



Company Reputational Capital as an Object of Strategic Communication: a Model of Formation, Protection and Strengthening

Vitalii Yermak

Company founder Persona-System.com, Ukraine

The object of the study is a company's reputational capital as an intangible asset formed through strategic communication and the organization's public interaction with stakeholders. *The relevance of the topic* is driven by the growing importance of intangible assets in the valuation of modern companies and the increasing influence of the information environment on the public perception of business. *The aim of the study* is to define the theoretical foundations of reputational capital, providing a clear understanding of its role as a strategic organizational resource, as well as to develop a model for the formation, protection, and enhancement of a company's reputational capital, adapted to the practice of corporate communication. *The research methods* include the analysis and systematization of academic literature on corporate reputation and strategic communication, as well as modeling as a method for developing a conceptual framework for reputational capital management. The case study method was employed to validate and demonstrate the empirical relationship between the proposed reputational capital management model and real-world communication practices. *The main findings* indicate that reputational capital should be considered not only as an outcome of a company's activities but also as an object of strategic communication management. The effectiveness of reputation management is determined by the combination of three key components: the company's actual performance, its communication strategy, and stakeholders' perceptions. This asset is cumulative in nature, develops over time, and directly affects a company's market value, investment attractiveness, competitiveness, and resilience in crisis situations.

Keywords: reputational capital, PR, strategic communication, corporate communication, reputation, stakeholders, public image, trust

Citation: Єрмак, В. (2026). Репутаційний капітал компанії як об'єкт стратегічних комунікацій: модель формування, захисту та посилення. *Наукові Записки Інституту Журналістики*, 88(1), 244–255. <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2026.88.20>.

Copyright: © 2026 Vitalii Yermak. This is an open-access draft article distributed under the terms of the **Creative Commons Attribution License (CC BY)**. The use, distribution or reproduction in other forms is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted if it does not comply with these terms.



Стратегічні комунікації

**Репутаційний капітал компанії
як об'єкт стратегічних комунікацій:
модель формування, захисту та посилення**

Віталій Єрмак

Засновник компанії Persona-System.com, Україна

Об'єктом дослідження є репутаційний капітал компанії як нематеріальний актив, що формується внаслідок стратегічних комунікацій та публічної взаємодії організації зі стейкхолдерами. Актуальність теми пов'язана зі зростанням ролі нематеріальних активів у вартості сучасних компаній та посиленням впливу інформаційного середовища на публічне сприйняття бізнесу. Мета дослідження – визначити теоретичні засади репутаційного капіталу, що дає чітке розуміння його ролі як стратегічного ресурсу організацій, а також розробити модель формування, захисту та посилення репутаційного капіталу компанії, адаптовану до практики корпоративних комунікацій. Методи дослідження: аналіз і систематизація наукової літератури з питань корпоративної репутації та стратегічних комунікацій, а також моделювання як метод розроблення концептуальної моделі управління репутаційним капіталом. Метод кейс-стаді було використано для перевірки та демонстрації емпіричного зв'язку запропонованої моделі управління репутаційним капіталом з реальною комунікаційною практикою. Основні висновки полягають у тому, що репутаційний капітал доцільно розглядати не лише як результат діяльності компанії, а і як об'єкт стратегічного комунікаційного управління. Ефективність управління репутацією визначається поєднанням трьох ключових складників: реальної діяльності компанії, її комунікаційної стратегії та сприйняття з боку стейкхолдерів. Цей актив має накопичувальний характер, формується протягом тривалого часу та безпосередньо впливає на ринкову вартість компанії, її інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність і стійкість у кризових ситуаціях.

Ключові слова: репутаційний капітал, PR, стратегічні комунікації, корпоративні комунікації, репутація, стейкхолдери, публічний образ, довіра

У світі сучасного бізнесу репутація стає одним із ключових нематеріальних активів, який безпосередньо впливає на ринкову вартість, інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність та довгострокову стабільність розвитку компанії. Зростання ваги такого активу пов'язане з переходом бізнесу у нову площину економіки знань, інформації та брендів, де вирішальне значення мають довіра, публічний образ та лояльні взаємини зі стейкхолдерами. З іншого боку, в умовах нестабільності, викликів цифровізації та інформаційних ризиків репутаційний капітал залишається важливим елементом для запобігання або пом'якшення наслідків криз. Глибоке розуміння поняття «репутаційний капітал» сприяє формуванню ефективних стратегій корпоративних комунікацій як для

Віталій Єрмак  <https://orcid.org/0009-0004-0253-9963>

Цю статтю було опубліковано спочатку онлайн 29 червня 2026 р. Вона є результатом дослідження засновника компанії Persona-System.com.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. У розробленні дослідження, зборі, аналізі чи інтерпретації даних, у написанні рукопису спонсори участі не брали.

