

Дерев'янка Олена Георгіївна

доктор економічних наук,
професор кафедри реклами і зв'язків з громадськістю
Київський національний університет
ім. Тараса Шевченка
ORCID: 0000-0002-1857-286

РЕПУТАЦІЯ БІЗНЕСУ НА ЗЛАМІ ЕПОХ

Derevianko Olena

Professor of the Department of Advertising and Public Relations
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Doctor of Economics, Professor
Kyiv, Ukraine
e-mail: shlapak.andrii@kneu.ua
ORCID: 0000-0002-1857-286

BUSINESS REPUTATION AT A TURNING POINT

Анотація. У статті досліджено трансформацію репутації бізнесу в умовах цивілізаційного зламу, що супроводжується глобальною кризою довіри, цифровою трансформацією економіки та стрімким поширенням технологій штучного інтелекту. Обґрунтовано, що сучасний репутаційний менеджмент виходить за межі традиційного управління корпоративним іміджем і перетворюється на стратегічний механізм забезпечення доступу до ресурсів, підтримки стейкхолдерів, формування суспільної легітимності та збереження конкурентоспроможності бізнесу в умовах високої турбулентності середовища. Доведено, що сучасна епоха характеризується накладанням кількох хвильових процесів — технологічних, соціально-економічних, політичних, інформаційних та цивілізаційних, які суттєво впливають на формування довіри до бізнесу та суспільних інституцій. Особливу увагу приділено аналізу феномену «ери зламаної довіри», що формується внаслідок інформаційної фрагментації, соціальної поляризації, поширення дезінформації та зміни моделей комунікаційної взаємодії в цифровому середовищі. На основі аналізу звіту Edelman Trust Barometer 2026 та результатів українських соціологічних досліджень визначено особливості сучасної структури суспільної довіри. Встановлено, що бізнес і роботодавці залишаються одними з небагатьох інституцій, які перебувають у зоні суспільної довіри, тоді як загальний рівень міжособистісної та інституційної довіри демонструє тенденцію до зниження. Визначено, що в українських реаліях структура довіри має виражений безпековий характер, а корпоративна репутація дедалі більше залежить від здатності бізнесу підтримувати суспільство в умовах війни, забезпечувати соціальну стабільність та демонструвати практичну відповідальність перед державою і громадянами. Досліджено специфіку формування репутації українського бізнесу в умовах повномасштабної війни та обґрунтовано п'ять ключових вимірів управління корпоративною репутацією: військовий, соціальний, технологічний, креативний та кризовий. Встановлено, що підтримка ЗСУ, допомога ветеранам і внутрішньо переміщеним особам, реалізація соціальних та гуманітарних ініціатив, адаптація до ШІ-трансформацій, використання культурних кодів і національної символіки, а також ефективне управління кризовими комунікаціями стають визначальними чинниками формування репутаційного капіталу компаній. Доведено, що

український бізнес формує унікальну модель репутаційного менеджменту, у межах якої комерційні цілі дедалі частіше інтегруються із суспільною місією, підтримкою національної стійкості та відтворенням соціального капіталу. Особливу увагу приділено впливу технологій штучного інтелекту на репутаційні процеси. Визначено, що ШІ створює нові можливості для стратегічного планування, автоматизації комунікацій, виробництва контенту та оцінювання ефективності репутаційних проєктів, однак одночасно формує нові ризики, пов'язані з втратою автентичності бренду, поширенням дезінформації, алгоритмічною інтерпретацією корпоративних наративів і кіберзагрозами. Обґрунтовано, що в умовах інформаційної фрагментації та алгоритмізації комунікацій корпоративна репутація дедалі більше залежить від здатності компаній контролювати власний наратив, підтримувати автентичність бренду, забезпечувати етичність цифрових комунікацій та інтегрувати людську емпатію з технологічними інструментами управління репутацією.

Ключові слова: репутація бізнесу, репутаційний менеджмент, довіра, корпоративна репутація, штучний інтелект, кризові комунікації, ESG, цифрова трансформація, соціальна відповідальність бізнесу, PR-комунікації.

