотриманні етичних норм і впливі на суспільство; – комунікаційний підхід – управління репутацією через ефективні PR кампанії, соціальні мережі та взаємодію із зацікавленими сторонами [3, с. 115].

Ефективне управління репутацією підприємства передбачає системний підхід до її формування, що включає стратегічне планування, аналіз зовнішніх викликів та оптимізацію внутрішніх процесів. Враховуючи вплив різноманітних

факторів, підприємство може зміцнювати свою ринкову позицію, підвищувати довіру клієнтів та партнерів, а також досягати довгострокового успіху. Репутація підприємства залежить від двох основних груп факторів: 1. Зовнішні фактори – визначають сприйняття підприємства її цільовими аудиторіями та ринкове позиціонування.

2. Внутрішні фактори – визначають стійкість підприємства та ефективність його управління [13, с. 105].

Зовнішні чинники, що впливають на формування ділової репутації підприємства, включають споживачів, бізнес-партнерів, конкурентів, співробітників, засоби масової інформації, соціальну відповідальність підприємства, її присутність у соціальних мережах, а також діяльність у сфері спонсорства та благодійності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Зовнішні фактори впливу на формування ділової репутації [21, с. 41]

Фактор впливу	Характеристика фактору
Споживачі	Позитивна репутація підприємства значно знижує ризики при придбанні її товарів чи послуг, оскільки виступає гарантією їх високої якості.
Партнери	Завдяки налагодженій співпраці, прозорості та надійності у взаємодії, вони сприяють зміцненню іміджу підприємства та можуть допомогти йому ефективно долати складні ситуації, що виникають у процесі діяльності.
Конкуренти	У конкурентній боротьбі не завжди дотримуються етичних норм, що може проявлятися у замовленні негативних відгуків та коментарів у цифровому просторі
Співробітники	Сприятливе робоче середовище допомагає працівникам глибше усвідомлювати свою професійну ідентичність, що сприяє відчуттю стабільності та надійності підприємства.
ЗМІ	Окрім забезпечення комунікації між підприємством та її споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, засоби масової інформації також виступають платформою для вираження особистих думок та оцінок споживачів через відгуки та рецензії.
Корпоративна соціальна відповідальність	Корпоративна соціальна відповідальність — це стратегічний підхід до формування позитивного іміджу підприємства у суспільстві, заснований на дотриманні етичних норм та реалізації заходів, спрямованих на покращення якості життя людей.

ть	
Профілі у соцмережах	Завдяки активній присутності в цифровому середовищі бізнес може посилити довіру споживачів, що безпосередньо впливає на ріст прибутків.
Спонсорство та благодійність	Спонсорство та благодійна діяльність є важливими елементами корпоративної соціальної відповідальності, що сприяють зміцненню позитивного іміджу підприємства, підвищенню довіри суспільства та формуванню довгострокових партнерських відносин

11

Внутрішні чинники, що визначають формування ділової репутації підприємства, включають такі аспекти: лідерські якості керівника, рівень якості продукції та послуг, фінансова стабільність і платоспроможність підприємства, чітке формулювання місії та стратегічних цілей, згуртованість і професіоналізм колективу, інтелектуальний потенціал співробітників, а також ефективна взаємодія із засобами масової інформації (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Внутрішні фактори впливу на формування ділової репутації [24]

Фактор впливу	Характеристика фактору
Особистість керівника	Роль керівника у формуванні репутації підприємства є визначальною, оскільки саме його лідерські якості, стратегічне бачення та управлінський стиль впливають на сприйняття підприємства як серед співробітників, так і серед партнерів, клієнтів та суспільства
Якість продукції, послуг	Якість продукції, послуг є ключовим чинником, що визначає взаємовідносини між споживачем і підприємством. Клієнт повертатиметься до бренду тоді, коли залишиться задоволеним покупкою, а продукт повністю відповідатиме його очікуванням та критеріям якості
Платоспроможність та фінансова стійкість	Платоспроможність та фінансова стійкість є фундаментальними складовими репутаційного капіталу підприємства. Ефективне управління фінансами дозволяє підприємству не лише зміцнити конкурентні позиції, а й створити позитивний імідж, що сприяє довгостроковому успіху.
Наявність місії та стратегії	Місія підприємства є важливим елементом її організаційної культури, визначеним керівництвом та лідерами підприємства. Як інструмент стратегічного менеджменту, вона сприяє зосередженню зусиль співробітників на реалізації корпоративної стратегії, забезпечуючи її практичне втілення у діяльність підприємства.

Колектив	Співробітники відіграють подвійну роль у формуванні ділової репутації підприємства: вони не лише створюють і підтримують її імідж, а й безпосередньо впливають на її сприйняття у зовнішньому середовищі. Завдяки глибокому розумінню внутрішніх процесів вони добре знають як сильні сторони, так і вразливі місця організації, а інформація, яку вони поширюють у неформальних комунікаційних каналах, суттєво впливає на загальне уявлення про підприємство.
Потенціал та професіоналізм співробітників	Рівень відповідальності та якість виконання роботи працівниками безпосередньо впливають на довгострокову життєздатність підприємства. Співробітник з високим творчим потенціалом та розвиненими лідерськими здібностями має здатність стимулювати розвиток організації та сприяти її виходу на новий рівень конкурентоспроможності.
Робота із ЗМІ	Успішне ведення бізнесу ґрунтується на прозорості, відкритості та чесності у взаємодії між учасниками ринку. Важливу роль відіграє також ефективне висвітлення діяльності підприємства, яке забезпечується компетентною роботою засобів масової інформації та коректним поданням інформації співробітниками підприємства.

12

Управління діловою репутацією підприємства можна класифікувати за трьома основними напрямками, що враховують масштаб підприємства (мікро-, макро- або середнє підприємство), стадію формування іміджу, а також очікувані результати репутаційної діяльності. Незалежно від розміру бізнесу, ефективні механізми управління репутацією можуть бути адаптовані відповідно до поточних потреб підприємства та її стратегічних цілей. З огляду на це, функції управління репутацією доцільно розподілити на три ключові категорії (табл. 1.3), що охоплюють різні аспекти впливу на репутацію та її розвиток.

Таблиця 1.3

Основні функції управління репутацією підприємства [13, с. 105]

Функція	Зміст функції
Формування репутації	Ця функція управління репутацією спрямована на створення та розвиток позитивного іміджу підприємства, що є особливо важливим для бізнесів, які лише розпочинають свою діяльність. Вона охоплює побудову авторитету, формування довіри серед цільової аудиторії та закладення основ для довгострокового успіху. До її складових належить встановлення ефективної комунікації, розробка стратегій позиціонування бренду та формування репутаційного капіталу, необхідного для стабільного розвитку та підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Підтримка репутації	З точки зору управління репутацією, цей процес спрямований на збереження та підтримку позитивного іміджу підприємства, забезпечуючи стабільність її позицій у суспільному сприйнятті. Даний підхід є актуальним для підприємств, які вже сформували високий рівень довіри та мають міцну репутацію на ринку. Основні завдання включають постійний моніторинг громадської думки, активну взаємодію зі стейкхолдерами та адаптацію репутаційних стратегій відповідно до змін у ринковому середовищі.
Відновлення репутації	У випадку, коли організація стикається з репутаційними втратами, процес відновлення стає невід'ємною частиною управління репутацією. Він передбачає планові заходи для виправлення негативного сприйняття підприємства, відновлення довіри стейкхолдерів та зміцнення її позицій у суспільному середовищі.

Джерело: складено за [11]

Управління репутацією підприємства спрямоване на вплив на її сприйняття різними групами стейкхолдерів. Виходячи з їхньої природи та інтересів, можна виокремити сім ключових об'єктів для впливу, кожен з яких формує унікальний аспект загальної репутації підприємства [6, с. 76]. Розуміння цих аспектів дозволяє деталізувати параметри для оцінки ефективності управління репутацією організації.

13

На основі розглянутих функцій управління можна визначити ключові об'єкти, на які спрямований управлінський вплив [6, с. 51].

- репутація підприємства як бізнес-партнера, тобто її сприймають постачальники, замовники, дистриб'ютори тощо;
- параметри для оцінки, що характеризують надійність у виконанні зобов'язань; прозорість у відносинах; якість комунікації; справедливість у веденні переговорів; фінансова стабільність;
- репутація підприємства як місця роботи, означає думку про підприємство серед теперішніх і потенційних співробітників; – параметри для

оцінки, що характеризує умови праці; можливості для професійного та кар'єрного зростання; справедлива оплата праці та соціальний пакет; корпоративна культура; рівень плинності кадрів;

- репутація підприємства як учасника фінансових відносин, показує як її оцінюють кредитори та інвестори.

- параметри для оцінки, окреслюють кредитоспроможність; інвестиційну привабливість; прозорість фінансової звітності; історію виплати дивідендів/відсотків; стабільність ринкової капіталізації (для публічних підприємств);

- репутація підприємства в бізнес-спільноті, показує сприйняття конкурентами та керівниками компаній з інших галузей;

- параметри для оцінки, що характеризує лідерство в інноваціях; дотримання етичних норм конкуренції; участь у галузевих асоціаціях та ініціативах; внесок у розвиток індустрії;

- репутація в «народі» (споживча/громадська), що показує думку широкої громадськості про продукцію підприємства, професіоналізм його працівників, роль підприємства у житті суспільства:

- параметри для оцінки, що означає якість продукції/послуг; рівень клієнтського сервісу; корпоративна соціальна відповідальність; сприйняття бренду; активність у соціальних мережах та відгуки споживачів; – репутація у ЗМІ - як компанію висвітлюють медіа;

14

- параметри для оцінки, що характеризує кількість та тональність публікацій; присутність у провідних ЗМІ; швидкість та якість реагування на кризові ситуації в медіа-просторі; кількість згадок експертів підприємства;

- репутація підприємства у владі, що означає сприйняття керівництвом міста, області, держави [6, с. 52].

Ці об'єкти та відповідні параметри дозволяють системно підійти до моніторингу, аналізу та управління репутацією, перетворюючи її з абстрактного поняття на вимірюваний елемент стратегічного управління.

Кожна функція управління репутацією застосовується на певному етапі розвитку підприємства, визначаючи її підхід до формування, підтримки або відновлення іміджу. Водночас процес управління репутацією має бути індивідуальним та відповідати специфіці кожної організації, її ринковому середовищу та стратегічним цілям.

Важливо враховувати, що методи, які ефективні для одного підприємства, можуть не принести очікуваних результатів для іншого, оскільки кожне підприємство має унікальні виклики, корпоративну культуру та бізнес-модель. Саме тому репутаційні стратегії потребують гнучкого підходу, адаптації до зовнішніх умов та постійного моніторингу ефективності впроваджених рішень.

Окрім основних функцій управління репутацією, можна визначити кілька ключових типів ділової репутації: іміджева, захисна, комерційна, ресурсна та інформативна (табл. 1.4).

Ефективне управління різними видами репутації дозволяє підприємства зміцнювати довіру, підвищувати конкурентоспроможність та формувати стійку ринкову позицію.

Управління репутацією підприємства в умовах кризи є критично важливим аспектом стратегічного менеджменту, оскільки здатність підприємства ефективно реагувати на репутаційні ризики безпосередньо впливає на його стійкість, довіру клієнтів і партнерів, а також фінансові показники

15

Таблиця 1.4

Різновиди репутації підприємства [8, с. 23]

Різновиди репутації	Зміст
Іміджева	Пов'язана з зовнішнім сприйняттям бренду споживачами, партнерами та громадськістю. Формується через маркетингові стратегії, візуальне позиціонування підприємства, її комунікаційну політику та діяльність у соціальних мережах.
Захисна	Визначає стійкість підприємства до кризових ситуацій та її здатність ефективно реагувати на репутаційні загрози. Включає антикризове управління, стратегії запобігання інформаційним атакам та механізми

	підтримки довіри.
Комерційна	Характеризує фінансову стабільність підприємства та її надійність в очах клієнтів, інвесторів і партнерів. Включає показники платоспроможності, фінансової стійкості та ділової етики в бізнес-угодах.
Ресурсна	Пов'язана з кадровим потенціалом, рівнем компетентності співробітників та ефективністю внутрішніх бізнес-процесів. Формується завдяки інноваційним підходам до управління, корпоративній культурі та професіоналізму команди.
Інформативна	Визначає відкритість підприємства, її здатність до прозорої комунікації та надання достовірної інформації через засоби масової інформації та внутрішні інформаційні ресурси.

Джерело: складено за [8, с. 23]

У кризових ситуаціях ефективне управління репутацією набуває особливої важливості, оскільки визначає здатність підприємства зберігати довіру, мінімізувати репутаційні ризики та підтримувати стійкі позиції на ринку, такі як:

- збереження довіри, адже в умовах нестабільності саме репутація визначає рівень лояльності клієнтів, партнерів і інвесторів. Швидке та прозоре реагування на кризові ситуації допомагає мінімізувати негативний вплив;
- запобігання фінансовим збиткам, оскільки пошкоджена репутація може

спричинити відтік клієнтів, розрив партнерських відносин та зниження вартості підприємства на ринку;

– створення конкурентної переваги, характеризує вміння ефективно управляти репутацією в кризових умовах підвищує довіру та формує позитивний імідж підприємства, що може стати ключовою перевагою порівняно з конкурентами; адаптація до змін, адже у періоди кризи важливо не лише захищати репутацію, а й використовувати її як інструмент адаптації -

16

підприємства, що оперативно реагують на виклики, формують імідж стабільного та надійного гравця на ринку;

– посилення антикризового управління, оскільки ефективна репутаційна стратегія інтегрується у загальне антикризове управління, допомагаючи підприємству зберегти його позиції та вийти з кризи із мінімальними втратами [35, с. 57].

Отже, у сучасних умовах, коли інформація поширюється миттєво, а репутаційні ризики можуть мати довготривалі наслідки, управління репутацією підприємства потребує системного підходу, побудованого на прозорості, кризовій комунікації та проактивних рішеннях. Репутація підприємства є стратегічним ресурсом, який впливає на його конкурентоспроможність, фінансову стабільність та можливість ефективного просування продукції чи послуг. Її формування вимагає комплексного підходу, інтеграції різних факторів та чітко визначеної комунікаційної стратегії.

1.2. Роль репутації у підвищенні конкурентоспроможності, лояльності споживачів та інвестиційної привабливості

Репутація підприємства є одним із найцінніших нематеріальних активів у сучасній економіці. Вона виступає своєрідним «невидимим капіталом», що

здатен генерувати значні переваги, впливаючи на ключові аспекти успішної діяльності підприємства: її конкурентоспроможність, взаємодію зі споживачами та відносини з інвесторами.

Сильна репутація є потужним джерелом стійкої конкурентної переваги, оскільки вона є цінною, рідкісною, важкою для імітації та неможливою для заміщення та забезпечує для підприємства:

- диференціацію та унікальність, адже на перенасичених ринках, де продукти та послуги часто мають схожі характеристики, репутація дозволяє

17

підприємству виділятися серед конкурентів. Вона створює унікальний образ, який неможливо легко скопіювати. Підприємство з позитивною репутацією сприймається як надійніша, якісніша та більш довірена;

- можливість встановлення преміальної ціни, так як споживачі часто готові платити більше за товари та послуги від компаній з високою репутацією. Це пояснюється тим, що репутація слугує сигналом про якість, надійність та довіру, знижуючи сприйнятий ризик для покупця. Таким чином, репутація стає основою для цінової переваги;

- зниження маркетингових витрат, адже підприємства з високою репутацією можуть ефективніше досягати своїх цільових аудиторій. Позитивні відгуки, «сарафанне радіо» та довіра до бренду зменшують необхідність у значних інвестиціях у традиційну рекламу, оскільки повідомлення про компанію поширюються органічно;

- приваблення та утримання кращих талантів, оскільки репутація як роботодавця відіграє вирішальну роль у війні за таланти. Висококваліфіковані фахівці прагнуть працювати в підприємствах, які мають хорошу репутацію, є інноваційними, соціально відповідальними та пропонують сприятливі умови праці. Це дозволяє підприємству залучати та утримувати ключових співробітників, що безпосередньо впливає на її інноваційний потенціал та продуктивність;

- стійкість до криз, адже підприємство з міцною репутацією краще

переживає кризові ситуації (наприклад, відкликання продукції, негативні новини, скандали). Існуючий «кредит довіри» від стейкхолдерів дає їй більше часу та толерантності для виправлення ситуації, зменшуючи потенційні фінансові та репутаційні втрати [31].

