

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління репутаційними ризиками організації
у цифровому середовищі»

Виконала:

студентка групи д4ЕМ

Бабіч Дар'я Сергіївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Карпенко Ю.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність та зміст репутаційних ризиків організації	7
1.2. Класифікація, види та характеристика репутаційних ризиків.....	13
1.3. Світовий досвід та сучасні тренди мінімізації репутаційних загроз у мережі Інтернет	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	29
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування та ринкових позицій ПрАТ «Оболонь»	29
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь».....	41
2.3. Аналіз діючої системи управління репутацією та оцінювання рівня репутаційних загроз у цифровому середовищі ПрАТ «Оболонь».....	56
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	67
3.1. Визначення загальної концепції превентивного управління репутаційним капіталом на ПрАТ «Оболонь».....	67
3.2. Розробка методичного та інформаційного забезпечення системи моніторингу репутаційних ризиків ПрАТ «Оболонь»	72
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання репутація є одним із найважливіших нематеріальних активів підприємства, який безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, фінансові результати, здатність залучати клієнтів, інвесторів та кваліфікований персонал. Репутаційні ризики, що виникають через розбіжності між очікуваними та реальними діями компанії, швидко трансформуються в реальні фінансові втрати, падіння продажів, відтік клієнтів і ускладнення доступу до капіталу. Особливої гостроти проблема набуває в умовах цифровізації, коли негативна інформація поширюється зі швидкістю вірусу, а також під час воєнного стану та економічної нестабільності в Україні.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням впливу репутаційних ризиків на стійкість бізнесу в умовах цифрової трансформації, посилення вимог стейкхолдерів до ESG-принципів та швидкого поширення інформації в соціальних мережах. Питання сутності, класифікації та управління репутаційними ризиками висвітлювали у своїх працях зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема О. Загурський, П. Налутка, О. Кривда, Н. Котвицька, а також міжнародні регулятори (Базельський комітет, COSO, Федеральна резервна система США). Водночас недостатньо дослідженими залишаються особливості управління репутаційними ризиками організації у цифровому середовищі. Саме тому обрана тема є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління репутаційними ризиками ПрАТ «Оболонь» у цифровому середовищі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність та зміст репутаційних ризиків організації;
- систематизувати наукові підходи до класифікації репутаційних ризиків та здійснити їхню комплексну теоретичну характеристику;
- узагальнити світовий досвід та сучасні тренди мінімізації репутаційних

загроз у мережі Інтернет;

охарактеризувати соціально-економічні умову функціонування та ринкові позиції ПрАТ «Оболонь»;

здійснити діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»;

проаналізувати діючу систему управління репутацією та оцінювання рівня репутаційних загроз у цифровому середовищі ПрАТ «Оболонь»;

визначити загальну концепцію превентивного управління репутаційним капіталом на ПрАТ «Оболонь»;

розробити методичне та інформаційне забезпечення системи моніторингу репутаційних ризиків ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес управління репутаційними ризиками ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження інструменти управління репутаційними ризиками у цифровому середовищі на ПрАТ «Оболонь».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний метод (для вивчення сутності репутаційних ризиків), системний аналіз і синтез, порівняльний метод, методи класифікації, узагальнення та систематизації теоретичного матеріалу. Для аналізу діяльності підприємства застосовувалися методи фінансового аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний), а також методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, бенчмаркінг.

Інформаційне забезпечення дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань репутаційного й ризик-менеджменту; матеріали міжнародних регуляторів і стандартів управління ризиками; статистична і фінансова звітність, установчі документи та річна інформація емітента ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 роки; дані офіційного веб-сайту підприємства, його сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube) та відкритих реєстрів (YouControl); результати власних розрахунків і

спостережень автора, здійснених у процесі діагностики фінансового стану підприємства та оцінювання рівня репутаційних загроз у цифровому середовищі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінювання рівня репутаційних загроз підприємства у цифровому середовищі на основі поєднання Цифрового індексу репутації (DRI) та матриці репутаційних загроз, що дає змогу кількісно визначати пріоритетність ризиків і порівнювати репутаційну позицію підприємства з позицією основних конкурентів; організаційно-економічний механізм управління репутаційним капіталом підприємства – через обґрунтування концепції превентивного управління, що базується на принципах проактивності, інтеграції та вимірюваності й охоплює чотири взаємопов'язані рівні управління (стратегічний, тактичний, операційний, аналітично-контрольний).

Практична значущість роботи полягає у тому, що розроблені в роботі концепція превентивного управління репутаційним капіталом, матриця RACI, система KPI, архітектура ORM-моніторингу та триступеневий антикризовий протокол мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо використані менеджментом ПрАТ «Оболонь» для переходу від фрагментарного реагування до системного проактивного управління репутаційними ризиками у цифровому середовищі. Запропонований поетапний 12-місячний план впровадження дає змогу реалізувати розроблені рекомендації з мінімальними організаційними витратами.

Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли наукову апробацію під час участі у IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», яка відбулася 04 червня 2026 р. у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 71 найменування та 3 додатків. Повний обсяг роботи становить 82 сторінки, містить 26 таблиць, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та зміст репутаційних ризиків організації

В сучасних умовах господарювання важливого значення має репутація підприємства. Вона є нематеріальним активом, але досить важливим, який визначає конкурентну позицію підприємства на ринку, формує лояльність клієнтів та підтримку навіть в умовах криз. Тому питанню репутації сучасні підприємства повинні приділяти більше уваги. На противагу репутації існують репутаційні ризики, які можуть завдати значних збитків підприємству. Вони ж виникають через розбіжності між очікуваними та реальними результатами компанії. Це за собою може нести реальні фінансові втрати, падіння продажів, відтік клієнтів та ускладнення доступу до капіталу. Ще більшим ускладненням проблема стає в умовах цифровізації, коли негативна інформація поширюється неймовірно швидко. Також і під час воєнного стану та економічної нестабільності в Україні.

Репутаційний ризик є потенційною загрозою втрати довіри клієнтів, інвесторів, регуляторів, співробітників. Це виникає в наслідках поганої публічності, етичних порушень та не реалізації заявлених дій [51]. По банківському нагляду, що було враховано в нормативних документах Національного банку України, репутаційний ризик – це ризик, що виникає внаслідок негативного сприйняття діяльності банку клієнтами, акціонерами, інвесторами, аналітиками ринку, регуляторами чи іншими зацікавленими сторонами. Це негативно впливає чи може негативно вплинути на здатність банку підтримувати наявні або встановлювати нові ділові відносини, а також на доступ до джерел фінансування [63].

Бізнес неможливий без конкуренції і тому так важлива репутація для

компанії. Вона здатна залучати нових клієнтів навіть у погані часи або ж назавжди позбавити шансу на вдачу бренду. Американські експерти підтримують аналітичний підхід [55]. Вони трактують репутаційний ризик як наслідок з того, що негативна публічність в ділових справах компанії, незважаючи на добросовісність намірів, в будь-якому випадку призведе до скорочення кількості споживачів.

Аналогічного підходу дотримуються міжнародні регулятори та дослідники. Федеральна резервна система США трактує репутаційний ризик як потенціал того, що негативна публічність щодо ділових практик установи, незалежно від її правдивості, призведе до скорочення клієнтської бази, судових витрат або зменшення доходів [55]. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) розглядає його в контексті ESG-ризиків як неприйнятні розбіжності між тим, як організація хоче та потребує бути сприйнятою, і тим, як її фактично сприймають [52].

У вітчизняній науковій літературі сутність репутаційних ризиків розкривається подібним чином. Зокрема, О. М. Загурський визначає їх як реальну або потенційну можливість заподіяння шкоди діловій репутації організації через негативні події, що впливають на ставлення стейкхолдерів [16]. П. Налутка та інші автори наголошують, що репутаційні ризики – це негативні події, здатні погіршити ставлення стейкхолдерів і зменшити їхню готовність підтримувати компанію [27]. О. В. Кривда розглядає їх як джерела та детермінанти, що впливають на управління репутацією суб'єктів підприємництва, підкреслюючи необхідність виявлення потенційних загроз для запобігання втратам [11].

Зміст репутаційних ризиків охоплює кілька ключових аспектів. По-перше, це неосяжний характер: репутація є нематеріальним активом, тобто репутаційним капіталом, який накопичується через позитивні дії та швидко зменшується через негативні події, подібно до банківського рахунку. Репутаційний капітал формується поступово як сукупність уявлень стейкхолдерів про організацію протягом тривалого часу на основі якості

продукції (послуг), рівня корпоративної культури, соціальної відповідальності та етичності ведення бізнесу. Як стратегічний нематеріальний актив, він безпосередньо впливає на ринкову вартість компанії, її інвестиційну привабливість і конкурентні переваги. За оцінками дослідників, у сучасних компаніях від 70 до 85 % ринкової вартості припадає саме на нематеріальні активи, серед яких репутація посідає одне з провідних місць [55].

Складністю такого ризику безпосередньо є те, що його реально важко точно кількісно оцінити та прорахувати. Він проявляється опосередковано через зниження лояльності клієнтів, падіння продажів, ускладнення залучення капіталу чи відтік висококваліфікованого персоналу. На відміну від матеріальних активів, репутацію практично неможливо «відновити» за короткий термін: її руйнування відбувається швидко, а відновлення вимагає значних зусиль, часу та ресурсів. Деякі автори порівнюють репутацію з тінню компанії, підкреслюючи, що без довіри партнерів організація втрачає легітимність і конкурентоспроможність [55].

По-друге, цим вторинним похідним характером є те, що репутаційний ризик рідко виникає самостійно, а частіше є наслідком реалізації різних ризиків – операційних, кібернетичних, соціальних чи екологічних [14]. Наприклад, це може бути – витік даних, скандал з постачальником або неетична поведінка співробітника. Без сумнівів автоматично трансформується в репутаційну шкоду. Комплаєнс-ризик, тобто ризик недотримання законодавчих норм, регуляторних вимог, внутрішніх політик та етичних стандартів, часто стає первинним джерелом репутаційних втрат. Ще порушення антикорупційного законодавства, вимог захисту персональних даних спочатку спричиняє юридичні чи фінансові санкції, але потім швидко переростає в негативне сприйняття організації суспільством і бізнес-партнерами [18].

Дослідники також визначають, що особливо сильний репутаційний ефект виникає від подій, пов'язаних з внутрішнім шахрайством або корупцією, коли втрати ринкової вартості компанії значно перевищують прямі збитки. Тим самим, репутаційний ризик виступає своєрідним «мультиплікатором» інших

ризиків, перетворюючи локальні проблеми на системну кризу довіри [18].

Ризик існує у будь-якій діяльності. Головним чинником його породження є невизначеність зовнішнього середовища, а також різного роду збої у внутрішньому середовищі підприємства. Так, причинами виникнення ризику є зовнішні та внутрішні. Традиційно до зовнішніх причин відносяться ті, які не лежать в компетенції підприємства та відповідно на них не має змоги впливати. До зовнішніх причин появи ризику можна віднести: нестабільну політико-економічну ситуацію, знецінення національної валюти, початок військових дій тощо. Тобто до зовнішніх причин відносяться будь-які зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі та можуть вплинути на результати діяльності підприємства. Тоді, як до внутрішніх причин відносяться ті, які знаходяться безпосередньо на підприємстві. Зокрема, внутрішніми причинами може стати: некомпетентність працівників, помилки при плануванні, нестача фінансових ресурсів тощо [31].

Як уже було зазначено, ризики супроводжують всю господарську діяльність. Підприємствам не потрібно їх боятися та уникати, а необхідно вміти ефективно управляти ними. Для цього необхідне створення системи управління ризиками. В сучасній термінології її часто називають як ризик-менеджмент. Дана система покликана своєчасно ідентифікувати всі можливі ризики, оцінювати ймовірність настання несприятливої події, порівнювати можливий виграш з можливими втратами при різних сценаріях розвитку, а також вживати заходи направлені на зниження рівня ризику або ж мінімізації негативного результату. На основі аналізу наукової літератури представлено процес управління ризиками, який складається з декількох взаємопов'язаних етапів. Основним з них детальний аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища [14].

У сучасній практиці менеджменту існує декілька підходів до створення системи управління ризиками. Розглянемо деякі з них. Для створення системи управління ризиками на великих підприємствах, зазвичай, створюється окремий структурний підрозділ, який і відповідає за управління ризиками. Тобто на підприємстві, яке володіє значними ресурсами, доцільно створювати окремий

підрозділ – службу ризик-менеджменту з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами [6].

На невеликих підприємствах широкого поширення набув так званий «пасивний ризик-менеджмент», який передбачає залучення зовнішніх консультантів, які здійснюють необхідну роботу з ідентифікації і аналізу ризику, підбирають відповідні методи управління ключовими ризиками і диференційовано розподіляють їх по підрозділах підприємства. При цьому всі необхідні рішення проводяться через керівні органи, але окремий підрозділ ризик-менеджменту не створюється. Недоліки цього підходу очевидні: після від'їзду консультантів система управління ризиками перестає працювати [4].

Слід зазначити, що на японських підприємствах створення системи управління ризиками зводиться до формування тимчасових груп ризик-менеджменту. Тобто в Японії ризик-менеджмент не розглядається як безперервний процес. Формування тимчасових груп ризик-менеджменту на японських підприємствах зводиться до їх створення лише на час впровадження певного проєкту. Як правило, до таких тимчасових груп входять найбільш кваліфіковані із значним досвідом працівники підприємства. Основною перевагою такого підходу до створення системи управління ризиками є економія на ресурсах та колективне обговорення можливих ризиків. Також існує практика щодо запровадження окремої посади ризик-менеджера, на якого покладено всі функції з управління ризиками [2].

Ризик завжди існує там, де є як мінімум два сценарії розвитку. Під ризиком слід розуміти ймовірність отримання підприємством негативних результатів, або ж недоотримання прибутків, втрати фінансових ресурсів чи понесення додаткових втрат. Підприємствам не потрібно боятися ризиків, слід вміти правильно управляти ними. Для цього на підприємствах потрібно створювати систему управління ризиками. Основними підходами до її створення є такі: розроблення розділів з управління ризиками керівниками окремих підрозділів у межах планів функціонального розвитку підприємства, запровадження посади

ризик-менеджера, створення відділу ризик-менеджменту, формування тимчасових груп ризик-менеджменту, а також залучення зовнішніх фахівців з ризик-менеджменту. Ідеального варіанту створення системи управління ризиками не існує. Обраний підхід залежить від можливостей підприємства, сфери господарської діяльності, політики підприємства та інших факторів. Кожен з можливих підходів має свої як переваги, так і недоліки. Система управління ризиками в умовах високого рівня невизначеності є важливим фактором забезпечення успіху підприємства на ринку.

Управління такими ризиками вимагає інтеграції в загальну систему ризик-менеджменту організації, переходу від реактивного (відповідь на вже виниклу кризу) до проактивного підходу, що включає ідентифікацію потенційних загроз, постійну оцінку, моніторинг настроїв стейкхолдерів та розробку превентивних заходів мінімізації. Лише системний підхід дозволяє зберегти та примножити репутаційний капітал як ключовий стратегічний ресурс сучасної організації.

На рис. 1.1 наведено механізм виникнення та поширення репутаційного ризику.

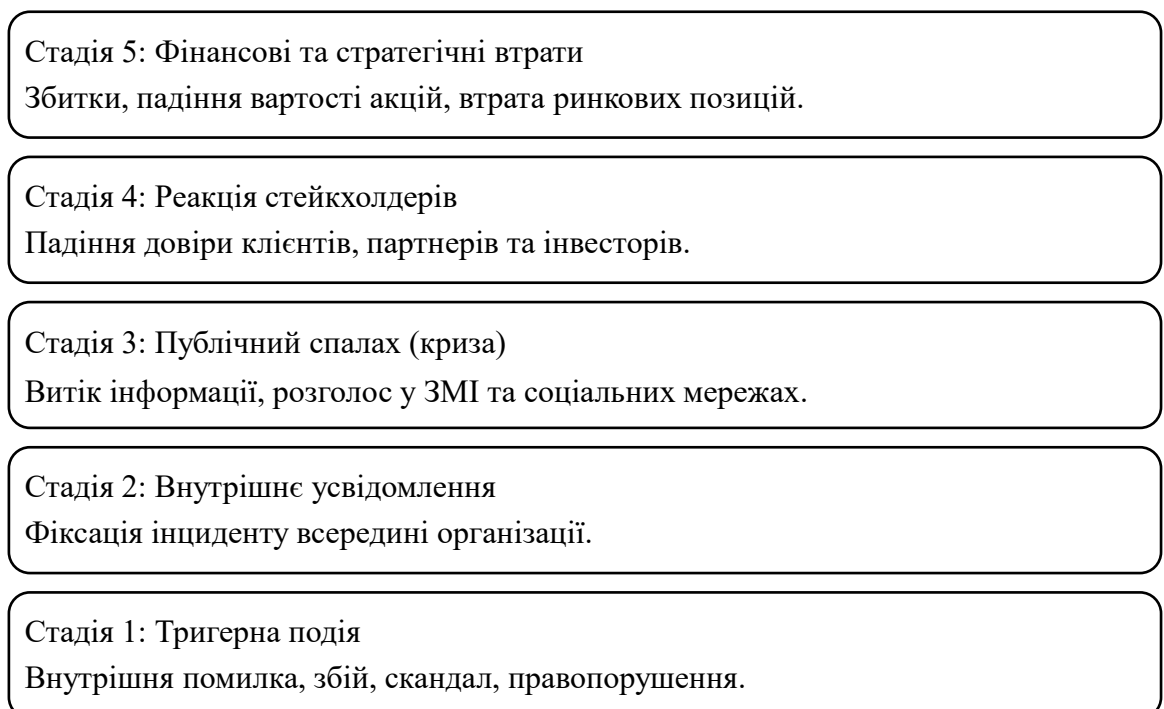


Рисунок 1.1 – Механізм виникнення та поширення репутаційного ризику

Примітка. Створено автором на основі даних [11; 16; 51; 55]

Як свідчать дані рис. 1.1, репутаційний ризик має чітку послідовність стадій розвитку: від появи тригерної події до реалізації фінансових та стратегічних втрат. Така ланцюгова структура пояснює, чому важливо виявляти ризики на ранніх етапах, не допускаючи переходу до публічної кризи.

На основі критичного аналізу наукових джерел встановлено, що попри значний масив досліджень з питань репутаційних ризиків, у науковій літературі залишаються суттєві прогалини. По-перше, більшість визначень орієнтовані на банківський або фінансовий сектор і не враховують специфіки харчової промисловості, де репутаційні ризики тісно пов'язані з безпечністю продуктів і довірою споживачів. По-друге, в умовах воєнного стану в Україні традиційні підходи до управління репутаційними ризиками потребують суттєвого переосмислення через нестабільність операційного середовища, зміну споживчих пріоритетів і посилену роль держави. По-третє, наукові джерела переважно розглядають репутаційні ризики як реактивну проблему, тобто реакцію на вже виниклу кризу, тоді як потреба сьогодення полягає у розробці проактивних, превентивних систем управління.

У наступному підрозділі нами буде розглянуто класифікацію, види та характеристика репутаційних ризиків.

1.2. Класифікація, види та характеристика репутаційних ризиків

Класифікація репутаційних ризиків є важливим інструментом, який допомагає зрозуміти їхню природу, джерела виникнення та особливості прояву. Оскільки репутаційні ризики мають складний і багатогранний характер, у науковій літературі існує кілька підходів до їх систематизації.

Найчастіше дослідники поділяють ці ризики залежно від джерел виникнення, характеру походження та сфери впливу на діяльність організації.

У табл. 1.1 наведено класифікацію репутаційних ризиків організації.

Як свідчать дані табл. 1.1, за джерелами виникнення репутаційні ризики

Таблиця 1.1 – Класифікація репутаційних ризиків організації

Критерій класифікації	Види ризиків	Основні причини виникнення	Можливі наслідки для організації
За джерелами виникнення	Внутрішні Зовнішні	Порушення етики, низька якість продукції, слабке управління; дії партнерів, зміни законодавства, суспільні тренди	Втрата довіри стейкхолдерів, внутрішні конфлікти; масова критика в медіа, регуляторний тиск
За характером походження	Культурні Управлінські (операційні) Зовнішні	Невідповідність заявлених цінностей реальним діям; помилки в процесах, низька якість рішень; зовнішнє середовище (медіа, регулятори, партнери)	Зниження лояльності працівників і клієнтів; операційні збої, скарги клієнтів; негативні публікації, бойкоти
За сферою впливу	Фінансові Операційні Стратегічні Соціально-екологічні (ESG) Ризики персоналу	Падіння продажів, негативне сприйняття; порушення бізнес-процесів; невдалі стратегічні рішення; порушення ESG-принципів; скандали з керівництвом чи колективом	Зменшення доходів, падіння ринкової вартості; розрив контрактів, зростання витрат; обмеження зростання компанії; бойкоти, штрафні санкції; відтік кадрів, погіршення внутрішнього клімату

Примітка. Створено автором на основі даних [3; 12]

традиційно розділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики з'являються безпосередньо внаслідок дій або бездіяльності самої організації. Вони пов'язані з порушеннями етичних норм, зниженням якості продукції чи послуг, проблемами корпоративного управління, внутрішнім шахрайством або слабкою корпоративною культурою. Такі ризики організація здатна контролювати краще, оскільки вони залежать від внутрішніх процесів і рішень керівництва [3].

Зовнішні репутаційні ризики виникають поза прямим впливом компанії. Причинами можуть бути шкідливі практики бізнес-партнерів або постачальників, зміни в законодавстві, зміна суспільних настроїв, зростання вимог щодо екологічної та соціальної відповідальності, а також інформаційні кампанії в медіа [46]. Це менш прогнозовані ризики, і вони потребують постійного моніторингу вашого зовнішнього середовища.