Abstract. The article examines the transformation of business reputation in the context of a civilizational shift accompanied by a global crisis of trust, digital economic transformation, and the rapid spread of artificial intelligence technologies. It is substantiated that modern reputation management goes beyond the traditional concept of corporate image management and is becoming a strategic mechanism for ensuring access to resources, maintaining stakeholder support, strengthening social legitimacy, and preserving business competitiveness in conditions of high environmental turbulence. The study proves that the current era is characterized by the overlap of several wave processes — technological, socio-economic, political, informational, and civilizational — which significantly influence the formation of trust in business and public institutions. Particular attention is paid to the phenomenon of the “broken trust era,” emerging as a result of information fragmentation, social polarization, the spread of disinformation, and transformations in communication models within the digital environment. Based on the analysis of the Edelman Trust Barometer 2026 report and Ukrainian sociological studies, the peculiarities of the modern structure of public trust are identified. It is established that business and employers remain among the few institutions still located within the “trust zone,” while the overall level of interpersonal and institutional trust demonstrates a tendency toward decline. The research reveals that in the Ukrainian context the structure of trust has a pronounced security-oriented and solidarity-based character, while corporate reputation increasingly depends on the ability of businesses to support society during wartime, ensure social stability, and demonstrate practical responsibility toward the state and citizens. The paper investigates the specifics of reputation formation for Ukrainian businesses under conditions of full-scale war and substantiates five key dimensions of corporate reputation management: military, social, technological, creative, and crisis dimensions. It is determined that support for the Armed Forces of Ukraine, assistance to veterans and internally displaced persons, the implementation of social and humanitarian initiatives, adaptation to AI transformations, the use of cultural codes and national symbolism, as well as effective crisis communication management, are becoming decisive factors in the formation of companies' reputational capital. The study demonstrates that Ukrainian business is developing a unique model of reputation management in which commercial objectives are increasingly integrated with a broader social mission, support for national resilience, and the reproduction of social capital. Special attention is devoted to the influence of artificial intelligence technologies on reputation processes. It is established that AI creates new opportunities for strategic planning, communication automation, content production, and evaluation of reputation-building projects, while simultaneously generating new risks related to the loss of brand authenticity, the spread of disinformation, algorithmic interpretation of corporate narratives, and cybersecurity threats. The article substantiates that under conditions of information fragmentation and communication algorithmization, corporate reputation increasingly depends on companies' ability to control their narratives, preserve brand

authenticity, ensure ethical digital communications, and integrate human empathy with technological reputation management tools.

Key words: business reputation, reputation management, trust, corporate reputation, artificial intelligence, crisis communications, ESG, digital transformation, corporate social responsibility, PR communications.

Постановка проблеми. Коли у світі відбуваються радикальні зміни, як правило, починаються розмови про початок нової ери. Вже досить довго в експертному колі і навіть за його межами обговорюють симптоматику post-truth era, а зараз повертається до професійного обігу термін broken trust era — ера зламаної довіри. Тобто спочатку було нормалізовано маніпулятивні дії з інформацією, а тепер прийшло розуміння, що культура довіри і самі довірчі відносини по багатьох векторах зазнали ерозії. Геополітична волатильність, економічна і політична невизначеність, фрагментований медіаландшафт, дезорієнтовані ШТ-трансформацією усіх сфер суспільного життя люди є прикметами цієї нової ери. І кожна з них бізнес відчуває на собі, а український бізнес — на порядок сильніше, бо вже п'ятий рік контекстом його боротьби за виживання є війна.

Аналіз досліджень і публікацій. Значна частина досліджень акцентує увагу на тому, що репутація підприємства перетворюється на стратегічний нематеріальний актив, який визначає рівень конкурентоспроможності та стійкості бізнесу [1, 2]. Зокрема, праці Fombrun і Van Riel розглядають репутацію як інтегральний показник довіри стейкхолдерів до компанії, тоді як Coombs, Claeys та інші дослідники аналізують механізми захисту репутації в умовах кризових комунікацій [3, 4]. У роботах Aula, Ott і Theunissen особлива увага приділяється впливу соціальних медіа на формування репутаційних ризиків, оскільки цифрове середовище суттєво прискорює поширення інформації та посилює вразливість бізнесу до інформаційних атак і суспільного резонансу [1, 8]. Разом із тим сучасні дослідження демонструють зміщення акцентів від традиційного управління іміджем до концепції комплексного репутаційного менеджменту в умовах ентропійних змін економіки. У працях Gatzert і Schmit, Nobanee та співавторів, а також Nicolas та ін. репутаційні ризики пов'язуються із питаннями сталого розвитку, ESG-трансформацій та цифрової відповідальності бізнесу [5, 7, 10]. Дослідники підкреслюють, що на зламі технологічних і соціально-економічних епох репутація підприємства формується не лише через фінансові результати, але й через рівень прозорості, етичності, екологічної відповідальності та здатності адаптуватися до турбулентного середовища [6, 7]. В свою чергу це дозволяє розглядати репутацію як динамічну систему, що потребує постійного моніторингу, антикризового управління та інтеграції цифрових інструментів комунікації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових досліджень свідчить, що попри значну кількість підходів до оцінювання розвитку підприємств, недостатньо уваги приділяється дослідженню конфігурацій розвитку, характеру взаємодії операційних та ринкових змін, а також питанням їх узгодженості та стійкості в умовах нестабільності. Особливо це стосується підприємств енергетичного сектору України, розвиток яких супроводжується ускладненням моделей створення вартості, інтеграцією різних функціональних компонентів діяльності та посиленням вимог до адаптивності підприємницьких структур. У зв'язку з цим виникає необхідність формування

підходів до діагностики розвитку підприємств енергетичного сектору України, які дозволяли б перейти від ізольованого оцінювання окремих параметрів діяльності до аналізу конфігурацій розвитку, особливостей їх формування та характеру взаємодії різних складових розвитку підприємства.