Репутація підприємства не лише визначає її ринкове позиціонування, а й слугує каталізатором для стійкого зростання та інноваційного розвитку. Високий рівень довіри та позитивний імідж створюють сприятливі умови для розширення бізнесу, залучення стратегічних партнерів та впровадження нових технологій:

18

1) приваблення та утримання кращих талантів - репутація як роботодавця відіграє вирішальну роль у війні за таланти, а висококваліфіковані фахівці прагнуть працювати на підприємствах, які мають хорошу репутацію, є інноваційними, соціально відповідальними та пропонують сприятливі умови праці. Це дозволяє підприємству залучати та утримувати ключових співробітників, що безпосередньо впливає на її інноваційний потенціал та продуктивність;

2) прискорення впровадження нових технологій – сильна репутація зменшує ризики неприйняття змін та сприяє успішному запровадженню інновацій у виробничі та управлінські процеси;

3) збільшення довіри до нових продуктів – підприємства з хорошим іміджем легше переконують споживачів у цінності нових пропозицій та стимулюють ринок до прийняття інновацій;

4) формування іміджу технологічного лідера – стійка репутація дозволяє підприємства позиціонувати себе як новатора, що створює переваги у залученні найкращих спеціалістів та партнерів [29, с. 212].

Як бачимо, репутація є одним із ключових факторів, що визначає здатність підприємства до розвитку та інновацій. Високий рівень довіри та позитивний імідж створюють сприятливі умови для впровадження нових технологій, розширення бізнесу та зміцнення конкурентних позицій.

Варто зазначити, що репутація підприємства є стратегічним активом, який безпосередньо впливає на її позиції на ринку, рівень довіри споживачів та здатність залучати нові можливості для розвитку. Висока репутація створює додаткові конкурентні переваги та підсилює довгострокову стабільність підприємства (рис. 1.1).

Репутація є ключовим елементом конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи довіру, стабільність та ринкове зростання. Ефективне управління іміджем дозволяє підприємству зміцнити свої позиції, привабити клієнтів і партнерів, а також розширити бізнес-можливості.

19

Додаткові конкурентні переваги, які створює позитивна репутація підприємства

Формування довіри споживачів – підприємства з позитивною репутацією легше залучають лояльних клієнтів, які готові повертатися та рекомендувати бренд іншим

Підвищення привабливості для партнерів та інвесторів – стійка репутація збільшує шанси на успішне залучення інвестицій та вигідну співпрацю

Розширення ринкових можливостей – компанії з хорошим іміджем швидше адаптуються до змін ринку, залучають нові сегменти споживачів і відкривають перспективи міжнародного розвитку

Вплив на цінову політику – підприємства з сильною репутацією можуть успішно впроваджувати преміальне ціноутворення завдяки високій споживчій довірі

Мінімізація ризиків – позитивна репутація знижує ризик інформаційних атак, кризових ситуацій та негативних публікацій

Зміцнення корпоративної культури – сильна репутація всередині компанії мотивує співробітників, підвищує залученість і сприяє ефективному виконанню завдань

Підвищення рівня захисту від конкурентів – компанії з надійним іміджем складніше витіснити з ринку, оскільки вони мають потужну підтримку з боку клієнтів і партнерів

Рис. 1.1. Додаткові конкурентні переваги репутації для підсилення

довгострокової стабільності підприємства [26, с. 132]

Репутація є наріжним каменем у побудові довгострокових та міцних відносин зі споживачами, що призводить до їхньої лояльності (табл. 1.5). Оцінка репутації підприємства базується на восьми основних критеріях, які включають: фінансову стабільність, корпоративне управління, якість продукції та послуг, ефективність менеджменту, рівень інновацій, управління персоналом, екологічну відповідальність та соціальні інвестиції [8]. Кожен із цих параметрів є результатом ґрунтовного аналітичного дослідження, що дозволяє формувати комплексну репутаційну оцінку організації.

20

Таблиця 1.5

Роль репутації у формуванні довгострокових та міцних відносин зі споживачами [34, с. 64]

Роль репутації	Суть ролі
Побудова довіри	Довіра – це фундамент лояльності. Репутація, що ґрунтується на послідовному виконанні обіцянок, високій якості продукції/послуг, прозорості та етичності, формує глибоку довіру у споживачів. Вони вірять, що підприємство діє в їхніх інтересах
Зниження невизначеності та ризиків для споживача	У світі, де вибір товарів і послуг величезний, споживачі шукають способи зменшити ризик невдалої покупки. Позитивна репутація слугує знаком якості та надійності, що зменшує сумніви споживача і полегшує процес прийняття рішення про покупку
Емоційний зв'язок та ідентифікація	Підприємства з сильною репутацією часто асоціюються з певними цінностями (наприклад, інновації, турбота про довкілля, соціальна відповідальність). Споживачі, які поділяють ці цінності, відчують емоційний зв'язок з брендом, що веде до глибшої лояльності, ніж просто задоволеність продукцією
Готовність до повторних покупок та рекомендацій	Лояльні споживачі не тільки повторно купують продукцію або послуги, але й стають «адвокатами» бренду. Вони активно рекомендують компанію своїм друзям, родичам та знайомим, що є найефективнішою формою маркетингу
Терпимість до помилок	Навіть у компаній з бездоганною репутацією трапляються помилки. Однак лояльні споживачі, які довіряють бренду, більш терпимі до таких промахів і готові дати підприємству «другий шанс», якщо вона визнає помилку та працюватиме над її виправленням

Незважаючи на відмінності у підходах до управління репутацією, підприємства зазвичай орієнтуються на уніфікований набір критеріїв, систематизація яких представлена у таблиці 1.6.

Репутація підприємства відіграє вирішальну роль у формуванні його фінансової стабільності та довгострокової конкурентоспроможності. Висока довіра з боку фінансових установ, інвесторів та партнерів сприяє розширенню можливостей для залучення капіталу, отримання вигідних кредитних умов і забезпечення фінансової гнучкості. Сильний корпоративний імідж позитивно впливає на всі аспекти діяльності підприємства, підвищуючи його привабливість для потенційних інвесторів та стратегічних партнерів. Підприємство з усталеною репутацією легше адаптується до змін у ринковому середовищі, має доступ до більш широкого кола ресурсів і може розраховувати на підтримку під час фінансових труднощів.

21

Таблиця 1.6

Параметри управління репутацією підприємства [26, с. 132-133]

Параметр	Аспект	Зміст
Фінансовий стан	Економічний аспект	Дохід, фінансовий результат, ефективність використання активів, капіталовкладення з довгостроковою перспективою, а також оцінка вартості бренду або торгової марки.
Корпоративне управління		Дотримання зобов'язань, забезпечення прозорості та відкритості інформації, дотримання принципів ділової етики, а також підтримка чесної конкуренції.
Якість товарів та послуг		Рівень задоволеності споживачів якістю продукції та послуг, а також відповідність вироблених товарів і наданих сервісів встановленим вимогам і стандартам.
Якість менеджменту		Орієнтація на корпоративну стратегію та її дотримання, чітке бачення перспектив розвитку бізнесу, відповідність рівня складності бізнес-процесів стратегічним завданням підприємства, а також репутація її керівника.

Інновації		Створення та впровадження інноваційних рішень, утримання лідерських позицій на ринку, інтеграція новітніх технологій (зокрема управлінських), а також здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.
Управління персоналом	Соціальний аспект	Забезпечення залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, справедлива система оплати праці, піклування про добробут співробітників, а також розвиток корпоративної культури.
Соціальні інвестиції		Сприяння розвитку місцевих спільнот, участь у національних соціальних ініціативах, а також дотримання принципів прав людини та соціальної відповідальності.
Екологічна відповідальність	Екологічний аспект	Споживання та забруднення водних ресурсів, негативний вплив на атмосферне середовище, утворення промислових і побутових відходів, а також порушення природних ландшафтів і ґрунтів

Крім того, позитивна репутація сприяє налагодженню довгострокових відносин із клієнтами та партнерами, створюючи умови для стабільного розвитку та розширення ринкової присутності. Підприємства, які систематично працюють над зміцненням своєї репутації, можуть більш ефективно використовувати свої конкурентні переваги, залучаючи нові можливості для фінансування, інновацій та стратегічного зростання. Позитивний імідж підприємства сприяє збільшенню

22

довіри з боку фінансових установ, що підвищує шанси на отримання вигідних умов кредитування та інвестиційного фінансування (табл. 1.7) [39, с. 67].

Таблиця 1.7

Роль репутації у підвищенні інвестиційної привабливості підприємства

Роль репутації	Суть ролі
Зниження інвестиційних ризиків	Інвестори завжди прагнуть мінімізувати ризики. Підприємство з високою репутацією сприймається як менш ризикована інвестиція, оскільки це свідчить про стабільне управління, дотримання етичних норм, фінансову прозорість та здатність долати виклики. Це знижує вартість залучення капіталу (наприклад, нижчі процентні ставки за кредитами).

Підвищення довіри інвесторів	Довіра є критично важливою для інвесторів. Репутація, побудована на чесності, прозорості та послідовності, створює відчуття надійності та передбачуваності, що приваблює інвесторів. Вони готові вкладати кошти в підприємства, керівництву яких вони довіряють
Доступ до ширшого кола інвесторів та кращих умов фінансування	Підприємства з відмінною репутацією приваблюють не лише традиційних, а й інституційних інвесторів, венчурних фондів, що орієнтуються на довгострокову перспективу та ESG-критерії (Environmental, Social, Governance). Це розширює можливості фінансування та дозволяє залучати кошти на більш вигідних умовах.
Залучення стратегічних партнерів	Підприємства з високою репутацією більш привабливі для стратегічних партнерств, спільних підприємств та злиття/поглинань. Надійний партнер з хорошою репутацією знижує ризики співпраці та відкриває нові можливості для зростання
Збільшення довіри з боку партнерів	Підприємства, що мають позитивний імідж, користуються більшою гнучкістю у переговорах та укладанні угод
Зміцнення ринкових позицій	Стабільна репутація сприяє залученню стратегічних партнерів, що відкриває нові перспективи для бізнесу.

Як бачимо, репутація підприємства є важливим активом, який визначає його фінансову стабільність, довіру з боку інвесторів та конкурентоспроможність на ринку капіталу. Ефективне управління репутацією дозволяє підприємству залучати нові фінансові можливості, зміцнювати довгострокові партнерські відносини та забезпечувати стійкий розвиток.

Отож, репутація підприємства є не просто приємним доповненням, а стратегічною необхідністю у сучасній економіці. Вона виконує функцію невидимого, але надзвичайно потужного важеля, що посилює конкурентні позиції, дозволяючи диференціюватися, встановлювати преміальні ціни та

23

ефективно використовувати ресурси, зміцнює лояльність споживачів, формуючи довіру, емоційний зв'язок та перетворюючи клієнтів на відданих прихильників бренду, підвищує інвестиційну привабливість, знижуючи ризики для інвесторів, забезпечуючи доступ до капіталу на вигідних умовах та позитивно впливаючи на ринкову вартість підприємства. Управління репутацією має бути

невід’ємною частиною загальної стратегії підприємства, оскільки інвестиції в репутацію – це інвестиції в майбутнє, які забезпечують сталий розвиток та довгостроковий успіх.

1.3. Особливості формування репутаційної стратегії

На відміну від матеріальних ресурсів, цінність яких може значно коливатися через ринкові фактори, репутація має стабільнішу природу. Її вартість накопичується поступово, формуючи довгострокову конкурентну перевагу, і не може зникнути миттєво, як фінансові чи матеріальні активи. Репутація орієнтована на майбутнє, адже її фундаментом є стратегічні цілі та принципи довгострокового розвитку. Ефективне управління репутацією дозволяє підприємству зміцнювати позиції на ринку, підвищувати рівень довіри клієнтів та інвесторів, а також створювати стабільний базис для подальшого зростання.

Репутаційна стратегія є невід’ємною частиною загальної стратегії підприємства, що визначає цілеспрямовані кроки та дії для формування, підтримки та управління позитивним сприйняттям підприємства його основними стейкхолдерами. Вона не є статичним документом, а динамічним планом, який адаптується до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Формування ефективної репутаційної стратегії вимагає комплексного підходу та врахування низки ключових особливостей (рис.1.2) [42, с. 119].

24

Особливості формування репутаційної стратегії підприємства

Зв'язок з загальною бізнес-стратегією та корпоративними цінностями

Орієнтація на стейкхолдерів

Базування на автентичності та прозорості

Рис. 1.2. Особливості формування репутаційної стратегії підприємства

Формування ефективної репутаційної стратегії є складним, багатоаспектним процесом, що вимагає системного підходу, глибокого розуміння цілей бізнесу, потреб стейкхолдерів та динаміки інформаційного простору. Особливості правильно розробленої та реалізованої стратегії, яка стане потужним інструментом для досягнення стійких конкурентних переваг та довгострокового успіху підприємства є (табл. 1.7) [44, с. 135].

Репутаційний менеджмент підприємства є важливим напрямком стратегічного управління, що визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства. В основі ефективного формування репутаційних стратегій лежать кілька ключових принципів:

1. Підтвердження, а не створення, тобто репутація не формується штучно, а підтверджується через реальні досягнення та відповідність очікуванням цільової аудиторії. Для різних груп стейкхолдерів цей процес потребує різних доказів, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до управління репутацією;

Характеристика особливостей формування репутаційної стратегії підприємства

Особливість репутаційної стратегії	Характеристика особливості стратегії
Стратегічна	Репутаційна стратегія не може існувати відокремлено., вона має

інтеграція	бути глибоко інтегрована в загальну бізнес-стратегію підприємства.
Відображення місії, бачення та цінностей	Репутаційна стратегія повинна базуватися на чітко визначених місії, баченні та корпоративних цінностях. Неузгодженість між заявленими цінностями та реальними діями призводить до репутаційних провалів.
Сегментація стейкхолдерів	Репутаційна стратегія повинна чітко ідентифікувати ключові групи стейкхолдерів та розуміти їхні очікування та інтереси.
Автентичність (щирість)	Репутаційна стратегія повинна відображати справжню сутність організації, а не створювати фасад. Будь-яка нещирість чи невідповідність між словами та діями швидко виявляється і може призвести до руйнівних наслідків.
Прозорість та відкритість	Репутаційна стратегія передбачає відкриту та чесну комунікацію, навіть у складні часи. Це будує довіру та дозволяє ефективніше управляти кризами.
Використання різноманітних каналів	Стратегія має використовувати широкий спектр каналів комунікації: традиційні ЗМІ, соціальні мережі, корпоративні веб-сайти, блоги, участь у конференціях, заходи КСВ, особисте спілкування керівництва.
Проактивне виявлення ризиків	Репутаційна стратегія повинна включати етап ідентифікації потенційних репутаційних ризиків (наприклад, проблеми з якістю, етичні скандали, кібератаки, негативні відгуки).
Розробка планів реагування на кризи	Наявність чіткого плану кризових комунікацій є критично важливою. Цей план має визначати відповідальних осіб, алгоритми дій, ключові повідомлення та канали комунікації у разі виникнення репутаційної кризи.
Моніторинг та аналіз репутаційного поля	Постійний моніторинг згадок про компанію у ЗМІ, соціальних мережах, на форумах є необхідним для раннього виявлення негативу та оцінки ефективності репутаційних заходів
Довгострокова перспектива та постійна адаптація	Репутація будується роками, а зруйнуватися може за лічені дні. Репутаційна стратегія – це довгостроковий процес, що вимагає послідовності та терпіння. Миттєвих результатів очікувати не варто
Гнучкість та адаптивність	Репутаційна стратегія повинна бути гнучкою та регулярно переглядатися й адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому послідовність у базових цінностях.
Визначення KPI (Key Performance Indicators)	Для оцінки ефективності репутаційної стратегії необхідно визначити чіткі, вимірювані показники (наприклад, медіа-індекс, кількість позитивних/негативних згадок, результати репутаційних аудитів та опитувань стейкхолдерів, рівень довіри, показники лояльності клієнтів та співробітників).