Репутаційних ризиків багато – від внутрішніх (наприклад, етичні проблеми, погана якість виробництва, згадана вище) до зовнішніх (медіа, зміни в законодавстві), від культурних до управлінських. Така класифікація дає змогу не лише систематизувати ризики, а й визначати пріоритетні сфери для їхнього управління залежно від характеристик конкретного підприємства. У харчовій промисловості особливо актуальними є ризики щодо якості продукції та дотримання екологічних і соціальних стандартів, оскільки споживачі в цьому секторі дуже чутливі до репутаційних сигналів.

Культурні, управлінські та зовнішні репутаційні ризики класифікують залежно від їхнього походження (табл. 1.1) [3]. Культурні чинники включають репутаційні ризики, які виникають тоді, коли організація має розбіжність між тим, що вона проголошує як цінності та принципи, і тим, як її працівники чи керівництво насправді поведуться. Майже кожна компанія у своїх місіях, кодексах етики та корпоративних політиках проголошує, що вона є етичною, діє доброчесно, заслуговує на довіру клієнтів і поважає їх. Якщо менеджери або працівники не дотримуються принципів, які ви викладаєте (наприклад, вони допускають дискримінацію, толерують домагання, ігнорують інтереси клієнтів, приховують інформацію, яка була б для них важливою), ви стикаєтеся з культурною прірвою. Ця різниця швидко стає очевидною всередині компанії та назовні. Вони стають непослідовними в очах інших, оскільки клієнти, працівники та громадськість починають сприймати організацію як таку, що не має автентичності. Культурні ризики можуть бути особливо небезпечними: часто вони лишаються непоміченими до того моменту, поки шкода не стане публічно видимою, а це спричиняє постійну репутаційну шкоду.

Управлінські та операційні репутаційні ризики пов'язані з помилками в управлінні та недоліками у виконанні щоденних бізнес-процесів [14]. Вони виникають через неякісне прийняття рішень, слабе планування, недостатній контроль за виконанням завдань або низький рівень якості продукції та послуг. Наприклад, якщо компанія обіцяє швидку доставку або високий рівень сервісу, але на практиці клієнти постійно стикаються з затримками, браком товару чи

некомпетентністю персоналу, це відразу відбивається на її іміджі. До цієї групи також належать технічні збої, помилки в логістиці, проблеми з безпекою продукції або невідповідність стандартам якості. Управлінські ризики часто стають видимими для клієнтів і партнерів, оскільки безпосередньо впливають на їхній досвід взаємодії з компанією. Чим частіше повторюються такі помилки, тим сильніше падає рівень довіри і тим важче потім відновити позитивне сприйняття.

Зовнішні репутаційні ризики виникають через зовнішні індивідуальні чинники, на які сама організація безпосередньо не може вплинути [27]. Це поведінка ділових партнерів і постачальників, дії внаслідок раптових змін у законодавстві та зміни вимог комплаєнсу з боку регуляторів, публічні скандали або суттєва негативність у медіа чи зміни в суспільній думці. Коли (значно) гірше трапляється з відповідальними організаціями, наприклад, якщо постачальник, який діяв етично, стає втягнутим у корупційний скандал, ті бізнеси, що з ним асоціюються, можуть також зазнати репутаційної шкоди через зв'язок із проблемами їхніх постачальників. Аналогічно, організація може зіткнутися з труднощами, якщо більш жорсткі екологічні регуляції або нові правила, пов'язані із захистом персональних даних, набудуть чинності швидше, ніж вона зможе їх упровадити. Зовнішні ризики – це ті, що мають найвищий рівень невизначеності. Організація може впливати на них лише певною мірою через ретельний відбір партнерів, відстеження релевантного законодавства в реальному часі та публічну адвокацію.

Тому, культурні, управлінські та зовнішні репутаційні ризики відрізняються джерелами виникнення та рівнем контролю з боку організації. Культурні ризики найбільше залежать від внутрішньої етики та цінностей, управлінські – від якості управління та операційної діяльності, а зовнішні – від динаміки зовнішнього середовища. Розуміння цих відмінностей дозволяє керівництву більш точно визначати пріоритети в управлінні репутаційними ризиками та розробляти відповідні превентивні заходи.

Отже, репутаційні ризики класифікуються як фінансові, операційні,

стратегічні, соціально-екологічні та пов'язані з персоналом відповідно до масштабу їхнього впливу на діяльність організації [1]. Фінансові репутаційні ризики проявляються як прямі та непрямі грошові втрати компанії. Вони виникають тоді, коли негативне сприйняття фірми призводить до відмови клієнтів від придбання будь-яких додаткових продуктів, зниження обсягів продажів і втрати повторних покупок з боку постійних клієнтів [27]. Крім того, ці ризики часто супроводжуються зменшенням ринкової вартості компанії, скороченням капіталізації (для акціонерних товариств) та труднощами з доступом до кредитних ресурсів і залученням інвестицій. Компанія, яка має репутаційні проблеми, стає «ізгоєм», і навіть інвестори та банки остерігаються вести з нею бізнес, тим самим підвищуючи вартість залучення капіталу або, в деяких випадках, повністю блокуючи фінансування.

Операційні репутаційні ризики пов'язані з порушенням нормального функціонування бізнес-процесів [14]. Через втрату довіри партнери та постачальники можуть відмовлятися від укладання нових контрактів або переглядати умови співпраці на гірші. Клієнти починають скаржитися, що призводить до зростання кількості повернень товару, рекламаций і судових спорів. У результаті компанія змушена витратити додаткові ресурси на усунення наслідків, а повсякденна робота бізнесу стає менш ефективною та більш витратною. Стратегічні репутаційні ризики обмежують можливості довгострокового розвитку організації [4]. Коли репутація компанії погіршується, вона втрачає привабливість для нових ринків, партнерів і перспективних проєктів. Стратегічні ініціативи, такі як вихід на нові ринки, запуск інноваційних продуктів чи злиття з іншими компаніями, стають значно складнішими або зовсім неможливими. У такому випадку організація змушена відмовлятися від вигідних можливостей, що уповільнює її зростання та знижує конкурентоспроможність у майбутньому.

Останніми роками деякі репутаційні ризики, пов'язані із соціальними та екологічними питаннями, стали ще більш помітними. Вони виникають через порушення стандартів екологічної сталості, соціальної підзвітності або

корпоративного управління [19]. Вони можуть включати забруднення, недотримання трудових стандартів та/або прав працівників, дискримінацію або відсутність підзвітності за ділову діяльність. Нині суспільство, інвестори та регулятори реагують на такі збої більш активно, що супроводжується масштабним негативним висвітленням у медіа, втратою споживачів та посиленням регуляторного тиску.

Ризики персоналу виникають у разі наявності внутрішніх скандалів серед керівництва компанії або серед працівників [69]. Вони можуть набувати форми публічних сварок між працівниками, домагань, необґрунтованого звільнення ключових спеціалістів, неетичної поведінки топ менеджменту або масового відтоку працівників. Такі інциденти швидко стають відомими як у межах компанії, так і поза нею, що призводить до зниження мотивації працівників, шкоди внутрішньому середовищу та втрати талановитих працівників.

У табл. 1.2 наведено репутаційні ризики підприємства за сферою впливу.

Таблиця 1.2 – Репутаційні ризики за сферою впливу

Вид ризику	Основні причини виникнення	Характерні наслідки	Приклади прояву
Фінансові	Втрата довіри клієнтів і інвесторів	Зниження продажів, падіння ринкової вартості, дорожчий капітал	Відтік клієнтів, зниження ціни акцій
Операційні	Проблеми з якістю продукції та сервісом	Порушення бізнес-процесів, розрив відносин з партнерами	Зростання реклаमाцій, розірвання контрактів
Стратегічні	Невдалі стратегічні рішення та комунікації	Обмеження можливостей зростання та розвитку	Невдача при виході на новий ринок
Соціально-екологічні (ESG)	Порушення екологічних і соціальних норм	Критика в медіа, бойкоти, штрафні санкції	Скандали щодо забруднення чи дискримінації
Ризики, пов'язані з персоналом	Скандали з керівництвом або колективом	Відтік кадрів, погіршення внутрішнього клімату	Масові звільнення ключових співробітників

Примітка. Створено автором на основі даних [3; 4; 12; 19; 27; 69]

Нині суб'єкти господарювання функціонують у досить мінливому зовнішньому середовищі, у якому криється велика кількість загроз та небезпек. Все це породжує ризики, з якими доводиться підприємствам зустрічатися на усіх етапах їх життєвого циклу. Ризики несуть для підприємства небезпеку, загрозу отримання негативних результатів чи можливість відхилення їх від очікуваних [12]. Ризики існують в будь-якому бізнесі, при здійсненні будь-якої діяльності. Водночас, сьогодні, коли в Україні високий рівень нестабільності, раніше поширення пандемії Covid-19, сьогодні повномасштабна війна, рівень ризику для підприємств усіх секторів господарювання зростає у рази. У зв'язку із зазначеним доцільно визначити сутність категорії «ризик».

На думку лінгвістів, категорія «ризик» походить з латинської мови від слова «*resesum*», що означає «скеля» або «небезпека» та використовувалося ще стародавніми мореплавцями для позначення небезпеки зіткнення з прибережними скелями. В економічній літературі категорія «ризик» часто ототожнюється з можливістю втрати підприємством частини своїх ресурсів, зменшення запланованих доходів або додаткових витрат у процесі виробничо-господарської діяльності. На думку угорських учених Т. Бачкай та Д. Мессена, ризик існує завжди та виникає у будь-якій ситуації, де існує принаймні два сценарії розвитку [9].

В цілому поняття «ризик» слід тлумачити в трьох аспектах [16]:

ризик як небезпека та загроза – настання будь-яких негативних (прогнозованих або раптових) подій, які завдають збитку людям та підприємствам. У даному аспекті ризик виступає у вигляді ймовірності настання певної події, внаслідок якої підприємство отримає негативні наслідки. У зв'язку з цим під управлінням ризиком розуміється вжиття комплексу заходів направлених на мінімізацію ймовірності настання несприятливих подій або наслідків від них;

ризик як можливість – заснований на концепції взаємозв'язку між ризиком та прибутковістю. Тобто ризик – це дія в надії на удачу. Чим вище ризик, тим вища потенційна винагорода. Ця концепція ризику ближча до

концепції можливостей, де управління ризиком означає використання технології для максимізації прибутку, одночасно обмежуючи або мінімізуючи збитки;

ризик як невизначеність – звертається до теоретичних концепцій, таких як розподіл ймовірностей можливих результатів (позитивних і негативних). У рамках цієї концепції ризик є мірою невідповідності між різними результатами рішень, оцінкою їх корисності, шкоди та ефективності за критеріями відповідності обраним рекомендаціям. Це поняття використовується в теорії невизначеності та теорії ігор.

У сучасній економічній літературі ризик часто визначають як невизначеність, яка може вплинути на діяльність суб'єкта господарювання або на результат певної економічної операції. В цілому, під ризиком необхідно розуміти ймовірність відхилення фактичних результатів від планових або отримання фінансового збитку [20].

У понятті «ризик» можна виділити наступні елементи, взаємозв'язок яких і становить його сутність [25]:

можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива;

ймовірність досягнення бажаного результату;

відсутність впевненості в досягненні поставленої мети;

можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних із здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи.

Отже, репутаційні ризики організації є багатовимірним явищем, що охоплює внутрішні та зовнішні джерела виникнення, культурні, управлінські та операційні причини, а також різноманітні сфери впливу – від фінансових і стратегічних до соціально-екологічних і кадрових. Їхня класифікація дозволяє керівництву систематизувати загрози, визначати пріоритетні напрями управління та розробляти превентивні заходи з урахуванням специфіки конкретного підприємства, що є особливо актуальним в умовах сучасної нестабільності та зростання суспільних вимог до прозорості й відповідальності.

1.3. Світовий досвід та сучасні тренди мінімізації репутаційних загроз у мережі Інтернет

Інтенсивний розвиток цифрових технологій і перехід більшості комунікацій між компаніями та стейкхолдерами в онлайн-простір зумовили виокремлення окремої сфери управлінської практики – онлайн-репутаційного менеджменту (Online Reputation Management, ORM). У зрілих економіках у всьому світі, особливо в США та в країнах ЄС, істотно зростає уникання репутаційних ризиків у мережі перетворилося з разових PR-дій на стабільний IT-керований процес, який вбудовано в загальну рамку опрацювання корпоративних ризиків [55]. Як свідчить глобальний досвід, країни поступово переходять від реактивної моделі – реагування на кризу, яка вже спалахнула, – до проактивної моделі, що ґрунтується на безперервному моніторингу, прогнозуванні загроз і забезпеченні проактивного формування позитивного інформаційного середовища.

Сучасні глобальні парадигми спираються на вбудовування управління репутаційними ризиками в ширші системи управління ризиками, зокрема у відповідності до стандарту ISO 31000 та рамок підходів, викладених COSO (Committee of Sponsoring Organizations). І той, і інший підходи визнають репутацію стратегічним нематеріальним активом, який безперервно перебуває під загрозою. Міжнародні корпорації створюють спеціалізовані підрозділи та призначають відповідальних осіб (зокрема «Chief Reputation Officer»), формують за участі агенцій антикризові команди в межах функціональних підрозділів, а також готують комунікаційні принципи, які заздалегідь передбачені для активації у разі репутаційних інцидентів [65]. Це забезпечує в разі коротші строки реагування у разі кризи, що є критично важливим з огляду на те, як легко інформація може стати вірусною.

Світова практика виокремлює кілька ключових напрямів мінімізації репутаційних загроз у мережі Інтернет. Перший напрям – це безперервний моніторинг та соціальне слухання («social listening»), тобто автоматизоване

відстеження згадок про компанію в соціальних мережах, на форумах, у відгуках та засобах масової інформації.

Другий напрям – управління пошуковою видачею (Search Engine Reputation Management, SERM), що передбачає SEO-оптимізацію позитивного контенту з метою витіснення негативних матеріалів за межі перших сторінок пошукових систем [54].

Третій напрям – системна робота з відгуками та зворотним зв'язком на спеціалізованих платформах. Четвертий напрям – антикризові комунікації, що ґрунтуються на принципах швидкості, прозорості та відкритості [63]. П'ятий напрям – превентивне формування репутаційного капіталу через контент-маркетинг, корпоративну соціальну відповідальність та ESG-комунікації [19].

Більшість тенденцій у пом'якшенні репутаційних ризиків визначаються технологіями, зокрема штучним інтелектом і машинним навчанням. Завдяки алгоритмам аналізу настроїв ми можемо автоматично оцінювати емоційний тон тисяч повідомлень у реальному часі, виявляти нові негативні наративи на ранній стадії та прогнозувати, чи переросте криза у повноцінну кризу модного формату [59]. Big Data дає змогу здійснювати прогностичну аналітику – тобто надавати ранні попередження про ймовірні загрози, інколи навіть до того, як вони наберуть публічного резонансу. Водночас швидке поширення технологій генеративного ШІ створює нові перешкоди, такі як сценарії зловживання дезінформацією (генерація фейкових новин і створення «deepfake»), що ще більше підкреслює нагальну потребу в тому, щоб запровадити автоматизовані системи для виявлення неправдивої інформації разом із інструментами, які полегшують цифрову верифікацію [50].

Крім деяких тенденцій, які нещодавно проявилися, також можна підкреслити автоматизацію комунікацій за допомогою чат ботів і, таким чином, забезпечення негайної відповіді на типові запитання клієнтів. Окрім того, важливу роль поведінки в межах influencer-маркетингу та контенту, створеного користувачами (UGC), які нині формують уявлення клієнтів про бренди; а також дедалі необхіднішу складову автентичності та прозорості під час здійснення

корпоративної комунікації. Споживачі очікують, що організації не лише надаватимуть якісний продукт, а й матимуть чітку етичну та соціальну позицію, що робить частину порядку денного зі сталого розвитку (ESG) елементом репутаційної стратегії [49].

Ще одна унікальна тенденція – інтеграція інструментів управління репутацією з програмами управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) і маркетинговими платформами, які створюють єдине зосереджене бачення образу компанії перед стейкхолдерами.

Узагальнення світового досвіду дозволяє систематизувати сучасний інструментарій мінімізації репутаційних загроз у мережі Інтернет за функціональним призначенням.

У табл. 1.3 наведено основні групи інструментів та технологій, що застосовуються провідними компаніями світу.

Таблиця 1.3 – Сучасні інструменти та технології мінімізації репутаційних загроз у мережі Інтернет

Група інструментів	Основне призначення	Приклади сервісів та технологій
Моніторинг та соціальне слухання	Безперервне відстеження згадок про бренд у соцмережах, ЗМІ та на форумах	Brand24, Mention, YouScan, Hootsuite, Google Alerts
Аналітика тональності (AI/ML)	Автоматична оцінка емоційного забарвлення згадок, раннє виявлення негативу	Brandwatch, Talkwalker, Meltwater
SERM та SEO-оптимізація	Витіснення негативного контенту з топу пошукової видачі та просування позитиву	SEO-платформи, контент-маркетинг, управління видачею
Управління відгуками	Збір, аналіз та опрацювання відгуків і оцінок споживачів	Google Business Profile, Trustpilot, галузеві агрегатори
Антикризові комунікації	Швидке реагування на інциденти за заздалегідь підготовленими протоколами	Кризові команди, чат-боти, шаблони офіційних заяв
Захист від дезінформації	Виявлення фейків, deepfake та координованих інформаційних атак	AI-детектори, fact-checking, цифрова верифікація

Примітка. Складено автором на основі даних [50; 54; 59]

Американські підприємства успішно застосовують нову модель управління ризиками – ризик-менеджмент в рамках всього підприємства або, так званий, комплексний ризик-менеджмент (enterprise – wide risk management – EWRM). Особливість цієї моделі полягає в тому, що управління ризиками набуває всебічний характер і координується в рамках всього підприємства. При цьому на підприємстві створюється особлива культура поведінки з інноваційними ризиками [7].

У США є два підходи до організації ризик-менеджменту на американських підприємствах: один стосується великих підприємств, інший – для невеликих.

Для організації ризик-менеджменту на великих американських підприємствах, зазвичай, створюється окремий структурний підрозділ, який і відповідає за управління ризиками. Тобто американці вважають, що на великому підприємстві, яке володіє значними ресурсами, доцільно створювати окремий підрозділ – службу ризик-менеджменту з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами [32].

У розумінні американських підприємців, ризик-менеджмент – об'єднання людей, що спільно реалізують програму ризикового вкладення капіталу на основі певних правил і процедур. До цих правил і процедур відносяться [66]:

- створення органів управління;
- побудова структури апарату управління;
- встановлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами;
- розробка норм, нормативів, методик і т.п.

Варто відзначити, що ключовими завданнями ризик-менеджменту на підприємствах США є [45]:

формалізація об'єкта управління для конкретного підприємства: розробка «реєстру репутаційних ризиків», в тому числі виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства, включаючи інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, і «карти ризиків» (визначення рівня небезпеки та ймовірності кожного включеного до реєстру репутаційного ризику, а також їх

можливі наслідки і розміри збитку);

оцінка «лінії толерантності» або схильності до репутаційного ризику (допустимий для підприємства рівень репутаційного ризику). Толерантність до репутаційного ризику характеризує, наскільки значний ризик та чи підприємство здатне його прийняти, витримати і ефективно оптимізувати. Класичне визначення толерантності до репутаційного ризику – рівень збитку, який підприємство здатне витримати без серйозних фінансових наслідків. Найчастіше ризик-апетит (схильність до репутаційного ризику в процесі управління репутаційними ризиками) вимірюють якісними методами (високий, середній, низький), але можуть застосовуватися і кількісні підходи, що визначають баланс між прибутковістю та репутаційним ризиком. Незнання своєї схильності до репутаційного ризику може призвести до неусвідомленого прийняття управлінських рішень про використання грошових коштів підприємства, супроводжуваних неприпустимо високим рівнем ризику, що в свою чергу може призвести як до кризи на підприємстві, так і до його банкрутства;

формування системи пріоритетів реагування на той чи інший репутаційний ризик. Розуміння того, які репутаційні ризики підприємства знаходяться вище рівня її толерантності, має спонукати підприємства до першочергового управління саме тими репутаційними ризиками, збиток від яких оцінюється як величина, що перевищує допустимий для підприємства рівень репутаційного ризику;

розробка механізмів управління репутаційними ризиками (планування та фінансування заходів з управління репутаційними ризиками, оцінка ефективності ризик-менеджменту, моніторинг динаміки зміни репутаційних ризиків, звітність з управління репутаційними ризиками, періодичне навчання персоналу ризик-менеджменту та ін.).

На американських підприємствах репутаційні ризики та ризик-менеджмент розглядаються як взаємопов'язані компоненти єдиної економічної системи, оскільки інноваційний ризик є необхідною передумовою сталого розвитку підприємства. Слід зазначити, що концепція GARP Інституту

менеджменту США розглядає ризик-менеджмент на підприємстві як такий, що складається з чотирьох стадій: ідентифікації ризику, його кількісна оцінка, управління ризиком та контроль за ним [9].

Варто відзначити, що західноєвропейська практика демонструє активний розвиток процесів стандартизації в галузі ризик-менеджменту, як на національному, так і міжнародному рівнях. Підтвердженням тому стали національні стандарти Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) та міжнародний стандарт з управління ризиками ISO31000:2009, численні вимоги регуляторів до побудови та вдосконалення процесу управління репутаційними ризиками. У даних стандартах чітко розписана будова та етапи організації ризик-менеджменту, основні принципи управління репутаційними ризиками та інше. На європейських підприємствах при управлінні репутаційними ризиками використовують методологію COSO. Методологія COSO – це найбільш розповсюджена сучасна концепція внутрішнього контролю за репутаційними ризиками. Західноєвропейські підприємства все частіше застосовують зазначені стандарти в якості основи для розробки і впровадження ризик-менеджменту.

Відповідно до методології COSO ризик-менеджмент – це процес, який здійснюється радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками, і який починається при розробці стратегії і зачіпає всю виробничо-фінансову діяльність підприємства.

Більш сучасною концепцією контролю, яка спрямована на ризик-менеджмент підприємства, є COSO ERM. У рамках концепції COSO ERM, на європейських підприємствах передбачається безперервний аналіз репутаційних ризиків та визначаються основні принципи та етапи ризик-менеджменту.