Кореспонденцію щодо цієї статті слід адресувати Віталію Єрмаку: ermakvitaliy@gmail.com.



щоденного управління іміджем компаній, так і для захисту під час загрозливих ситуацій. На глобальному рівні це дає змогу компаніям уніфікувати підходи до управління довірою, відповідальністю та комунікаціями. В українському контексті цей практичний і дослідницький запит набуває особливої ваги через воєнні виклики та перспективи відбудови країни, які потребують підтримки бізнесу з боку різних груп стейкхолдерів і соціуму загалом.

Дослідження структури вартості компаній демонструють, що частка нематеріальних активів у них постійно зростає, а такі активи, як бренд, репутація, інтелектуальна власність та клієнтська лояльність, часто формують значну частину ринкової капіталізації. За даними досліджень (Ocean Tono, 2026) щодо структури вартості компаній, які входять до індексу S&P 500, частка нематеріальних активів у їхній ринковій вартості протягом останніх десятиліть постійно зростала. Якщо у 1975 р. нематеріальні активи становили близько 17% ринкової вартості компаній, то у 1985–2005 роках цей показник зріс з 32% до 79%, а у період 2020–2025 рр. утримувався на рівні приблизно 90–92%.

Разом із тим корпоративна репутація залежить не лише від економічних результатів компанії, а й продуманої комунікаційної діяльності, якісної взаємодії з медіа, експертним середовищем, клієнтами, партнерами та суспільством загалом у динамічному соціокомунікаційному середовищі, яке характеризується розвитком соціальних мереж, цифрових комунікацій і штучного інтелекту. Однак на практиці управління репутацією часто має фрагментарний характер і пов'язане або з маркетинговими цілями, або з розв'язанням кризових ситуацій, що не дозволяє повноцінно розглядати репутацію як комплексний стратегічний актив та систему управління довірою і публічним образом.

З цього випливає *наукова новизна* цього дослідження, яка полягає у потребі концептуалізації репутаційного капіталу як самостійного об'єкта стратегічних комунікацій, що інтегрує підходи PR, бренд-менеджменту й теорії організацій, та створення алгоритмів управління ним у тісному зв'язку зі специфікою реальних комунікаційних практик. *Мета дослідження* – визначити теоретичні засади репутаційного капіталу, що дає чітке розуміння його ролі як стратегічного ресурсу організацій, а також розробити модель формування, захисту та посилення репутаційного капіталу компанії, адаптовану до практики корпоративних комунікацій.

Теоретичне підґрунтя

Перші системні підходи до вивчення репутації як стратегічного активу почали з'являтися у 1980-ті рр., а пік досліджень з цієї тематики припав на 1990-ті. Fombrun (1996) одним із перших науковців ґрунтовно дослідив феномен корпоративної репутації, схарактеризувавши його як колективне судження сукупних вражень про ефективність компанії, що порівнює її минулі дії та майбутні прогнози з попередньо встановленою моделлю. Значний внесок у дослідження корпоративної репутації зробили Gray & Balmer (1998), які розглядали це поняття у взаємозв'язку з корпоративною ідентичністю, іміджем та корпоративними комунікаціями, наголошуючи, що корпоративна репутація формується через комунікації та взаємодію організації з різними аудиторіями. Подібної позиції дотримуються Van Riel & Fombrun (2007), які розглядають корпоративні комунікації як систему управління корпоративною репутацією і публічним образом організації.

Основою концепції корпоративної репутації стала теорія стейкхолдерів, яка доводить, що успіх компанії залежить від її взаємин з різними групами зацікавлених осіб, а репутація є результатом цих взаємин і довіри до компанії (Freeman, 1984). У межах ресурсної теорії репутація розглядається як нематеріальний ресурс, який може забезпечувати компанії стійкі конкурентні переваги, оскільки він формується протягом тривалого часу, залежить від взаємодії компанії зі стейкхолдерами та є складним для копіювання конкурентами



(Barney, 1991). Подальші дослідження цього напрямку показали, що компанії з високою репутацією мають кращі фінансові результати та більш стійкі позиції на ринку (Roberts & Dowling, 2002).