Метою статті є дослідження трансформації репутації бізнесу на зламі соціально-економічних і цифрових епох, визначення ключових чинників формування репутаційних ризиків та обґрунтування сучасних підходів до управління репутацією підприємств в умовах турбулентного середовища.

Методика дослідження. До появи широкодоступних інтерфейсів штучного інтелекту (ШІ) циклічні теорії розвитку суспільства та економіки залишалися переважно предметом вузьких академічних дискусій. Однак стрімке поширення технологій ШІ актуалізувало не лише інтерес до футурологічних концепцій і наукової фантастики, а й до теорій хвильового та циклічного розвитку, які пояснюють економічні, політичні, демографічні й цивілізаційні трансформації через чергування фаз піднесення та кризи. У сучасних умовах період великої війни в Україні (2022–2026 рр.), що збігся у глобальному вимірі з активною експансією технологій штучного інтелекту, доцільно розглядати як точку перетину кількох хвильових процесів світового розвитку.

З позицій теорії довгих хвиль і техноекономічних парадигм сучасні події можуть трактуватися як початок нового інноваційного циклу або переломна фаза попереднього технологічного укладу. Водночас накопичення соціальних дисбалансів узгоджується із положеннями структурно-демографічної теорії, яка пояснює кризові явища через посилення конкуренції еліт, тиск на доходи населення та зниження довіри до суспільних інститутів. У межах світ-системного підходу та концепцій циклів гегемонії нинішній етап розвитку характеризується трансформацією глобального лідерства й переглядом геополітичних центрів впливу. Додатково кон'юнктуру нестабільності посилюють короткострокові економічні цикли Жюгляра та Кітчина, що проявляються через інфляційні хвилі, зміну вартості капіталу та інвестиційну невизначеність.

Попри дискусійність часових меж окремих хвильових концепцій, сучасний етап розвитку світової економіки та суспільства можна обґрунтовано визначити як період цивілізаційного зламу, у межах якого відбувається одночасна трансформація технологічних, економічних, соціальних та інституційних систем.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до даних звіту Edelman Trust Barometer 2026, близько 70 % із майже 34 тис. респондентів у 28 країнах світу демонструють низький рівень готовності довіряти людям, які відрізняються від них за системою цінностей, джерелами інформації, підходами до вирішення суспільних проблем або способом життя. Отримані результати свідчать про поглиблення глобальної кризи довіри, що формується під впливом соціальної поляризації, інформаційної фрагментації та трансформації комунікаційного середовища. Недовіра посилюється у випадках, коли людина: має інші базові цінності, спирається на альтернативні джерела інформації та інтерпретації фактів, підтримує відмінні підходи до розв'язання суспільних проблем, належить до іншої культури, соціального середовища або способу життя.

За таких умов довіра перестає бути універсальною соціальною категорією та дедалі більше залежить від рівня ідентичності, ціннісної близькості й інформаційної сумісності між суб'єктами взаємодії. Це створює нові виклики для бізне-

су, оскільки корпоративна репутація формується не лише через економічні результати діяльності, а й через відповідність очікуванням різних соціальних груп, рівень прозорості комунікацій та здатність компаній підтримувати суспільний діалог в умовах високої турбулентності інформаційного середовища.

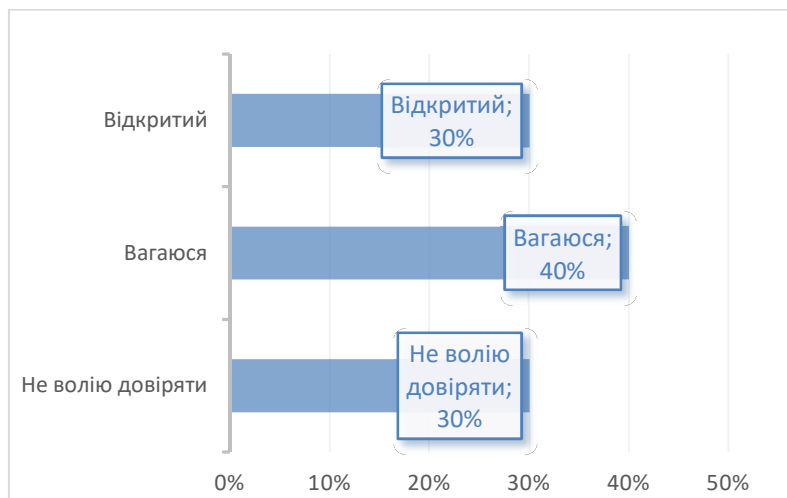


Рисунок 1 — Звіт Edelman Trust Barometer 2026

Джерело: <https://www.edelman.com/trust/2026/trust-barometer>

Якщо розглядати рівень довіри до суспільних інституцій, то відповідно до звіту Edelman Trust Barometer 2026 лише категорії «мій роботодавець» (78 пунктів) та «бізнес» (64 пункти) перебувають у так званій «зоні довіри» (понад 60 пунктів відповідно до методики дослідження). При цьому тенденція вищого рівня довіри до бізнесу порівняно з державними інституціями була зафіксована ще у 2007 р. У період пандемії covid-19 цей тренд суттєво посилювався, а нині його актуальність підтримується зростанням феномену закритих соціальних спільнот, представники яких демонструють підвищений рівень недовіри до «чужих» індивідів, організацій та інституцій.