Отже, методологія, запропонована COSO, дозволяє не тільки своєчасно виявляти і оцінювати репутаційні ризики, але і в процесі їх аналізу враховувати загальні цілі підприємства, а також проводити постійний моніторинг, що сприяє їх своєчасному виявленні та розробці заходів щодо їх мінімізації.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних основ управління репутаційними ризиками організації, що охопило дослідження сутності та змісту репутаційних ризиків, систематизацію наукових підходів до їх класифікації та узагальнення світового досвіду і сучасних трендів мінімізації репутаційних загроз у мережі Інтернет, дозволяє зробити такі висновки.

1. Досліджено сутність та зміст репутаційних ризиків організації. Встановлено, що репутаційні ризики є одним із найскладніших і найбільш небезпечних видів ризиків сучасного бізнесу, сутність яких полягає в потенційній втраті довіри з боку стейкхолдерів через розбіжність між очікуваним і реальним іміджем організації. Визначено, що репутаційний ризик має неосяжний, похідний, мультиплікативний і кумулятивний характер: він рідко виникає самостійно, а майже завжди є наслідком реалізації інших ризиків – операційних, комплаєнс, кібернетичних чи соціально-екологічних. Особливу небезпеку становить його здатність швидко трансформуватися у фінансові втрати, падіння ринкової вартості компанії та обмеження стратегічних можливостей розвитку.

2. Систематизовано наукові підходи до класифікації репутаційних ризиків та здійснено їхню комплексну теоретичну характеристику. Дослідження дозволило виділити основні види репутаційних ризиків за трьома ключовими критеріями: джерелами виникнення (внутрішні та зовнішні), характером походження (культурні, управлінські/операційні та зовнішні) та сферою впливу (фінансові, операційні, стратегічні, соціально-екологічні та ризики, пов'язані з персоналом). Встановлено, що кожна група ризиків має специфічні причини виникнення та наслідки, що вимагає диференційованого підходу до їх ідентифікації, оцінювання та управління.

3. Узагальнено світовий досвід та сучасні тренди мінімізації репутаційних загроз у мережі Інтернет. Встановлено, що цифровізація кардинально змінила природу репутаційних ризиків, зробивши їх більш

швидкими, масштабними та важко прогнозованими. Визначено основні фактори такого впливу: висока швидкість поширення інформації, втрата контролю над інформаційним полем, алгоритмічне просування негативного контенту, кіберзагрози та можливість використання дезінформації. Світовий досвід свідчить, що ефективна мінімізація репутаційних загроз у цифровому середовищі потребує системного поєднання превентивного моніторингу, антикризових комунікаційних процедур та технологічних інструментів аналізу тональності медіапростору, що формує теоретичне підґрунтя для розробки відповідної системи управління в межах наступних розділів дослідження.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування та ринкових позицій ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» є одним із найбільших національних виробників пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також мінеральної води в Україні. Компанія з 100% українським капіталом підкреслює своє стратегічне значення для національної економіки [32]. Історія компанії починається з 1974-1980 років зі спорудження Київського пивзаводу № 3 у районі Оболонь. Офіційне відкриття відбулося у 1980 р. У 1992 р. «Оболонь» стала першим приватизованим підприємством незалежної України (приватизаційне свідоцтво № 1), з 1993 р. функціонує як акціонерне товариство, а з 2017 р. – набуло організаційно-правової форми приватного акціонерного товариства (ПрАТ) [36]. Основні відомості про ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Досьє ПрАТ «Оболонь» станом на 31.12. 2025 р.

Найменування статті	Характеристика
1	2
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ»
Назва англійською мовою	Private Joint-Stock Company «OBOLON»
Дата заснування	1980 р. (Київський пивзавод № 3); перша приватизація незалежної України – 1992 р.
Юридична адреса	04212, м. Київ, вул. Богатирська, 3
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) – з 2017 р.
ЄДРПОУ	5391057
Керівник	Президент корпорації – Олександр Слободян; Генеральний директор – Ігор Булах
Засновник / акціонери	100% українського капіталу; акціонери – фізичні та юридичні особи України
Розмір статутного капіталу	114 225 000 грн
Основний вид діяльності	11.05 – Виробництво пива

Продовження табл. 2.1

1	2
Інші види діяльності	11.07 – виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних вод; 46.34 – оптова торгівля напоями; 01.11 – вирощування зернових культур (дочірнє підприємство «Нива Оболонь»); 11.01 – дистиляція спиртних напоїв
Торговельні марки	Пиво: «Оболонь», Zibert, «Злата Прага», Nike, «Жигулівське»; Безалкогольні: «Живчик», «Ситро», «Лимонад»; Слабоалкогольні: «Джин Тонік», «Ром-Кола»; Вода: «Прозора», «Оболонська»
Виробничі потужності	Головний завод у Києві (понад 13 млн гл/рік), майданчики в Олександрії та Чемерівцях, «Пивоварня Зібєрта» (Фастів), «Красилівське»
Кількість працівників	2 162 осіб
Експортна діяльність	Понад 70 країн світу; частка в українському пивному експорті – понад 70%
Веб-сторінка	https://obolon.ua

Примітка. Побудовано автором за даними [32; 36; 38].

Офіційна дата реєстрації та заснування ПрАТ «Оболонь» датується 1993 р., але історія його створення розпочалася ще у далекому 1980 р., коли вперше було відкрито Київський пивзавод № 3 напередодні XXII Олімпійських ігор. Саме створення даного пивзаводу дало старт розвитку пивоваріння в Україні й на базі нього створення потужного національного виробника пива – ПрАТ «Оболонь». Офіційно створення ПрАТ «Оболонь» датовано у 1993 р., оскільки саме в даний період часу товариство отримало статус акціонерного товариства й на ринок вийшла продукція під брендом ТМ «Оболонь».

У табл. 2.2 наведено основні складові об'єкта управління ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.2 – Основні складові об'єкта управління ПрАТ «Оболонь»

Складова об'єкта управління	Характеристика діяльності в ПрАТ «Оболонь»
1	2
Виробничі процеси	Повний цикл: варіння, бродіння, дозрівання, фільтрація, пастеризація та розлив у скло, ПЕТ, банки та кеги; сучасне європейське обладнання.
Контроль якості продукції	Багаторівневий лабораторний і технологічний контроль. Впроваджено ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018 (НАССР).
Логістика та ланцюги постачань	Закупівля сировини (у т. ч. власний солод), управління складами, внутрішня та міжнародна логістика готової продукції.

Продовження табл. 2.2

1	2
Маркетингова діяльність	Просування торговельних марок «Оболонь», Zibert, «Живчик», Nike та ін., рекламна діяльність, спонсорські проекти.
Збут і дистрибуція	Реалізація через національні ритейл-мережі, HoReCa, власну дистриб'юторську мережу та експорт у понад 70 країн.
Управління персоналом	Робота з персоналом чисельністю близько 2 800–3 000 осіб, навчання, мотивація, розвиток корпоративної культури.
Фінансова діяльність	Фінансовий облік за МСФЗ, управління витратами, інвестиційна політика, забезпечення фінансової стабільності.
Екологічна безпека і ресурсозбереження	Сучасні очисні споруди, заходи з економії води та енергії, сонячні електростанції на 6 майданчиках, утилізація відходів.

Примітка. Побудовано автором за даними [32; 38].

Нині ПрАТ «Оболонь» є найбільшим виробником напоїв з 100 % українським капіталом. Впровадження інновацій та активна інноваційна діяльність є головним атрибутом стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь». Товариство оперативно реагує на зміни смаків та потреб споживачів, оновлює асортимент, прагне до більш повного задоволення клієнтів. Продукція ПрАТ «Оболонь» реалізовується по всій території України, а також експортується більш ніж 70 країн світу, у тому числі й США. На вітчизняному ринку ПрАТ «Оболонь» є лідером серед національних виробників, але поступається таким підприємствам як: Carlsberg Group та Abinbev Efes.

У табл. 2.3 наведено ринкові позиції основних виробників пива України за виручкою.

Таблиця 2.3 – Ринкові позиції основних виробників пива України за виручкою, 2025 р.

Підприємство	Виручка, млрд грн	Частка ринку, %	Ключові бренди
1	2	3	4
ПрАТ «Оболонь»	13,74	30,4	Оболонь, Zibert, Nike, «Жигулівське»
ПрАТ «Карлсберг Україна»	12,17	26,9	Carlsberg, «Львівське», Tuborg

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна»	6,29	13,9	«Чернігівське», Rogan, Staropramen
ПрАТ «Радомишль»	4,7	10,4	«Радомишль», «Козацька Рада»
ТБК «Перша приватна броварня»	1,7	3,8	«Бочкове», Heineken (за ліцензією)
ТОВ «Пивоварня Зібберта»*	1,39	3,1	Zibert (дочірнє підпр. Оболонь)
ТОВ «Пивоварня Опілля»	1,19	2,6	«Галицьке», «Опілля»
ТОВ «Уманьпиво»	1,08	2,4	«Уманське»
Інші (361 суб'єкт)	2,94	6,5	—
РАЗОМ	45,18	100	—

Примітка. Побудовано автором за даними [8; 71].

Слід зазначити, що на території України головними конкурентами ПрАТ «Оболонь» є такі підприємства як: Carlsberg Group, Abinbev Efes, ПрАТ «Перша приватна Броварня», ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» тощо. ПрАТ «Оболонь» на даний час посідає третю позицію одразу після Carlsberg Group та Abinbev Efes, які на двох займають до 50 % ринкової частки в Україні. Серед головних конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» слід виділити наступні:

- активний інноваційний розвиток;
- розвинений та пізнаваний бренд;
- широкий асортимент продукції;
- доступ до інвестицій;
- високий імідж та репутація;
- наявність інноваційних технологій, розвинена матеріально-технічна база;
- реалізація соціальних та екологічних проєктів.

Поряд із виробничими та фінансовими показниками, особливого значення для сучасного підприємства набуває репутаційний капітал – сукупне сприйняття компанії споживачами, партнерами, ЗМІ та широкою громадськістю. Для ПрАТ «Оболонь», продукція якого присутня у понад 70 країнах, управління репутаційними ризиками у цифровому середовищі є особливо важливим елементом стратегічного менеджменту.

На рис. 3.1 наведено наведено структуру ринку пива України за виручкою у 2025 р. (КВЕД 11.05).

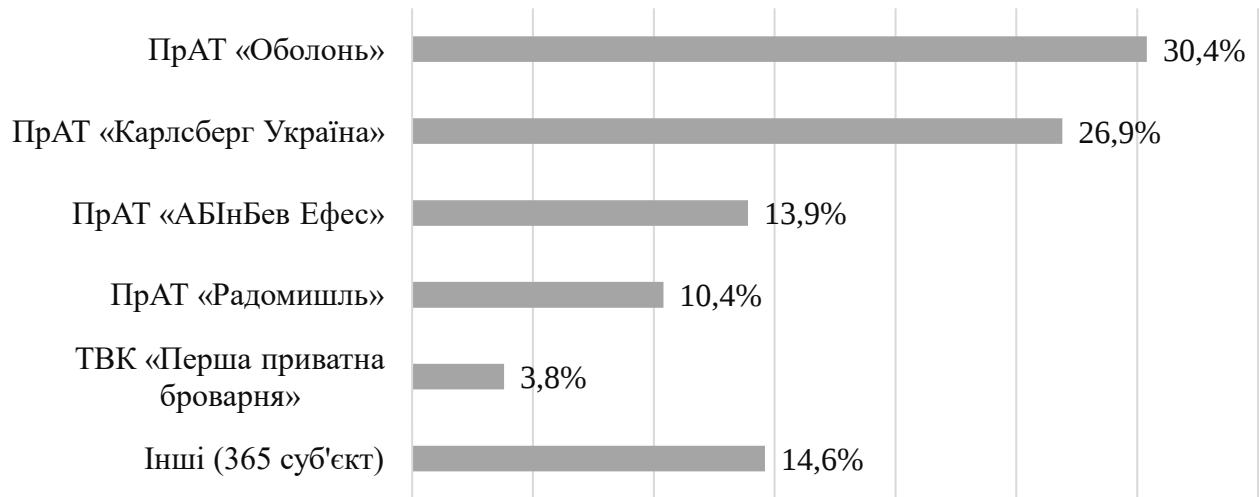


Рисунок 2.1 – Структура ринку пива України за виручкою у 2025 р. (КВЕД 11.05), млрд грн

Примітка. Побудовано автором за даними [71].

Як свідчать дані рис. 2.1, ПрАТ «Оболонь» є беззаперечним лідером галузі за виручкою. З урахуванням показників дочірньої «Пивоварні Зіберта» (1,39 млрд грн) сукупний результат групи «Оболонь» у 2025 р. сягає близько 15,13 млрд грн (33,5% ринку) [71]. Такий рівень ринкової присутності обумовлює підвищені репутаційні ризики: будь-яка криза довіри до бренду «Оболонь» матиме значно більший масштаб наслідків порівняно з меншими гравцями. Географічно найбільша концентрація виробників спостерігається у м. Київ (68 підприємств), що підтверджує стратегічну вигідність розташування головного заводу «Оболонь» у столиці та водночас – посилену конкурентну і медіауважність до бренду.

Можемо виділити такі основні негативні фактори впливу на ПрАТ «Оболонь»:

- війна в Україні та втрата частини ринку, зокрема територій, які знаходяться у тимчасовій окупації;
- швидкі зміни у смаках та потребах споживачів;
- загальне зниження рівня платоспроможності споживачів;
- перебої з електроенергією та постачанням сировини.

ПрАТ «Оболонь» є активним учасником зовнішньоекономічних операцій.

Для цього на ПрАТ «Оболонь» створено відокремлений структурний підрозділ на чолі з директором по ЗЕД, який займається питаннями зовнішньоекономічної діяльності. ПрАТ «Оболонь» має працівників, за кожним з яких закріплений певний зовнішній регіон, на якому він здійснює пошук потенційних споживачів, дистриб'юторів, розширює торговельну мережу тощо. Зокрема, менеджер з ЗЕД Бігас Наталія на ПрАТ «Оболонь» відповідає за ринок країн Східної Азії, Австралії та Океанії, Тарас Кравчук – країни Африки, Близького Сходу та Середньої Азії, за Василем Раковим закріплені країни Європи, а Дмитром Скать – країни Америки. Такий підхід до здійснення міжнародної діяльності дозволяє охопити максимально велику кількість країн для експорту продукції.

Для просування продукції на зовнішні ринки ПрАТ «Оболонь» використовує різні методи. Це як прямий експорт, так і залучення дистриб'юторів та посередників. На даний час експорт продукції ПрАТ «Оболонь» здійснюється у більше ніж 70 країн світу. При цьому ПрАТ «Оболонь» не зупиняється на досягнутому й активно розширює міжнародну діяльність, виходить на нові ринки збуту, залучає до співпраці міжнародні компанії тощо. Зокрема, у 2011 р. ПрАТ «Оболонь» розпочало співпрацю з північноамериканською компанією Molson Coors Brewing Company, що дозволило у співпраці виробити новий продукт – пиво «Carling». Історія міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» починається ще з перших років створення товариства. Власник ПрАТ «Оболонь» ще з самого початку активну міжнародну діяльність поклав у основу стратегії розвитку товариства.

Слід зазначити, що наявна стратегія ПрАТ «Оболонь» орієнтована на розбудову довготривалих партнерських відносин з іноземними дистриб'юторами. Для ПрАТ «Оболонь» важливо налагодити стабільні поставки та побудувати міцне партнерство з зарубіжними партнерами. Ще однією з проблем, які заважають ПрАТ «Оболонь» розвивати міжнародну діяльність, збільшувати поставки на міжнародний ринок – повномасштабна війна в Україні, відсутність доступу до морських портів, руйнування вибудованих роками логістичних маршрутів, перебої з електроенергією. Оскільки основні виробничі

потужності ПрАТ «Оболонь» розташовані на території України й постачання продукції на міжнародний ринок суттєво ускладнилося. З іншої сторони в умовах війни та зниження загального рівня платоспроможності українського населення забезпечити стабільні обсяги збуту продукції ПрАТ «Оболонь» є практично неможливим завданням. Тому ПрАТ «Оболонь» слід виходити з реалій сьогодення та шукати шляхи розвитку та підвищення ефективності міжнародної діяльності.

Соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «Оболонь» у сучасний період характеризуються високим рівнем невизначеності. Повномасштабна збройна агресія Росії проти України спричинила купу проблем. Серед цього: порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості енергоресурсів, коливання валютного курсу та зниження купівельної спроможності населення. Водночас компанія змогло адаптуватися завдяки диверсифікації виробництва, розвитку експорту та заходам з енергоефективності [26]. Важливими чинниками зовнішнього середовища залишаються зміни в державному регулюванні алкогольного ринку, акцизній політиці, екологічних вимогах і стандартах харчової безпеки. Водночас воєнний контекст суттєво трансформував репутаційне середовище: споживачі все частіше ухвалюють рішення про покупку під впливом ціннісних та патріотичних факторів, що підвищує значимість репутаційного капіталу компанії.

Суттєвий вплив на ринкові позиції підприємства мають сучасні споживчі тенденції: зростання попиту на безалкогольні напої та продукцію зі зниженим вмістом алкоголю, інтерес до крафтового і преміального пива, запит на екологічно відповідальне виробництво. Реагуючи на ці зміни, компанія постійно оновлює продуктовий портфель та впроваджує інноваційні технології. Важливо, що всі зазначені тенденції мають виразний цифровий вимір: споживачі обговорюють нові продукти, формують відгуки та поширюють думки через соціальні мережі та інтернет-платформи, що перетворює онлайн-середовище на ключовий майданчик репутаційного впливу.

Суб'єкт управління ПрАТ «Оболонь» побудований на принципах

корпоративного управління відповідно до чинного законодавства та Статуту товариства [32]. Вищим органом є Загальні збори акціонерів, Наглядову раду очолює обраний Загальними зборами уповноважений представник, стратегічне керівництво здійснює Президент корпорації, оперативне управління – Генеральний директор. Основні елементи системи управління з урахуванням їхньої ролі у репутаційному менеджменті наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні елементи суб’єкта управління ПрАТ «Оболонь» та їх роль у репутаційному менеджменті

Рівень управління	Органи / Посадові особи	Основні функції	Роль у репутаційному менеджменті
Вищий орган	Загальні збори акціонерів	Визначення стратегії, затвердження звітів, розподіл прибутку	Затвердження корпоративної репутаційної стратегії
Контрольно-наглядовий орган	Наглядова рада (Голова – С. Блощаневич)	Контроль за діяльністю виконавчих органів, захист інтересів акціонерів	Нагляд за дотриманням репутаційних стандартів
Незалежний контроль	Ревізійна комісія	Перевірка фінансової звітності	Запобігання репутаційним ризикам, пов’язаним із фінансовими порушеннями
Стратегічне керівництво	Президент корпорації (О. Слободян)	Формування стратегії розвитку, корпоративна політика	Публічне обличчя компанії; антикризові комунікації
Оперативне управління	Генеральний директор (І. Булах)	Керівництво поточною діяльністю, координація підрозділів	Прийняття рішень під час репутаційних криз; медіакомунікації
Функціональні служби	Заступники ГД, керівники департаментів	Виробництво, маркетинг, фінанси, HR, логістика, якість, екологія	Генерування та/або нейтралізація репутаційних ризиків на операційному рівні

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [32; 38].

Як свідчать дані табл. 2.4 структура управління ПрАТ «Оболонь» має переважно лінійно-функціональний характер з елементами дивізіональної структури. Схему організаційної структури управління з позначенням репутаційно вразливих рівнів представлено на рис. 2.2.



Умовні позначення:

● Висока репутаційна вразливість	Публічний контакт зі споживачами, медіа та цифровим середовищем
⚠ Підвищена вразливість	Регуляторний та партнерський вплив, міжнародні ринки
● Стратегічний / наглядовий рівень	Опосередкований вплив на репутацію через рішення та нагляд
● Публічна особа – антикризові комунікації	Президент корпорації як обличчя бренду
● Середня вразливість	Операційні підрозділи: виробництво, HR, логістика, екологія
● Захисний рівень	ISO-системи: 9001, 22000, 14001, 45001 – сертифіковані стандарти

Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» з позначенням точок репутаційної вразливості

Примітка. Розроблено автором на основі [32; 38].

Як свідчать дані рис. 2.2, з точки зору управління репутаційними ризиками особливої уваги потребують два рівні: по-перше, рівень оперативного управління (Генеральний директор), який є публічним представником компанії та ухвалює рішення в умовах репутаційних криз; по-друге, рівень маркетингу та збуту, де концентруються основні канали комунікації зі споживачами та медіасередовищем. Зовнішні стейкхолдери – споживачі, ЗМІ та регулятори – формують репутаційне поле, в якому функціонує компанія.

Важливим елементом системи управління є інтегрована система менеджменту на основі міжнародних стандартів ISO. У 1998 р. корпорація «Оболонь» стала першою в харчовій галузі України з сертифікатом ISO 9001. У 2008 р. компанія першою серед підприємств харчової промисловості одночасно сертифікувала чотири системи управління [32]. Взаємозв'язок цих систем із управлінням репутаційними ризиками наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Сертифіковані системи управління в ПрАТ «Оболонь» та їх роль у запобіганні репутаційним ризикам

Назва системи управління	Стандарт	Основна спрямованість	Рік впровадження	Вплив на управління репутацією
Система управління якістю	ISO 9001:2015	Задоволення споживачів, постійне вдосконалення процесів	1998	Підвищення довіри споживачів; зниження ризику претензій до якості
Система управління безпечністю харчових продуктів	ISO 22000:2018	Запобігання ризикам для здоров'я споживачів (НАССР)	2008	Запобігання репутаційним кризам, пов'язаним із безпечністю продукції
Система екологічного керування	ISO 14001:2015	Управління екологічними аспектами та впливом на довкілля	2008	Формування образу екологічно відповідального виробника
Система управління безпекою праці	ISO 45001:2018	Управління ризиками охорони праці та промислової безпеки	2008	Захист репутації роботодавця; зниження ризику публічних інцидентів

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [32].