Дослідники корпоративних комунікацій зазначають, що репутація формується через систему корпоративних комунікацій, які охоплюють взаємодію організації з різними групами стейкхолдерів та управління інформаційними потоками (Cornelissen, 2017). У цьому контексті стратегічні комунікації можна розглядати як системну діяльність організації, спрямовану на формування довіри, легітимності і позитивного публічного образу компанії. Корпоративна репутація формується як узагальнене сприйняття компанії різними групами стейкхолдерів і залежить не лише від фінансових результатів діяльності, а й від корпоративної поведінки, комунікаційної політики, соціальної відповідальності та інформаційної відкритості компанії (Chun, 2005). Це дає підстави говорити про репутаційний капітал як накопичений рівень довіри до компанії, її легітимності та позитивного публічного образу, на який впливає багато різних чинників.

У науковій літературі корпоративна репутація розглядається як стратегічний ресурс, здатний створювати додаткову вартість для компанії, підвищувати її конкурентоспроможність та забезпечувати довгострокову стійкість на ринку (Fombrun, 1996; Dowling, 2001; Walker, 2010). Helm (2007) звернув увагу на те, що компанії з високим рівнем корпоративної репутації мають вищу інвестиційну привабливість, кращі відносини зі стейкхолдерами та більш стабільні фінансові показники. Репутація також допомагає зменшувати транзакційні витрати, полегшувати доступ до фінансових ресурсів і підвищувати лояльність клієнтів (Rose & Thomsen, 2004).

Водночас Aula & Mantere (2008) дійшли висновку, що репутація формується через усі дії організації, а не тільки через комунікації, і що управління репутацією є частиною стратегічного менеджменту, а не окремою функцією. Звідси виникла гіпотеза, що корпоративні кризи часто виникають через розрив між заявленими цінностями та реальною поведінкою компаній. Дослідження репутаційних криз показують, що негативні інформаційні події можуть суттєво впливати на ринкову капіталізацію компаній та довіру інвесторів (Karpoff, Lee & Martin, 2008).

Серед робіт останніх років варто виокремити дослідження Nuortimo та ін. (2024), яке аналізує динаміку та роль корпоративної репутації як ключового нематеріального активу та її зв'язок з кризовою комунікацією. Peng, Zhang, Q., & Zhang, Z. (2024) розглянули вплив негативного прояву корпоративної соціальної відповідальності на корпоративну репутацію. Karakaya й ін. (2025) подали один із найсвіжіших бібліографічних оглядів теоретичного поля, продемонструвавши, як еволюціонують дослідження репутації у PR.

Попри значну кількість наукових праць у царині корпоративної репутації на перетині менеджменту та комунікацій, питання репутаційного капіталу організацій як об'єкта стратегічних комунікацій і системного управління ним залишається недостатньо дослідженим, що є широким полем для перспективних досліджень.

Метод

У рамках цього дослідження було здійснено критичний огляд основних підходів до розуміння корпоративної репутації, репутаційного капіталу, нематеріальних активів, теорії стейкхолдерів та стратегічних комунікацій, представлених в англомовній науковій літературі. Теоретична частина дослідження ґрунтується на аналізі й систематизації праць, присвячених корпоративним комунікаціям, механізмам формування довіри, взаємозв'язку між публічним образом компанії та її ринковою стійкістю, а також ролі комунікацій у створенні довгострокових нематеріальних активів. Метод узагальнення було застосовано



для поєднання різних наукових позицій щодо природи репутаційного капіталу і його місця в структурі нематеріальних активів. Метод систематизації використано для впорядкування основних чинників, які впливають на формування, захист та посилення репутаційного капіталу в умовах цифрового інформаційного середовища. Метод синтезу дозволив поєднати підходи з теорії корпоративної репутації, стратегічних комунікацій і теорії стейкхолдерів у межах єдиної логіки дослідження.

Ключовим спеціальним методом став метод концептуального моделювання, за допомогою якого було розроблено модель формування, захисту та посилення репутаційного капіталу компанії. На підставі опрацьованої літератури й узагальнення логіки корпоративних комунікацій було виокремлено три функціональні блоки моделі. Перший блок охоплює створення ціннісної, змістової та комунікаційної основи репутації; другий – механізми збереження репутаційної стійкості в умовах інформаційного тиску, конфліктів і ризиків; третій – інструменти нарощування довіри, публічної ваги та символічного капіталу компанії в зовнішньому середовищі.