В українських реаліях структура суспільної довіри має виражений безпечний та солідаризаційний характер. За результатами опитування Центру Разумкова (листопад 2025 р.), до п'ятірки інституцій із найвищим рівнем довіри належать Збройні Сили України (92 % опитаних), ДСНС (86%), волонтерські організації (81 %), добровольчі формування (78 %) і Національна гвардія України (72 %). Водночас результати дослідження соціальної згуртованості українців, проведеного Групою «Рейтинг», засвідчують, що найбільший рівень довіри населення концентрується у межах так званого «близького кола» — рідних, друзів та мешканців свого населеного пункту (3,9 бали за шкалою від 1 до 5). Значно нижчим є рівень довіри до «далекого» суспільного кола — державних інституцій, організацій, влади та загалом інших громадян України (2,9 бали), а найнижчим — до «інших людей», тобто незнайомих, представників інших політичних поглядів або національностей (2,4 бали). Рівень довіри до колег по роботі займає проміжну позицію між «близьким» і «далеким» соціальним середо-

вищем та становить 3,3 бали. Бізнес і роботодавці не виокремлювалися як окремі категорії оцінювання у відкритих українських дослідженнях, що ускладнює проведення прямого порівняльного аналізу. Проте можна припустити, що «своя» компанія-роботодавець сприймається працівниками як більш довірена соціальна структура порівняно з абстрактними інституціями чи невідомими організаціями. Саме тому в умовах суспільної турбулентності корпоративна репутація дедалі більше формується через внутрішню довіру працівників, якість комунікації та здатність бізнесу забезпечувати відчуття стабільності й безпеки.

В цілому ж локалізація довіри в українському суспільстві має і світлу, і темну сторону. Темна відповідає реаліям поляризованого світу, який, на жаль, повертається до парадигми *homo homini lupus est* («людина людині вовк» — лат.). А ось світла дозволяє сподіватися, що під тиском спільної екзистенційної небезпеки українці знайдуть сили подолати внутрішні суперечності — так, як знайшли сили для самоорганізації, що тримає країну. І економічний прагматизм, уособленням якого є бізнес, стане драйвером цього складного процесу руху від безкінечних хейтів для зняття внутрішньої напруги до спрямування цієї енергії на кращі спільні цілі.

Загальний контекст управління корпоративною репутацією — і глобальний, і український — сьогодні визначається такими викликами, як:

- ✓ глобальна багатовимірна криза — безпекова, економічна, (гео)політична;
- ✓ технологічна ШІ-революція, яка потенційно може загрожувати існуванню людства, а не тільки добробуту окремих індивідів чи спільнот;
- ✓ дезорієнтовані у своїй більшості цільові аудиторії, які мають тепер ще більше підстав турбуватися про своє сьогодні і майбутнє;
- ✓ зменшення толерантності до «інакших» і подальша атомізація суспільства;
- ✓ зростаючий дефіцит уваги, оскільки до вже звичного перевантаження інформацією додалася вельми обґрунтована фонові тривога.

Спільно вони означають для компаній, що:

- ✓ Комунікативні активності мають бути ще більш продуманими, щоб потрапити в фокус уваги і тим більше, для того щоб вплинути на поведінку людей.
- ✓ Сегментація цільових аудиторій має бути більш глибокою — для того, щоб правильно обрати цільову аудиторію, адаптувати до неї контент і логістику інформаційних потоків.
- ✓ Шекспірівське «Увесь світ — моя устриця!» можна з чистою совістю замінити на «Увесь світ — моя криза».

Виходячи з цього, якісний репутаційний менеджмент стає для бізнесу стратегічною навичкою управління увагою, яка забезпечує доступ до ресурсів. А цілі управління корпоративною репутацією зміщуються в бік контролю нарративу, забезпечення підтримки стейхолдерів і через неї — здатності пережити репутаційну кризу без втрати ключових ресурсів. Причому те, що для стороннього спостерігача може виглядати як глибока криза, з точки зору компанії може бути інструментом підвищення впізнаваності і мобілізації прихильників. Хоча втрата довіри ключових стейкхолдерів, юридичні ризики чи тиск держави, як і раніше, можуть мати критичні наслідки, які не компенсує жоден контроль нарративу.

Насправді, було завжди, але репутацію експерти воліли обговорювати з позиції моральних норм, а не через прагматичну оптику. Сьогодні події у світі

зміщують репутаційний дискурс від «бути хорошим» до «залишатися потрібним тим, від кого залежать грошові потоки, вплив на суспільні процеси і доступ до ресурсів».