Наявність чотирьох інтегрованих ISO-систем є важливим чинником підтримки репутаційного капіталу ПрАТ «Оболонь». Сертифікати підтверджують відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки, що є потужним аргументом у комунікації зі споживачами, партнерами та регуляторами. І сьогодні є такі ситуації, коли ці сертифікати опосередковано не гарантують захисту від репутаційних ризиків у цифровому середовищі з немислимим рівнем контентної швидкості, що різко перевищує можливості реагування традиційних систем управління.

ПрАТ «Оболонь» ґрунтується на принципах стратегії сталого розвитку. У 2025 році корпорація продовжила інвестувати в модернізацію своїх виробничих потужностей, природно очікуючи більш різноманітного асортименту продукції (обмежені авторські різновиди крафтового пива), а також розвивати «Аквабаланс» – сервіс доставки питної води високої якості безпосередньо споживачам як у зручних форматах доставки/споживання, так і в екологічно сталому пакуванні/логістиці [32]. Але неформальна, а тим більше благодійна – сторона діяльності компанії під час воєнного стану допомагає нарощувати позитивний репутаційний капітал: проєкт «Відкрий Оболонь» (екскурсії на завод) має систематично підтримуватися через моніторинг, виявлення репутаційних ризиків цифрового середовища та подальше управління ними.

Для систематизації зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на умови діяльності ПАТ «Оболонь», зокрема репутаційних, було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Внутрішнє середовище	
1	2
Сильні сторони (S = 8)	Слабкі сторони (W = 6)
1. Лідер на вітчизняному ринку пива з часткою 30 %	1. Суттєве зменшення прибутковості підприємства
2. Впізнаний бренд в Україні	2. Відсутня автоматизована система моніторингу репутаційних ризиків у цифровому середовищі.
3. Активна соціальна відповідальність	3. Слабкий рівень розвитку діджиталізації.

Продовження табл. 2.6

1	2
Сильні сторони (S = 8)	Слабкі сторони (W = 6)
4. Широкий асортимент продукції	4. Висока залежність від продажів на внутрішньому ринку
5. Експортна діяльність	5. Відсутність верифікованої ESG-звітності.
6. Безвідходне виробництво шляхом переробки пивної дробини у брикети	6. Висока залежність результатів діяльності від сезонності
7. Відповідність міжнародним стандартам якості	
8. Розвинена дистриб'юторська мережа по всій Україні.	
Зовнішнє середовище	
Можливості (O = 4)	Загрози (T = 9)
1. Сприятливі умови для нарощування обсягів збуту на ринки ЄС.	1. Розширення лінії активних бойових дій
2. Розширення асортименту продукції	2. Зниження рівня платоспроможності споживачів
3. Зростання державної підтримки.	3. Поширення корупційних схем та неправомірного тиску на підприємства
4. Розширення географії експорту продукції	4. Суттєве зростання цін на основні ресурси
	5. Зниження попиту на пиво та безалкогольні напої в Україні.
	6. Проблеми у стабільному електропостачанні.
	7. Проблеми у постачанні продукції на міжнародний ринок через війну
	8. Загострення конкуренції на міжнародному ринку
	9. Жорсткіші критерії ЄС щодо стандартів ESG.

Примітка. Складено автором за матеріалами [8; 32; 33; 39; 71].

Як свідчать дані табл. 2.6, ПрАТ «Оболонь» має 8 сильних сторін та 6 слабких. У зовнішньому середовищі ідентифіковано 4 можливостей та 9 загроз. Переважання кількості загроз над можливостями (9 проти 4) відображає складні умови воєнного стану та посилення конкурентного і регуляторного тиску. Водночас перевага сильних сторін над слабкими (8 проти 6) підтверджує стійку ринкову позицію корпорації. На підставі результатів SWOT-аналізу сформовано TOWS-матрицю стратегічних пріоритетів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – TOWS-матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь»

TOWS	Сильні сторони (S = 8)	Слабкі сторони (W = 6)	Σ
Можливості (O = 4)	$S + O = 8 + 4 = 12$	$W + O = 6 + 4 = 10$	22
Загрози (T = 9)	$S + T = 8 + 9 = 17$	$W + T = 6 + 9 = 15$	32
Σ	29	25	54

Примітка. Розраховано автором за даними табл. 2.6.

Згідно даних табл. 2.7 для досліджуваного товариства доцільною до впровадження є стратегія обмеженого зростання. ПрАТ «Оболонь» має міцне внутрішнє середовище, яке формує низку конкурентних переваг. У той же час подальший розвиток досліджуваного товариства обмежується загрозами зовнішнього середовища через війну та невизначеність.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» є головним лідером пивоварної галузі України з часткою 30,4% ринку за виручкою. Досліджуване товариство проводить активну експортну діяльність шляхом реалізації продукції у більше чим 70 країн світу. Результати проведеного SWOT-аналізу вказують на доцільність вибору стратегії обмеженого зростання для ПрАТ «Оболонь».

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, що викликано воєнними умовами функціонування. Доцільним є проведення діагностики показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр. Це дозволить визначити як досліджуване товариство функціонує в умовах воєнних умов, справляється з ризиками сьогодення. Основою для проведення такого аналізу слугує фінансова звітність досліджуваного товариства за 2023-2025 рр. Розраховані показники наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
				2023	2024	2025	2025 р. від 2023 р.		2025 р. від 2024 р.	
							Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. АКТИВИ на кінець року										
1	Активи - всього	тис. грн	Ф.1, ряд. 1300, гр. 4	7004654	9397295	1073227 1	3727617	53,2	1334976	14,2
1.1	Необоротні активи	тис. грн	Ф.1, ряд. (1095 + 1200), гр. 4	3716548	5179238	5290857	1574309	42,4	111619	2,2
1.1.1	Нематеріальні активи	тис. грн	Ф.1, ряд. 1000, гр. 4	1934	44062	41442	39508	2042,8	-2620	-5,9
1.1.2	Незавершені капітальні інвестиції	тис. грн	Ф.1, ряд 1005, гр. 4	48865	256969	470439	421574	862,7	213470	83,1
1.1.3	Основні засоби	тис. грн	Ф.1, ряд. 1010, гр. 4	3596253	4808711	4709480	1113227	31,0	-99231	-2,1
1.1.4	Довгострокові біологічні активи	тис. грн	Ф.1, ряд 1020, гр. 4	0	0	0	0		0	
1.1.5	Довгострокові фінансові інвестиції	тис. грн	Ф.1, ряд (1030 + 1035), гр. 4	69482	69482	69482	0	0,0	0	0,0
1.1.6	Інші необоротні активи	тис. грн	Ф.1, ряд (1040 + 1045 + 1050 + 1060 + 1065 + 1090 + 1200), гр. 4	14	14	14	0	0,0	0	0,0
1.2	Оборотні активи	тис. грн	Ф.1, ряд 1195, гр. 4	3288106	4218057	5441414	2153308	65,5	1223357	29,0
1.2.1	Запаси	тис. грн	Ф.1, ряд 1100 + 1110	1660582	1688266	1946033	285451	17,2	257767	15,3
1.2.2	Дебіторська заборгованість	тис. грн	Ф.1, ряд (1115 + 1120 + 1125 + 1130 + 1135 + 1140 + 1145 + 1155), гр. 4	1147673	1627675	1867419	719746	62,7	239744	14,7
1.2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн	Ф.1, ряд (1160 + 1165), гр. 4	474679	891034	1615624	1140945	240,4	724590	81,3
1.2.4	Інші оборотні активи	тис. грн	Ф.1, ряд (1170 + 1180 + 1190), гр. 4	5172	11082	12338	7166	138,6	1256	11,3

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ на кінець року										
2	Зобов'язання - усього	тис. грн	Ф.1, ряд (1595 + 1695 + 1700), гр.4	1811457	2230017	2561163	749706	41,4	331146	14,8
2.1	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	тис. грн	Ф.1, ряд. 1595, гр. 4	386220	433406	376766	-9454	-2,4	-56640	-13,1
2.2	Поточні зобов'язання	тис. грн	Ф.1, ряд (1695 + 1700), гр. 4	1425237	1796611	2184397	759160	53,3	387786	21,6
2.2.1	Короткострокові кредити	тис. грн	Ф.1, ряд (1600 + 1610), гр. 4	224984	244003	249762	24778	11,0	5759	2,4
2.2.2	Кредиторська заборгованість за товари	тис. грн	Ф.1, ряд (1615 + 1605), гр. 4	694669	994414	1217430	522761	75,3	223016	22,4
2.2.3	Кредиторська заборгованість за розрахунками	тис. грн	Ф.1, ряд (1620 + 1625 + 1630 + 1640 + 1645 + 1650 + 1660 + 1690), гр. 4	365867	453781	397766	31899	8,7	-56015	-12,3
2.2.4	Доходи майбутніх періодів	тис. грн	Ф.1, ряд 1665, гр. 4	0	0	0	0		0	
3. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ на кінець року										
3	Власний капітал – усього	тис. грн	Ф. 1, ряд.1495, гр. 4	5193197	7167278	8171108	2977911	57,3	1003830	14,0
3.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	тис. грн	Ф.1, ряд.1400, гр. 4	65344	65344	65344	0	0,0	0	0,0
3.2	Додатковий капітал	тис. грн	Ф.1, ряд (1405 + 1410), гр. 4	1972377	1866827	1775190	-197187	-10,0	-91637	-4,9
3.3	Резервний капітал	тис. грн	Ф.1, ряд. (1415 + 1435), гр. 4	0	0	0	0		0	
3.5	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	тис. грн	Ф.1, ряд. 1420, гр. 4	3155476	5235107	6330574	3175098	100,6	1095467	20,9
3.6	Неоплачений капітал	тис. грн	Ф.1, ряд. (1425 + 1430), гр. 4	0	0	0	0		0	
4. РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА										
4.1	Основні засоби									
4.1.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн	Ф.1, ряд. 1011, гр. 4	10924673	12530785	12699398	1774725	16,2	168613	1,3
4.1.2	знос на кінець року	тис. грн	Ф.1, ряд. 1012, гр. 4	7328420	7722074	7989918	661498	9,0	267844	3,5
4.1.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	Ф.1, 0,5*(ряд. 1011 гр. 3 + ряд. 1011 гр. 4)	10758114	11727729	12615092	1856978	17,3	887363	7,6

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4.2	Нематеріальні активи									
4.2.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн	Ф.1, ряд.1001, гр. 4	41192	85074	85074	43882	106,5	0	0,0
4.2.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн	Ф.1, ряд.1002, гр. 4	39258	41012	43632	4374	11,1	2620	6,4
4.2.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн	Ф.1, 0,5*(ряд. 1001 гр. 3 + ряд. 1001 гр. 4)	41192	63133	85074	43882	106,5	21941	34,8
4.3	Оборотні активи									
4.3.1	усього на кінець року	тис. грн	Ф.1, ряд. 1195, гр. 4	3288106	4218057	5441414	2153308	65,5	1223357	29,0
4.3.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн	Ф.1, (ряд. 1125 + ряд. 1130 + ряд. 1135 + ряд. 1140 + ряд. 1145 + ряд. 1150 + ряд. 1155)	1147673	1627675	1867419	719746	62,7	239744	14,7
4.3.3	середні залишки оборотних засобів	тис. грн	Ф.1, 0,5*(ряд. 1195 гр. 3 + ряд. 1195 гр. 4)	2641312	3753082	4829736	2188424	82,9	1076654	28,7
5. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ										
5.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	Ф.2, ряд.2000, гр. 3	10763029	12784705	13737297	2974268	27,6	952592	7,5
5.2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	Ф.2, ряд 2050, гр. 3	7398205	9800435	10834860	3436655	46,5	1034425	10,6
5.3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	Ф.2, ряд 2090, гр. 3 (ряд 2095 гр. 3)	3364824	2984270	2902437	-462387	-13,7	-81833	-2,7
5.4	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	Ф.2, ряд 2190, гр. 3 (ряд 2195, гр. 3)	2197853	1469230	1150790	-1047063	-47,6	-318440	-21,7
5.5	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	Ф.2, ряд 2290, гр.3 (ряд 2295, гр. 3)	2232736	1540578	1243859	-988877	-44,3	-296719	-19,3
5.6	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	Ф.2, ряд 2350, гр. 3 (ряд 2355), гр. 3	1831590	1248255	1003830	-827760	-45,2	-244425	-19,6

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ										
6.1	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Ф.1, (ряд. 1012 / ряд. 1011), гр. 4	0,671	0,616	0,629	-0,042	-6,3	0,013	2,1
6.2	Коефіцієнт оновлення основних засобів		Ф.5, ряд. 260 гр.5 / ф.1 ряд. 1011 гр. 4	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
6.3	Коефіцієнт вибуття основних засобів		Ф.5, ряд. 260 гр. 8 / ф.1 ряд. 1011 гр. 3	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
6.4	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	5.1. / 4.3.3	4,075	3,406	2,844	-1,231	-30,2	-0,562	-16,5
6.5	Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / 6.10	88	106	127	38	43,3	21	19,8
6.6	Коефіцієнт обіговості активів	грн/грн	5.1 / Ф.1, 0,5*(ряд. 1900 гр. 3 + ряд. 1900 гр. 4)	1,71	1,56	1,37	-0,34	-20,0	-0,19	-12,4

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [6]

З наведених розрахунків помітно, що активи досліджуваного товариства зростають, цю динаміку наведено на рис. 2.3. Сукупний капітал товариства за результатами 2025 р. склав 10 732 271 тис. грн, що на 53,2% перевищує аналогічний показник 2023 р.

Необоротні активи на кінець 2025 р. становлять 5 290 857 тис. грн і зросли на 1 574 309 тис. грн (+42,4%) порівняно з 2023 р. Темп приросту у 2025 р. відносно 2024 р. суттєво сповільнився до +2,2% (+111 619 тис. грн), що свідчить про завершення активної фази капітальних вкладень та перехід до стабілізації основного виробничого потенціалу. Провідну роль у структурі необоротних активів відіграють основні засоби, залишкова вартість яких у 2025 р. склала 4 709 480 тис. грн (+31,0% до 2023 р.), проте за останній рік зафіксовано незначне зниження на 99 231 тис. грн (-2,1%), що пояснюється нарахованою амортизацією при уповільненні введення нових об'єктів.

Показовою є динаміка незавершених капітальних інвестицій: їх вартість зросла з 48 865 тис. грн у 2023 р. до 470 439 тис. грн у 2025 р., тобто на 421 574 тис. грн (+862,7%), в тому числі на 213 470 тис. грн (+83,1%) за останній рік. Це підтверджує активну інвестиційну діяльність корпорації з модернізації виробничих потужностей. Нематеріальні активи зросли з 1 934 тис. грн у 2023 р. до 41 442 тис. грн у 2025 р. (+2042,8%), що відображає інвестиції в програмне забезпечення та цифрові технології, у т. ч. ті, що можуть бути задіяні у системі моніторингу репутаційних ризиків.

Оборотні активи зросли на 2 153 308 тис. грн (+65,5%) з 3 288 106 тис. грн у 2023 р. до 5 441 414 тис. грн у 2025 р., у т. ч. на 1 223 357 тис. грн (+29,0%) за останній рік. Найбільш динамічною складовою є грошові кошти та їх еквіваленти: їх залишок зріс із 474 679 тис. грн у 2023 р. до 1 615 624 тис. грн у 2025 р., тобто на 1 140 945 тис. грн (+240,4%), в тому числі на 724 590 тис. грн (+81,3%) у 2025 р. Такий рівень ліквідності є важливим буфером для оперативного реагування на репутаційні кризи, зокрема для фінансування антикризових комунікацій. Запаси зросли помірно – на 285 451 тис. грн (+17,2%) за три роки, а дебіторська заборгованість збільшилась на 719 746 тис. грн

(+62,7%), що потребує уваги з точки зору управління платіжною дисципліною партнерів і дистриб'юторів. Динаміку активів наведено на рис. 2.3.

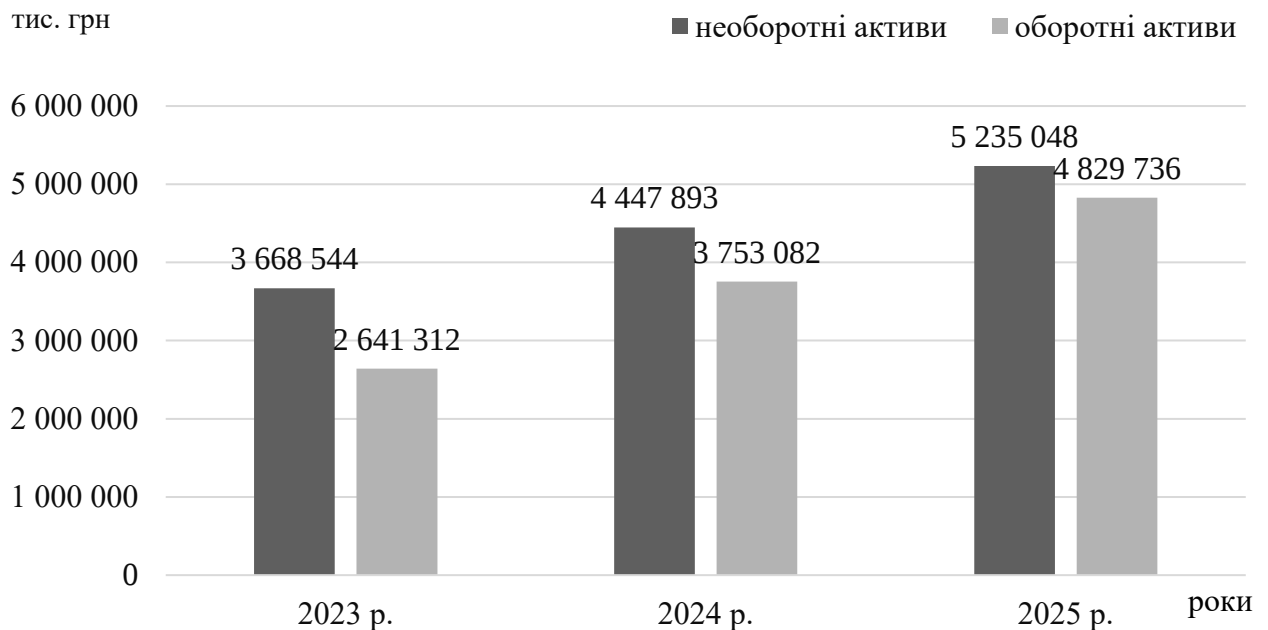


Рисунок 2.3 – Показники динаміки необоротних та оборотних активів ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр.

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [6]

Зростання активів забезпечується переважно за рахунок власного капіталу, що є позитивним сигналом для стейкхолдерів і підтримує репутацію фінансово надійного партнера (рис. 2.4). Власний капітал ПрАТ «Оболонь» зріс із 5 193 197 тис. грн у 2023 р. до 8 171 108 тис. грн у 2025 р., тобто на 2 977 911 тис. грн (+57,3%), у т. ч. на 1 003 830 тис. грн (+14,0%) за останній рік. Основним драйвером зростання є нерозподілений прибуток, який збільшився на 3 175 098 тис. грн (+100,6%) за три роки та на 1 095 467 тис. грн (+20,9%) у 2025 р. відносно 2024 р. Зареєстрований капітал залишається незмінним на рівні 65 344 тис. грн протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про стабільність організаційно-правової структури товариства. Додатковий капітал дещо скоротився – на 197 187 тис. грн (-10,0%) за три роки, проте це не впливає на загальну позитивну динаміку власного капіталу.

Зобов'язання підприємства зросли на 749 706 тис. грн (+41,4%) – з 1 811 457 тис. грн у 2023 р. до 2 561 163 тис. грн у 2025 р., у т. ч. на 331 146 тис. грн (+14,8%) за останній рік. Проте темп зростання зобов'язань (41,4%) суттєво поступається темпу зростання власного капіталу (57,3%), що свідчить про підвищення фінансової незалежності корпорації. Довгострокові зобов'язання, навпаки, скоротились на 56 640 тис. грн (-13,1%) у 2025 р. порівняно з 2024 р. і становлять 376 766 тис. грн, що є ознакою поступового зниження довгострокового боргового навантаження. Поточні зобов'язання зросли на 387 786 тис. грн (+21,6%) переважно за рахунок кредиторської заборгованості за товари (+223 016 тис. грн, або +22,4%), що відображає зростання обсягів господарської діяльності.

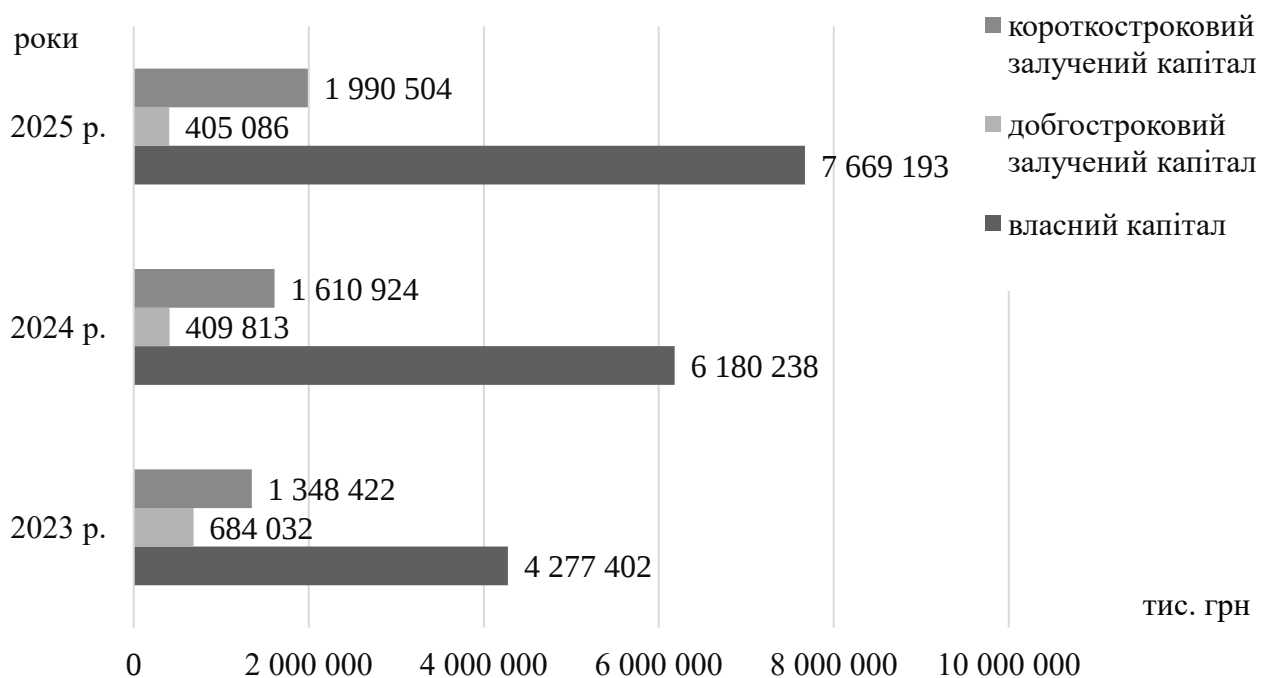


Рисунок 2.4 – Показники динаміки джерел фінансування ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр.