Регулярний моніторинг та звітність	Постійний моніторинг встановлених КРІ та регулярна звітність дозволяють оцінювати прогрес, виявляти проблеми та вчасно коригувати стратегію.
------------------------------------	--

2. Сегментація цільової аудиторії, адже репутаційний менеджмент вимагає глибокого аналізу цільових сегментів, оскільки кожна аудиторія має власні критерії оцінки надійності підприємства. Відповідно, стратегії підтвердження репутації мають бути адаптовані до специфіки кожного сегмента;

3. Адаптація міжнародного досвіду, так як попри відносну новизну репутаційного менеджменту в Україні, важливо вивчати міжнародні практики, аналізувати закономірності формування, підтримання та захисту репутації, щоб уникнути поширених помилок і запроваджувати ефективні підходи;

4. Циклічність управління репутацією, адже репутаційний процес має безперервний характер: починається з аналізу поточного стану, реалізовується через стратегії покращення, а згодом повертається до оцінки результатів на новому рівні. Це забезпечує постійне удосконалення репутаційних характеристик;

5. Безперервність і системність, оскільки репутація не може бути підтримана разовими заходами, а потребує системного управління з використанням довгострокових стратегій. Це передбачає моніторинг громадської думки, адаптацію комунікаційних підходів та проактивне реагування на репутаційні виклики [43, с. 60].

Як бачимо, формування ефективної репутаційної стратегії ґрунтується на цілеспрямованому, гнучкому та довгостроковому управлінні, що враховує специфіку аудиторії, міжнародний досвід та циклічність процесу.

Одним із ключових аспектів формування ефективної репутаційної стратегії є її гармонізація з корпоративною стратегією підприємства, що потребує глибокого аналізу та стратегічного планування (рис. 1.3).

Цей процес є досить складним, оскільки вимагає узгодження цілей, принципів та механізмів управління, щоб репутаційна політика не лише

підтримувала імідж підприємства, а й сприяла досягненню загальної бізнес стратегії.

27

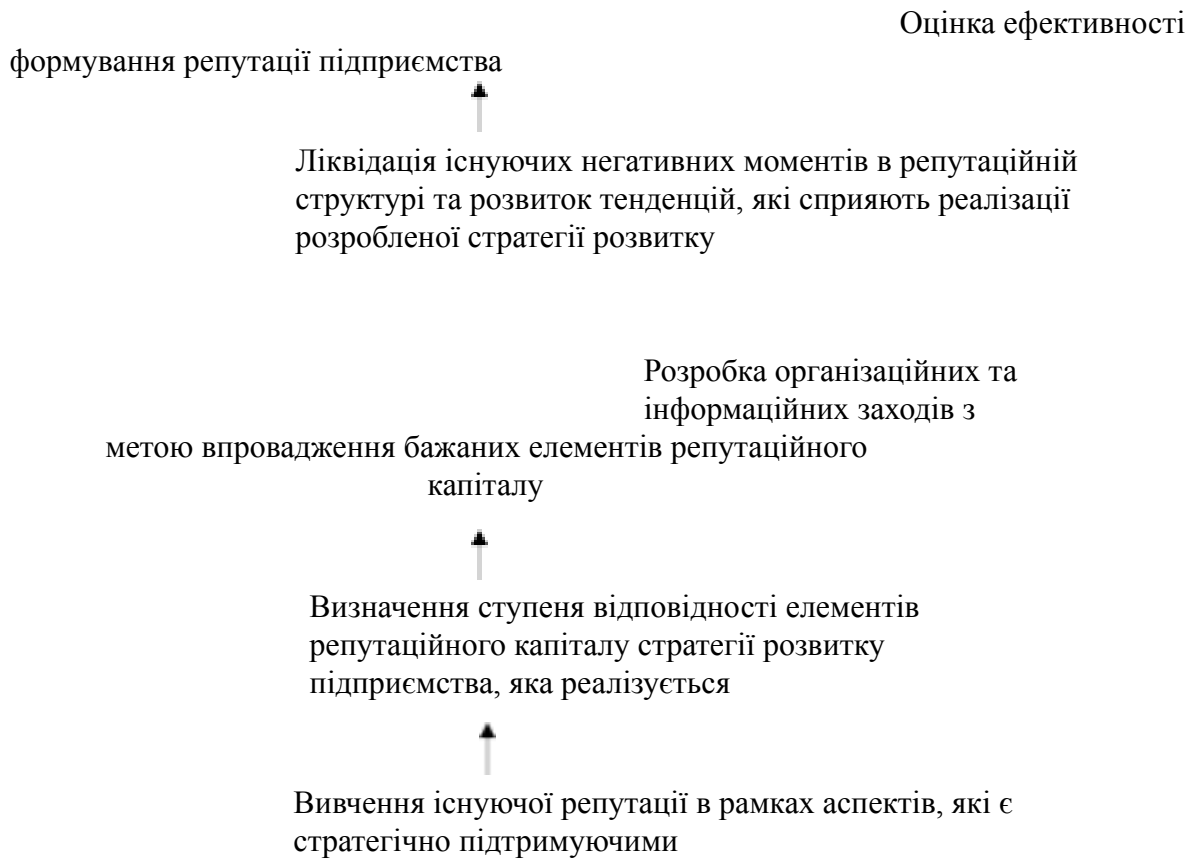


Рис. 1.3. Алгоритм приведення репутації у відповідність із стратегією розвитку підприємства [38, с. 19]

У сфері управління діловою репутацією підприємства можуть використовувати три ключові моделі поведінки, кожна з яких визначає підхід до побудови іміджу, комунікації із зацікавленими сторонами та адаптації до змін ринкового середовища [9]:

1. Проактивна репутаційна стратегія – передбачає активне формування іміджу, коли підприємство цілеспрямовано розробляє та впроваджує заходи для створення та зміцнення позитивної репутації. Проактивний підхід дозволяє підприємству створити міцний репутаційний фундамент, який підвищує його конкурентоспроможність:

– ініціативна комунікація – підприємство відкрито взаємодіє із ЗМІ,

клієнтами, партнерами та суспільством, формуючи лояльне інформаційне поле;
– інновації та соціальна відповідальність – підприємство активно інтегрує новітні рішення, інвестує в соціальні проєкти та екологічні ініціативи, підкреслюючи стабільність і надійність бренду.

28

2. Реактивна репутаційна стратегія - це підхід до управління репутацією, який передбачає відповідь на вже існуючі або виниклі негативні події, ситуації, згадки чи кризи. На відміну від проактивної стратегії, яка спрямована на запобігання проблемам і формування позитивного іміджу заздалегідь, реактивна стратегія фокусується на мінімізації шкоди, контролі нарративу та відновленні довіри після того, як репутаційній загрозі вже завдано удару:

- адаптація до зовнішніх змін – підприємство коригує свою репутаційну політику у відповідь на ситуаційні виклики, зокрема кризи або зміну ринкових умов;

- управління кризами – підприємство оперативно реагує на репутаційні загрози, працює над відновленням довіри та вирішенням конфліктів; – підтримання іміджу – підприємство фокусується на збереженні сформованої репутації, без активного її розвитку.

2. Пасивна репутаційна стратегія - передбачає мінімальне управління репутацією – підприємство не приділяє значної уваги іміджевій політиці або робить це в обмеженому форматі. Пасивний підхід до управління репутацією може бути ризикованим у довгостроковій перспективі, оскільки в умовах високої конкуренції підприємства потребують чіткої репутаційної політики та передбачає:

- невисоку взаємодію із зовнішнім середовищем та відсутність активної комунікації з клієнтами, партнерами та ЗМІ;

- ризики репутаційних втрат та слабка інформаційна присутність може призвести до недостатнього впливу бренду та зниження його конкурентних позицій.

На рис. 1.4 представлено модель відповідності, у якій корпоративна

стратегія є ключовим елементом, що визначає напрямок діяльності підприємства. Водночас інформаційні технології, людські ресурси, організаційна структура та корпоративна культура виконують роль стимулюючих або стримуючих факторів, впливаючи на ефективність управління та адаптацію до ринкових змін.

29



Рис. 1.4. Модель стратегічної відповідності репутаційної стратегії корпоративній [37]

Критерії успішної зовнішньої відповідності включають отримання конкурентної переваги та фінансових вигод, що свідчать про ефективність стратегічного управління. Організаційна структура підприємства відіграє критичну роль у формуванні внутрішніх процесів, адже її архітектоніка, системи контролю та механізми координації безпосередньо впливають на функціональну узгодженість підприємства та на сприйняття корпоративних змін співробітниками.

Отож, формування стійкої репутації та стратегічного розвитку підприємства є тривалим процесом, що потребує часу та глибокого впровадження нових цінностей як серед працівників, так і в суспільстві. Репутація підприємства повинна відповідати її стратегії розвитку, а стратегія, своєю чергою, має інтегрувати елементи репутаційного управління. Критично важливим аспектом є не просто узгодженість, а повне включення репутації до стратегічного планування підприємства. Невідповідність між репутаційними принципами та призвести до втрати конкурентних позицій і навіть до

банкрутства.

бізнес-стратегією може поставити під загрозу стабільність підприємства,

30

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ВИКЛИКІВ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ЧЕРНІВЕЦЬКОГО МІСЬКОГО КОМУНАЛЬНОГО ШЛЯХОВО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Ідентифікація ключових факторів, що впливають на репутацію досліджуваного підприємства

Чернівецьке міське комунальне шляхово-експлуатаційне підприємство (Чернівецький МіськШЕП) є підприємством комунальної форми власності, основна функція якого полягає у підтриманні чистоти та благоустрою міських територій. Воно здійснює підмітання вулиць, прибирання снігу та льоду, посипання дорожнього покриття сіллю та піском, забезпечуючи комфортні умови для мешканців міста. Окрім основної діяльності, підприємство також надає широкий спектр додаткових послуг, включаючи обслуговування наземного транспорту, видобуток піску та гравію, будівництво доріг, виробництво тимчасових будівельних конструкцій, а також ремонт і технічне обслуговування електричного обладнання.

Для ефективного виконання поставлених завдань необхідно забезпечити достатній рівень господарських ресурсів та відповідні механізми їх формування. Оптимізація ресурсного забезпечення підприємства є важливим фактором його стабільного функціонування, що впливає на якість наданих послуг та ефективність виконання господарських завдань.

У таблиці 2.1 покажемо аналіз та динаміку зміни активів і пасивів досліджуваного підприємства, що дозволяє оцінити його фінансово економічний стан та перспективи розвитку.

Таблиця 2.1

Зміни у структурі активів та пасивів Чернівецького МіськШЕП
протягом 2022-2024 років (тис. грн.)

Показники	Періоди			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення (темп зростання), %	
	2022 р.	2023р.	2024р.	2023р. до 2022р.	2024р. до 2023р.	2023р. до 2022р.	2024р. до 2023р.
Необоротні активи	106899	126116	127389	19217	1273	117,9	101,01
Оборотні активи	12467	18713	15 987	6028	2726	148,4	85,43
Власний капітал	79792	93953	99965	13780	6012	117,3	106,40
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	9653	9602	8007	-51	-1595	99,4	83,39
Поточні зобов'язання	29921	41274	35404	11513	5870	138,5	85,78
Загальна вартість активів та капіталу і зобов'язань	119366	144829	143376	25245	-1453	121,1	99,00

Аналіз змін у структурі активів та пасивів Чернівецького МіськШЕП протягом 2022-2024 років свідчить про те, що необоротні активи за аналізований період демонструють стабільне зростання. У 2023 році їх обсяг зріс на 19217 тис. грн (+17,9%), а в 2024 році - на 1273 тис. грн (+1,01%). Це свідчить про активні капіталовкладення в основні засоби та довгострокові активи, що забезпечують стабільність підприємства та його виробничих потужностей. У 2024 році спостерігається невелике скорочення загальної вартості активів, що може бути пов'язано з оптимізацією або зменшенням обсягів діяльності, про що свідчило і падіння доходу.

Оборотні активи досліджуваного підприємства, навпаки, демонструють нестабільну динаміку. У 2023 році їх зростання склало 6028 тис. грн (+48,4%), але у 2024 році спостерігається зниження на 2726 тис. грн (-14,57%). Це може

вказувати на скорочення запасів або зміну фінансової політики щодо короткострокових активів. Оборотні активи (грошові кошти, запаси, дебіторська заборгованість) суттєво зросли у 2023 році, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів надання послуг чи виконаних робіт та потреби у збільшенні запасів матеріалів або обсягу незавершеного виробництва.

32

Власний капітал протягом двох років має позитивну тенденцію. У 2023 році він зріс на 13780 тис. грн (+17,3%), а в 2024 році - ще на 6012 тис. грн (+6,4%). Це свідчить про фінансову стійкість підприємства, накопичення прибутку та можливе залучення нових інвестицій. Власний капітал демонструє стійке зростання протягом усього періоду. Це є надзвичайно позитивним показником, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства. Зростання власного капіталу, навіть на тлі зниження чистого прибутку у 2024 році, може відбуватися за рахунок нерозподіленого прибутку минулих періодів або додаткових внесків власників.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення демонструють незначне зниження у 2023 році (-51 тис. грн, -0,6%), але у 2024 році показник зменшився значно більше - на 1595 тис. грн (-16,61%). Це може вказувати на погашення довгострокових боргових зобов'язань або зміну структури фінансування підприємства.

Поточні зобов'язання суттєво зросли у 2023 році - на 11513 тис. грн (+38,5%), що може свідчити про залучення короткострокових кредитів чи збільшення обсягів поточних платежів. У 2024 році спостерігається зменшення поточних зобов'язань на 5870 тис. грн (-14,22%), що вказує на можливе погашення боргів або скорочення обсягу кредитного фінансування.

Загальна вартість активів та капіталу продемонструвала суттєве зростання у 2023 році - на 25245 тис. грн (+21,1%), що свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення його ресурсів. У 2024 році показник знизився на 1453 тис. грн (-1%), що може бути пов'язано з реструктуризацією активів або переглядом фінансової стратегії підприємства.

Отож, динаміка показників свідчить про активний розвиток підприємства

у 2023 році, зростання його активів, капіталу та розширення фінансових операцій. У 2024 році спостерігаються певні коригування, що можуть бути пов'язані з оптимізацією фінансових потоків або погашенням зобов'язань. Власний капітал продовжує стабільне зростання, що є позитивним фактором для фінансової стійкості підприємства. Скорочення довгострокових і поточних

33

зобов'язань у 2024 році може свідчити про зменшення кредитного навантаження та підвищення фінансової автономності підприємства.

Здійснимо аналіз змін у доходах і витратах Чернівецького МіськКШЕП протягом 2022- 2024 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка доходів і витрат Чернівецького МіськШЕП за 2024-2024 рр. тис. грн.

Показники	Періоди			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення (темп зростання), %	
	2022р.	2023р.	2024р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Дохід (виручка) від реалізації	102374	106845	123843	4471	16998	104,4	115,91
Собівартість реалізації	84480	83976	107270	-504	23294	99,4	127,73
Інші операційні доходи	2934	2522	7110	-412	4588	85,9	281,92
Адміністративні витрати	9523	10979	13258	1456	2279	115,3	120,76
Інші операційні витрати	3688	3572	2473	-116	-1099	96,9	69,23
Інші доходи	7788	8234	10962	346	2728	105,7	133,13
Фінансові витрати	131	62	64	-69	2	47,3	103,23
Інші витрати	7788	8234	10962	346	2728	105,7	133,1
Податок на прибуток	0	447	856	-447	409	x	191,50

Чисти фінансовий результат (прибуток)	4476	10778	7036	6302	-3742	240,80	65,28
---------------------------------------	------	-------	------	------	-------	--------	-------

Аналіз змін у доходах і витратах Чернівецького МіськШЕП протягом 2022- 2024 років свідчить, що дохід (виручка) від реалізації має стабільне зростання: у 2023 році він збільшився на 4471 тис. грн (+4,4%), а у 2024 році - на 16998 тис. грн (+15,91%). Це може свідчити про збільшення обсягів виконаних робіт/послуг, підвищення цін на них, або ж ефективного залучення нових замовлень, незважаючи на складні економічні умови (можливо, це замовлення на ремонтні роботи, благоустрій міста, які є актуальними для комунальних підприємств). Цей показник є позитивним сигналом щодо операційної активності підприємства.

34

Собівартість реалізації у 2023 році дещо знизилась на 504 тис. грн (-0,6%), однак у 2024 році спостерігається значний її ріст - на 23294 тис. грн (+27,73%). У 2024 році собівартість зросла майже на 28%, що випереджає темпи зростання доходу від реалізації (+15,91%). Це є тривожним сигналом, оскільки означає зменшення валової маржі та погіршення рентабельності основної діяльності. Причинами можуть бути інфляція цін на матеріали, зростання витрат на енергоносії, логістику або зростання заробітної плати без відповідного підвищення продуктивності.