5 вимірів управління репутацією бізнесу по-українськи

1. Військовий вимір — допомога ЗСУ.

В умовах повномасштабної війни та фронтального статусу України сформувався унікальний вимір управління корпоративною репутацією, який виходить за межі класичних CSR-практик і безпосередньо пов'язаний із підтримкою ЗСУ і ветеранів. Участь бізнесу в забезпеченні армії ресурсами, технологіями та фінансуванням стала не лише проявом соціальної відповідальності, але й важливим фактором довіри з боку суспільства. Відповідно, репутація компаній дедалі більше визначається їхнім внеском у спільну оборону, швидкістю реакції на виклики війни та здатністю інтегрувати допомогу ЗСУ у свою бізнес-модель. Таким чином, підтримка армії перетворюється на стратегічний елемент позиціонування бізнесу, де етичний вибір, національна солідарність і практична ефективність безпосередньо впливають на репутаційні параметри.

Тому компанії різних секторів не лише спрямовують значні фінансові ресурси на потреби армії, але й активно залучають власні виробничі, логістичні та технологічні можливості за різними напрямками: фінансова підтримка — прямі донати, корпоративні збори, фонди допомоги ЗСУ, матеріально-технічне забезпечення — закупівля амуніції, транспорту, дронів, обладнання, виробнича адаптація — перепрофілювання підприємств під військові потреби, технологічні рішення — розробка IT-рішень, систем зв'язку, аналітики та кіберзахисту, логістика і постачання — організація доставки гуманітарних і військових вантажів, підтримка персоналу — збереження робочих місць для мобілізованих, допомога ветеранам. Як показують кейси провідних українських компаній, висвітлені в цьому річному альманаху, підтримка ЗСУ бізнесом має комплексний характер і часто реалізується ефективніше, ніж державні процедури (в тому числі завдяки системній співпраці з волонтерами і профільними ГО), що підвищує її критичну цінність для обороноздатності країни.

2. Соціальний вимір.

Соціальний управління репутацією українського бізнесу тісно пов'язаний з військовим. Поточні корпоративні соціальні ініціативи орієнтовані на утримання у працездатному стані інфраструктури життєдіяльності країни і підтримку найбільш вразливих груп. Відповідно, більшість таких кейсів стосується таких напрямів, як:

- ✓ допомога військовим і цивільним з інвалідністю — організація реабілітації, забезпечення доступності просторів, адаптація робочих місць;
- ✓ підтримка демобілізованих ветеранів — програми реінтеграції, працевлаштування, психологічна допомога, перекваліфікація;
- ✓ підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО) — гуманітарна допомога, вирішення житлових проблем, інтеграційні програми в громадах;
- ✓ залучення жінок для компенсації кадрового дефіциту в історично «чоловічих» професіях;

- ✓ ініціативи для дітей — облаштування безпечних просторів, освітні проекти, психологічна підтримка;
- ✓ підтримка територіальних громад — відновлення інфраструктури, підтримка місцевої економіки, партнерства з громадами;
- ✓ захист тварин — евакуація з прифронтових територій, утримання притулків, екстрена ветеринарна допомога пораненим тваринам і поточна для всіх категорій;
- ✓ екологічні ініціативи — розмінування територій, відновлення довкілля;
- ✓ проекти турботи про ментальне здоров'я і проекти навчання безпеці життєдіяльності для широкого загалу українців.

Соціальні ініціативи українського бізнесу в умовах війни, по-перше, виконують компенсаторну функцію, закриваючи прогалини, до яких не може чи не хоче дотягтися держава. І, по-друге, через підтримку ветеранів, ВПО, дітей та громад компанії фактично інвестують у відтворення людського капіталу, соціальної згуртованості та локальної економічної стійкості. У цьому контексті репутаційний ефект досягається завдяки тому, що компанії підтверджують факт свого доброчесного корпоративного громадянства практичними діями.

3. *ШІ-зація як технологічний вимір.*

Оскільки в світі відбувається так звана ШІ-революція, то і технологічний вимір репутаційного менеджменту у всіх сферах суспільного життя, включаючи бізнес, пов'язаний зі штучним інтелектом. І зараз ми знаходимося на етапі переходу від експертного хайпу і вражень від перших тест-драйвів до порівняльного аналізу конкретних платформ і пошуку ефективних форматів впровадження ШІ у практику життя.

Для управління репутацією бізнесу ШІ відкриває привабливі можливості для:

- ✓ стратегічного і тактичного планування — від картування стейкхолдерів до медіапланування;
- ✓ прискореного і відносно дешевого виробництва контенту всіх форматів: текст, візуал, відео, аудіо і навіть ШІ-аватар Сео, якого зробили в klarna;
- ✓ оптимізації бізнес-процесів поширення цього контенту;
- ✓ оцінки ефективності репутацієформуючих проєктів.