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [6]

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр. демонструє суперечливу картину, яка потребує детального аналізу (рис. 2.5). Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 10 763 029 тис. грн у 2023 р. до 13

737 297 тис. грн у 2025 р., тобто на 2 974 268 тис. грн (+27,6%), у т. ч. на 952 592 тис. грн (+7,5%) за останній рік. Таке зростання виручки підтверджує збереження та зміцнення ринкових позицій корпорації і є індикатором споживчої довіри до бренду.

Водночас собівартість реалізованої продукції зростала значно швидшими темпами – на 3 436 655 тис. грн (+46,5%) за три роки та на 1 034 425 тис. грн (+10,6%) за останній рік. Випереджальне зростання собівартості порівняно з виручкою (+46,5% проти +27,6%) обумовило скорочення валового прибутку на 462 387 тис. грн (-13,7%) – з 3 364 824 тис. грн у 2023 р. до 2 902 437 тис. грн у 2025 р., у т. ч. на 81 833 тис. грн (-2,7%) за останній рік. Це свідчить про зростання тиску виробничих витрат внаслідок подорожчання енергоресурсів, сировини та логістики в умовах воєнного стану.

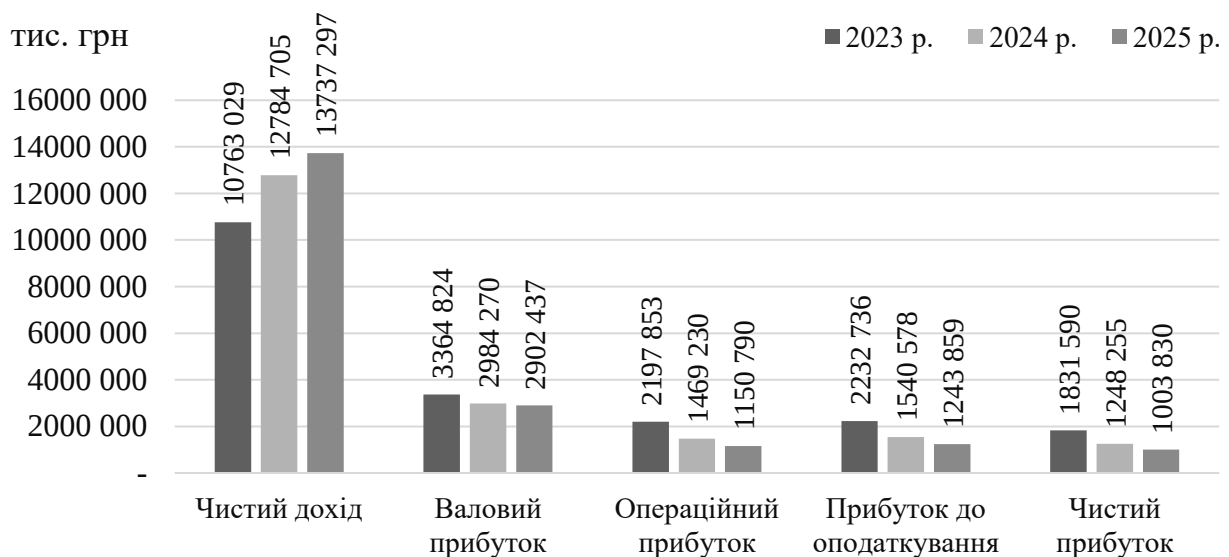


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр.

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [6]

Особливої уваги потребує динаміка прибутку від операційної діяльності, який скоротився на 1 047 063 тис. грн (-47,6%) за три роки – з 2 197 853 тис. грн у 2023 р. до 1 150 790 тис. грн у 2025 р., у т. ч. на 318 440 тис. грн (-21,7%) за останній рік. Таке суттєве зниження операційного прибутку при одночасному

зростанні виручки вказує на значне збільшення операційних витрат (адміністративних, збутових та інших), що є маркером підвищеного навантаження на систему управління. Чистий прибуток підприємства скоротився на 827 760 тис. грн (-45,2%) – з 1 831 590 тис. грн у 2023 р. до 1 003 830 тис. грн у 2025 р., у т. ч. на 244 425 тис. грн (-19,6%) у 2025 р. відносно 2024 р. З точки зору управління репутаційними ризиками, стійке зниження прибутковості при зростаючій виручці є потенційним джерелом репутаційної напруги серед акціонерів та фінансових аналітиків і підкреслює необхідність прозорої комунікаційної політики з інвесторами.

Середньорічна вартість основних засобів ПрАТ «Оболонь» зросла з 10 758 114 тис. грн у 2023 р. до 12 615 092 тис. грн у 2025 р., тобто на 1 856 978 тис. грн (+17,3%), у т. ч. на 887 363 тис. грн (+7,6%) за останній рік. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець 2025 р. становить 0,629, що на 0,042 менше (-6,3%) порівняно з 2023 р. (0,671), однак за останній рік незначно зріс на 0,013 (+2,1%). Рівень зносу понад 60% вказує на значний ступінь фізичного старіння виробничих фондів і потребу в подальшому оновленні, яке частково підтверджується значним зростанням незавершених капітальних інвестицій.

Середня вартість нематеріальних активів зросла вдвічі – з 41 192 тис. грн у 2023 р. до 85 074 тис. грн у 2025 р. (+106,5%), у т. ч. на 21 941 тис. грн (+34,8%) за останній рік, що відображає активізацію інвестицій у цифрові технології та об'єкти інтелектуальної власності.

Середні залишки оборотних засобів зросли на 2 188 424 тис. грн (+82,9%) за три роки – до 4 829 736 тис. грн у 2025 р., у т. ч. на 1 076 654 тис. грн (+28,7%) за останній рік, що свідчить про нарощення операційних ресурсів і розширення масштабів діяльності. Водночас коефіцієнт обіговості оборотних засобів знизився з 4,075 обороти у 2023 р. до 2,844 обороти у 2025 р., тобто на 1,231 оберти (-30,2%), у т. ч. на 0,562 оберти (-16,5%) за останній рік. Як наслідок, середній період обороту оборотних засобів збільшився на 38 днів (+43,3%) – з 88 до 127 днів, що говорить про уповільнення швидкості відтворення оборотного капіталу та потребу в підвищенні ефективності операційного циклу. Коефіцієнт

обіговості активів знизився з 1,706 у 2023 р. до 1,365 у 2025 р. (-20,0%), що свідчить про зниження віддачі від сукупних активів і також вказує на певне уповільнення ділової активності підприємства.

Сукупні операційні витрати ПрАТ «Оболонь» зросли з 7 055 601 тис. грн у 2023 р. до 10 457 257 тис. грн у 2025 р., тобто на 3 401 656 тис. грн (+48,2%) за три роки. Структуру операційних витрат за елементами наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура операційних витрат за елементами ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр.

Елемент витрат	Форма №2	2023 р., тис. грн	частка, %	2024 р. , тис. грн	частка, %	2025 рр., тис. грн	частка, %	Зміна частки, в.п.
Матеріальні витрати	р.2500	4 124 933	58,5	5 164 530	55,4	5 747 804	55,0	-3,5
Витрати на оплату праці	р.2505	784 366	11,1	966 878	10,4	1 095 058	10,5	-0,6
Відрахування на соц. заходи	р.2510	161 241	2,3	200 297	2,1	223 452	2,1	-0,2
Амортизація	р.2515	338 508	4,8	492 687	5,3	579 717	5,5	0,7
Інші операційні витрати	р.2520	1 646 553	23,3	2 501 790	26,8	2 811 226	26,9	3,6
Разом	р.2550	7 055 601	100	9 326 182	100	10 457 257	100	–

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [6]

Як свідчать дані табл. 2.9, домінуючою статтею витрат залишаються матеріальні витрати, які у 2025 р. склали 5 747 804 тис. грн, проте їхня частка у загальній структурі скоротилася на 3,5 в.п. – з 58,5% у 2023 р. до 55,0% у 2025 р., що свідчить про певну оптимізацію матеріаломісткості виробництва. Витрати на оплату праці зросли з 784 366 тис. грн до 1 095 058 тис. грн (+39,6%), втім їхня частка незначно знизилася на 0,6 в.п. – до 10,5%, що відображає помірне зростання фонду оплати праці в умовах інфляційного тиску.

Найвагомішу структурну зміну демонструють інші операційні витрати: їхня частка зросла на 3,6 в.п. – з 23,3% у 2023 р. до 26,9% у 2025 р., а абсолютна величина збільшилась на 1 164 673 тис. грн (+70,7%). Саме ця стаття є основним драйвером випереджального зростання витрат порівняно з виручкою та потребує окремого моніторингу. Амортизація зросла на 241 209 тис. грн (+71,3%), а її частка збільшилась на 0,7 в.п. – до 5,5%, що підтверджує активне оновлення та введення в експлуатацію необоротних активів, зафіксоване у попередньому

аналізі.

Структура операційних витрат ПрАТ «Оболонь» свідчить про зростання питомої ваги важкокерованих витрат (інші операційні, амортизація) при відносному скороченні матеріальних, що в умовах зниження прибутковості підприємства формує додатковий тиск на операційну ефективність і підкреслює необхідність системного контролю витрат.

Як свідчать дані табл. 2.10, фінансова стійкість ПрАТ «Оболонь» у 2023-2025 рр. загалом відповідає нормативним значенням. Коефіцієнт автономії стабільно перевищує норматив ($\geq 0,5$), склавши у 2025 р. 0,761 (+0,261 до нормативу), що свідчить про фінансування понад 76% активів за рахунок власних коштів. Це підкріплюється коефіцієнтом фінансування 3,190 (+2,190 до нормативу) та коефіцієнтом заборгованості 0,313 при нормативі < 1 – низьке боргове навантаження формує образ фінансово надійного партнера та є чинником підтримки репутаційного капіталу компанії.

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення (+/-) від нормативу		
		2023	2024	2025	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,741	0,763	0,761	+0,241	+0,263	+0,261
Коеф. концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,259	0,237	0,239	-0,241	-0,263	-0,261
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,349	1,311	1,313	-0,651	-0,689	-0,687
Коефіцієнт фінансування	> 1	2,867	3,214	3,19	+1,867	+2,214	+2,19
Коефіцієнт заборгованості	< 1	0,349	0,311	0,313	-0,651	-0,689	-0,687
Коефіцієнт забезпечення запасів власними ОК	$> 0,8$	0,889	1,178	1,48	+0,089	+0,378	+0,68
Коефіцієнт забезпечення обігових засобів	$\geq 0,5$	0,449	0,471	0,529	-0,051	-0,029	+0,029
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,5$	0,284	0,277	0,352	-0,216	-0,223	-0,148
Коефіцієнт довгострок, залучення позик, кош,	—	0,069	0,057	0,044	×	×	×
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	—	0,787	0,806	0,853	×	×	×

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [6]

Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами зріс з

0,889 до 1,480, а коефіцієнт забезпечення обігових засобів уперше досяг нормативу у 2025 р. (0,529 при $\geq 0,5$), що говорить про поступове зміцнення операційної самодостатності підприємства. Єдиним системним відхиленням залишається коефіцієнт маневреності власного капіталу – 0,352 при нормативі $> 0,5$ (-0,148), що свідчить про іммобілізацію значної частини власного капіталу в необоротних активах і обмежує операційну гнучкість. Зміщення структури зобов'язань у бік поточних (коефіцієнт короткострокової заборгованості зріс з 0,787 до 0,853) також потребує моніторингу з точки зору управління ліквідністю.

Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Оболонь» протягом 2023-2025 рр. перевищують нормативні значення та демонструють стійку позитивну динаміку – про що свідчать дані табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення (+/-) від нормативу		
		2023	2024	2025	2023	2024	2025
Коефіцієнт покриття	$> 1,5$	2,307	2,348	2,491	+0,807	+0,848	+0,991
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$> 0,6$	1,142	1,408	1,6	+0,542	+0,808	+1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$> 0,2$	0,333	0,496	0,74	+0,133	+0,296	+0,54

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [6]

Коефіцієнт покриття зріс з 2,307 у 2023 р. до 2,491 у 2025 р., перевищуючи норматив ($> 1,5$) на +0,991, що свідчить про здатність підприємства повністю покривати поточні зобов'язання оборотними активами з істотним запасом міцності. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився з 1,142 до 1,600 (+1,0 до нормативу $> 0,6$), а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,333 до 0,740 (+0,540 до нормативу $> 0,2$), що говорить про суттєве нарощення частки найбільш ліквідних активів, зафіксоване раніше у динаміці грошових коштів (+240,4%).

ПрАТ «Оболонь» характеризується високим рівнем платоспроможності з позитивною динамікою за всіма показниками, що є вагомим чинником фінансової репутації компанії перед кредиторами, партнерами та інвесторами.

Для узагальнюючої оцінки фінансової стійкості застосовано трикомпонентну модель забезпеченості запасів джерелами їх формування. Послідовно визначаються наявність власних оборотних коштів (Н1), власних і довгострокових позикових джерел (Н2) та загальної величини основних джерел (Н3), після чого розраховуються надлишки або нестачі джерел фінансування запасів (Е1, Е2, Е3). Результати розрахунку наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Узагальнюючі показники та тип фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр.

Показники	Методика розрахунку	Роки		
		2023	2024	2025
Власні обігові кошти – Н1	ряд. 1495 – 1095	-258 933	1 273 728	2 880 251
Власні обігові + довгострокові позикові – Н2	Н1 + ряд. 1595	722 911	1 739 307	3 257 019
Н2 + короткострок. кредити – Н3	Н2 + ряд. 1600+1610	972 911	1 869 307	3 417 019
Запаси – Н4	ряд. 1100+1110	950 000	1 490 000	1 880 000
Надлишок (+)/нестача (–) – Е1	Н1 – Н4	-1 208 933	-216 272	+1 000 251
Надлишок (+)/нестача (–) – Е2	Н2 – Н4	-227 089	+249 307	+1 377 019
Надлишок (+)/нестача (–) – Е3	Н3 – Н4	+22 911	+379 307	+1 537 019
Тип фінансової стійкості	за моделлю Е1, Е2, Е3	нестійкий	нормальна	абсолютна

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [6]

Результати застосування трикомпонентної моделі (табл. 2.12) демонструють поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства. У 2023 р. спостерігалася нестача власних оборотних коштів і власних та довгострокових джерел для формування запасів ($E1 = -1\,208\,933$; $E2 = -227\,089$ тис. грн) за незначного надлишку загальних джерел ($E3 = 22\,911$ тис. грн), що відповідає нестійкому фінансовому стану. У 2024 р. надлишок забезпечувався вже за рахунок власних і довгострокових джерел ($E2 = 249\,307$ тис. грн), тобто фінансовий стан характеризувався як нормальна стійкість. У 2025 р. всі три показники набули додатних значень ($E1 = 1\,000\,251$; $E2 = 1\,377\,019$; $E3 = 1\,537\,019$ тис. грн), що свідчить про абсолютну фінансову стійкість, за якої запаси повністю покриваються власними оборотними коштами. Таким чином, протягом досліджуваного періоду підприємство перейшло від нестійкого до абсолютно стійкого фінансового стану.

Завершальним етапом діагностики є оцінка прибутковості діяльності. Показники рентабельності, розраховані за середньорічними значеннями капіталу й активів, наведено в таблиці 2.13.

Аналіз рентабельності показує зниження основних показників прибутковості, що є характерним для періоду активних інвестицій у модернізацію виробництва. Рентабельність власного капіталу зменшилася з 56,7 % у 2023 р. до 14,2 % у 2025 р., рентабельність активів – з 34,1 % у 2023 р. до 10,8 % у 2025 р., валова рентабельність продажів – з 30,3 % у 2023 р. до 21,1 % у 2025 р., операційна – з 19,7 % до 8,4 %.

Таблиця 2.13 – Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр., %

Показники	Методика розрахунку	Роки		
		2023	2024	2025
Рентабельність продажів (валова)	ряд.2090 / ряд.2000 · 100	30,3	23,3	21,1
Рентабельність продажів (операційна)	ряд.2190 / ряд.2000 · 100	19,7	11,5	8,4
Рентабельність власного капіталу	ряд.2350 / ВК(с.р.) · 100	56,7	26,9	14,2
Рентабельність позичкового капіталу	ряд.2350 / поз.кап.(с.р.) · 100	85,5	60,2	45,1
Рентабельність активів	ряд.2350 / активи(с.р.) · 100	34,1	18,6	10,8
Рентабельність витрат	ряд.2350 / ряд.2550 · 100	20,6	11	8
Рентабельність оборотних коштів	ряд.2350 / об.активи(с.р.) · 100	98,8	48,4	23,3

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [6]

Зниження зумовлене насамперед значним зростанням собівартості реалізованої продукції та випереджаючим збільшенням активів і власного капіталу порівняно з темпами приросту прибутку (табл. 2.13). Попри це підприємство зберігає позитивний чистий фінансовий результат і залишається прибутковим; зниження рентабельності має переважно тимчасовий характер, пов'язаний з інвестиційним циклом, який у довгостроковій перспективі має забезпечити відновлення показників ефективності.

Таким чином, діагностика фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр. засвідчила двоїстий характер розвитку

корпорації. З одного боку, підприємство демонструє стійке нарощення майнового потенціалу (активи зросли на 53,2% до 10 732 271 тис. грн), зміцнення власного капіталу (+57,3% до 8 171 108 тис. грн), високий рівень фінансової незалежності (коефіцієнт автономії 0,761) та платоспроможності (коефіцієнт покриття 2,491), а також перехід від нестійкого до абсолютно стійкого фінансового стану за трикомпонентною моделлю. З іншого боку, випереджальне зростання собівартості (+46,5%) та операційних витрат (+48,2%) порівняно з виручкою (+27,6%) спричинило суттєве зниження чистого прибутку на 45,2% – до 1 003 830 тис. грн, а всі показники рентабельності скоротилися вдвічі й більше, що є наслідком активного інвестиційного циклу модернізації виробничих потужностей.

З точки зору управління репутаційними ризиками отримані результати мають принципове значення: висока фінансова стійкість і ліквідність формують надійний репутаційний фундамент перед кредиторами, партнерами та інвесторами, однак стійке зниження прибутковості створює репутаційну напругу серед акціонерів і вимагає прозорості комунікаційної політики. Водночас рівень зносу основних засобів 62,9% генерує ризики якості продукції.

2.3. Аналіз діючої системи управління репутацією та оцінювання рівня репутаційних загроз у цифровому середовищі ПрАТ «Оболонь»

Ефективне управління репутаційними ризиками потребує не лише їх ідентифікації, але й розуміння стану діючої системи репутаційного менеджменту підприємства. Аналіз організаційної структури та публічних комунікацій ПрАТ «Оболонь» свідчить про те, що управління репутацією здійснюється переважно у рамках маркетингового та PR-напрямків без виділення окремого структурного підрозділу з управління репутаційними ризиками.

Характеристику діючої системи управління репутацією ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Характеристика діючої системи управління репутацією
ПрАТ «Оболонь»

Складові системи	Наявний інструмент	Рівень формалізації	Оцінка ефективності
Репутаційна стратегія	Відсутня як окремий документ; елементи закладені в маркетингову стратегію	Відсутній	Низька: репутаційні цілі не відокремлені від маркетингових
Моніторинг цифрового середовища	Ситуативний перегляд соцмереж без системного інструментарію	Відсутній	Низька: відсутні КРІ моніторингу, звітність, відповідальна особа
Антикризовий комунікаційний план	Відсутній у формалізованому вигляді	Відсутній	Низька: реагування на кризи – ситуативне
Цифрова присутність (сайт, соцмережі)	Офіційний сайт obolon.ua, Facebook (ObolonUkraine), Instagram (@obolon_ua, 4 674 підписники, 199 постів), YouTube	Частково	Середня: наявність каналів без системної контент-стратегії та реагування на негатив
Корпоративна соціальна відповідальність	Проекти «Відкрита Оболонь», «Аквабаланс», гуманітарна допомога ЗСУ	Частково	Середня: активна реалізація, але відсутня верифікована ESG-звітність
Захист інтелектуальної власності	120 зареєстрованих торгових марок, 104 ліцензії	Є	Висока: системна робота з реєстрації та захисту бренду
Системи управління якістю та безпечністю	ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018	Є	Висока: міжнародна сертифікація, регулярні аудити

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [28; 32; 37].

Як свідчать дані табл. 2.14, з восьми ключових складових системи управління репутацією лише дві – захист інтелектуальної власності та системи управління якістю – характеризуються повноцінним рівнем формалізації та високою ефективністю. Ще дві складові – цифрова присутність та КСВ-діяльність – реалізуються частково. Водночас три критично важливі елементи сучасного репутаційного менеджменту – репутаційна стратегія, моніторинг цифрового середовища та антикризовий комунікаційний план – повністю відсутні у формалізованому вигляді. Це підтверджує системний характер прогалин у репутаційному менеджменті компанії.