Для верифікації розробленої моделі у межах дослідження використано метод кейс-стаді. Досліджено три кризові кейси компаній: Johnson & Johnson, Volkswagen і Tesla, які демонструють, як запропонована матриця працює у кризових умовах, яка динаміка процесу, які чинники впливають на неї. Вибір саме цих кейсів зумовлений їхньою високою репрезентативністю, глобальною впізнаваністю та наявністю різних типів криз, що дає змогу здійснити порівняльний аналіз стратегій управління репутаційним капіталом у різних контекстах. Для забезпечення порівнянності кейсів було застосовано 10 спільних критеріїв: тип кризи (продуктова, етична, управлінська, комунікаційна); передумови формування репутаційного капіталу (рівень довіри до кризи, історія бренду, позиціонування); причини кризи; масштаб кризи; швидкість реагування; прозорість комунікації; ключові дії; роль лідерства; репутаційні втрати; відновлення репутації. Автор свідомий того, що трьох обраних кейсів може бути недостатньо для глибокого якісного розгляду алгоритмів управління репутаційним капіталом, тому вони були використані виключно з ілюстративною метою. Також свідомо не включено до розгляду кейси українських компаній з тих міркувань, що вони могли б бути специфічними та нерепрезентативними за масштабами впливу для глобального світового контексту. Проте український досвід у контексті апробації запропонованої авторської моделі формування та управління репутаційним капіталом може бути розглянутий у подальших дослідженнях.

Результати та обговорення

Запропонована нижче авторська модель формування та управління репутаційним капіталом компанії суголосна сучасним теоретичним підходам до розуміння корпоративної репутації як стратегічного нематеріального активу. Зокрема, модель спирається на ресурсний підхід, згідно з яким репутація формується на основі реальних результатів діяльності компанії, а також на підходи, які акцентують на її сприйнятті стейкхолдерами. Логіка цієї моделі поєднує структурний та процесуальний підхід до розуміння репутаційного капіталу. З одного боку, вона фіксує ключові чинники його формування, які створюють базу довіри і легітимності, а з іншого – відображає динамічний цикл управління, що відповідає різним фазам розвитку та трансформації репутаційного капіталу. Інтеграція цих двох вимірів в одній дослідницькій аналітичній рамці забезпечує цілісне розуміння механізмів накопичення, втрати та відновлення репутаційного капіталу, особливо в умовах криз, коли зростає значення окремих чинників (зокрема кризових комунікацій і поведінки



лідера). Це дає змогу не лише описувати репутаційні процеси, а й прогнозувати їхню динаміку й визначати критичні точки впливу.

Таблиця 1 демонструє, як різні чинники впливають на процес формування репутаційного капіталу та відображають багатовимірну природу цього феномену, розкриваючи її функціональний, комунікаційний і ціннісно-символічний рівні. Ця частина моделі враховує наслідки як бізнес-діяльності та соціально значущих кроків компанії, так і їхнє публічне сприйняття, що є результатом попередньої обізнаності аудиторії й докладених піар-професіоналами комунікаційних зусиль.

Таблиця 1
Чинники формування репутаційного капіталу компанії

Чинник	Зміст	Вплив на репутаційний капітал
Якість продукції або послуг	Реальні результати діяльності компанії	Формує базовий рівень довіри
Корпоративні комунікації	Взаємодія з медіа, стейкхолдерами, публічна комунікація	Формує публічний образ
Корпоративна соціальна відповідальність	Соціальні та екологічні проєкти	Підвищує довіру та легітимність
Поведінка компанії у кризових ситуаціях	Кризові комунікації і реакція на проблеми	Впливає на збереження репутації
Бренд та корпоративна ідентичність	Візуальний образ, позиціонування	Формує символічний капітал

Водночас таблиця 2 розкриває динамічний характер репутаційного капіталу як процесу, що потребує системного управління протягом усього життєвого циклу організації. Включення до експериментальної моделі циклу «формування – захист – посилення» демонструє, що репутаційний капітал не є статичним активом, а перебуває в постійному розвитку, змінюючись під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, описаних у таблиці 1. Серед них на особливу увагу заслуговують фактори корпоративної соціальної відповідальності та кризової поведінки як ключові елементи, що дають змогу розглядати соціальні аспекти репутації крізь призму легітимності, етичності і здатності до адаптації в умовах невизначеності. Загалом такий підхід дозволяє пояснити, чому одна й та сама компанія може демонструвати різні репутаційні результати залежно від етапу розвитку і якості управлінських рішень.