Інші операційні доходи у 2023 році знизилися на 412 тис. грн (-14,1%), однак у 2024 році вони суттєво зросли на 4588 тис. грн (+181,92%). Після незначного зниження у 2023 році, інші операційні доходи у 2024 році зросли майже втричі. Це може вказувати на надходження від продажу необоротних активів, отримання грантів, компенсацій, штрафів або інших доходів, не пов'язаних з основною діяльністю. Таке значне зростання є важливим позитивним фактором, що підтримує загальний фінансовий результат.

Адміністративні витрати зростають поступово: у 2023 році на 1456 тис. грн (+15,3%), у 2024 році - на 2279 тис. грн (+20,76%). Це вказує на збільшення

витрат на управлінський апарат, можливе розширення штату чи впровадження нових адміністративних заходів.

Інші операційні витрати мають тенденцію до скорочення: у 2023 році зменшились на 116 тис. грн (-3,1%), а у 2024 році - на 1099 тис. грн (-30,77%). Після незначного зниження у 2023 році, у 2024 році спостерігається суттєве скорочення інших операційних витрат. Це може свідчити про ефективну оптимізацію непрямих операційних витрат, кращий контроль за ними або відсутність великих одноразових списань, які могли бути у попередні періоди. Це позитивно впливає на прибуток.

Інші доходи у 2023 році зросли на 346 тис. грн (+5,7%), а у 2024 році—на 2728 тис. грн (+33,13%). Це свідчить про активне використання додаткових джерел прибутку та ефективну фінансову політику.

Фінансові витрати у 2023 році значно скоротилися - на 69 тис. грн (-52,7%),
35
однак у 2024 році зросли на 2 тис. грн (+3,23%). Незначне зростання витрат може бути пов'язане з короткостроковими фінансовими операціями чи зміною умов кредитування. Фінансові витрати суттєво зменшилися у 2023 році, що є дуже позитивним сигналом (можливо, завдяки погашенню значної частини кредитів або реструктуризації). У 2024 році вони залишалися на низькому рівні. Це вказує на низьке боргове навантаження або дуже вигідні умови запозичень, що є сильним позитивним фактором для фінансової стійкості.

Податок на прибуток у 2023 році з'явився у звітності (447 тис. грн), а у 2024 році зріс до 856 тис. грн (+91,5%). Це свідчить про позитивний фінансовий результат підприємства та зростання його прибутковості.

Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2023 році зріс на 6302 тис. грн (+140,8%), що демонструє успішний фінансовий рік. Однак у 2024 році спостерігається зменшення прибутку на 3742 тис. грн (-34,72%), що може бути пов'язано із збільшенням собівартості, адміністративних витрат або зміною структури доходів.

Отож, 2023 рік був сприятливим для Чернівецького МіськШЕП, адже відбулося значне зростання доходів та прибутку. У 2024 році спостерігається

збільшення собівартості, що вплинуло на чистий фінансовий результат, хоча загальний дохід підприємства зріс. Оптимізація операційних витрат та розширення джерел доходів допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним. Необхідний детальніший аналіз факторів, що вплинули на зниження прибутку у 2024 році, щоб розробити заходи для підвищення фінансової ефективності.

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності Чернівецького МіськШЕП за 2022-2024 рр.

Показники	Періоди			Відхилення (+/-)	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,277	0,417	0,452	0,140	0,035
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,178	0,244	3,346	0,066	3,102
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,112	0,126	0,015	0,014	0,111

На основі аналізу показників ліквідності Чернівецького МіськШЕП за 2022–2024 роки можна зробити висновок, що у 2023 році коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,140 одиниць (з 0,277 до 0,417), що свідчить про підвищення фінансової стабільності та спроможність підприємства покривати свої зобов’язання. У 2024 році темпи зростання сповільнилися до 0,035 одиниць, досягнувши 0,452, що може вказувати на стабілізацію структури активів і пасивів. Основними факторами, що вплинули на цей показник, можуть бути збільшення обсягу поточних активів, вдосконалення фінансового планування та зміни в управлінні кредиторською заборгованістю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 році показник зріс на 0,066 одиниць (з 0,178 до 0,244), що означає покращення здатності підприємства швидко погашати короткострокові зобов’язання. У 2024 році відбувся різкий стрибок до 3,346 (зростання на 3,102 одиниці), що вказує на значне збільшення ліквідних активів або скорочення поточних зобов’язань. Це може бути

наслідком залучення додаткових фінансових ресурсів, збільшення дебіторської заборгованості чи зменшення обсягів короткострокових кредитів.

У 2023 році коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,014 одиниць (з 0,112 до 0,126), що свідчить про помірне зростання частки грошових коштів у структурі активів підприємства. У 2024 році відбулося значне зниження до 0,015 (падіння на 0,111 одиниці), що може бути наслідком витрачання грошових коштів на операційну діяльність або фінансування інвестицій. Причинами такого падіння можуть бути збільшення витрат на розширення діяльності, вкладення у виробниче оновлення або активне використання фінансових резервів.

Отож, як бачимо, загальна ліквідність для Чернівецького МіськШЕП зростала протягом трьох років, але у 2024 році її темпи зростання сповільнилися, що може свідчити про стабілізацію фінансового стану підприємства. Швидка ліквідність у 2024 році різко зросла, що потребує детального аналізу структури активів та зобов'язань. Абсолютна ліквідність значно зменшилася, що може бути наслідком використання грошових коштів для покриття зобов'язань або

37

фінансування інвестиційної діяльності. З метою підвищення фінансової стійкості для Чернівецького МіськШЕП варто оптимізувати управління грошовими коштами, кредиторською заборгованістю та розглянути можливість залучення додаткових фінансових інструментів.

1,8
1,6
1,4
1,2
1
0,8
0,6

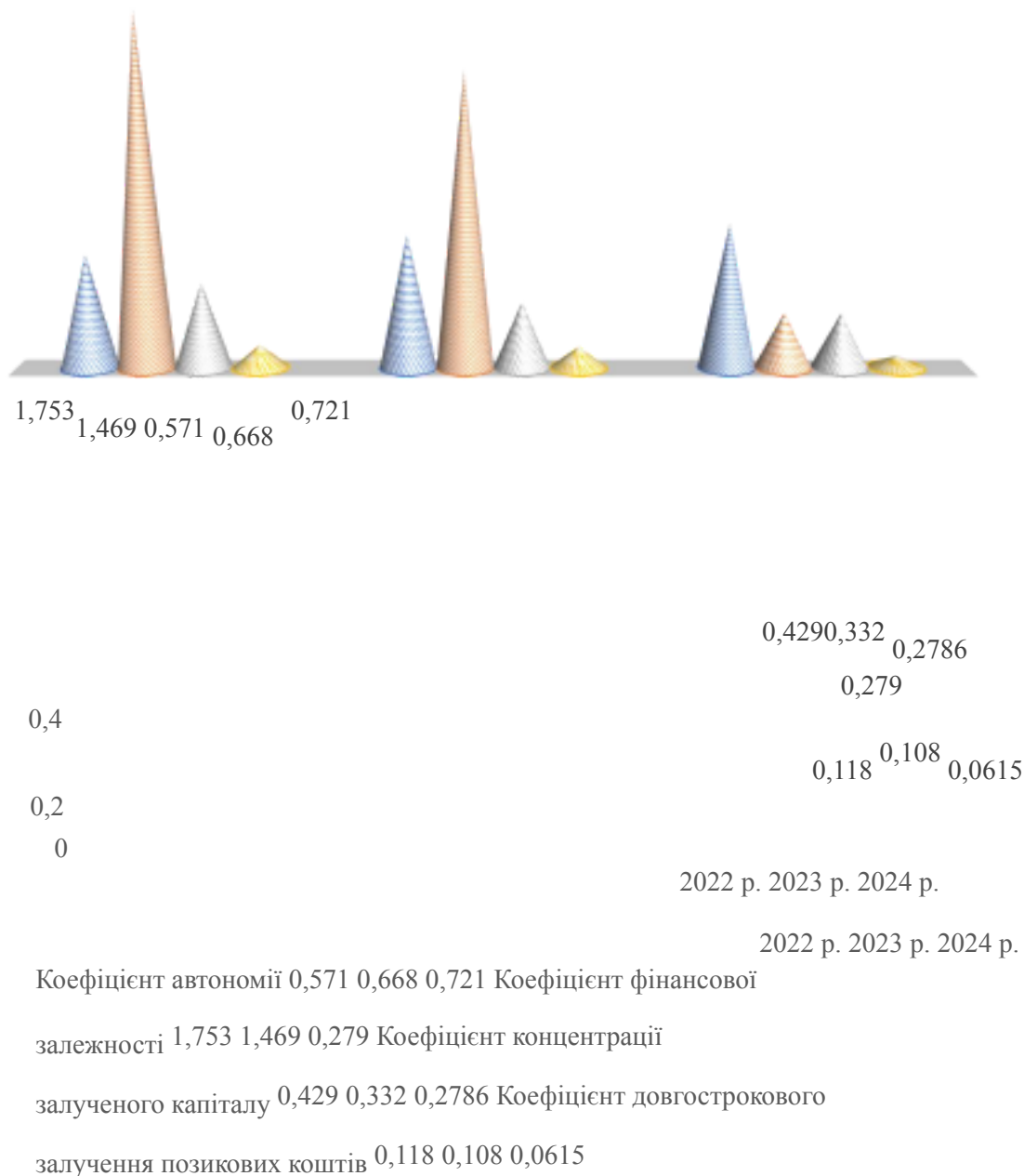


Рис. 2.1. Аналіз фінансової стійкості Чернівецького МіськШЕП за 2022-2024 рр.

Аналіз показників ліквідності Чернівецького МіськШЕП свідчить про поступове зростання загального коефіцієнта ліквідності: у 2022 році він становив 0,571, у 2023 році зріс до 0,668, а у 2024 році досяг 0,721. Це вказує на зміцнення фінансової стабільності підприємства, зумовлене збільшенням поточних активів та ефективним управлінням кредиторською заборгованістю, що сприяло зниженню фінансових ризиків. У той же час коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє зворотну тенденцію: у 2022 році він становив 1,753, у 2023 році знизився до 1,469, а у 2024 році скоротився до 0,279, що може

сигналізувати про зміни у структурі активів та особливості фінансової політики підприємства. Зменшення ліквідних активів Чернівецького МіськШЕП у 2024 році свідчить про

38

збільшення витрат або можливе залучення коштів до довгострокових вкладень. Отже, у досліджуваного підприємства можливі фінансові труднощі чи зміни у структурі фінансування, що позначилося на зниженні коефіцієнта.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році показник становив 0,429, у 2023 році знизився до 0,332, а у 2024 році -до 0,2786, що відбулося за рахунок зменшення запасів грошових коштів, що може вказувати на активне фінансування операційних потреб або інвестиційні витрати. Зниження рівня короткострокових фінансових резервів Чернівецького МіськШЕП вимагає перегляду стратегії управління ліквідністю.

Коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань 2022 році показник складав 0,118, у 2023 році - 0,108, а у 2024 році знизився до 0,0615. Збільшення короткострокових зобов'язань Чернівецького МіськШЕП вплинуло на зменшення показника через ймовірне зменшення надходжень від операційної діяльності, що потребує перегляду фінансової політики підприємства.

Отож, позитивний тренд загальної ліквідності вказує на стабільність фінансового стану, проте зниження швидкої та абсолютної ліквідності свідчить про необхідність покращення управління грошовими потоками. Значне падіння коефіцієнта швидкої ліквідності потребує детального аналізу, щоб визначити причини зменшення ліквідних активів. Чернівецького МіськШЕП необхідно розглянути варіанти покращення короткострокової ліквідності та забезпечення достатнього рівня фінансових резервів.

Зростання показників ділової активності Чернівецького МіськШЕП. є позитивною тенденцією, оскільки це свідчить про підвищення ефективності використання всіх активів підприємства для генерування доходу. Кожна гривня активів у 2024 році принесла майже 0,95 гривні доходу, що є покращенням

порівняно з попередніми періодами.

Зростання коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості у 2023 р. вказувало на прискорення стягнення дебіторської заборгованості. Однак, значне падіння у 2024 р. є негативним сигналом (табл. 2.4).

39

Таблиця 2.4

Аналіз ділової активності Чернівецького МіськКШЕП за 2022-2024 рр.

Показники	Періоди			Відхилення (+/-)	
	2022 р.	2023р.	2024р.	2023 р. до 2022р.	2024р. до 2023р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,571	0,903	0,952	0,332	0,049
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	23,000	33,904	9,173	10,904	-24,731
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,457	2,391	4,083	0,934	1,692
Тривалість обороту активів, дн.	630	398	383	-232	-15
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	16	11	40	-5	29
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн.	247	151	89	-96	62

Це свідчить про сповільнення процесу інкасації дебіторської заборгованості або суттєве зростання її середньорічного обсягу, що підтверджується динамікою показників: з 3014 тис. грн. у 2023 році до 23 987 тис. грн. у 2024 році на кінець року і може призвести до нестачі грошових коштів та погіршення ліквідності.

Зростання коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості з 1,457 у 2022 р. до 2,391 у 2023 р. і продовження зростання до 4,083 у 2024 р. є позитивною тенденцією з точки зору ділової активності, оскільки це свідчить про прискорення розрахунків з кредиторами. Це може свідчити про покращення фінансової стабільності підприємства або збільшення ефективності управління

грошовими потоками.

Скорочення тривалості обороту активів Чернівецького МіськШЕП є позитивною тенденцією, оскільки це означає, що активи підприємства швидше перетворюються на виручку, що свідчить про підвищення ефективності їх використання та покращення ділової активності.

Скорочення тривалості обороту дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства у 2023 р. було позитивним, що показувало швидшу оплату боргів дебіторами. Однак, різке зростання до 40 днів у 2024 році є вкрай негативним. Це свідчить про суттєве уповільнення збору дебіторської

40

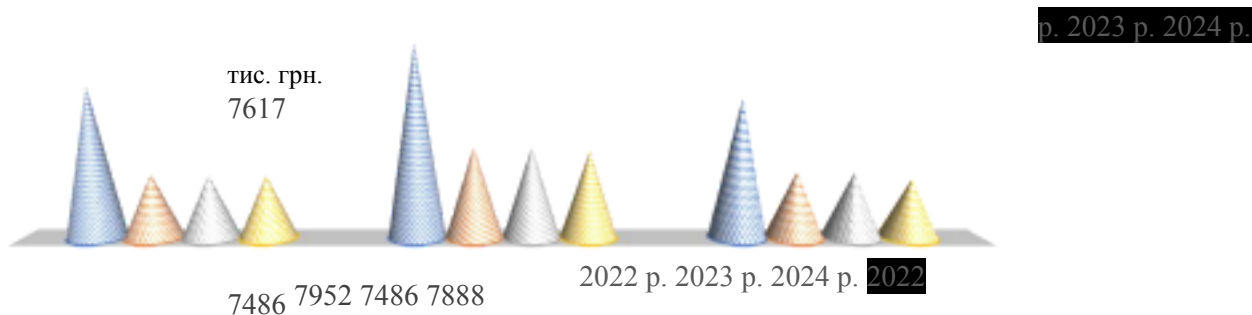
заборгованості, що може призвести до проблем з ліквідністю та збільшення ризику неповернення боргів.

Скорочення тривалості обороту кредиторської заборгованості є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про те, що досліджуване підприємство швидше розраховується зі своїми постачальниками та іншими кредиторами, що покращує його ділову репутацію та може свідчити про покращення грошових потоків (або прагнення їх оптимізувати).

Загалом, ділова активність Чернівецького МіськШЕП демонструє змішану динаміку протягом 2022-2024 років: підприємство демонструє покращення ефективності використання активів, а також прискорення розрахунків з кредиторами (зростання КОКЗ та скорочення ТОКЗ). Це свідчить про певне пожвавлення ділової активності та краще управління зобов'язаннями.

Критичними тенденціями є значне погіршення оборотності дебіторської заборгованості у 2024 році (різке падіння КОДЗ та зростання ТОДЗ) є найбільш тривожним сигналом. Це вказує на те, що підприємство стало значно гірше збирати кошти від своїх дебіторів, що може створювати проблеми з ліквідністю, збільшувати потребу в оборотному капіталі та підвищувати ризик безнадійної заборгованості.

25000	20000	17894	22869	16573	10778
15000		10331	7036		5000
10840		10000			0



Валовий прибуток 17894 22869 16573 Фінансові результати від операційної діяльності 7617 10840 7952 Фінансові результати до оподаткування 7486 10778 7888 Чистий прибуток (збиток) 7486 10331 7036

Рис. 2.2. Динаміка показників фінансових результатів Чернівецького МіськШЕП за 2022-2024 рр.