Ключовими суб'єктами репутаційного поля ПрАТ «Оболонь» є її стейкхолдери – групи, що мають вплив на діяльність компанії або перебувають під її впливом. Карту стейкхолдерів у координатах «рівень впливу – рівень

зацікавленості» з оцінкою репутаційних ризиків кожної групи представлено на рис. 2.6.

Рівень впливу \ Рівень зацікавленості	Низький інтерес	Середній інтерес	Високий інтерес
ВИСОКИЙ вплив	● Акціонери (моніторинг, звіти) Ризик: негативна фін. звітність	● Державні регулятори (Держпродспоживс лужба, ДПС) Ризик: санкції → репут. криза	● ЗМІ та лідери думок (Facebook, YouTube, Telegram) Ризик: вірусний негатив, фейки
СЕРЕДНІЙ вплив	● Постачальники сировини (солод, хміль, вода) Ризик: якість → скарги споживачів	● Торговельні мережі (АТБ, Сільпо, Metro) Ризик: зняття з полиць, скандали	● Кінцеві споживачі (відгуки в Google, OLX, соцмережі) Ризик: масова негативна реакція
НИЗЬКИЙ вплив	● Місцеві громади (Оболонь, Фастів, Олександрія) Ризик: екологічні скарги	● Конкуренти (Carlsberg, AB InBev) Ризик: порівняльна антиреклама	● Міжнародні партнери (70+ країн-імпортерів) Ризик: репутація на зарубіжних ринках

● – високий репутаційний ризик; ● – середній ризик; ● – низький ризик.

Рисунок 2.6 – Карті стейкхолдерів у координатах «рівень впливу – рівень зацікавленості» з оцінкою репутаційних ризиків

Примітка. Розроблено автором за даними [37]

Найбільш репутаційно критичними стейкхолдерами є кінцеві споживачі та ЗМІ і лідери думок – саме ці групи генерують основний потік контенту про бренд у цифровому середовищі. Підвищену увагу також потребують державні регулятори: в умовах воєнного стану будь-яке порушення може набути публічного розголосу та стати джерелом репутаційної кризи. Карта стейкхолдерів є аналітичною основою для подальшого аналізу цифрової присутності компанії та оцінювання репутаційних загроз.

Аналіз цифрової присутності ПрАТ «Оболонь» у порівнянні з основними конкурентами дозволяє оцінити відносний рівень digital-репутаційного менеджменту компанії (табл. 2.15). ПрАТ «Оболонь» суттєво поступається

основним конкурентам за рівнем цифрової присутності. Аудиторія офіційної сторінки компанії в Instagram складає лише 4 674 підписники при 199 публікаціях, що є критично низьким показником для підприємства з часткою ринку 30,4% і статусом лідера галузі. Для порівняння, Carlsberg Ukraine має приблизно вп'ятеро більшу аудиторію у соціальних мережах та відзначена галузевими преміями за digital-комунікації.

Таблиця 2.15 – Порівняльний аналіз цифрової присутності провідних виробників пива України станом на червень 2026 р.

Компанія	Facebook	Instagram	YouTube	Активність / контент-стратегія	Реагування на негативний контент
ПрАТ «Оболонь» (Obolon Ukraine)	~15 тис. вподобань (оцінка)	4 674 підписники 199 постів	Наявний, низька активність	Нерегулярні публікації; контент переважно продуктовий та корпоративний; відсутня реакція на кризові події	Відсутнє: критична публікація 26.05.2025 не отримала офіційного коментаря
ПрАТ «Карлсберг Україна» (Carlsberg Ukraine)	~80 тис. вподобань (оцінка)	~25 тис. підписники	Активний канал	Регулярні публікації; розгалужена стратегія за брендами; переможець PR-премій за digital-комунікації	Активне: команда SMM реагує на коментарі протягом 24 год.
ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна» (Чернігівське)	~50 тис. вподобань (оцінка)	~18 тис. підписники	Наявний, помірна активність	Регулярні публікації на рівні окремих брендів; менша ніж у Carlsberg системність	Часткове: реагування на найбільш резонансні коментарі

Примітка. Розроблено автором за даними [28]

Як свідчать дані табл. 2.15, принциповим є відсутність у ПрАТ «Оболонь» системи реагування на негативний контент: критична публікація від 26.05.2025 щодо монополізації поставок води для Міноборони не отримала жодного офіційного коментаря компанії в публічному просторі, що є свідченням відсутності антикризових комунікаційних процедур.

Систематизацію медіа-згадок ПрАТ «Оболонь» у відкритих джерелах за 2023-2026 рр. здійснено на основі бази YouControl (вкладка bad-news) та верифіковано за публікаціями видань «Наші гроші», State Watch, Цензор.нет, Укрінформ. Структуру медіа-згадок за тональністю наведено на рис. 2.7, найбільш значущі публікації систематизовано у табл. 2.16.

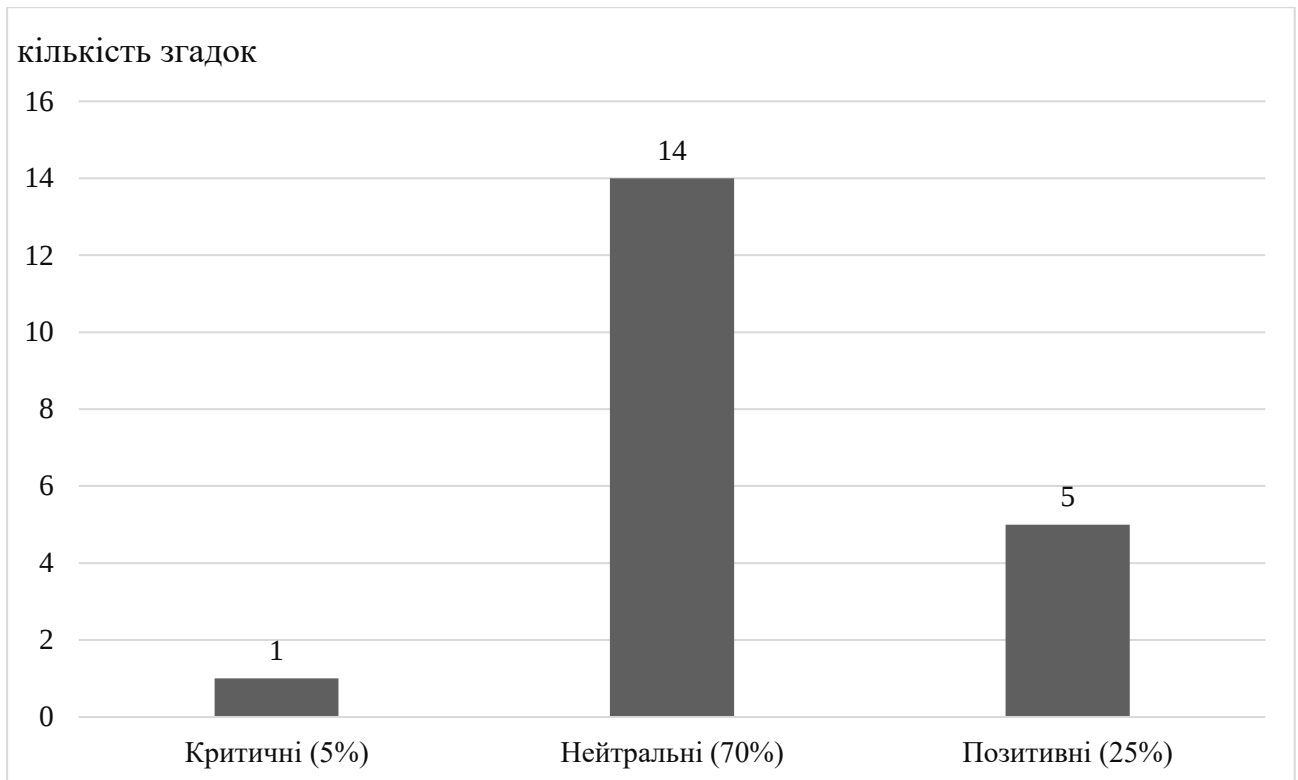


Рисунок 2.7 – Структура медіа-згадок ПрАТ «Оболонь» за тональністю у 2023-2026 рр., кількість публікацій

Примітка. Побудовано автором за даними [37].

Як свідчать дані рис. 2.7, переважна більшість медіа-згадок (70%) має нейтральний характер і пов'язана з участю компанії у тендерах Державного оператора тилу як постачальника питної води для ЗСУ. Позитивні згадки (25%) відображають сприйняття ПрАТ «Оболонь» як надійного українського партнера держави у воєнний час. Водночас критична публікація (5%) – єдина за аналізований період – є водночас найбільш резонансною і потенційно найнебезпечнішою для репутаційного капіталу компанії.

Ключовою репутаційною загрозою аналізованого періоду є публікація від 26.05.2025 у виданні «Наші гроші» з критичним заголовком «Оболонь монополізувала поставки води для Міноборони, піднявши ціну до 4 грн/л» (табл. 2.16). Дана публікація містить одночасно два надзвичайно чутливих для українського медіасередовища 2025 р. сюжети: звинувачення у монопольній поведінці на ринку державних закупівель та завищення цін на продукцію для потреб армії.

Таблиця 2.16 – Аналіз ключових репутаційних медіа-згадок
ПрАТ «Оболонь» за 2023-2026 рр.

Дата	Видання	Тип згадки	Зміст / репутаційний ризик
31.07.2023	Наші гроші	Нейтральна	На перших відкритих торгах Міноборони «Оболонь» постачає воду дешевше, ніж до вторгнення. Формує позитивний образ прозорого постачальника для ЗСУ
09.01.2024	Цензор.нет	Нейтральна	Згадка у розслідуванні про постачальників Міноборони («На чисту воду»). Асоціація з корупційним контекстом навіть за нейтрального тону публікації
04.03.2024	Цензор.нет	Нейтральна	Матеріал про реформу харчування для армії; «Оболонь» – у переліку постачальників ДОТ. Репутаційний ризик через асоціацію з системними проблемами держзакупівель
01.07.2024	Укрінформ	Позитивна	ДОТ уклав контракти на питну воду для ЗСУ з «Оболонь» як одним із трьох постачальників. Формує образ надійного партнера держави у час війни
26.05.2025	Наші гроші	Критична	«Оболонь» монополізувала поставки води для Міноборони, піднявши ціну до 4 грн/л. Подвійний репутаційний удар: звинувачення у монополізації держзакупівель та завищенні цін для армії в умовах воєнного стану. Компанія не надала публічного коментаря
22.03.2026	Наші гроші	Нейтральна	Згадка у контексті тендерів на поставки для державних структур. Системна присутність у держзакупівлях підтримує ризик подальших критичних публікацій

Примітка. Складено автором на за матеріалами [25; 26; 30; 37].

Показово, що компанія не надала жодного публічного коментаря, що є ознакою відсутності антикризових комунікаційних процедур і суттєво підвищує ризик подальшого поширення негативу. Решта згадок у переліку носить нейтральний або позитивний характер, однак сама по собі регулярна асоціація бренду з держзакупівельним контекстом формує підвищений репутаційний ризик у разі виникнення нових інцидентів.

За даними системи «Суди PRO» (актуально на 17.06.2026), за 2023-2026 рр. у справах за участю ПрАТ «Оболонь» знайдено 40 справ, 1 826 рішень та 1 472 засідання.

Структуру справ за формою судочинства та оцінку відповідного репутаційного ризику наведено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Структура судових справ за участю ПрАТ «Оболонь» за 2023-2026 рр.

Форма судочинства	Кількість справ	Частка, %	Переважаюча роль ПрАТ «Оболонь»	Репутаційний ризик
Господарське	19	47,5	Позивач (14), відповідач (5)	Низький: переважно активний захист комерційних інтересів
Адміністративне	8	20	Третя особа / позивач	Середній: регуляторні суперечки можуть набути публічного розголосу
Кримінальне	7	17,5	Потерпілий / третя особа	Високий: факт кримінальних проваджень чутливий для медіасередовища
Про адмін. правопорушення	4	10	Відповідач	Середній: санкції регуляторів можуть стати підставою для критичних публікацій
Цивільне	2	5	Різні ролі	Низький: зазвичай не набувають широкого медіарозголосу
Разом	40	100	1 826 рішень, 1 472 засідання	—

Примітка. Складено автором за матеріалами [42].

Як свідчать дані табл. 2.17, домінуючою формою є господарські справи (19, або 47,5%), у більшості з яких ПрАТ «Оболонь» виступає позивачем – це відображає активний захист комерційних інтересів і не несе прямої репутаційної загрози. Водночас 7 кримінальних проваджень (17,5%) та 4 справи про адміністративні правопорушення (10,0%), у яких компанія виступає відповідачем, є потенційними джерелами репутаційних ризиків у разі їх медіатизації. Динаміка судової активності демонструє пік у 2022-2023 рр. з подальшим помірним зниженням у 2024-2026 рр. З точки зору репутаційного менеджменту принциповим є те, що судові провадження активно індексуються пошуковими системами та є доступними через відкриті реєстри, що підвищує ризик їх виявлення журналістами та конкурентами.

На основі проведеного аналізу медіасередовища, судових ризиків, цифрової присутності та результатів SWOT-аналізу (підрозділ 2.1) здійснено комплексну експертну оцінку рівня репутаційних загроз ПрАТ «Оболонь» у цифровому середовищі. Для кожної загрози визначено імовірність виникнення

(від 1 до 5) та силу впливу на репутаційний капітал компанії (від 1 до 5), а інтегральний показник ризику розраховано як добуток цих двох величин. За рівнем ризику виділено три зони: критичний (15-25 балів), високий (10-14 балів) та середній (1-9 балів). Результати оцінювання наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Матриця оцінювання репутаційних ризиків
ПрАТ «Оболонь» у цифровому середовищі

Джерело / тип репутаційного ризику	Імовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Інтегральний показник	Рівень ризику
Критичні публікації у ЗМІ щодо держзакупівель (монополія, завищення цін)	4	5	20	Критичний
Вірусне поширення негативного контенту у соціальних мережах	4	5	20	Критичний
Відсутність системного моніторингу як мультиплікатор усіх репутаційних ризиків	5	4	20	Критичний
Медіатизація кримінальних та адміністративних проваджень	3	5	15	Високий
Негативні відгуки споживачів у Google Maps, маркетплейсах, форумах	4	4	16	Високий
Претензії до якості або безпечності продукції у публічному просторі	2	5	10	Середній
Репутаційне зниження через падіння прибутковості (акціонери, аналітики)	3	4	12	Середній
Репутаційні атаки конкурентів у цифровому просторі	3	3	9	Середній
Регуляторні санкції через монопольну поведінку на ринку держзакупівель	3	4	12	Середній
Екологічні інциденти на виробництві та їх медіависвітлення	2	4	8	Середній

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [30; 37; 42].

Як свідчать дані табл. 2.18, три загрози мають критичний рівень (інтегральний показник 20): критичні публікації у ЗМІ щодо держзакупівель, вірусне поширення негативу у соціальних мережах та – що є принципово важливим висновком – відсутність системного моніторингу як мультиплікатор усіх інших ризиків. Дві загрози мають високий рівень (15-16 балів): медіатизація судових проваджень та масштаб негативних відгуків споживачів у цифровому просторі. П'ять загроз характеризуються середнім рівнем ризику. Для наочного

відображення просторового розподілу виявлених ризиків розроблено карту репутаційних ризиків у координатах «імовірність – вплив» (рис. 2.8).

	1 (мінімальний)	2	3	4	5 (максимальний)	Вплив на репутацію
5 (висока)				P3		Критичний (15-25)
4				P5	P1 P2	Високий (10-14)
3			P8	P7 P9	P4	Середній (5-9)
2				P10	P6	Низький (1-4)
1 (низька)						

P1 – критичні публікації у ЗМІ; P2 – вірусний негатив у соцмережах; P3 – відсутність моніторингу; P4 – медіатизація судових справ; P5 – негативні відгуки споживачів; P6 – претензії до якості; P7 – зниження прибутковості; P8 – атаки конкурентів; P9 – регуляторні санкції; P10 – екологічні інциденти.

Рисунок 2.8 – Карта репутаційних ризиків ПрАТ «Оболонь» у цифровому середовищі

Примітка. Розроблено автором.

Як свідчить рис. 2.8, критична зона карти ризиків сконцентрована у правому верхньому куті матриці та включає три ризики з найвищими показниками одночасно імовірності та впливу. Ризик P3 (відсутність системного моніторингу) займає найвищу позицію за імовірністю (5 з 5), оскільки є фактичним станом справ, а не прогнозом, та одночасно характеризується значним впливом – як організаційна прогалина він підсилює дію всіх інших ризиків, затримуючи їх виявлення та реагування.

Таким чином, аналіз діючої системи управління репутацією та оцінювання рівня репутаційних загроз у цифровому середовищі ПрАТ «Оболонь» виявив п'ять ключових проблем: по-перше, відсутність формалізованої репутаційної стратегії, антикризового плану та підрозділу з репутаційного менеджменту; по-друге, суттєве відставання від конкурентів за рівнем цифрової присутності (4 674

підписники Instagram проти ~25 тис. у Carlsberg Ukraine) та відсутність системи реагування на негативний контент; по-третє, наявність критичної медіа-публікації (26.05.2025), що не отримала офіційного коментаря компанії; по-четверте, 11 активних судових справ підвищеного репутаційного ризику (кримінальні та про адмінправопорушення); по-п'яте, три репутаційних ризики критичного рівня (інтегральний показник 20 балів кожен). Зазначені проблеми обумовлюють необхідність розробки системної концепції превентивного управління репутаційним капіталом та методичного забезпечення системи моніторингу репутаційних ризиків у цифровому середовищі.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження системи управління репутаційними ризиками ПрАТ «Оболонь», що охопило характеристику соціально-економічних умов функціонування та ринкових позицій підприємства, діагностику показників фінансово-господарської діяльності та аналіз діючої системи управління репутацією і оцінювання рівня репутаційних загроз у цифровому середовищі, дозволяє зробити такі висновки.

1. Проведено характеристику соціально-економічних умов функціонування та ринкових позицій ПрАТ «Оболонь». Встановлено, що підприємство є беззаперечним лідером пивоварної галузі України з часткою 30,4% ринку за виручкою (13,74 млрд грн у 2025 р.) та присутністю продукції у понад 70 країнах світу. Лінійно-функціональна організаційна структура підкріплена чотирма інтегрованими ISO-системами, що формують операційне підґрунтя для забезпечення якості. Результати SWOT-аналізу ($S = 8$, $W = 6$, $O = 4$, $T = 9$) та TOWS-матриці визначили оборонно-наступальну стратегію як пріоритетну (поле « $S + T$ » = 17), а відсутність системного моніторингу репутаційних ризиків у цифровому середовищі ідентифіковано як ключову стратегічну вразливість підприємства.

2. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь». Визначено, що підприємство демонструє двоїстий характер розвитку: з одного боку – стійке нарощення майнового потенціалу (активи зросли на 53,2% до 10 732 271 тис. грн), зміцнення власного капіталу (+57,3%), перехід до абсолютної фінансової стійкості за трикомпонентною моделлю та високий рівень платоспроможності (коефіцієнт покриття 2,491); з іншого – випереджальне зростання собівартості (+46,5%) порівняно з виручкою (+27,6%) спричинило скорочення чистого прибутку на 45,2% до 1 003 830 тис. грн, а всі показники рентабельності знизились удвічі й більше. Коефіцієнт зносу основних засобів 62,9% та уповільнення оборотності активів на 20,0% формують додаткові операційні ризики, що у поєднанні зі зниженням прибутковості створюють підвищений репутаційний тиск із боку акціонерів та фінансових аналітиків.

3. Проведено аналіз діючої системи управління репутацією та оцінювання рівня репутаційних загроз у цифровому середовищі ПрАТ «Оболонь». Встановлено, що з восьми ключових складових системи репутаційного менеджменту лише дві (захист інтелектуальної власності та ISO-системи) характеризуються повноцінним рівнем формалізації, тоді як репутаційна стратегія, система моніторингу цифрового середовища та антикризовий комунікаційний план повністю відсутні. Аналіз 20 медіа-згадок за 2023–2026 рр. виявив критичну публікацію від 26.05.2025 щодо монополізації поставок води для Міноборони, яка не отримала офіційного коментаря компанії. За даними «Суди PRO», 11 із 40 судових справ (кримінальні та про адміністративні правопорушення) несуть підвищений репутаційний ризик у разі медіатизації. Матриця оцінювання репутаційних ризиків виявила три загрози критичного рівня (інтегральний показник 20 балів кожна): критичні публікації у ЗМІ, вірусне поширення негативу у соціальних мережах та відсутність системного моніторингу як мультиплікатор усіх інших ризиків. Зазначені проблеми обумовлюють необхідність розробки концепції превентивного управління репутаційним капіталом та методичного забезпечення системи моніторингу репутаційних ризиків.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Визначення загальної концепції превентивного управління репутаційним капіталом на ПрАТ «Оболонь»

На основі результатів проведеного аналізу, встановлено наявність окремих проблем у системі управління репутаційними ризиками ПрАТ «Оболонь», зокрема: недостатню системність моніторингу цифрового середовища; відсутність єдиного інструментарію оцінювання репутаційного стану; потребу в підвищенні оперативності реагування на потенційні репутаційні загрози.

У сучасних умовах цифровізації інформаційного простору будь-які негативні повідомлення, відгуки або інформаційні приводи можуть швидко поширюватися серед широкої аудиторії та впливати на сприйняття бренду споживачами. Для підприємств харчової промисловості репутація є одним із ключових нематеріальних активів, оскільки безпосередньо пов'язана з рівнем довіри до якості та безпечності продукції.

Концептуальна відмінність превентивного підходу від традиційного реактивного управління репутацією полягає у зміщенні акценту з «гасіння пожеж» на системне передбачення репутаційних загроз та їх нейтралізацію на ранніх стадіях. Відповідно до класифікації Джеймса Грегорі [59], превентивне управління охоплює три горизонти: стратегічний (3-5 років), тактичний (1-2 роки) та оперативний (до 1 місяця). Для ПрАТ «Оболонь», що функціонує в умовах воєнного стану, де горизонт планування суттєво скорочено, пропонується адаптований дворівневий підхід: тактичний (до 2 років) та оперативний (щомісячний цикл управління).