Таблиця 2
Етапи управління репутаційним капіталом компанії

Етап	Основні дії та інструменти	Мета
Формування	Позиціонування, PR, комунікації, бренд, медіа	Створення базового рівня довіри
Захист	Моніторинг медіа, кризові комунікації, управління ризиками	Збереження репутації
Посилення	Публікації, нагороди, експертність, соціальні проєкти	Нарощування довіри та впливу

Описана модель відображає актуальне розуміння репутаційного капіталу як багатовимірного та стейкхолдер-орієнтованого явища, водночас залишаючи простір для



подальшого розвитку з урахуванням цифрових комунікацій і диференціації стейкхолдерів. Вона також ілюструє теоретичну залежність, в якій репутаційний капітал компанії є динамічним результатом взаємодії об'єктивних (якість продукту), комунікаційних (PR і медіа), ціннісних (CSR) та символічних (бренд, ідентичність) чинників, які формують базовий рівень довіри та публічного сприйняття.

Крім того, запропонована модель відображає процесуальну природу управління репутацією через три взаємопов'язані етапи – *формування, захист і посилення*, що забезпечують безперервність стратегічних комунікацій. Це додає їй практичної цінності як інструменту стратегічного управління комунікаціями, що дає змогу адаптувати дії організації до різних фаз. Від створення довіри до її захисту й подальшого посилення в умовах стабільності та турбулентності. Таким чином, у прикладному вимірі модель дає змогу системно планувати комунікаційні стратегії залежно від стадії розвитку репутаційного капіталу, визначати релевантні інструменти і пріоритети взаємодії зі стейкхолдерами, своєчасно ідентифікувати репутаційні ризики, обирати ефективні антикризові рішення та мінімізувати втрати довіри.

Перелічені вище можливості відкривають перспективи використання моделі як шаблону для оцінювання ефективності комунікаційних активностей і розроблення довгострокових стратегій посилення впливу компанії в публічному просторі.

Для перевірки запропонованої моделі та демонстрації зв'язку управління репутаційним капіталом з реальною комунікаційною практикою в межах цього дослідження було розглянути три світові кейси, які репрезентують різні типи криз, часові періоди та моделі комунікаційної поведінки, що забезпечує комплексний розгляд досліджуваного феномену та дозволяє провести порівняльний аналіз формування, втрат та відновлення репутаційного капіталу в корпоративній практиці. Кейси були обрані з тієї логіки, що вони стосуються великих міжнародних компаній і можуть бути спроєктовані на весь бізнес. Усі три кейси набули широкого розголосу в медіа, що може свідчити про їхній публічний вплив.

Кейс 1. Компанія «Johnson & Johnson», 1982 р.

Одним із найвідоміших прикладів управління корпоративною репутацією та кризовими комунікаціями є криза компанії «Johnson & Johnson», пов'язана з препаратом «Tylenol». Цей класичний кейс розглядається як еталон ефективного антикризового реагування, що допомагає відстежити механізми захисту і відновлення репутаційного капіталу через проактивну комунікацію, етичне лідерство та пріоритет безпеки споживачів.

У вересні 1982 р. в місті Чикаго (США) кілька людей померли після приймання капсул «Tylenol», які були отруєні ціанідом. Розслідування встановило, що потрапляння смертельно небезпечної речовини в капсули відбулося не на виробництві, а внаслідок навмисного втручання у продукцію вже після її потрапляння в роздрібну мережу (Fearn-Banks, 2016). Компанія «Johnson & Johnson» ухвалила рішення відкликати продукцію «Tylenol» по всій території США. Було вилучено з продажу понад 30 млн упаковок препарату на суму понад 100 млн доларів, що стало одним із найбільших відкликів продукції в історії на той момент (Coombs, 2007).

Компанія активно співпрацювала зі ЗМІ, правоохоронними органами та органами охорони здоров'я, регулярно інформувала населення та попереджала про небезпеку використання препарату. Після кризи компанія запровадила нові стандарти безпеки упаковки ліків, які унеможливили непомітне відкриття упаковки, і ці стандарти згодом стали галузевими стандартами у фармацевтичній індустрії (Argenti, 2009). Попри значні фінансові втрати й падіння частки ринку у короткостроковій перспективі, завдяки швидкій реакції, відкритій комунікації та відповідальній поведінці компанія змогла відновити довіру споживачів і повернути ринкові позиції. У науковій літературі цей кейс розглядається як приклад того, що накопичений репутаційний капітал і відповідальна поведінка компанії під



час кризи можуть забезпечити збереження довіри та відновлення ринкових позицій після кризи (Fombrun, 1996; Doorley & Garcia, 2015).