41

Аналіз фінансових результатів Чернівецького МіськШЕП за 2023-2024 роки показує, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 16 998 тис. грн. (15,9%) – з 106 845 тис. грн. у 2023 році до 123 843 тис. грн. у 2024 році. Це свідчить про позитивну динаміку, яка може бути зумовлена розширенням масштабів діяльності підприємства або збільшенням вартості його послуг.

У 2024 році собівартість реалізованої продукції збільшилася на 23 294 тис. грн. (27,7%), з 83 976 тис. грн. у 2023 році до 107 270 тис. грн. Це зростання перевищує темпи збільшення доходу, що може бути зумовлено підвищенням цін на сировину, матеріали, енергоносії, а також зниженням ефективності управління виробничими витратами.

У 2024 році валовий прибуток скоротився на 6 296 тис. грн. (27,5%), з 22 869 тис. грн. у 2023 році до 16 573 тис. грн. Це негативна тенденція, оскільки валовий прибуток є ключовим показником рентабельності продажів та свідчить про ефективність основної діяльності підприємства. Зменшення відбувається через те, що собівартість зростає швидшими темпами, ніж дохід. Це вказує на погіршення ефективності контролю над прямими витратами або зниження маржинальності.

У 2024 році інші операційні доходи зросли на 4 788 тис. грн. (206,2%), порівняно з 2 322 тис. грн. у 2023 році, досягнувши 7 110 тис. грн. Значне

зростання інших операційних доходів є позитивним моментом, оскільки воно допомагає компенсувати зменшення валового прибутку. Ці доходи можуть бути від продажу інших активів, операційних орендних надходжень тощо.

У 2024 році операційні витрати зменшилися на 6 741 тис. грн. (33,7%), з 19 979 тис. грн. у 2023 році до 13 238 тис. грн. Це свідчить про позитивну тенденцію, зумовлену ефективним управлінням загальновиробничими та адміністративними витратами.

У 2024 році витрати на збут підприємства скоротилися на 1 097 тис. грн. (30,7%), з 3 572 тис. грн. у 2023 році до 2 475 тис. грн. Це свідчить про зменшення витрат, пов'язаних із реалізацією продукції, що може бути результатом оптимізації процесів збуту або перегляду маркетингової стратегії.

42

У 2024 році інші операційні витрати скоротилися на 1 135 тис. грн. (33,9%), з 3 346 тис. грн. у 2023 році до 2 211 тис. грн., що є позитивною тенденцією, яка може свідчити про оптимізацію операційних процесів та раціональне використання ресурсів.

У 2024 році фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 2 887 тис. грн. (26,6%), з 10 840 тис. грн. у 2023 році до 7 953 тис. грн. Це свідчить про зниження прибутковості підприємства, що могло бути спричинено змінами у структурі витрат, коливаннями доходів або зовнішніми ринковими факторами. Зменшення операційного прибутку є негативною тенденцією. Незважаючи на значне зниження операційних витрат, падіння валового прибутку виявилось більш суттєвим, що призвело до загального зниження прибутковості від основної діяльності.

Інші фінансові доходи досліджуваного підприємства зросли на 2 728 тис. грн. (або на 33.1%) з 8 234 тис. грн. у 2023 році до 10 962 тис. грн. у 2024 році і це є позитивною тенденцією, що вказує на додаткові джерела надходжень від фінансових операцій або інвестицій.

Фінансовий результат до оподаткування знизився на 2 895 тис. грн. (або на 26.9%) з 10 778 тис. грн. у 2023 році до 7 883 тис. грн. у 2024 році. Зменшення

прибутку до оподаткування є негативним результатом, що відображає загальне погіршення фінансових показників підприємства.

Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток) залишився на тому ж рівні, 7 036 тис. грн. як у 2023, так і у 2024 році. Незважаючи на падіння прибутку до оподаткування, чистий прибуток залишився незмінним, оскільки витрати з податку на прибуток також залишились сталими. Це може свідчити про те, що підприємство не сплачує податок на прибуток (або сплачує його в тому ж обсязі) незалежно від змін у прибутку до оподаткування (можливо, через податкові пільги, перенесення збитків минулих періодів або інші податкові особливості).

На основі даних табл. 2.5 розглянемо динаміку показників рентабельності окремих аспектів фінансово-господарської діяльності Чернівецького МіськШЕП.

43

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки рентабельності (збитковості) фінансово-господарської діяльності Чернівецького МіськШЕП за 2022-2024рр.

Показники	Періоди			Відхилення (+/-)	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Рентабельність послуг і робіт	2,1	21,2	6,4	19,1	-14,8
Рентабельність господарської діяльності	-5,1	7,1	5,4	12,2	-1,7
Рентабельність підприємства	-3,7	6,6	5,4	10,3	-1,2
Рентабельність власного капіталу	-6,0	10,6	7,2	16,6	-3,4
Рентабельність необоротних активів	-4,1	7,4	5,2	11,5	-2,2
Рентабельність оборотних активів	-35,4	65,2	6,5	100,6	-58,7
Валова рентабельність продажу	2,1	17,5	13,4	15,4	-4,1
Чиста рентабельність продажу	-6,4	7,3	5,7	13,7	-1,6

Спостерігаємо значне зростання рентабельності послуг і робіт (операційна рентабельність) з 2,1% у 2022 р. до 21,2% у 2023 р., а потім суттєве зниження до 6,4% у 2024 р. Різке зростання цього показника у 2023 р. свідчило про значне підвищення ефективності основної діяльності. Однак падіння у 2024 р. вказує на погіршення ефективності генерування прибутку від кожної гривні доходу від реалізації. Це узгоджується зі зниженням валового та операційного прибутку, що ми бачили у Звіті про фінансові результати.

Збільшення показника рентабельності господарської діяльності (рентабельність активів - ROA) з -5,1% (збитковість) у 2022 р. до 7,1% (прибутковість) у 2023 р., а потім невелике зниження до 5,4% у 2024 р. свідчить що про перехід від збитковості до прибутковості у 2023 р., що є дуже позитивним. Невелике зниження у 2024 р. свідчить про незначне погіршення ефективності використання всіх активів для отримання чистого прибутку, але підприємство залишається прибутковим.

Аналогічно показник рентабельності господарської діяльності - бачимо зростання з -3,7% до 6,6% і потім зниження до 5,4%. Така тенденція та висновки подібні до рентабельності господарської діяльності.

44

Збільшення показника рентабельності власного капіталу (ROE) з -6,0% (збитковість) у 2022 р. до 10,6% (прибутковість) у 2023 р., а потім зниження до 7,2% у 2024 р. свідчило про підвищення ефективності використання власного капіталу для генерування прибутку. Зниження у 2024 р. показує певне погіршення, але показник залишається позитивним, що означає, що власники отримують дохід на свої інвестиції.

Збільшення показника рентабельності необоротних активів з -4,1% у 2022 р. до 7,4% у 2023 р., а потім його зниження до 5,2% у 2024 р. та позитивне значення у 2023-2024 рр. свідчить про ефективність використання необоротних активів, хоча ефективність у 2024 р. дещо знизилась.

Найбільш драматичні зміни відбулися у показнику рентабельності

оборотних активів: від -35,4% у 2022 р. до 65,2% у 2023 р., а потім різке падіння до 6,5% у 2024 р. Це показник, який демонструє найбільшу нестабільність. Дуже висока рентабельність оборотних активів у 2023 р. (що, можливо, вказує на ефективне управління оборотним капіталом та швидке отримання прибутку від нього) різко погіршилася у 2024 р. Це може бути пов'язано з уповільненням обороту дебіторської заборгованості, збільшенням неліквідних запасів або іншими проблемами в управлінні оборотними активами.

Збільшення показника валової рентабельності продажу з 2,1% у 2022 р. до 17,5% у 2023 р., а потім зниження до 13,4% у 2024 р. показує частку валового прибутку в чистому доході. Зниження у 2024 р. свідчить про те, що зростання собівартості випередило зростання доходу, що призвело до зменшення прибутковості основної діяльності.

Збільшення показника чистої рентабельності продажу з -6,4% (збитковість) у 2022 р. до 7,3% (прибутковість) у 2023 р., а потім зниження до 5,7% у 2024 р. відображає частку чистого прибутку в кожній гривні виручки. Перехід від збитковості до прибутковості є позитивним, але зниження у 2024 р. вказує на загальне погіршення ефективності генерування чистого прибутку з продажу.

45

Отож, як бачимо, аналіз динаміки рентабельності Чернівецького МіськШЕП за 2022-2024 рр. показує загальну тенденцію до покращення у 2023 році після збиткового 2022 року, але значне погіршення показників рентабельності у 2024 році. 2022 рік був для підприємства збитковим за більшістю показників рентабельності, що свідчило про неефективну фінансово господарську діяльність. 2023 рік став роком значного покращення: всі показники рентабельності (крім рентабельності послуг і робіт, яка зросла ще більше) вийшли в позитивну зону та продемонстрували високі значення, що вказувало на суттєве зростання ефективності.

2024 рік характеризується відкатом назад: практично всі показники рентабельності знизились порівняно з 2023 роком, хоча і залишаються в

позитивній зоні (тобто підприємство продовжує бути прибутковим, але з меншою ефективністю). Особливо помітне різке падіння рентабельності оборотних активів та рентабельності послуг і робіт.

Основними проблемами 2024 року, що вплинули на рентабельність є: зниження маржинальності, оскільки валова рентабельність продажу знизилася, що вказує на те, що зростання собівартості випереджає зростання доходу, зменшуючи прибуток від основної діяльності та неефективне використання оборотних активів, оскільки різке падіння рентабельності оборотних активів свідчить про проблеми з їх ефективним використанням, що узгоджується з уповільненням обороту дебіторської заборгованості, виявленим в аналізі ділової активності.

Тож, Чернівецькому МіськШЕП необхідно виявити конкретні фактори, що спричинили зростання собівартості та падіння операційної рентабельності. Для цього варто провести оптимізацію витрат досліджуваного підприємства, продовжити роботу з оптимізації собівартості та операційних витрат, шукати можливості для їх зменшення без шкоди для якості послуг. Варто також розглянути можливість підвищення ефективності використання оборотних активів та особливу увагу приділити управлінню дебіторською заборгованістю та запасами, щоб прискорити їх оборот та підвищити їхню рентабельність. Щодо

46

стратегічного планування та покращення репутації Чернівецького МіськШЕП на ринку необхідно розробити заходи для забезпечення стабільного зростання рентабельності в довгостроковій перспективі, уникаючи значних коливань показників.

Отож, аналіз фінансових результатів Чернівецького МіськШЕП за 2023-2024 роки вказує на неоднозначні тенденції: спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції, а також значне збільшення інших операційних та фінансових доходів. Водночас відзначається позитивна динаміка скорочення адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат, що свідчить про підвищення ефективності фінансового управління. Це свідчить про

певні зусилля з оптимізації витрат. Основною проблемою є значне зростання собівартості, яке випереджає зростання доходу, що призводить до падіння валового прибутку та, як наслідок, операційного прибутку та прибутку до оподаткування. Це вказує на зниження ефективності основної діяльності підприємства.

2.2. Аналіз інструментів та технологій моніторингу репутації та ідентифікації репутаційних ризиків Чернівецького МісьКШЕП

У сучасних умовах підприємства, що працюють у сфері комунальних послуг, стикаються з необхідністю ефективного управління своєю репутацією. Моніторинг репутації та ідентифікація репутаційних ризиків є важливими складовими стратегічного управління, що дозволяють підприємству формувати позитивний імідж та своєчасно реагувати на виклики. Чернівецький МісьШЕП, як ключовий гравець у сфері міської інфраструктури, має використовувати сучасні технології аналізу даних, цифрові платформи та спеціалізовані методики оцінки репутаційних загроз. Впровадження інноваційних інструментів моніторингу сприяє підвищенню довіри громадськості та партнерів, що

47

позитивно впливає на стійкість підприємства. Отже, аналіз цих технологій є важливим для забезпечення стабільного розвитку Чернівецького МісьКШЕП у довгостроковій перспективі.

У сучасній ринковій економіці середовище відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, визначаючи умови його функціонування та впливаючи на конкурентоспроможність на ринку. Формування позитивної репутації підприємства та розробка репутаційної стратегії неможливі без детального аналізу та прогнозування розвитку зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають перспективи бізнесу. Цей аналіз дозволяє виявити ризики, можливості та стратегічні напрями розвитку,

забезпечуючи підприємству здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. На основі отриманих висновків формуються місія, стратегічні цілі та напрямки розвитку, що гарантують стабільність та ефективність діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Конкурентний аналіз відіграє ключову роль у формуванні репутаційної стратегії Чернівецького МіськШЕП, оскільки дозволяє оцінити поточне конкурентне середовище, прогнозувати його розвиток та визначати оптимальні управлінські рішення. Для забезпечення комплексного та довгострокового бачення ринкової динаміки необхідно враховувати панівні технологічні тренди, очікувані зміни та перспективи розвитку галузі. Стратегічне планування підприємства ґрунтується на конкурентному технічному аналізі, який охоплює бізнес-потреби, особливості ринку, діяльність ключових гравців та внутрішні компетенції підприємства.

Ефективне впровадження репутаційної стратегії потребує глибокого розуміння впливу зовнішнього середовища, його тенденцій та можливих змін, які визначають позицію підприємства на ринку. Важливо враховувати як ризики, так і можливості, оскільки саме вони впливають на довгострокові цілі та шляхи їх реалізації. Оскільки зовнішнє середовище Чернівецького МіськШЕП включає ряд незалежних факторів, які можуть суттєво впливати на його діяльність, їх

48

необхідно ретельно аналізувати та враховувати при прийнятті стратегічних та господарських рішень.

Аналіз зовнішнього середовища діяльності Чернівецького МіськШЕП слід проводити з урахуванням таких аспектів:

- оцінка змін, що впливають на ключові складові поточної стратегії підприємства;
- визначення факторів ризику, які можуть створювати загрози для ефективності та стабільності діяльності;
- ідентифікація можливостей, що сприяють досягненню стратегічних цілей та розширенню перспектив розвитку підприємства.

На основі PEST-аналізу та розуміння діяльності Чернівецького МіськШЕП, а також його чутливості до суспільного сприйняття як комунального підприємства, сформуємо таблицю, що детально показує, як саме зовнішні фактори впливають на формування його репутації. Аналіз зовнішнього

середовища діяльності Чернівецького МіськШЕП за характеристикою основних груп факторів варто розглянути у табл. 2.6.

Дані таблиці 2.6 демонструють багатогранність впливу зовнішніх факторів на репутацію Чернівецького МіськШЕП та підкреслюють, що репутація не є лише результатом внутрішніх дій досліджуваного підприємства, а значною мірою формується під впливом суспільної думки, політичного контексту та економічних реалій. Управління цими факторами вимагає постійного моніторингу, проактивної комунікації та глибокої інтеграції репутаційних аспектів у всі стратегічні та операційні процеси.

Безпосереднє оточення Чернівецького МіськШЕП охоплює елементи зовнішнього середовища, з якими підприємство має прямий зв'язок. Аналіз цього оточення слід розпочати з вивчення галузевої структури, зокрема сфери комунального господарства, в якій підприємство функціонує. Внутрішнє середовище Чернівецького МіськШЕП включає сукупність змінних факторів, що визначають його поточний стан, формуються під управлінням керівництва або змінюються під впливом зовнішніх чинників.