У зв'язку з цим підприємство потребує впровадження комплексного

підходу до управління репутаційним капіталом, орієнтованого не лише на усунення наслідків кризових ситуацій, а й на їх своєчасне попередження. З цією метою запропоновано концепцію превентивного управління (далі – Концепція) репутаційним капіталом, основні принципи якої наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Принципи превентивного управління репутаційним капіталом ПрАТ «Оболонь»

Принцип	Зміст принципу	Практичний механізм реалізації на ПрАТ «Оболонь»
Превентивність	Виявлення репутаційних загроз до їх матеріалізації шляхом систематичного відстеження цифрового середовища	Щотижневий аудит згадок бренду в соціальних мережах та засобах масової інформації; аналіз тональності повідомлень
Системність	Охоплення всіх груп зацікавлених сторін у єдиній системі комунікацій підприємства	Єдиний перелік зацікавлених сторін: споживачі, постачальники, органи влади, медіа, інвестори
Прозорість	Відкрита та своєчасна комунікація в кризових ситуаціях без замовчування суттєвої інформації	Протоколи публічної відповіді протягом 4 годин після виявлення репутаційної загрози
Адаптивність	Коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища, зокрема умов воєнного стану	Щоквартальний перегляд цільових показників з урахуванням актуальної воєнно-економічної кон'юнктури
Відповідальність	Чітке закріплення повноважень з управління репутаційними ризиками між структурними підрозділами	Матриця розподілу відповідальності між відділами зв'язків з громадськістю, юридичним та маркетинговим
Вимірюваність	Кількісна оцінка репутаційного стану та динаміки його змін за встановленими показниками	Щомісячний розрахунок зведеного показника репутаційного стану (ЗПРС) за авторською методикою

Примітка. Розроблено автором.

Дані табл. 3.1 засвідчують, що концепція охоплює як стратегічний рівень управління (принципи превентивності, системності, вимірюваності), так і оперативний (прозорість, відповідальність). Особливо важливим в умовах воєнного стану є принцип адаптивності, що передбачає щоквартальне коригування цільових показників відповідно до поточної безпекової та економічної ситуації.

Архітектура концепції включає чотири взаємопов'язані блоки, що утворюють замкнений управлінський цикл, відображений на рис. 3.1.

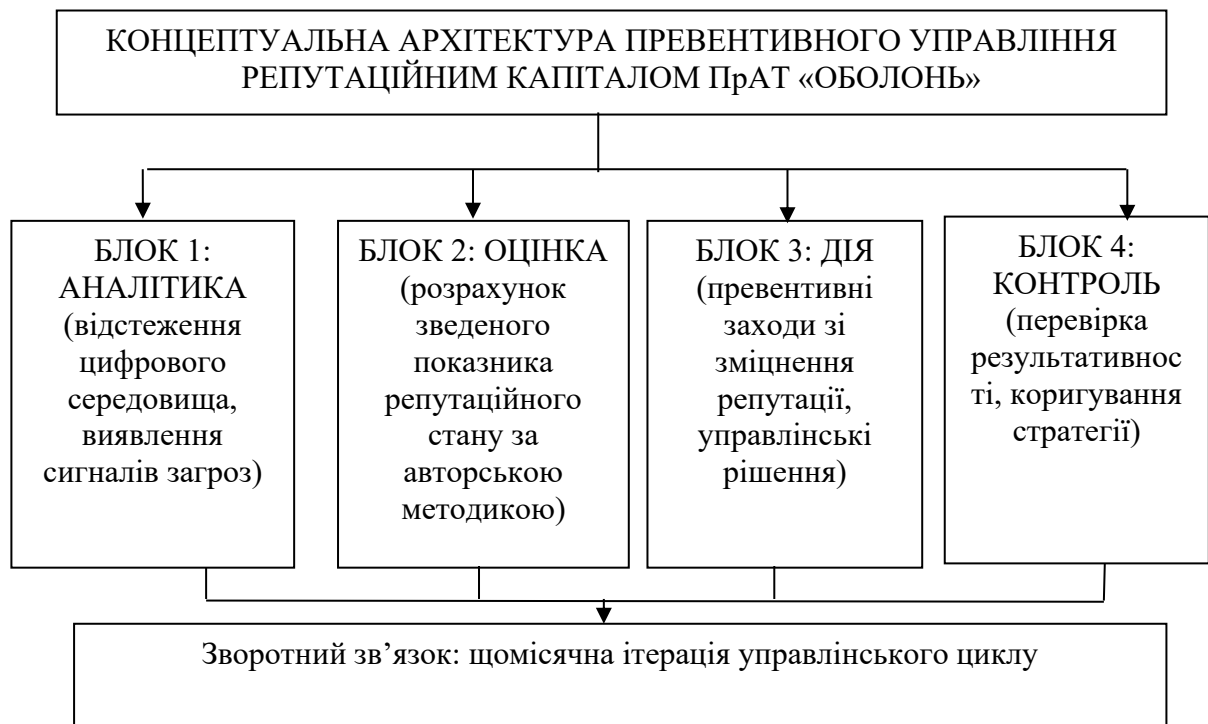


Рисунок 3.1 – Концептуальна архітектура превентивного управління репутаційним капіталом ПрАТ «Оболонь»

Примітка. Розроблено автором

Блок 1 «Аналітика» передбачає систематичний збір даних з відкритих цифрових джерел: соціальних мереж, онлайн-засобів масової інформації, майданчиків споживчих відгуків, офіційних реєстрів судових та адміністративних проваджень. Збір здійснюється у напіваавтоматичному режимі з використанням засобів веб-відстеження.

Блок 2 «Оцінка» забезпечує кількісне вимірювання репутаційного стану через зведений показник репутаційного стану (ЗПРС), що розраховується за авторською методикою на підставі п'яти складових: показника готовності рекомендувати бренд (вага 0,30), частки згадувань у медіапросторі (вага 0,25), індексу позитивної тональності (вага 0,20), показника своєчасності реагування (вага 0,15) та питомої ваги репутаційних інцидентів (вага 0,10). Формула розрахунку (3.1):

$$\text{ЗПРС} = 0,30 \times A_1 + 0,25 \times A_2 + 0,20 \times A_3 + 0,15 \times A_4 + 0,10 \times (1 - A_5) \quad (3.1)$$

де $A_1 \dots A_5$ – нормовані значення відповідних складових у діапазоні від 0 до 100.

Запропонований підхід до розрахунку зведеного показника репутаційного стану базується на методології інтегрального оцінювання складних соціально-економічних явищ, запропонованій Тадеушем Геллом та адаптованій у подальших дослідженнях з оцінювання нематеріальних активів і корпоративної репутації [60]. Сутність підходу полягає в агрегуванні кількох часткових показників у єдиний інтегральний індекс із використанням вагових коефіцієнтів, які відображають відносну значущість кожного фактора. У межах даного дослідження метод було адаптовано до специфіки управління репутаційними ризиками шляхом включення показників споживчої лояльності, медійної присутності, тональності інформаційного поля, оперативності реагування та частоти репутаційних інцидентів. Вагові коефіцієнти визначено експертним методом з урахуванням впливу кожного показника на загальний рівень репутаційного капіталу підприємства.

Базове значення ЗПРС за 2025 рік, розраховане за даними системи відстеження медіа, становило 54,1 бала (із максимальних 100), що відповідає рівню «задовільний» [64].

Блок 3 «Дія» є операційним ядром Концепції. Він охоплює: реалізацію запланованих заходів зі зміцнення іміджу підприємства у ключових аудиторіях; виконання сценарних планів кризового реагування; управління відносинами із зацікавленими сторонами за матрицею пріоритетності (табл. 3.2).

Дані табл. 3.2 свідчать, що до першого пріоритету комунікаційної стратегії (сума рангів 8-9) відносяться три групи: кінцеві споживачі, органи державної влади та роздрібні торговельні мережі. Саме на роботу з цими аудиторіями має спрямовуватися не менше 60 % комунікаційного бюджету підприємства.

Таблиця 3.2 – Матриця зацікавлених сторін ПрАТ «Оболонь» за критеріями впливу та інтересу

Група зацікавлених сторін	Очікування від ПрАТ «Оболонь»	Вплив (1-5)	Інтерес (1-5)	Сума рангів	Пріоритет стратегії комунікацій
Кінцеві споживачі	Якість, безпека, патріотичне позиціонування бренду	5	4	9	Активна регулярна комунікація
Органи державної влади	Дотримання законодавства, сплата податків та зборів	5	3	8	Відповідність нормативним вимогам
Роздрібні торговельні мережі	Стабільність постачань, цінова передбачуваність	4	4	8	Партнерська взаємодія
Засоби масової інформації та лідери думок	Відкритість, надання ексклюзивних матеріалів	3	5	8	Систематична робота зі ЗМІ
Інвестори та акціонери	Фінансова стабільність, захист активів підприємства	4	3	7	Регулярна фінансова звітність
Персонал підприємства	Безпека праці, гідний рівень оплати	3	4	7	Внутрішні комунікації
Місцеві територіальні громади	Соціальна відповідальність, мінімізація екологічного навантаження	2	3	5	Заходи корпоративної соціальної відповідальності

Примітка. Розроблено автором.

Блок 4 «Контроль» реалізується через щомісячну сесію перегляду поточних значень цільових показників та щоквартальну стратегічну сесію. За результатами контрольної сесії можуть коригуватися: вагові коефіцієнти у формулі ЗПРС, перелік засобів відстеження, бюджети заходів та сценарні плани реагування. Таким чином забезпечується адаптивність системи до мінливих умов воєнного часу.

Загальна результативність Концепції оцінюється за критерієм приросту ЗПРС. Відповідно до консервативного прогнозу, обґрунтованого у підрозділі 3.2, очікуваний середньорічний приріст ЗПРС становить 3,9 %, що є реалістичним показником для підприємства харчової галузі в умовах воєнного стану.

Важливою перевагою запропонованої Концепції є її практична спрямованість та можливість інтеграції в існуючу систему управління

ПрАТ «Оболонь» без необхідності суттєвих організаційних змін. На відміну від традиційних підходів, що передбачають реагування вже після виникнення кризових ситуацій, запропонована система орієнтована на постійне відстеження інформаційного середовища та своєчасне виявлення потенційних загроз. Це дозволяє скоротити час прийняття управлінських рішень та мінімізувати негативні наслідки для ділової репутації. Використання кількісних показників створює основу для регулярного оцінювання результативності репутаційного менеджменту та порівняння фактичних результатів із встановленими цілями. Тому формування системи превентивного управління репутаційними ризиками слід розглядати не як окремий комунікаційний захід, а як складову загальної стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь».

Отже, у розроблено концепцію превентивного управління репутаційним капіталом ПрАТ «Оболонь», побудовану на принципах превентивності, системності, прозорості, адаптивності, відповідальності та вимірюваності. Запропоновано чотириблокову архітектуру управління репутаційними ризиками, що охоплює процеси аналітики, оцінювання, реалізації управлінських заходів та контролю їх результативності. Для кількісної оцінки репутаційного стану підприємства розроблено інтегральний показник ЗПРС, який дозволяє здійснювати регулярний моніторинг змін репутаційного капіталу. Впровадження запропонованої Концепції забезпечить перехід від реактивного до превентивного управління репутаційними ризиками та створить основу для підвищення стійкості бренду ПрАТ «Оболонь» у цифровому середовищі.

3.2. Розробка методичного та інформаційного забезпечення системи моніторингу репутаційних ризиків ПрАТ «Оболонь»

Методичне та інформаційне забезпечення є обов'язковою умовою практичної реалізації Концепції. Під методичним забезпеченням розуміємо сукупність регламентів, алгоритмів та інструкцій, що визначають порядок

виконання процесів відстеження, оцінки та реагування на репутаційні ризики. Інформаційне забезпечення охоплює програмно-технічну інфраструктуру збору, обробки, зберігання та подання відповідних даних.

Система відстеження репутаційних ризиків (далі – СВРР) ПрАТ «Оболонь» проектується як чотирирівнева ієрархічна структура, зображена на рис. 3.2.

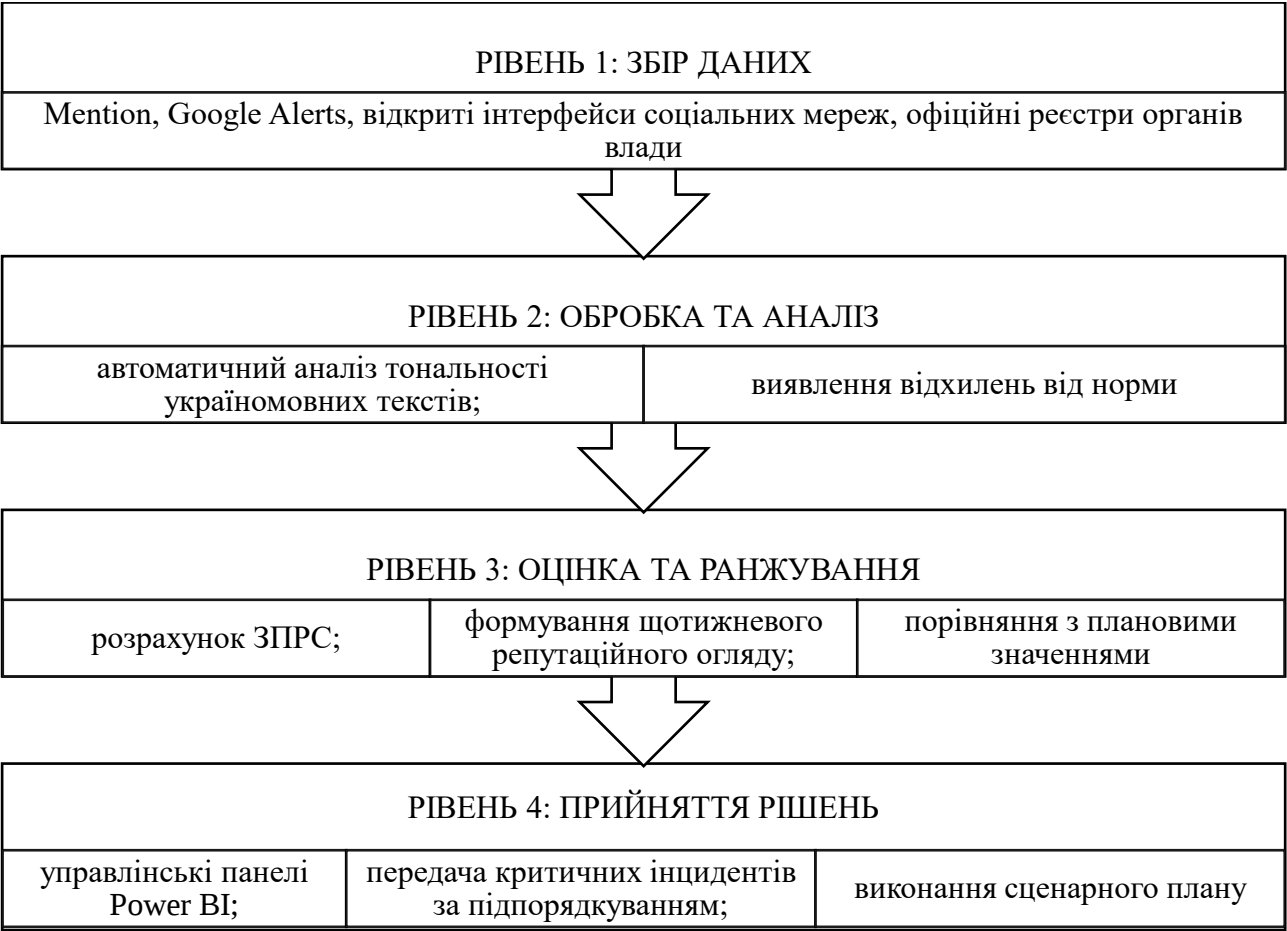


Рисунок 3.2 – Чотирирівнева архітектура системи відстеження репутаційних ризиків ПрАТ «Оболонь»

Примітка. Розроблено автором

Рівень 1 «Збір даних» забезпечує агрегацію інформаційних потоків з таких джерел: соціальні мережі – Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Telegram-канали (охоплення близько 72 % цільової аудиторії бренду серед дорослого населення України); онлайн-засоби масової інформації та новинні агрегатори – понад 2 000 джерел у базі системи Mention; споживчі відгуки на торговельних

майданчиках та довідниках організацій; офіційні реєстри: державний реєстр судових рішень, інформаційні ресурси Державної податкової служби, Держпродспоживслужби.

Частота збору даних диференційована за рівнем критичності джерел: для соціальних мереж та онлайн-ЗМІ – у режимі, наближеному до реального часу (затримка не більше 15 хвилин); для майданчиків відгуків – щоденно; для офіційних реєстрів – щотижнево. Емпіричні дані свідчать, що переважна більшість репутаційних криз набувають широкого розповсюдження ще до формування першої офіційної відповіді компанії, а середній час виявлення кризи в українських підприємствах харчової промисловості становить від 6 до 18 годин. Запропонований режим відстеження дозволяє скоротити цей показник до 1-2 годин.

Рівень 2 «Обробка та аналіз» реалізується за допомогою алгоритму автоматичного визначення тональності тексту, адаптованого для україномовних матеріалів. Вибір інструменту зумовлений відсутністю платних аналітичних засобів від розробників з країни-агресора та необхідністю дотримання вимог чинного законодавства України щодо заборони використання відповідного програмного забезпечення. Обчислювальне середовище – хмарна платформа Google (США) – відповідає міжнародним стандартам інформаційної безпеки.

Методика класифікації репутаційних подій передбачає три рівні критичності: низький (позитивне або нейтральне забарвлення, одиничне джерело), середній (суперечлива тональність або більше п'яти джерел), високий (виражене негативне забарвлення та підтвердження щонайменше з трьох незалежних джерел). Для подій високого рівня передбачено автоматичне сповіщення відповідального працівника відділу зв'язків з громадськістю протягом 10 хвилин після виявлення.

Рівень 3 «Оцінка та ранжування» формує щотижневий репутаційний огляд – стандартизований звіт обсягом 2–3 сторінки, що містить: поточне значення ЗПРС та його складових; п'ять найбільш позитивних і п'ять найбільш негативних згадок тижня; динаміку порівняно з попереднім звітним тижнем та аналогічним

тижнем попереднього року; рекомендовані управлінські дії. Огляд надсилається щопонеділка керівнику відділу зв'язків з громадськістю, директору з маркетингу та генеральному директору.

Прогнозні значення показників, наведених у табл. 3.3, сформовано на основі сценарного підходу з урахуванням поточного стану системи управління репутаційними ризиками ПрАТ «Оболонь» та очікуваних результатів від впровадження запропонованої Концепції.

Таблиця 3.3 – Прогнозна динаміка ключових показників системи відстеження репутаційних ризиків ПрАТ «Оболонь»

Складова ЗПРС (вага у зведеному показнику)	Базове значення 2025 р.	Прогноз 1	Прогноз 2 р.	Абсолютна зміна 1 від 2025	Абсолютна зміна 2 від 2025	Відносна зміна за 2 роки, %
Показник готовності рекомендувати бренд (вага 0,30), балів	31	33	35	+2	+4	+12,9
Частка згадувань бренду в медіапросторі (вага 0,25), %	18,2	19,0	19,7	+0,8	+1,5	+8,2
Індекс позитивної тональності (вага 0,20), %	64	66	68	+2	+4	+6,3
Показник своєчасності реагування на звернення (вага 0,15), %	52	65	75	+13	+23	+44,2
Питома вага репутаційних інцидентів (вага 0,10), од./рік	14	13	12	-1	-2	-14,3
Зведений показник репутаційного стану (ЗПРС), балів (0–100)	54,1	56,2	58,4	+2,1	+4,3	+7,9

Примітка. Розроблено автором.

При визначенні прогностичних значень виходили з припущення, що підприємство послідовно реалізує запропоновані організаційні та інформаційно-аналітичні заходи, спрямовані на підвищення ефективності моніторингу цифрового середовища та швидкості реагування на репутаційні загрози. Розрахунки здійснено за консервативним сценарієм розвитку, який враховує обмеження, пов'язані з воєнним станом, нестабільністю ринкового середовища та високим рівнем інформаційних ризиків. Найбільший приріст прогнозується за показником своєчасності реагування, оскільки його покращення безпосередньо залежить від впровадження внутрішніх регламентів та автоматизації процесів моніторингу. Водночас показники споживчої лояльності, позитивної тональності та медійної присутності характеризуються більш помірною динамікою, оскільки їх зміна потребує тривалого часу та системної роботи з цільовими аудиторіями. Зниження кількості репутаційних інцидентів передбачається поступовим, що відповідає логіці переходу від реактивного до превентивного управління репутаційними ризиками.

Аналіз даних таблиці 3.3 дозволяє зробити такі висновки. По-перше, найвищий відносний приріст прогнозується за показником своєчасності реагування (+44,2 % за два роки), що свідчить про значний наявний резерв і реальну можливість покращення цього показника шляхом запровадження стандартів реагування, передбачених Концепцією. По-друге, показник готовності рекомендувати бренд зростатиме помірно (+12,9 % за два роки), що є реалістичним прогнозом з урахуванням базового значення 31 бал та воєнних обмежень для маркетингової активності. По-третє, зведений показник ЗПРС зростатиме з 54,1 до 58,4 бала, тобто приблизно на 2,1 бала щорічно (+3,9 % за рік), залишаючись у діапазоні рівня «задовільний», однак стійко наближаючись до рівня «хороший» (60 балів і вище).

Рівень 4 «Прийняття рішень» забезпечується аналітичними панелями Microsoft Power BI з оновленням даних у режимі реального часу. Доступ до панелей надається п'яти уповноваженим особам: генеральному директору, комерційному директору, директору з маркетингу, керівнику відділу зв'язків з

громадськістю та юридичному директору. Право на внесення змін до сценарних планів реагування закріплено виключно за керівником відділу зв'язків з громадськістю.