І далі — для впровадження ШІ-агентів, які здатні посилити і потенційно замінити членів PR-команди, а також співпрацювати з ШІ-агентами третіх осіб у режимі A2A. Водночас, як і всі привабливі речі цього світу, ШІ може стати і «троянським конем», тотальна довіра до нього може мати своїм наслідком:

- ✓ Розмивання унікального brand voice, бо подібні промпти для вирішення подібних завдань дають подібні ж результати. І стилістика ШІ-контенту принаймні поки що є впізнаваною навіть для не-експертів, через що навіть з'явився мем AI;DR — AI didn't read (англ. «ШІ не читав»).
- ✓ Неприродне звучання корпоративних повідомлень через неповне розуміння штучним інтелектом особливостей міжособистісних стосунків людей і соціального ландшафту.
- ✓ Операційні помилки, що коштуватимуть довіри значущих стейкхолдерів, і вимагатимуть кризового комунікаційного реагування.
- ✓ Проблем у сфері прав інтелектуальної власності через те, що етичні і правові засади створення ШІ-контенту також ще в процесі формування.

Можливості, і ризики ШІ-трансформації репутаційного менеджменту в бізнесі — категорії імовірнісні. Їхня реалізація на практиці залежить і від вміння застосувати ці технології, і від інфраструктури такого застосування. Штучний інтелект з'явився у широкому доступі на зламі епох, коли старі структури втрачали актуальність, а нові ще не сформовані. Тому його реальний вплив залежатиме не тільки від технічних аспектів, але й від того, яким чином суспільство і бізнес інтегруватимуть ШІ в ці нові структури. Та за станом на сьогодні один з ефектів появи ШІ вже очевидний, і є чинником, який вже суттєво вплинув на методологію роботи з корпоративною репутацією. AI Reputation, AI Narrative, AI Search, Generative Engine Optimization (GEO) з нових абстрактних термінів стають реальністю для комунікаційно активних компаній і в світі, і в Україні.

Згідно з дослідженнями RepTrak, ШІ уже активно впливає на те, як користувачі відповідних сервісів сприймають компанії і їх бренди. По-перше, діє ефект першого враження оскільки дедалі частіше первинна інформація про організацію надходить не через традиційний пошук, а через стислий висновок ШІ-систем. Початкова точка взаємодії з брендом, і неточний чи негативний ШІ-наратив підриватиме довіру до нього. Компанії мають менше контролю над наративом, ніж раніше. Штучний інтелект — не ЗМІ, з яким можна вести діалог в процесі формування тексту про компанію і щось доводити. Він формує відповіді, виходячи з навчальних даних і цифрових слідів, до того ж інтерпретація інформації різними ШІ-системами може також відрізнятись.

Виходячи з цього, далекоглядні компанії вже сьогодні переймаються тим, щоб охопити ті медіаджерела, на які спирається ШІ при формуванні наративу. На базовому рівні — це «відкритий web»:

- ✓ офіційні сайти компаній, корпоративні блоги, пресрелізи, звіти та інші owned-матеріали;
- ✓ earned-джерела — публікації медіа, аналітичні тексти, інтерв'ю, огляди та енциклопедичні масиви на кшталт Wikipedia.

Саме це поєднання найчастіше формує для моделі «фонове знання» про компанію, бренд, людину чи соціальну тему. Водночас shared-контент, тобто соцмережі, форуми, коментарі та інший користувацький контент, теж впливає на наратив, особливо коли йдеться про суспільні настрої, конфлікти та тренди, але доступ до таких даних зазвичай більш обмежений правилами платформ та правовими умовами. Paid-контент, тобто реклама, нативні та спонсорські публікації, також може потрапляти в поле зору ШІ, але зазвичай має меншу цінність як джерело фактів. А підсумковий наратив ШІ про компанію залежить не лише від загальної маси медіапроявів, а й від того, які типи контенту краще представлені, легше індексуються і частіше трапляються в цифровому середовищі.

Отже, PR-департаменти та їхні підрозділи-колеги за напрямом репутаційного менеджменту одними з перших переживають ШІ-трансформацію бізнес-процесів, і вона ще тільки почалася.

4. Креативний вимір.

Сучасний креатив у PR-комунікаціях, перш за все, стосується форми матеріалізації ключової ідеї. Елементи, які найчастіше зустрічаються в успішних кейсах:

- ✓ Story, яку можна виразити візуально через сильний образ.
- ✓ Experience-driven підхід, коли комунікація реалізується через взаємодію, а не через повідомлення.

- ✓ Advanced технології.
- ✓ Інтеграції у ширший культурний контекст через колаборації з креаторами (можливості Creator Economy).