Таблиця 2.6

Вплив зовнішніх факторів на репутацію Чернівецького МіськШЕП

Категорія фактору	Конкретний зовнішній фактор	Вплив на формування репутації МіськШЕП
Політико правові	Державна та місцева фінансова політика	Визначає обсяги бюджетного фінансування дорожньо-комунального господарства, що є основним джерелом доходів.
	Законодавство про публічні закупівлі (Prozorro)	Регулює процедури проведення тендерів на закупівлю матеріалів та послуг, впливає на прозорість та конкуренцію

	Антикорупційна діяльність правоохоронних органів	Здійснюють перевірки та розслідування у сфері використання бюджетних коштів
Економічні	Рівень інфляції та зростання цін на ресурси	Зростання цін на паливо, матеріали, запчастини, енергоносії збільшує собівартість робіт
	Доступність кредитних ресурсів	Впливає на можливість модернізації, залучення коштів для розвитку
	Конкуренція з приватними підрядниками	Приватні компанії можуть пропонувати альтернативні послуги або технології, залучаючи частину ринку.
Соціальні	Очікування та вимоги громади щодо якості та швидкості дорожніх робіт	Мешканці міста очікують якісних, безпечних доріг, своєчасного прибирання, відсутності ям
	Активність місцевих ЗМІ та блогерів	Відіграють ключову роль у формуванні громадської думки, висвітлюючи діяльність МіськШЕП
	Поширення інформації у соціальних мережах та групах міста	Соціальні мережі є основним каналом для швидкого поширення інформації, відгуків, фото/відео про діяльність підприємств
	Рівень безробіття та конкуренція на ринку праці	Впливає на можливість залучення кваліфікованих кадрів
Технологічні	Розвиток будівельних технологій та матеріалів	Поява більш довговічних, екологічних, економічних матеріалів та сучасних методів будівництва/ремонту.
	Розвиток ІІІ та аналітичних систем	Можливість оптимізувати планування робіт, логістику, моніторинг стану інфраструктури
	Зміни клімату та погодні умови	Екстремальні погодні умови (сильні морози, спека, повені) можуть руйнувати дороги та необхідність адаптації технологій ремонту до змін клімату

Побудовано на основі власних досліджень автора

Для ефективного управління досліджуваним підприємством необхідно своєчасно реагувати на ці зміни, коригуючи стратегію та реалізуючи відповідні управлінські рішення.

На основі попередніх фінансових показників та загального розуміння діяльності Чернівецького МіськШЕП, а також контексту комунального підприємства, сформуємо таблицю впливу внутрішніх факторів на його репутацію (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Вплив внутрішніх факторів на репутацію Чернівецького МіськШЕП

Категорія фактору	Конкретний внутрішній фактор	Вплив на формування репутації МісьШЕП
Фінансові фактори	Наявність та управління власним оборотним капіталом (ВОК)	ВОК є джерелом фінансування поточної діяльності. Його нестача призводить до залежності від короткострокових зобов'язань
	Ефективність управління дебіторською заборгованістю	Впливає на надходження грошових коштів від виконаних робіт
	Рівень рентабельності (особливо операційної та чистої)	Відображає здатність підприємства генерувати прибуток від основної діяльності та загалом
	Якість та прозорість фінансової звітності	Достовірність та зрозумілість опублікованих фінансових даних
Операційні фактори	Якість виконання робіт та послуг (ремонт доріг, прибирання)	Прямий результат основної діяльності підприємства
	Дотримання термінів виконання робіт	Впливає на зручність для мешканців та ефективність використання ресурсів
	Ефективність використання техніки та матеріалів	Оптимальне використання наявних ресурсів для досягнення результату
Управлінські фактори	Лідерство та ефективність керівництва	Визначає загальну стратегію, корпоративну культуру, прийняття рішень
	Прозорість та відкритість процесів прийняття рішень	Наскільки зрозумілі та доступні для громадськості внутрішні процеси (наприклад, планування робіт, вибір підрядників)
	Система контролю та запобігання корупції	Внутрішні механізми, спрямовані на запобігання неправомірним діям

Внутрішні стейкхолдери	Професіоналізм та кваліфікація персоналу	Рівень знань, навичок та досвіду працівників
	Мотивація та лояльність персоналу	Задоволеність умовами праці, оплатою, ставленням керівництва
Комунікаційні фактори	Ефективність внутрішньої та зовнішньої комунікації	Здатність підприємства інформувати про свою діяльність, реагувати на зворотний зв'язок

Дані таблиці 2.7 демонструють, що внутрішні фактори, особливо фінансові та операційні, є фундаментальними для формування репутації

51

Чернівецького МіськШЕП. На відміну від зовнішніх факторів, підприємство має прямий контроль над цими внутрішніми аспектами, що дозволяє йому активно формувати свій позитивний імідж через підвищення ефективності, прозорості та відповідальності. Вирішення проблем з ВОК, дебіторською заборгованістю та якістю робіт є не лише фінансовими, а й ключовими репутаційними завданнями.

Виходячи з проведеного аналізу фінансових показників діяльності Чернівецького МіськШЕП, а саме аналізу ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, можна зробити висновок, що фінансовий стан досліджуваного підприємства є неоднозначним і містить значні ризики.

Незважаючи на високий рівень автономії, критична нестача власного оборотного капіталу та різке погіршення оборотності дебіторської заборгованості, а також нестабільність показників рентабельності, створюють потенційні загрози для репутації підприємства

Процес моніторингу репутації та ідентифікація репутаційних ризиків є критично важливими для досліджуваного підприємства, особливо з огляду на його фінансові коливання та публічний статус як комунального підприємства. Репутація Чернівецького МіськШЕП формується на основі його фінансової стабільності, якості послуг, прозорості діяльності, взаємодії з громадою, дотримання екологічних норм та відносин з працівниками.

Ідентифікацію репутаційних ризиків Чернівецького МіськШЕП варто сконцентрувати на основі його фінансового аналізу та загального контексту. Для

досліджуваного підприємств можна виділити наступні потенційні джерела репутаційних ризиків:

1. Фінансові ризики та нестабільність - нестача власного оборотного капіталу, що свідчить про те, що підприємство залежить від залучених коштів для фінансування навіть необоротних активів. Це може призвести до проблем з платежами постачальникам, підрядникам, а також з виплатою заробітної плати, що безпосередньо впливає на репутацію як надійного партнера та роботодавця.

2. Уповільнення обороту дебіторської заборгованості, оскільки тривале несвоєчасне стягнення боргів може бути ознакою проблем у відносинах з

52

клієнтами або неефективної роботи з боржниками, що може викликати сумніви у фінансовій дисципліні підприємства.

3. Коливання рентабельності, про що говорять різкі зміни показників рентабельності свідчать про нестабільність фінансових результатів. Публікація таких даних може викликати питання у громадськості, інвесторів (якщо це актуально) та партнерів щодо ефективності управління.

4. Операційні ризики, оскільки МіськШЕП відповідає за дорожнє господарство та будь-які проблеми з якістю ремонту доріг, несвоєчасне виконання робіт, недостатнє прибирання тощо, можуть викликати негативну реакцію громади та ЗМІ, що безпосередньо шкодить репутації.

5. Збої в роботі досліджуваного підприємства, такі як аварії, простої, несправності обладнання можуть вплинути на надання послуг. 6. Неефективне використання ресурсів, хоча фінансовий аналіз показав покращення використання активів, загальна картина нестабільності може викликати питання щодо оптимальності використання міських коштів. 7. Управлінські та етичні ризики – такі як відносини з персоналом, досить низька заробітна плата, недостатня комунікація, відсутність прозорості та своєчасної комунікації з громадськістю щодо проблем, планів, досягнень несприятливі умови праці (внаслідок погодних умов), можуть призвести до плинності кадрів та негативних публікацій.

8. Екологічні та соціальні ризики, наприклад, недотримання екологічних стандартів під час ремонтних робіт (забруднення ґрунту, води). Для ефективного моніторингу репутації та своєчасного виявлення ризиків Чернівецькому МіськШЕП доцільно використовувати комплекс інструментів (табл. 2.8).

Широкий спектр методик і підходів, що використовуються для збору, аналізу та інтерпретації даних, які формують суспільну думку про Чернівецький МіськШЕП становлять технології моніторингу репутації досліджуваного підприємства.

53

Таблиця 2.8

Комплекс інструментів для ефективного моніторингу репутації та своєчасного виявлення ризиків Чернівецькому МіськШЕП

Інструменти моніторингу	Конкретизація інструментів моніторингу	Платформи для моніторингу
1. Моніторинг ЗМІ (традиційні та онлайн)	Регулярний перегляд місцевих та регіональних газет, теле- та радіоновин, що дозволяє швидко ідентифікувати як позитивні, так і негативні публікації, аналізувати тональність, охоплення та джерела інформації.	Автоматизовані системи моніторингу ЗМІ: використання спеціалізованих платформ (наприклад, Semantrum, LOOQME, YouControl (частина моніторингу згадок)) для відстеження згадок про Чернівецьке МіськШЕП у новинах, статтях, прес-релізах.
2. Моніторинг соціальних медіа	Відстеження згадок у локальних групах Facebook, Telegram-каналах, Viber-спільнотах, Instagram сторінках, які стосуються Чернівців та дорожньої інфраструктури. Це дозволяє виявити «народні» думки, скарги, обговорення.	Використання інструментів (наприклад, Brandwatch, Hootsuite, Sprout Social, або українські аналоги, якщо є) для моніторингу ключових слів
3. Моніторинг онлайн ресурсів та відгуків	Місцеві форуми та онлайн спільноти: активна участь у діалозі, моніторинг обговорень. Офіційний веб-сайт та соціальні мережі підприємства: Моніторинг коментарів, питань, скарг, що надходять через власні канали.	Перегляд відгуків на картах (Google Maps), сайтах-агрегаторах відгуків (якщо такі існують для комунальних підприємств або сервісів).

4. Внутрішній моніторинг	Проведення періодичних опитувань громадської думки щодо якості послуг, задоволеності діяльністю підприємства.	Система прийому та обробки скарг, звернень, пропозицій від мешканців (телефонні лінії, електронна пошта, Центр надання адміністративних послуг, гарячі лінії міської ради).
5. Моніторинг інформації про партнерів та конкурентів	Відстеження репутації основних постачальників, підрядників (особливо тих, що пов'язані з корупційними скандалами), а також інших комунальних підприємств, щоб розуміти загальний контекст та можливі порівняння	Semantrum: Комплексна система моніторингу ЗМІ та соціальних мереж, що дозволяє відстежувати згадки про компанії, бренди, персони, аналізувати тональність, ідентифікувати кризові ситуації.

Технології моніторингу репутації охоплюють сукупність інструментів, методологій та програмних рішень, спрямованих на систематичний збір, аналіз та інтерпретацію інформації з різних джерел (ЗМІ, соціальні мережі, форуми, відгуки, блоги, відкриті дані) з метою відстеження, оцінки та прогнозування

54

суспільного сприйняття організації, бренду, особи або іншої сутності, а також своєчасного виявлення репутаційних ризиків та можливостей (рис. 2.3).

Технології моніторингу репутації, які використовує Чернівецький МіськШЕП

Системи медіа-моніторингу: ЗМІ, блоги, форуми, соцмережі

Використання інструментів для обробки та аналізу великих обсягів текстової та іншої інформації з різних джерел для виявлення прихованих тенденцій, ризиків та можливостей

Проактивна комунікація: регулярна та прозора комунікація з громадськістю щодо планів, досягнень, проблем

Взаємодія з ключовими стейкхолдерами: підтримання постійного діалогу з міською владою, мешканцями, ЗМІ, постачальниками

Удосконалення внутрішніх процесів: вирішення фінансових проблем (прискорення дебіторської заборгованості), підвищення якості послуг, прозорість закупівель

Згідно проведеного аналізу фінансові показники Чернівецького МіськШЕП вказують на наявність певних вразливостей, які можуть трансформуватися в репутаційні ризики. Ефективний моніторинг репутації з використанням сучасних інструментів та технологій має стати невід'ємною частиною формування стратегії досліджуваного підприємства. Це дозволить не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, а й проактивно формувати позитивний імідж, що є критично важливим для комунального підприємства, яке працює безпосередньо з громадою. Використання сучасних технологій ідентифікації репутаційних ризиків дозволяє швидко реагувати на виклики, покращувати взаємодію з громадськістю та зміцнювати конкурентні позиції досліджуваного підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ЧЕРНІВЕЦЬКОГО МІСЬКОГО КОМУНАЛЬНОГО ШЛЯХОВО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Концептуальна модель управління репутацією досліджуваного підприємства

У сучасному бізнес-середовищі управління репутацією є стратегічним інструментом, що забезпечує конкурентоспроможність та довіру до підприємства. Концептуальна модель управління репутацією визначає ключові механізми аналізу, прогнозування та регулювання факторів, що впливають на

сприйняття компанії у зовнішньому середовищі. Її ефективне впровадження сприяє підвищенню іміджу підприємства, зміцненню його позицій на ринку та формуванню довгострокових партнерських відносин.

Ситуаційний аналіз, відомий у міжнародній практиці як SWOT-аналіз, є ефективним інструментом оцінки впливу зовнішнього середовища на репутацію Чернівецького МіськШЕП. Його застосування дозволяє комплексно оцінити стан підприємства, як у загальному контексті, так і для окремих напрямів його діяльності. SWOT-аналіз допомагає визначити слабкі та сильні сторони, використати наявні можливості та мінімізувати ризики, що можуть вплинути на стратегічний розвиток підприємства. Хоча цей інструмент не забезпечує остаточні управлінські рішення, він значно структурує процес аналізу, дозволяючи керівництву всебічно оцінити ситуацію, спираючись на власні висновки та стратегічні оцінки. SWOT-аналіз допоможе Чернівецькому МіськШЕП сформувати перелік альтернативних репутаційних стратегій,

56

враховуючи їхню здатність адаптуватися до зовнішніх умов або активно впливати на середовище.

На основі попереднього аналізу фінансових показників, зовнішніх та внутрішніх факторів, а також загального розуміння функціонування комунального підприємства, можна сформувати перелік сильних та слабких сторін Чернівецького МіськШЕП, що безпосередньо впливають на формування його репутації. Отже, ключовими сильними та слабкими сторонами Чернівецького МіськШЕП, що впливають на формування його позитивної репутації, є (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони Чернівецького МіськШЕП, що впливають на формування його позитивної репутації

Сильні сторони (чинники, що сприяють позитивній репутації)	Слабкі сторони (чинники, що шкодять позитивній репутації):
--	--

Наявність високого рівня автономії (фінансова стійкість) - згідно з аналізом, коефіцієнт автономії значно перевищує норму. Це свідчить про певну фінансову незалежність підприємства від зовнішніх позикових коштів, що може бути сприйнято як стабільність та надійність.	Критична нестача власного оборотного капіталу (у певні періоди) - згідно з аналізом, у 2022 та 2024 роках ВОК був від'ємним. Це свідчить про залежність від короткострокових запозичень для фінансування навіть необоротних активів
Державна/комунальна підтримка та статус - будучи комунальним підприємством, МіськШЕП має підтримку місцевої влади та гарантоване фінансування з бюджету міста	Уповільнення оборотності дебіторської заборгованості - різке зростання терміну обороту дебіторки у 2024 році (до 555 днів)
Монопольне/домінуюче становище на місцевому ринку - зазвичай, комунальні ШЕПи є основними виконавцями робіт з утримання та ремонту доріг у межах міста.	Нестабільність показників рентабельності - коливання та падіння операційної та чистої рентабельності у 2024 році
Досвід та знання місцевої інфраструктури - накопичений досвід роботи саме в Чернівцях, розуміння специфіки місцевих доріг, ґрунтів, кліматичних умов.	Низька заробітна плата: заробітна плата як правило, нижча, ніж у приватному секторі. Це може призводити до відтоку кваліфікованих кадрів.
Наявність матеріально-технічної бази - підприємство має необхідну техніку та обладнання для виконання робіт	Обмежена гнучкість та бюрократія - довгі процедури погодження, слідування жорстким регламентам, що може уповільнювати реагування на потреби.
Соціальна орієнтованість діяльності - робота підприємства безпосередньо впливає на комфорт та безпеку життя мешканців міста.	Залежність від бюджетного фінансування - МіськШЕП не може самостійно генерувати достатній дохід для розвитку та покриття потреб.