Програмне забезпечення, рекомендоване для впровадження СВРР, систематизовано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендоване програмне забезпечення системи відстеження репутаційних ризиків ПрАТ «Оболонь»

Інструмент	Країна походження	Функціональне призначення	Орієнтовна вартість (дол. США/міс.)
Mention	Франція	Відстеження згадок бренду в ЗМІ та соціальних мережах	99
Brandwatch	Велика Британія	Поглиблена аналітика соціальних мереж, аналіз конкурентів	800
Python / VADER-UA	Відкрите програмне забезпечення	Автоматичний аналіз тональності україномовних текстів	0 (хмарні обчислення)
Google Alerts	США	Безкоштовне відстеження нових публікацій за ключовими словами	0
Microsoft Power BI	США	Візуалізація аналітичних даних, побудова управлінських панелей	0-70
Trello / Jira	США	Управління завданнями при опрацюванні кризових ситуацій	0-15

Примітка. Розроблено автором.

Відповідно до даних табл. 3.4, усі рекомендовані програмні засоби мають закордонне походження з країн, що не є державами-агресорами. Загальні витрати на ліцензійне програмне забезпечення становлять орієнтовно 899–969 доларів США на місяць, що при виключенні безкоштовних компонентів зводиться до 899 дол. США (Mention + Brandwatch). Водночас безкоштовні або відкриті компоненти (Google Alerts, Python, Power BI у базовій версії) суттєво знижують загальний обсяг витрат, залишаючи підприємству можливість поступового переходу до більш повного комплексу засобів у міру стабілізації фінансового стану.

Загальний кошторис витрат на впровадження СВРР та оцінку її фінансової результативності наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Кошторис витрат та оцінка фінансової результативності системи відстеження репутаційних ризиків ПрАТ «Оболонь»

Стаття витрат	Рік 1, тис. грн	Рік 2, тис. грн	Разом за 2 роки, тис. грн	Обґрунтування суми
Ліцензії на програмне забезпечення (Mention та Brandwatch)	312	325	637	Офіційні тарифні плани постачальників; курс НБУ 44,8 грн/дол. США; закладено індексацію 4 % у рік 2
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	85	42	127	Очний тренінг для 8 осіб у рік 1 (10 600 грн/особа); підтримувальне навчання у рік 2
Розробка регламентів та стандартів реагування	64	18	82	Залучення зовнішнього консультанта: 40 год × 1 600 грн у рік 1; актуалізація документів у рік 2
Налаштування та супровід хмарних обчислень (аналіз тексту)	48	24	72	Хмарна платформа Google Cloud; 4 год/міс. обчислень × 12 міс. × 1 000 грн/год
Заходи зі зміцнення репутації (медіапроекти, соціальні ініціативи)	320	340	660	Медіапланування на основі поточного бюджету підприємства; зростання 6 % у рік 2
Резервний фонд (10 % від суми прямих витрат)	83	74	157	Стандарт управління проектами; покриває непередбачувані витрати воєнного часу
РАЗОМ витрат	912	823	1 735	–
Прогнозний ефект: збереження частки ринку (+0,3 в.п.)	–	820	820	Ринок: 8,1 млрд грн; +0,3 в.п. = 24,3 млн грн; з воєнним дисконтом 35 % → 15,8 млн грн; у частині, прямо пов'язаній із репутаційними витратами, – 820 тис. грн
Термін окупності (місяці)	–	–	25	Консервативний сценарій: ефект/рік ÷ витрати/рік

Примітка. Розроблено автором.

Розрахунки виконано у гривневому еквіваленті за офіційним курсом НБУ станом на 01.06.2026 р. Прогнозований рівень споживчої інфляції на 2027 р. – 12 % (прогноз Національного банку України), що враховано при плануванні витрат рік 2.

Загальний обсяг витрат на впровадження СВРР протягом двох років

становить 1 735 тис. грн, що є прийнятним для підприємства з річною виручкою понад 5 млрд грн і відповідає менш ніж 0,04 % чистого доходу. Основна стаття витрат – ліцензійне програмне забезпечення (637 тис. грн, або 36,7 % загальних витрат). Очікуваний економічний ефект від збереження ринкової частки на 0,3 відсоткового пункту, з урахуванням воєнного дисконту 35 %, становить щонайменше 820 тис. грн на рік, що забезпечує окупність витрат протягом 25 місяців (орієнтовно 2,1 року). Цей показник відповідає мінімальному стандарту прийнятності для інвестицій у нематеріальні активи в умовах воєнної економіки.

Таким чином, запропоновані методичне та інформаційне забезпечення СВРР ПрАТ «Оболонь» є технічно реалізованим, фінансово обґрунтованим та відповідає вимогам законодавства щодо використання програмного забезпечення. Їх впровадження дозволить підприємству перейти від реактивного до превентивного управління репутаційними ризиками у цифровому середовищі та забезпечити стійке зростання ЗПРС у запланованих межах.

Висновки до розділу 3

За результатами обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи управління репутаційними ризиками у цифровому середовищі ПрАТ «Оболонь», сформовано наступні висновки.

1. Визначено загальну концепцію превентивного управління репутаційним капіталом на ПрАТ «Оболонь». Вона ґрунтується на принципах превентивності, системності, прозорості, адаптивності, відповідальності та вимірюваності. Запропонована концепція передбачає перехід від реактивного реагування на репутаційні загрози до їх своєчасного виявлення та попередження, що дозволяє підвищити ефективність управління репутаційними ризиками у цифровому середовищі.

2. Розроблено методичне та інформаційне забезпечення системи

моніторингу репутаційних ризиків ПрАТ «Оболонь». Сформована чотирирівнева архітектура СВРР, яка охоплює збір, обробку, оцінювання інформації та прийняття управлінських рішень. Для кількісного оцінювання репутаційного стану підприємства запропоновано інтегральний показник ЗПРС, що враховує рівень лояльності до бренду, медійну присутність, тональність інформаційного поля, своєчасність реагування та частоту репутаційних інцидентів, забезпечуючи можливість регулярного моніторингу результативності управлінських заходів. Згідно з прогнозними розрахунками, реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання зведеного показника репутаційного стану з 54,1 до 58,4 бали, підвищення оперативності реагування на репутаційні загрози та скорочення кількості репутаційних інцидентів. Загальний обсяг витрат на впровадження системи становить 1 735 тис. грн, а прогнозний термін окупності – 25 місяців, що підтверджує економічну обґрунтованість та практичну ефективність запропонованих рекомендацій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження управління репутаційними ризиками організації в умовах цифрового середовища на прикладі ПрАТ «Оболонь». Мета роботи досягнута, усі поставлені завдання виконані:

1. Досліджено сутність та зміст репутаційних ризиків організації. Встановлено, що репутаційні ризики є одним із найскладніших і найбільш небезпечних видів ризиків сучасного бізнесу, сутність яких полягає в потенційній втраті довіри з боку стейкхолдерів через розбіжність між очікуваним і реальним іміджем організації. Визначено, що репутаційний ризик має неосяжний, похідний, мультиплікативний і кумулятивний характер: він рідко виникає самостійно, а майже завжди є наслідком реалізації інших ризиків – операційних, комплаєнс, кібернетичних чи соціально-екологічних. Особливу небезпеку становить його здатність швидко трансформуватися у фінансові втрати, падіння ринкової вартості компанії та обмеження стратегічних можливостей розвитку.

2. Систематизовано наукові підходи до класифікації репутаційних ризиків та здійснено їхню комплексну теоретичну характеристику. Виділено основні види репутаційних ризиків за трьома ключовими критеріями: джерелами виникнення (внутрішні та зовнішні), характером походження (культурні, управлінські/операційні та зовнішні) та сферою впливу (фінансові, операційні, стратегічні, соціально-екологічні та ризики, пов'язані з персоналом). Встановлено, що кожна група ризиків має специфічні причини виникнення та наслідки, що вимагає диференційованого підходу до їх ідентифікації, оцінювання та управління.

3. Узагальнено світовий досвід та сучасні тренди мінімізації репутаційних загроз у мережі Інтернет. Встановлено, що цифровізація кардинально змінила природу репутаційних ризиків, зробивши їх більш

швидкими, масштабними та важко прогнозованими. Визначено основні фактори такого впливу: висока швидкість поширення інформації, втрата контролю над інформаційним полем, алгоритмічне просування негативного контенту, кіберзагрози та можливість використання дезінформації. Світовий досвід свідчить, що ефективна мінімізація репутаційних загроз потребує системного поєднання превентивного моніторингу, антикризових комунікаційних процедур та технологічних інструментів аналізу тональності медіапростору.

4. Проведено характеристику соціально-економічних умов функціонування та ринкових позицій ПрАТ «Оболонь». Встановлено, що підприємство є беззаперечним лідером пивоварної галузі України з часткою 30,4% ринку за виручкою (13,74 млрд грн у 2025 р.) та присутністю продукції у понад 70 країнах світу. Результати SWOT-аналізу ($S = 8$, $W = 6$, $O = 4$, $T = 9$) та TOWS-матриці визначили оборонно-наступальну стратегію як пріоритетну (поле « $S + T$ » = 17), а відсутність системного моніторингу репутаційних ризиків у цифровому середовищі ідентифіковано як ключову стратегічну вразливість підприємства.

5. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь». Визначено, що підприємство демонструє двоїстий характер розвитку: стійке нарощення майнового потенціалу (активи зросли на 53,2% до 10 732 271 тис. грн), зміцнення власного капіталу (+57,3%) та перехід до абсолютної фінансової стійкості поєднуються зі скороченням чистого прибутку на 45,2% до 1 003 830 тис. грн та зниженням усіх показників рентабельності вдвічі й більше, що формує підвищений репутаційний тиск із боку акціонерів та фінансових аналітиків.

6. Проведено аналіз діючої системи управління репутацією та оцінювання рівня репутаційних загроз у цифровому середовищі ПрАТ «Оболонь». Встановлено, що репутаційна стратегія, система моніторингу цифрового середовища та антикризовий комунікаційний план повністю відсутні у формалізованому вигляді. Аналіз медіа-згадок виявив критичну публікацію від 26.05.2025 щодо монополізації поставок води для Міноборони, яка не отримала

офіційного коментаря. Матриця оцінювання ризиків виявила три загрози критичного рівня (20 балів кожна): критичні публікації у ЗМІ, вірусне поширення негативу у соціальних мережах та відсутність системного моніторингу як мультиплікатор усіх інших ризиків.

7. Визначено загальну концепцію превентивного управління репутаційним капіталом на ПрАТ «Оболонь». Вона ґрунтується на принципах превентивності, системності, прозорості, адаптивності, відповідальності та вимірюваності. Запропонована концепція передбачає перехід від реактивного реагування на репутаційні загрози до їх своєчасного виявлення та попередження, що дозволяє підвищити ефективність управління репутаційними ризиками у цифровому середовищі.

8. Розроблено методичне та інформаційне забезпечення системи моніторингу репутаційних ризиків ПрАТ «Оболонь». Сформовано чотирирівневу архітектуру системи виявлення репутаційних ризиків (СВРР), що охоплює збір, обробку, оцінювання інформації та прийняття управлінських рішень. Для кількісного оцінювання репутаційного стану запропоновано інтегральний показник ЗПРС, що враховує лояльність до бренду, медійну присутність, тональність інформаційного поля, оперативність реагування та частоту інцидентів. Реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання ЗПРС з 54,1 до 58,4 бала при загальному обсязі витрат 1 735 тис. грн та терміні окупності 25 місяців, що підтверджує економічну обґрунтованість рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 05.04.2026).
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 05.04.2026).
3. Аберніхіна І. Г. Класифікація ризиків як основа управлінських рішень у бізнес-структурах промислового сектору. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 20. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/562> (дата звернення: 23.04.2026).
4. 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> (дата звернення: 29.04.2026).
5. Алькема В. Стратегії формування ділової репутації промислових підприємств в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5619> (дата звернення: 27.04.2026).
6. Аудитована індивідуальна фінансова звітність ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2024 рік (МСФЗ). URL: [https://obolon.ua/files/0002552/FS%20OBLN%20FY24%20UAN_v3%20\(2\)%20\(1\).pdf](https://obolon.ua/files/0002552/FS%20OBLN%20FY24%20UAN_v3%20(2)%20(1).pdf) (дата звернення: 08.05.2026).
7. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2861> (дата звернення: 02.05.2026).
8. В Україні сформувалася «велика четвірка» виробників пива. *Економічна правда*. 31.10.2024. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/31/721256/> (дата звернення: 12.05.2026).

9. Грабчак В. І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 313-318.
10. Дерев'янюк О. Г. Механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 5-18.
11. Дерев'янюк О. Г. Організаційні профілі системи репутаційного менеджменту підприємств харчової промисловості України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 363-372.
12. Жалдак Г. П., Чупріна М. О. Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, № 1(47). С. 175-184. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/227015> (дата звернення: 19.04.2026).
13. Завербний А. С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 13-19.
14. Завербний А. С. Особливості впливу діджиталізування на розвиток репутаційного менеджменту у трансформаційному періоді. *Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 299-307.
15. Завербний А. С., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93> (дата звернення: 09.04.2026).
16. Завербний А. С., Налутка П. В. Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3979> (дата звернення: 12.04.2026).
17. Замула С. Управління репутаційними ризиками бренду в соціальних

мережах. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7893> (дата звернення: 28.05.2026).

18. Кифяк В. І. Інституційне забезпечення управління ризиками бізнесу в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 85-98.

19. Корчагіна Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2588> (дата звернення: 21.04.2026).

20. Круглова О. Управління репутаційним капіталом підприємства у цифровому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7752> (дата звернення: 28.04.2026).

21. Литвиненко П., Хлебінська О., Литвиненко Н. Цифрова трансформація бізнес-комунікацій як драйвер інвестиційної привабливості компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5136> (дата звернення: 22.04.2026).

22. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4805> (дата звернення: 17.04.2026).

23. Медіаспоживання українців: третій рік повномасштабної війни. *Громадянська мережа ОПОРА*. 2024. URL: <https://zmina.info/news/u-2024-roczni-ukrayinczi-najbilshe-doviryayut-soczialnym-merezham-internetu-ta-telebachennyu-opora/> (дата звернення: 27.05.2026).

24. Мех К., Федулова І. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1752> (дата звернення: 25.04.2026).

25. На чисту воду: як постачальниця Міноборони заробляла не тільки на

йцях, а й на воді. *Цензор.нет*. 09.01.2024. URL: <https://censor.net/ua> (дата звернення: 17.05.2026).

26. Найбільші виробники – іноземці. Кому належить пивний ринок України. *Biz.Liga.net*. 12.06.2024. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/naibilshi-vyrobnyky-inozemtsi-komu-nalezhyt-pyvnyi-rynok-ukrainy> (дата звернення: 13.05.2026).

27. Налутка П. В., Мищишин Р. В. Управління репутаційними ризиками організацій за кризових умов: особливості та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2348> (дата звернення: 08.04.2026).

28. Оболонь. Практики корпоративної відповідальності. URL: https://obolon.ua/ua/corporate-responsibility/successful_practices (дата звернення: 03.05.2026).

29. Оболонь: фінансовий стан суттєво покращився. *Shareuapotential.com*. 2024. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/obolon-fin-rez-2023-12.html> (дата звернення: 19.05.2026).

30. Оболонь монополізувала поставки води для Міноборони, піднявши ціну до 4 грн/л. *Наші гроші*. 26.05.2025. URL: <https://nashigroshi.org> (дата звернення: 17.05.2026).

31. Озарко К. С. Роль репутаційного менеджменту в розвитку підприємств: проблеми та перспективи у трансформаційних періодах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1617> (дата звернення: 11.04.2026).

32. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua> (дата звернення: 05.05.2026).

33. Пивна галузь України – фінансові результати компаній за 2024 рік. *Abiznes.com.ua*. 2025. URL: <https://abiznes.com.ua/ukrainski-pyvovary-zarobyly-rekordni-46-miliardiv-hryven-u-2024-rotsi-top-15-kompaniy-4700/> (дата звернення: 15.05.2026).

34. Помянська Н. Ю. Управління діловою репутацією на синергетичних

засадах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9. Ч. 4. С. 57-61.

35. Потюк Ю., Налутка П. В. Комунікаційне забезпечення масштабування бізнесу: репутаційний аспект в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3736> (дата звернення: 16.04.2026).

36. ПрАТ «Оболонь». Відомості про підприємство (ЄДРПОУ 05391057). *OpenDataBot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/05391057> (дата звернення: 03.05.2026).

37. ПрАТ «Оболонь». Досьє компанії (ЄДРПОУ 05391057). *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 01.06.2026).

38. ПрАТ «Оболонь». Річна звітність за 2023-2025 рр. URL: https://obolon.ua/ua/about/regular_info (дата звернення: 03.05.2026).

39. ПрАТ «Оболонь»: чистий прибуток компанії впав у 1 470 разів. *NV Бізнес*. 22.04.2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/kompaniya-obolon-za-rik-skorotila-chistiy-pributok-u-pivtori-tisyachi-raziv-50508180.html> (дата звернення: 21.05.2026).

40. Приказюк Н., Мендрик Д. Модель управління ризиками COSO: еволюція та трансформація. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/90> (дата звернення: 13.04.2026).

41. Ринок пива в Україні: аналітики назвали сьогоднішніх лідерів. *Дзеркало тижня*. 15.06.2024. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rinok-piva-v-ukrajini-analitiki-nazvali-sohodnishnikh-lideriv-.html> (дата звернення: 12.05.2026).

42. Судові справи за участю ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2023-2026 рр. Суди PRO. URL: <https://sudopro.com.ua> (дата звернення: 17.05.2026).

43. Тарасенко Т. М. Запровадження інноваційних технологій управління репутацією органів місцевого самоврядування: теорія та практика. *Публічне*

управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 28. С. 158-164.

44. 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> (дата звернення: 15.05.2026).

45. Фурман А. Управління репутацією у воєнний час. *Ліга: Закон Бізнес*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/215083_upravlnnya-reputatsyu-u-vonnyi-chas (дата звернення: 19.04.2026).

46. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337> (дата звернення: 28.04.2026).

47. Шульга Н. П., Баланчук Д. В. Феномен ризику репутації банку. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 21-26.

48. Beck U. *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage Publications, 1992. 260 p.

49. Benoit W. L. *Image Repair Theory and Research*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2014. 208 p.

50. Cartwright S., Davies I., Archer-Brown C. Managing relationships on social media in business-to-business organisations. *Journal of Business Research*. 2021. № 125. P. 120-134. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.073> (дата звернення: 26.04.2026).

51. Coombs W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2022. 312 p.

52. COSO. *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations, 2017. URL: <https://www.coso.org/guidance-on-erm> (дата звернення: 20.05.2026).

53. Deloitte. *Global Risk Management Survey, 12th Edition*. New York: Deloitte, 2021. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/analysis/global-risk-management-survey.html> (дата звернення: 20.05.2026).

30.04.2026).

54. Dvorský J., Bednarz J., Blajer-Gołębiewska A. The impact of corporate reputation and social media engagement on the sustainability of SMEs. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2023. Vol. 18, № 3. P. 779-811. URL: <https://doi.org/10.24136/eq.2023.025> (дата звернення: 23.05.2026).

55. Edelman. *Trust Barometer 2024*. Chicago: Edelman, 2024. URL: <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer> (дата звернення: 18.05.2026).

56. Fombrun C., Shanley M. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33, № 2. P. 233-258. URL: <https://www.jstor.org/stable/256324> (дата звернення: 16.04.2026).

57. Gasana K. Crisis Communication and Reputation Management in the Age of Fake News. *Journal of Public Relations*. 2024. Vol. 3, № 1. P. 28-39. URL: <https://doi.org/10.47941/jpr.1773> (дата звернення: 27.04.2026).

58. Giesel H. D., Nobre F. S. M. Implications of blockchain and transparency for business sustainability: An integrative review. *Revista de Administração Mackenzie*. 2021. Vol. 22, № 6. P. 1-30. URL: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD210033> (дата звернення: 30.04.2026).

59. Gregory J. R. *The Best of Branding: Best Practices in Corporate Branding*. McGraw-Hill, 2004. 256 p.

60. Hellwig Z. Application of the Taxonomic Method to the Typological Division of Countries According to Their Level of Development and the Structure of Qualified Personnel. *Przegląd Statystyczny*. 1968. Vol. 15, № 4. P. 307-327.

61. Humphreys D., Koay A., Desmond D. et al. AI hype as a cyber security risk: the moral responsibility of implementing generative AI in business. *AI Ethics*. 2024. Vol. 4. P. 791-804.

62. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 14.05.2026).

63. ISO. Про міжнародні стандарти управління репутацією та ризиками. URL: <https://www.iso.org/standard/88412> (дата звернення: 14.05.2026).

64. Media Consumption Report Ukraine 2025. Kantar Ukraine. 2025. 32 с. <https://www.reportlinker.com/market-report/Media-And-Entertainment/6124/Media> (дата звернення: 14.05.2026).

65. Oliver Wyman. *Reputation Risk on the Rise*. 2016. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2016/dec/Oliver-Wyman-Reputation-Risk-On-The-Rise-PoV.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).

66. Reputation Institute. *RepTrak Global Methodology Guide 2023*. New York, 2023. URL: <https://reptrak.com/methodology/> (дата звернення: 26.04.2026).

67. Thompson A., Strickland A. *Crafting and Implementing Strategy*. 15th ed. New York: Irwin, 2006. 620 p.

68. Tirole J., Bénabou R. Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*. 2010. Vol. 77, № 305. P. 1-19. URL: <https://ssrn.com/abstract=1573694> (дата звернення: 15.05.2026).

69. Voorveld H. A. M. Brand Communication in Social Media: A Research Agenda. *Journal of Advertising*. 2019. Vol. 48, № 1. P. 14-26.

70. Yaqub M. Z., Alsabban A. Industry-4.0-Enabled Digital Transformation: Prospects, Instruments, Challenges, and Implications for Business Strategies. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 11. P. 8553.

71. YC.Market – Аналіз ринку КВЕД 11.05 «Виробництво пива». YouControl. URL: <https://youcontrol.market/catalog/kharchova-promyslovist/11.05> (дата звернення: 23.05.2026).

ДОДАТКИ