Український PR, як видима частина айсбергу репутаційного менеджменту, демонструє дещо іншу логіку розвитку. Креатив по-українськи відрізняється фактично обов'язковим поєднанням комерційних цілей із суспільною місією. Технології, колаборації, взаємодія, сторителінг теж наявні, але акцент ставиться переважно на символічному змісті. Наші компанії значно активніше працюють із культурним контекстом і національною ідентичністю, що проявляється у використанні історичних тем, символів та культурних кодів. В результаті PR по-українськи часто виходить за межі корпоративної комунікації і стає частиною суспільного дискурсу, де бренд виступає не лише як комунікатор, а як інтерпретатор подій і сенсів. Якщо фізичний простір — то висока ідея: кейс створення скверу пам'яті журналістів, реалізований TERWIN. Якщо сторителінг, то документальний: «Хлібний Капітан України» від НІБУЛОН. Плюс ком'юніті-орієнтований PR, де ключовим елементом стає участь людей, мотивованих до спільної дії. Плюс персоналізація комунікацій через історії реальних людей — співробітників галузей-героїв або ж амбітних бізнес-лідерів. І на додачу ньюс-джекінговий серфінг на поточному порядку денному з трансформацією у мему і мережеві холівари.

Отже, креатив у PR-кейсах українських компаній на п'ятому році війни формується переважно навколо трьох взаємопов'язаних елементів: історії, символу та події. А базовою нормою став паттерн людяності, бо чим болючішою є оточуюча реальність, тим сильніший потяг до тепла і світла. Що ж стосується технологічності креативу, то ІІІ як інструмент PR є двошаровим трендом: всередині проєктів (ІІІ-анімації, ІІІ-чати, ІІІ-інструменти для стратегій персонального бренду), і над проєктами як вимога до вимірюваності та нових метрик комунікацій.

**ТАБЛИЦЯ 1 — ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА
РЕПУТАЦІЙНИХ АКЦЕНТІВ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬНОЇ ДОВІРИ**

Параметр	Україна	Світ
Основний герой репутаційної комунікації	Люди	Бренд
Основний інформаційний привід	Історія, символ, соціальний досвід	Технологія, інновації, дані
Роль культурного контексту	Дуже висока	Помірна

Джерело: узагальнено автором.

5. Кризовий вимір.

Загальна карта корпоративних репутаційних ризиків за останній рік не дуже змінилася, бо джерела цих ризиків залишаються тими самими. Але є і актуальні тенденції:

- ✓ Чим менше стримуючих «червоних ліній» залишається у високій геополітиці, тим вищий рівень турбулентності і, відповідно, тим більше бажаючих під час хаосу реалізувати власні економічні інтереси за рахунок інших.

✓ Кадровий дефіцит стає все гострішим, і не всі компанії (особливо малого та середнього бізнесу) можуть з ним впоратися

✓ ІІІ став новим головним болем для фахівців з кібербезпеки, бо до невідконтрольних бізнесу ІІІ-систем співробітники почали завантажувати тони конфіденційної інформації, включаючи управлінську звітність для вищого керівництва. Не кажучи вже про те, що ІІІ інструментально посилив авторів дезінформаційного чи фейкового контенту, який завдяки цьому стає доступнішими і має вищий віральний потенціал.

✓ Чим сильніше поляризується світ, тим більшим стає спектр сенситивних тем. І незалежно від того, яку сторону візьме компанія, невдоволені-галасливі-впливові (для своєї «бульбашки») все одно знайдуться.

У контексті останньої з цих тенденції варто зазначити, що почастишали випадки, коли компанії виходять за межі суто економічного функціоналу і висловлюються своєю позицією з соціально-суперечливих питань. Світова бізнес-практика має для цього чітку назву: corporate social advocacy (CSA). Від CSR її відрізняє значно вищий рівень політизації та ризику та «вибір сторони», який закономірно означає як підтримку, так і бойкоти. І далі маємо два сценарії. Якщо позиція компанії відповідає її цінностям і очікуванням аудиторії та підкріплена реальними діями, це підсилює довіру, репутацію та поведінкову підтримку. Натомість неузгодженість або відсутність автентичності підвищують ризик негативних реакцій, що можуть зумовити репутаційні втрати і навіть юридичні наслідки. Як правило, CSA як форма публічного вираження патріотичної позиції сприймається схвально. Однак подекуди така активність є не стратегічно інтегрованою частиною корпоративної соціальної політики, а суто емоційною рефлексією бізнес-лідерів і через це має надто радикальну форму, неприйнятну для багатьох значущих стейкхолдерів.

Дискусія. Сучасний світ дедалі більше набуває рис перенасиченого, політизованого та упередженого середовища, в якому медіаландшафт є гіперз'єднаним, а реальність фрагментованою. Такий світ не схильний прощати, тут майже всі комунікації стають складними, а репутацієформуючі проєкти — делікатними. А репутація українського бізнесу формується не просто в екстремальних умовах воєнного часу, але й на тлі поляризації суспільства, інформаційного перевантаження і ІІІ-інтерпретацій корпоративних наративів. Тому PR-команди одночасно мають комунікувати розширену соціальну відповідальність бізнесу, бороти з алгоритмічними системами за ІІІ-видимість, вчитися працювати в режимі co-creation with machines так, щоб «підвідомчі» їм бренди не втрачали власний голос і смислову унікальність, що вимагає не лише володіння сучасним інструментарієм репутаційного менеджменту, а й стратегічного мислення, етичних орієнтирів і здатності працювати на перетині людської емпатії та машинної ефективності. Тож на виході, як завжди, маємо той самий портрет PR-профі — людина-оркестр, тільки з ще більш широким функціоналом.