Побудовано на основі власних досліджень автора

57

Продовжуючи аналіз Чернівецького МіськШЕП через призму репутації, тепер розглянемо Можливості та Загрози, які впливають на формування його позитивного іміджу. Цей аналіз доповнює раніше проведені SWOT-складові та PESTEL-фактори, фокусуючись на зовнішніх аспектах, що можуть бути використані (можливості) або становлять ризик (загрози) (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Можливості та загрози Чернівецького МіськШЕП, що впливають на формування його позитивної репутації

Можливості (можуть бути використані для покращення репутації)	Загрози (можуть негативно вплинути на репутацію)
Державні та місцеві програми розвитку інфраструктури - можливість залучити додаткове фінансування для масштабних проектів, що покращить вигляд міста та репутацію МіськШЕП	Зміна політичної кон'юнктури/керівництва міста - може призвести до зміни пріоритетів, скорочення фінансування або необґрунтованих звинувачень
Економічне зростання в регіоні – збільшення доходів місцевого бюджету, що потенційно може призвести до збільшення фінансування дорожнього господарства	Висока інфляція та нестабільність цін на ресурси прямо призводить до зростання собівартості робіт, що може змусити підприємство економити на якості або скорочувати обсяги, викликаючи невдоволення громади
Зростаючий попит громади на якісну інфраструктуру стимулює підприємство до покращення послуг, а успішне задоволення цього попиту безпосередньо покращує репутацію	Негативне сприйняття комунальних послуг загалом: Через історичні проблеми або корупційні скандали в інших сферах, громада може скептично ставитися до МіськШЕП
Поява нових, більш ефективних та довговічних матеріалів/технологій: Можливість покращити якість робіт, зменшити витрати на обслуговування та підвищити задоволеність мешканців	Швидке застарівання технологій: необхідність постійних інвестицій у модернізацію, інакше підприємство може відстати від конкурентів, що призведе до низької якості робіт та негативної репутації
Зростання екологічної свідомості: можливість посилити імідж соціально відповідального підприємства через впровадження екологічних стандартів, використання "зелених" технологій.	Зміни клімату та екстремальні погодні умови: сильні морози, спека, повені, які швидше руйнують дорожнє покриття, можуть бути сприйняті громадою як результат неякісної роботи МіськШЕП, навіть якщо це не так

Для Чернівецького МіськШЕП ключовими можливостями для покращення репутації є активне використання державних програм, впровадження інноваційних технологій, відкритий діалог з громадою та демонстрація екологічної відповідальності. Водночас, загрози є дуже реальними і часто взаємопов'язаними, особливо економічна нестабільність (інфляція, скорочення

бюджетів), високі очікування громади та миттєве поширення негативу в соціальних мережах. Незважаючи на зовнішній характер загроз, їхній вплив на репутацію МіськШЕП значною мірою залежить від внутрішньої готовності підприємства реагувати на них, вирішувати свої фінансові та операційні

проблеми, а також ефективно комунікувати.

На основі проведеного детального фінансового аналізу Чернівецького МіськШЕП (ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність, рентабельність) та виявлених сильних і слабких сторін, пропонується Концептуальна модель управління репутацією досліджуваного підприємства, побудована на циклічному підході, що дозволяє постійно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, мінімізувати репутаційні ризики та максимізувати позитивне сприйняття.

Метою моделі є створення, підтримка та розвиток стабільної, позитивної та довіреної репутації Чернівецького МіськШЕП серед усіх зацікавлених сторін, забезпечення довгострокової стійкості та ефективності діяльності (рис. 3.1).

Модель управління репутацією Чернівецького МіськШЕП

Аналіз та ідентифікація (діагностика поточного стану підприємства)

Планування (формування репутаційної стратегії)

Впровадження (реалізація репутаційної стратегії)

Моніторинг (відстеження змін у репутації)

Оцінка та коригування (аналіз ефективності та адаптація)

Рис. 3.1. Концептуальна модель управління репутацією
Чернівецького МіськШЕП

Етап 1. Аналіз та ідентифікація (діагностика поточного стану підприємства). На цьому етапі відбувається глибоке розуміння поточної репутації та виявлення потенційних ризиків:

59

- постійний моніторинг показників ліквідності (особливо проблем з від'ємним ВОК), фінансової стійкості, ділової активності (різке уповільнення обороту дебіторської заборгованості) та рентабельності;

- ідентифікація фінансових ризиків: визначення, які саме фінансові

проблеми (наприклад, затримки платежів постачальникам, проблеми з виплатою зарплати через нестачу оборотних коштів) можуть негативно вплинути на репутацію;

- аналіз зовнішнього середовища: оцінка сильних та слабких сторін (внутрішні), можливостей та загроз (зовнішні), що впливають на репутацію; – визначення ключових стейкхолдерів: мешканці міста, міська влада, ЗМІ, співробітники, постачальники, підрядники, інвестори (потенційно), громадські організації.

- аналіз сприйняття: Збір інформації про те, як кожна група стейкхолдерів сприймає Чернівецьке МіськШЕП (через опитування, фокус групи, аналіз відгуків).

- ідентифікація репутаційних ризиків: ризики пов'язані з неплатоспроможністю, затримками оплат, неефективним управлінням активами, ризики низької якості послуг (якість доріг, прибирання), несвоєчасне виконання робіт, неекологічні практики, непрозорість, низький рівень корпоративної культури, проблеми з персоналом, негативні публікації, фейкові новини, громадські протести.

–Етап 2. Планування формування репутаційної стратегії. На цьому етапі розробляються конкретні цілі та стратегії для покращення та захисту репутації:

- визначення цілей управління репутацією;

- розробка репутаційної стратегії (фінансова стратегія - розробка плану щодо збільшення власного оборотного капіталу, прискорення стягнення дебіторської заборгованості, оптимізації витрат; операційна стратегія - запровадження стандартів якості послуг, регулярна оцінка якості виконаних робіт, підвищення ефективності використання ресурсів; комунікаційна стратегія

- визначення ключових повідомлень, цільових аудиторій, каналів комунікації та

60

регулярності публікацій; антикризова стратегія - розробка чітких протоколів реагування на негативні інциденти, призначення відповідальних осіб, підготовка шаблонів відповідей.

Етап 3. Впровадження (реалізація репутаційної стратегії) - перетворення запланованих стратегій у конкретні дії:

- фінансова дисципліна - впровадження жорсткішого контролю за дебіторською заборгованістю, оптимізація витрат;
- управління якістю - впровадження внутрішніх стандартів якості, регулярний контроль за виконанням робіт;
- прозорість закупівель - максимальна публічність усіх закупівель та тендерів;
- корпоративна культура - розвиток позитивної внутрішньої культури, залучення співробітників, забезпечення гідних умов праці;
- публікація фінансової звітності - регулярне оприлюднення достовірної та зрозумілої фінансової інформації (наприклад, з поясненнями щодо причин коливань);
- робота зі ЗМІ - активна співпраця з місцевими ЗМІ, надання коментарів, проведення брифінгів, публікація прес-релізів про досягнення та плани;
- активна присутність у соціальних мережах - створення та підтримка офіційних сторінок, регулярне оновлення інформації, оперативна відповідь на коментарі та скарги;
- взаємодія з громадою - проведення відкритих зустрічей, громадських слухань, участь у міських заходах.
- робота з негативом - швидке, професійне та емпатичне реагування на скарги та критику, пропонування рішень;
- співпраця з громадськими організаціями, експертами, іншими комунальними службами для реалізації спільних проектів.

Етап 4. Моніторинг (відстеження змін у репутації) - постійний збір та аналіз інформації щодо сприйняття підприємства:

- медіа-моніторинг - використання професійних інструментів для

відстеження згадок у ЗМІ та соціальних мережах (як було описано в попередній відповіді);

- моніторинг відгуків та звернень - систематичний збір та аналіз скарг, пропозицій, питань від громадян через всі доступні канали;

- соціологічні дослідження - періодичні опитування громадськості, фокус-групи для вимірювання змін у рівні довіри та загальному сприйнятті; – внутрішній моніторинг - оцінка рівня задоволеності персоналу, виявлення внутрішніх проблем, що можуть вплинути на репутацію. Етап 5. Оцінка та коригування (аналіз ефективності та адаптація). На цьому етапі відбувається аналіз зібраних даних, оцінка ефективності реалізованих заходів та внесення необхідних коректив:

- порівняння досягнутих результатів з встановленими цілями (наприклад, чи збільшився рівень довіри, чи зменшилась кількість негативних згадок);

- аналіз впливу репутаційних ризиків на діяльність підприємства; – визначення причин успіхів та невдач;

- коригування стратегії та планів;

- регулярна звітність перед керівництвом та відповідними органами міської влади про стан репутації та вжиті заходи.

Отож, дана модель підкреслює, що фінансова стабільність є фундаментальною основою позитивної репутації для Чернівецького МіськШЕП. Проблеми з ліквідністю та оборотом дебіторської заборгованості, виявлені під час фінансового аналізу, є прямими репутаційними ризиками. Ефективне управління репутацією неможливе без вирішення цих внутрішніх фінансових проблем. Навпаки, покращення фінансових показників само по собі стане потужним фактором зміцнення репутації. Впровадження такої концептуальної моделі дозволить Чернівецькому МіськШЕП не тільки реагувати на репутаційні

виклики, а й системно працювати над формуванням стабільного та позитивного іміджу, що є запорукою довгострокового успіху комунального підприємства.

3.2. Формування антикризової репутаційної стратегії та інтеграція у загальну стратегію розвитку підприємства

Ефективне управління репутацією підприємства в умовах кризи є ключовим фактором його стійкості та конкурентоспроможності. Формування антикризової репутаційної стратегії дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й забезпечити довгострокову довіру з боку клієнтів, партнерів та суспільства. Її інтеграція у загальну стратегію розвитку підприємства сприяє гармонійному поєднанню антикризових заходів із бізнес цілями, підвищуючи адаптивність та ефективність управління. Ефективне управління репутацією Чернівецького МіськКШЕП передбачає системне моніторинг та аналіз репутаційних ризиків, що дозволяє вчасно реагувати на виклики, забезпечувати стабільність та підтримувати довіру з боку громади.

Основними інструментами моніторингу репутації Чернівецького МіськКШЕП мають стати:

- аналіз громадської думки – вивчення відгуків мешканців та стейкхолдерів через соціальні опитування, аналіз звернень та скарг; – моніторинг медіа – регулярний аналіз публікацій у ЗМІ, соціальних мережах та форумах для оцінки інформаційного фону підприємства; – аналіз конкурентного середовища – порівняння репутаційного становища Чернівецького МіськКШЕП з аналогічними підприємствами галузі комунального господарства;

- оцінка рівня довіри – опрацювання індикаторів рівня задоволеності користувачів послугами підприємства, врахування рекомендацій та скарг;

- моніторинг внутрішніх процесів – оцінка корпоративної культури, рівня залученості персоналу та ефективності внутрішньої комунікації. Ідентифікація репутаційних ризиків Чернівецького МіськКШЕП є важливим етапом

управління іміджем досліджуваного підприємства, оскільки дозволяє виявити потенційні загрози, що можуть негативно вплинути на його сприйняття громадськістю та партнерами. Ефективний аналіз таких ризиків сприяє проактивному реагуванню на можливі кризові ситуації, мінімізуючи негативні наслідки для бізнесу. Використання сучасних методів оцінки репутаційних загроз має допомогти Чернівецькому МіськКШЕП підтримувати довіру та стабільність, формуючи позитивний бренд у конкурентному середовищі. Такими репутаційними ризиками є:

1. Зниження рівня довіри населення – невдоволення якістю послуг може призвести до негативного іміджу.
2. Кризові ситуації та фінансова нестабільність – невизначеність бюджетного фінансування може спровокувати репутаційні загрози.
3. Зміни регуляторного середовища – законодавчі ініціативи та політичні зміни можуть вплинути на діяльність підприємства.
4. Інформаційні атаки та негатив у ЗМІ – поширення критичних матеріалів може формувати негативний суспільний настрій.
5. Втрата конкурентних позицій – недостатня адаптація до сучасних технологій може послабити репутацію підприємства.

Сучасні технології відіграють вирішальну роль у формуванні та підтримці репутації підприємства, забезпечуючи швидкий аналіз та реагування на репутаційні ризики. Використання цифрових інструментів, таких як Big Data, AI аналітика та соціальні медіа дадуть можливість Чернівецькому МіськШЕП ефективно управляти інформаційними потоками, прогнозувати зміни у сприйнятті бренду та адаптувати комунікаційні стратегії. Інтеграція передових технологій у систему управління репутацією Чернівецького МіськШЕП сприятиме підвищенню довіри клієнтів, партнерів та суспільства, забезпечуючи конкурентну перевагу на ринку. Серед таких інструментів варто запропонувати:

1. Цифрові аналітичні платформи – застосування інструментів для аналізу публікацій у медіа та соціальних мережах.

2. Інформаційні системи управління – автоматизовані технології для збору та обробки даних щодо рівня задоволеності послугами. 3. Прогностичні моделі – використання алгоритмів для оцінки тенденцій репутаційного стану підприємства.

4. CRM-системи – інтеграція платформ управління взаємовідносинами з клієнтами для підвищення рівня довіри.

5. Комунікаційні стратегії – розробка ефективних інформаційних кампаній для підтримання позитивного іміджу досліджуваного підприємства. Отож, для успішного управління репутацією Чернівецького МіськШЕП необхідний системний підхід до моніторингу громадської думки, аналізу конкурентного середовища та використання сучасних технологій. Ідентифікація репутаційних ризиків та впровадження проактивних стратегій дозволять підприємству зміцнити довіру, підвищити якість комунікації та забезпечити стійке позиціонування на ринку комунальних послуг.

На основі комплексного аналізу фінансового стану Чернівецького МіськШЕП (проблеми з ліквідністю, від’ємний власний оборотний капітал у певні періоди, нестабільність ділової активності та рентабельності) та ідентифікованих репутаційних ризиків, пропонується підхід до формування антикризової репутаційної стратегії з інтеграцією її у загальну стратегію розвитку підприємства.

Антикризова репутаційна стратегія Чернівецького МіськШЕП не може існувати окремо, оскільки вона має бути невід’ємною частиною загальної стратегії розвитку досліджуваного підприємства, оскільки репутація його безпосередньо впливає на його фінансову стійкість, операційну ефективність та можливість реалізації довгострокових цілей. Для комунального підприємства, яке працює з громадою, репутація є ключовим активом.

В основі формування антикризової репутаційної стратегії та її інтеграції у загальну стратегію розвитку Чернівецького МіськШЕП лежать (табл. 3.3.)

Складові формування антикризової репутаційної стратегії та її інтеграції
у загальну стратегію розвитку Чернівецького МіськШЕП

Складові антикризової репутаційної стратегії	Характеристика складових	Прояв чинника
1	2	3
Основні передумови та виклики (з аналізу)	Фінансова нестабільність	Від'ємний власний оборотний капітал у 2022 та 2024 роках, що створює ризики неплатоспроможності та залежності від короткострокових зобов'язань. Це може призвести до затримок платежів, що критично шкодить репутації.
	Проблеми з дебіторською заборгованістю	Різке уповільнення обороту дебіторської заборгованості у 2024 році, що вказує на неефективне управління боргами та потенційні проблеми з надходженням коштів
	Коливання рентабельності	Падіння валової та операційної рентабельності у 2024 році, незважаючи на зростання доходу, свідчить про проблеми з ефективністю основної діяльності.
	Комунальний статус	Підприємство знаходиться під пильним контролем громадськості та ЗМІ, що посилює репутаційні ризики від будь-яких збоїв або скандалів.
Інтеграція антикризової репутаційної стратегії у загальну стратегію розвитку	Стратегічні цілі розвитку підприємства	Забезпечення сталого функціонування та розвитку дорожньо-мостового господарства м. Чернівці, підвищення якості надання послуг та рівня задоволеності громади.
		Досягнення стійкого позитивного іміджу та високого рівня довіри з боку мешканців, міської влади та партнерів, мінімізація репутаційних втрат від фінансових чи операційних криз.
	Фінансово економічна стратегія	Відновлення та підтримка позитивного власного оборотного капіталу: пріоритетне завдання для репутації.
		Розробка ефективної політики стягнення боргів, що покращить грошові потоки та уникне асоціацій з «проблемним» контрагентом.
		Оптимізація собівартості, контроль за витратами. Це демонструватиме ефективне використання бюджетних та власних коштів, підвищуючи довіру громади

		Фінансова стабільність - фундамент репутації. Проблеми в цій сфері є головними тригерами репутаційних криз. Усі фінансові рішення повинні оцінюватися з точки зору їх потенційного репутаційного впливу.
	Операційна стратегія (управління послугами)	Підвищення якості дорожнього покриття та робіт
		Дотримання термінів виконання робіт
		Ефективне управління ресурсами: оптимізація використання техніки, матеріалів, робочої сили.
		Екологічна відповідальність: дотримання всіх екологічних норм під час проведення робіт, мінімізація негативного впливу на довкілля.

66

		Якість послуг - прямий вплив на репутацію. Будь-які дефекти, затримки або екологічні інциденти потребують негайної комунікації та усунення. Антикризовий план має включати чіткі дії щодо реагування на скарги по якості.
	Комунікаційна стратегія	Проактивна та прозора комунікація
		Створення офіційного прес-центру/відповідального за комунікації
		Активне ведення соціальних мереж: створення платформ для двостороннього спілкування з громадою, швидке реагування на запити та негативні відгуки.
		Побудова довгострокових відносин з журналістами, які готові об'єктивно висвітлювати діяльність підприємства.

В умовах нестабільності та зростання репутаційних ризиків підприємствам необхідно розробляти антикризову репутаційну стратегію, яка стане невід'ємною частиною загальної моделі управління. Її ключові елементи спрямовані на ефективне реагування на кризові ситуації, збереження довіри партнерів та суспільства, а також підтримку стабільного іміджу. Інтеграція цієї стратегії у загальну систему управління підприємством забезпечує комплексний підхід до розвитку та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі

(рис. 3.2).

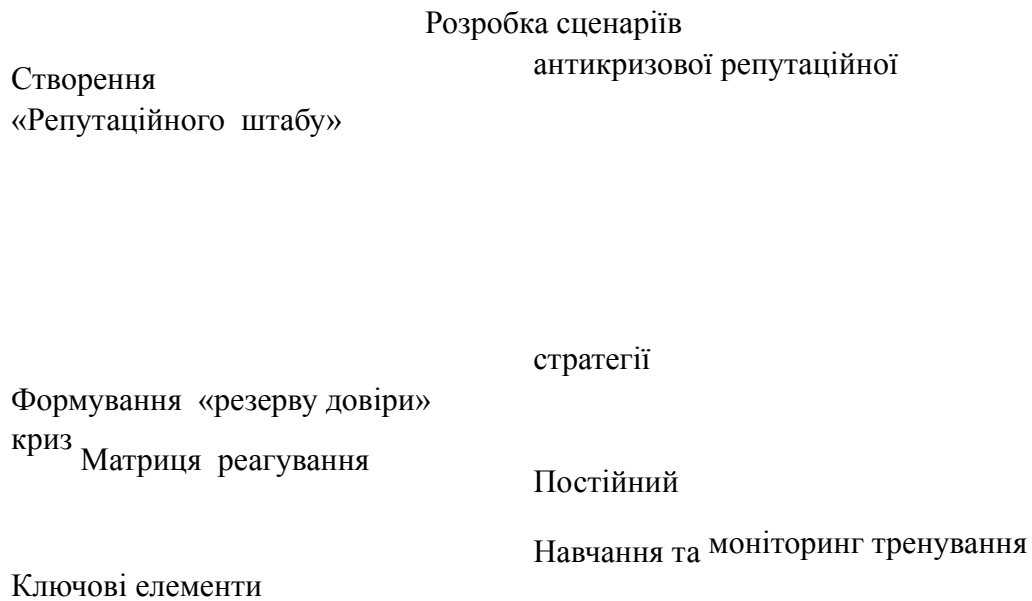


Рис. 3.2. Ключові елементи антикризової репутаційної стратегії (як частина інтегрованої стратегії)

67

1. Створення «Репутаційного штабу» передбачає створення постійно діючої групи (керівник, фінансист, юрист, PR-спеціаліст, інженер) для моніторингу, аналізу та оперативного реагування на репутаційні загрози.
2. Розробка сценаріїв криз має на увазі, що для кожної ідентифікованої загрози (наприклад, фінансові проблеми, значні дефекти доріг, екологічний інцидент, звинувачення в корупції) має бути розроблений детальний план дій.
3. Матриця реагування має на меті визначення «червоних ліній» (критичні інциденти, що вимагають негайної реакції найвищого керівництва), «жовтих ліній» (потребують оперативної реакції відповідального відділу) та «зелених ліній» (стандартна обробка).
4. Формування «резерву довіри» - передбачає постійну роботу над позитивною репутацією (якісні послуги, прозорість, соціальна відповідальність) створює запас довіри, який допомагає «пом'якшити удар» у випадку кризи.
5. Навчання та тренування передбачає проведення регулярних тренінгів для персоналу з кризової комунікації, симуляція кризових ситуацій. 6. Постійний моніторинг інформаційного поля для швидкого виявлення

негативних згадок та чуток.

Таким чином, інтеграція антикризової репутаційної стратегії у загальну стратегію розвитку Чернівецького МіськШЕП є життєво важливою для забезпечення довгострокової стійкості комунального підприємства. Фінансові проблеми, виявлені в аналізі, є прямими репутаційними бомбами уповільненої дії. Ефективне вирішення цих внутрішніх проблем, у поєднанні з проактивною, прозорою та швидкою комунікацією, дозволить підприємству не лише мінімізувати шкоду від потенційних криз, а й системно формувати імідж відповідального, ефективного та надійного партнера та постачальника послуг для громади Чернівців.

68

ВИСНОВКИ

В результаті написання бакалаврської роботи автор сформував такі теоретичні висновки та практичні пропозиції:

1. Репутація підприємства є складним багатовимірним явищем, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Вона охоплює економічні, соціальні, етичні та комунікаційні аспекти, які взаємодіють між собою та впливають на сприйняття компанії. Формування репутації залежить від якості управління, рівня прозорості, відповідальності бізнесу та ефективності комунікацій із зацікавленими сторонами. Концептуальні підходи до визначення репутації об'єднують стратегічний, соціально-психологічний та інформаційний виміри, що дозволяє розглядати її як актив підприємства. Усвідомлення багатовимірності репутації дає змогу підприємству будувати довгострокову стратегію її підтримання та використання як інструменту конкурентної переваги.

2. Репутація виступає стратегічним інструментом формування конкурентних переваг, зміцнюючи довіру споживачів та партнерів. Високий рівень репутації сприяє зростанню лояльності клієнтів, що забезпечує стабільні продажі та зменшує витрати на залучення нових споживачів. Позитивний імідж

підприємства підвищує його інвестиційну привабливість, відкриваючи доступ до нових фінансових ресурсів і можливостей. Системна репутаційна політика є ключовим чинником успішного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

3. Формування репутаційної стратегії потребує системного підходу, що враховує стратегічні цілі підприємства, очікування зацікавлених сторін та ринкові умови. Важливою особливістю є інтеграція репутаційних цілей в загальну бізнес-стратегію, що забезпечує узгодженість управлінських рішень та комунікацій. Ефективна стратегія передбачає проактивну взаємодію з цільовою аудиторією, моніторинг інформаційного простору та управління ризиками для збереження репутації. Постійне вдосконалення репутаційної політики сприяє

69

зміцненню довіри, формуванню стабільних партнерств і довгостроковій конкурентоспроможності.

4. Фінансові результати Чернівецького МіськШЕП за 2022–2024 роки свідчать про суперечливу динаміку. З одного боку, зафіксовано зростання чистого доходу від реалізації продукції, а також відчутне збільшення інших операційних та фінансових надходжень. Крім того, спостерігається позитивна тенденція до зниження адміністративних, збутових та інших операційних витрат, що демонструє покращення управлінської ефективності та заходи з оптимізації. З іншого боку, істотне зростання собівартості випереджає приріст доходу, що призводить до зменшення валового, операційного та прибутку до оподаткування. Це свідчить про зниження результативності основної діяльності підприємства.

5. Проведений аналіз фінансових результатів Чернівецького МіськШЕП засвідчує наявність певних слабких місць, які можуть перерости у репутаційні ризики. Вбудований у стратегію підприємства системний моніторинг репутації за допомогою сучасних технологій є необхідним кроком для їх випереджувального виявлення та ефективного реагування. Такий підхід сприятиме формуванню позитивного іміджу, що має особливе значення для комунального підприємства, котре активно взаємодіє з місцевою громадою.

Застосування цифрових рішень для виявлення репутаційних загроз посилює здатність підприємства оперативно реагувати на виклики, налагоджувати продуктивну комунікацію з суспільством і підвищувати його конкурентоспроможність.

6. Запропонована у дослідженні модель акцентує, що фінансова стабільність є основою формування позитивної репутації Чернівецького МіськШЕП. Виявлені під час аналізу проблеми з ліквідністю та управлінням дебіторською заборгованістю становлять безпосередню загрозу для ділового іміджу підприємства. Ефективна репутаційна політика неможлива без усунення цих внутрішніх фінансових недоліків, адже саме покращення фінансових результатів здатне суттєво посилити довіру до компанії. Реалізація такої моделі на практиці надасть змогу підприємству не лише своєчасно реагувати на

70

репутаційні ризики, але й послідовно формувати позитивний імідж, що є основою його довгострокової стабільності та успішного функціонування. 7. Інтеграція антикризової репутаційної стратегії у загальну стратегію розвитку Чернівецького МіськШЕП є критично важливою умовою для досягнення довготривалої стійкості підприємства. Виявлені фінансові труднощі становлять потенційно небезпечні репутаційні ризики, які можуть негативно вплинути на довіру до підприємства. Усунення цих проблем у поєднанні з активною, прозорою та оперативною комунікацією дозволить ефективно запобігати кризам і зменшувати їх наслідки. Це також сприятиме формуванню стабільного іміджу надійного й відповідального постачальника послуг для місцевої громади та партнерів. Такий підхід посилить довіру суспільства та підкріпить конкурентні позиції підприємства.

71

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. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-90-95>

2. Бачинська О.М., Мірошник Р.О., Кундицька Г.С. Наукові комунікації: історія розвитку та сучасні тенденції. *Norwegian Journal of development of the international Science*. № 58. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukovi-komunikatsiyi-istoriya-rozvitku-ta-suchasni-tendentsiy>

3. Біденко А., Золотаревич І. Репутаційний антистрес: Інструктор для власників і топ-менеджерів бізнесу. Київ : Yakaboo Publishing, 2021. 224 с 4. Вітт Г., Берд Д. Покоління Z. Як бренди формують довіру : пер. з англ. А. О. Климовської. Харків : Віват, 2022. 304 с.

5. Волкова Н.В. Управління онлайн-репутацією підприємства. *Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу Полтавського державного аграрного університету за результатами науково дослідної роботи 2021-2022 років* (м. Полтава, 17-18 травня 2023 року). Полтава: РВВ ПДАУ, 2023. С. 51 – 53.

6. Волохова Г. Л. Оцінка впливу корпоративної репутації на конкурентоспроможність підприємства. *Економічний простір*. 2021. №168. С. 49-54. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-8>

7. Гребешкова О. М., Шиманська О. В. Ділова репутація як стратегічний актив підприємства. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. 2019. № 25. С. 493-502.

8. Данилюк А. Дослідження суті бренд-менеджменту в системі маркетингового управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ. 2023. Том 80. № 1. С. 20–28.

72

9. Завербний А.С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. №1. С. 13–19. URL : <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19>

10. Завербний А.С., Шпак Ю.Н., Побурко О.Я. Проблеми та перспективи

застосування репутаційного менеджменту українськими підприємствами за умов зовнішньоекономічної діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 41. С. 80-86. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/15.pdf

11. Завербний А., Налутка П. Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільств*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96>

12. Завербний А.С., Ломага Ю.Р. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою їх підвищення їх конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск 22. С. 27-31

13. Живко З., Живко М., Шегинська, А. Проблематика ділової репутації як індикатор економічної безпеки бізнесу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №4(76). С. 104–113. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-104-113>

14. Ігнатенко М. М. Формування процесу управління діловою репутацією та соціальною відповідальністю харчових і переробних підприємств як складниками їх конкурентоспроможності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2022. Вип. 5(2). С. 105-108/ URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29__28

15. Канцибка Є.М. Фактори впливу на формування іміджу підприємства. 2023. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/516>

16. Кір'ян О. І. Формування іміджу організації як джерела її стійкості та прибутковості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 75–80. 17. Ковалевська А.В., Зеленський С.В. Аналіз моделей оцінки стейкхолдерів: прикладні аспекти формування стратегії сталого розвитку міст

України. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 9. 2019. С. 299-307. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2019-9_0-pages299_307.pdf

18. Колокольчикова І. В. Стратегічне управління та формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. № 56. С. 67–70

19. Кравчук Н.О., Вашків О.П. Ділова репутація як стратегічний чинник підприємства. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2428/1/Ділова%20репутація.pdf> 20.

Козар Т., Глинський Н. Управління репутацією підприємства в соціальних мережах. *Академічні візії*. 2024. №30, с. 1-10. URL:

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

21. Леськова С., Пастущин С. Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 39–43.

22. Литвиненко К.О., Погосян К.В. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: «Економіка і управління»*. 2020. №2. С. 24-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)_7)

23. Наумова О., Наумова М., Шевчук А. Вплив ділової репутації на забезпечення економічної безпеки компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-150>

24. Наумова О., Наумова М., Талалаєвський В. Відновлення ділової репутації компанії в контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-83>

25. Німець Ю. Як суб'єкту господарювання захистити ділову репутацію від посягань. *Закон і бізнес*. 2020. Випуск № 1 (1455). URL: <https://zib.com.ua/ua/140849.html>

74

26. 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.

27. Петухова О. М., Степанчук С. О., Грущенко А. В. Расе-технологія при розробці іміджевої рекламної та PR-кампанії підприємства. *Ефективна*

економіка. 2021. № 2. С. 34–38.

28. Реверчук Н.И., Дзямулич Е.С., Канцір О.С. Особливості розвитку репутаційного менеджменту компаній в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL : <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/116.pdf>

29. Родіонов О. В. Ділова репутація підприємства. Ноулідж. 2021. № 25. С. 210-256.

30. Родіонов О.В., Погорелов Ю.С. Вплив ділової репутації підприємства на його розвиток. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp_/17RodPog.html

31. Рябова Т.А., Воєдило Н.Ю. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8451>

32. Сазонова С. В., Кушик Б. С. Формування іміджу компанії. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 31–34

33. Сальнікова Л.С. Репутаційний менеджмент. Підручник. https://stud.com.ua/11314/menedzhment/reputatsiyniy_menedzhment 34. Сарай Н. І. Ділова репутація торговельного підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності в макро- та мікросередовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 62–66.

35. Симонов А. К. Ризики ділової репутації. *Управління компанією*. 2019. № 56. С. 56- 78.

36. Селезньова О.О., Стренковська А.Ю., Євдокімова О.М. Ділова репутація як визначальний фактор формування бренду підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 25, ч. 2. С. 115–119.

75

37. Стародубська М. Управління репутацією: 5 помилок, яких припускаються компанії. *Школа стратегічного архітектора*. 2024. URL : <https://www.ssa.kmb.s.ua/upravlinnya-reputaciyeu-5-pomilok-yakih-pripuskayutsya-kompaniyi>

38. Таран-Лала О.М., Зось-Кіор М.В., Андрусенко М.М. Імідж

підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*. 2020. № 7. с. 18–22. URL: 10.32702/2306-6792.2020.7.18

39. Фалович В., Бакуліна Н., Шушпанов Д. Особливості використання антикризових комунікацій в управлінні корпоративною репутацією. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 66–71.

40. Терентьєва О.В. Проблеми та напрямки осучаснення антикризового репутаційного менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6165>

41. Фаїзова С. О., Фаїзова О. Л., Гуцалова В. І. Позитивний імідж, як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 36–40.

42. Харамурза Д., Сошинська В. Глобальні тенденції в управлінні репутацією. *Інтегровані комунікації*. 2024. №2 (18). С. 116-123. URL <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.1815>

43. Химич І. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 59-61.

44. Шкроміда В.В. Способи формування репутації підприємства у контексті поставлених завдань репутаційного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. №164. С. 134-137

45. Nakra P. Corporate Reputation Management: «CRM» with a Strategic Twist. *Public Relations Quarterly*. 2016. Vol. 45. № 2. P. 35–42. 46. Brahmana, R., You, H., & Lau, E. (2020). Does reputation matter for firm risk in developing country? *International Journal of Finance & Economics*, pp.1–14. DOI: <https://doi.org/10.1002/ijfe.2262>

76

47. Pfister, B., Schwaiger, M., & Morath, T. (2020). Corporate reputation and the future cost of equity. *Business Research*, vol.13(1). pp.343–384. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0092-8>

48. Korzhevskiy, I., & Mihus, I. (2022). Business reputation of enterprises:

definitions, structure and reputation risk management. *Economics, Finance and Management Review*, vol.(3), pp.89–99. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-3-89>

49. Shkromyda V. Disputed aspects of the reputation management implementation. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2020. Vol. 7. № 3. P. 60–67. DOI: 10.15330/jpnu.7.3.60-67

50. Shamma H.M. Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications. *International Journal of Business and Management*. 2018. Vol. 7. № 16. P. 151–16

51. Vasylytsiv, T., Mitsenko. N., Mulka, O., & Zaychenko V. (2023). Economic potential vs economic security of the enterprise: points of convergence and divergence. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. (36), pp.23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341>