Висновки. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокою трансформацією системи довіри, що відбувається під впливом глобальної нестабільності, інформаційної фрагментації та стрімкого розвитку технологій штучного інтелекту. У таких умовах корпоративна репутація перетворюється на стратегічний ресурс бізнесу, який визначає рівень доступу до фінансових, людських, інформаційних та соціальних ресурсів. Встановлено, що сучасний репу-

таційний менеджмент дедалі більше орієнтується не лише на підтримання позитивного іміджу, а й на забезпечення стійкості бізнесу в умовах криз, поляризації суспільства та алгоритмізації комунікаційного простору.

Дослідження показало, що український бізнес сформував специфічну модель управління репутацією, яка поєднує військовий, соціальний, технологічний, креативний та кризовий виміри. В умовах війни корпоративна репутація значною мірою залежить від підтримки ЗСУ, участі у відновленні соціальної інфраструктури, розвитку програм допомоги ветеранам, ВПО та громадам. Водночас ШІ-трансформація створює як нові можливості для управління репутацією, так і суттєві ризики, пов'язані з втратою автентичності комунікацій, поширенням дезінформації та зростанням кіберзагроз.

Обґрунтовано, що в умовах «ери зламаної довіри» ефективний репутаційний менеджмент має базуватися на поєднанні стратегічного мислення, етичної відповідальності, культурної чутливості та здатності адаптуватися до нових цифрових реалій. Перспективами подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання репутаційної стійкості бізнесу в умовах ШІ-економіки та формування моделей управління корпоративними наративами в цифровому середовищі.

Література

1. Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43–49. <https://doi.org/10.1108/10878571011088069>
2. Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337–361. <https://doi.org/10.1108/09513570810863932>
3. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
4. Claeys, A.-S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the situational crisis communication theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256–262. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.05.004>
5. Gatzert, N., & Schmit, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *Journal of Risk Finance*, 17(1), 26–45. <https://doi.org/10.1108/JRF-09-2015-0083>
6. Kim, S., & Ferguson, M. T. (2014). What's worse in times of product-harm crisis? Negative corporate ability or negative CSR reputation? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 157–170. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1807-6>
7. Nobanee, H., Alhajjar, M., Abushairah, G., & Al Harbi, S. (2021). Reputational risk and sustainability: A bibliometric analysis of relevant literature. *Risks*, 9(7), 134. <https://doi.org/10.3390/risks9070134>
8. Ott, L., & Theunissen, P. (2015). Reputations at risk: Engagement during social media crises. *Public Relations Review*, 41(1), 97–102. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.015>
9. Brunner-Sperdin, A., & Situm, M. (2024). Private social media usage of employees: Implications for corporate risk management to protect corporate reputation. *European Journal of Communication*. <https://doi.org/10.1177/03063070241297372>

10. Nicolas, M. L. D., Desroziers, A., Caccioli, F., & Aste, T. (2023). ESG reputation risk matters: An event study based on social media data. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.11571>

References

1. Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43–49. <https://doi.org/10.1108/10878571011088069>
2. Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337–361. <https://doi.org/10.1108/09513570810863932>
3. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
4. Claeys, A.-S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the situational crisis communication theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256–262. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.05.004>
5. Gatzert, N., & Schmit, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *Journal of Risk Finance*, 17(1), 26–45. <https://doi.org/10.1108/JRF-09-2015-0083>
6. Kim, S., & Ferguson, M. T. (2014). What's worse in times of product-harm crisis? Negative corporate ability or negative CSR reputation? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 157–170. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1807-6>
7. Nobanee, H., Alhajjar, M., Abushairah, G., & Al Harbi, S. (2021). Reputational risk and sustainability: A bibliometric analysis of relevant literature. *Risks*, 9(7), 134. <https://doi.org/10.3390/risks9070134>
8. Ott, L., & Theunissen, P. (2015). Reputations at risk: Engagement during social media crises. *Public Relations Review*, 41(1), 97–102. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.015>
9. Brunner-Sperdin, A., & Situm, M. (2024). Private social media usage of employees: Implications for corporate risk management to protect corporate reputation. *European Journal of Communication*. <https://doi.org/10.1177/03063070241297372>
10. Nicolas, M. L. D., Desroziers, A., Caccioli, F., & Aste, T. (2023). ESG reputation risk matters: An event study based on social media data. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.11571>

Стаття надійшла 02.12.2025; прийнята до друку 18.03.2026.