Кейс 2. Компанія «Volkswagen», 2015 р.

Протилежним прикладом управління репутацією є криза компанії «Volkswagen», пов'язана з маніпуляціями щодо екологічних показників дизельних двигунів. Це кейс, відомий під назвою «дизельгейт» (англ. «dieselgate»), може бути зразком масштабної репутаційної кризи, спричиненої порушенням етичних і правових норм. Він дає змогу проаналізувати втрату репутаційного капіталу, а також складні та тривалі процеси його відновлення в умовах глобального тиску з боку регуляторів і громадськості.

У вересні 2015 р. Агенція з охорони довкілля США (EPA) повідомила, що компанія «Volkswagen» використовувала спеціальне програмне забезпечення для заниження показників викидів під час тестування автомобілів. Після розкриття інформації компанія зазнала значних репутаційних втрат, падіння вартості акцій, штрафів та судових позовів на десятки мільярдів доларів (Hotten, 2015; Ewing, 2017). У перші дні після скандалу «Volkswagen» не надала повної інформації й не одразу визнала масштаб проблеми, що негативно вплинуло на сприйняття компанії у медіа та серед стейкхолдерів. Лише після офіційного розслідування і публічного тиску керівництво компанії визнало факт маніпуляцій, а генеральний директор Мартін Вінтеркорн подав у відставку. Компанія була змушена провести відкликання автомобілів, виплатити компенсації клієнтам та сплатити значні штрафи регуляторам (Ewing, 2017).

Початкова комунікаційна стратегія характеризувалася затримкою реакції й недостатньою прозорістю, що посилювало репутаційні втрати. Надалі компанія змінила комунікаційну стратегію, зосередившись на публічних вибаченнях, компенсаціях клієнтам, зміні керівництва та репозиціонуванні компанії як виробника електромобілів і екологічних технологій. Кейс «Volkswagen» продемонстрував, що репутаційний капітал компанії може зазнати збитків унаслідок хибних управлінських рішень, які суперечать публічним заявам компанії, її цінностям та очікуванням стейкхолдерів. Він також свідчить про те, що репутаційні ризики можуть трансформуватися у прямі фінансові втрати, а також негативно впливати на бренд компанії, її відносини з клієнтами, партнерами і державними органами. Важливо наголосити, що у цьому випадку проблема полягала не у відсутності системи управління репутаційними ризиками, а у прийнятті управлінських рішень, які суперечили оцінці ризиків, комплаєнсу та корпоративній етиці. Це підтверджує думку, що репутаційні ризики часто виникають не через комунікаційні помилки, а через управлінські рішення і корпоративну культуру організації (Ewing, 2017).

Кейс 3. Компанія «Tesla», 2025 р.

Найсвіжішим прикладом неефективного управління репутаційним капіталом є компанія «Tesla», засновником якої є відомий бізнесмен Ілон Маск. У першому кварталі 2025 р. акції компанії «Tesla» впали на 36%, що стало найбільшим падінням з кінця 2022 р. і третім найбільшим за всю її історію. За цей час компанія втратила понад \$460 млрд ринкової капіталізації (Kolodny, 2025). Одним із чинників падіння акцій, а також хвиль громадських протестів і нападів на автосалони компанії в усьому світі стала поведінка Маска в Білому домі під час співпраці з адміністрацією президента США Дональда Трампа. Додатковим фактором ескалації стали численні судові позови та звинувачення у невиконанні технологічних обіцянок, що посилювало кризу довіри і поставило під сумнів комунікаційну стратегію компанії (Arslan, 2025). Як зазначає Pahud de Mortanges (2025), криза «Tesla» була зумовлена ефектом «репутаційного зараження», коли публічна поведінка Ілона Маска безпосередньо переносилася на бренд компанії та знижувала його цінність. Тобто значну роль у формуванні репутації бізнесу відіграла не сама компанія, а персональний бренд її керівника й постійна активність у соціальних мережах. Якщо попередні публічні виступи Маска допомогли сформувати публічний образ компанії як



інноваційної, технологічної та такої, що змінює ринок, то заяви 2025 р. призвели до зменшення довіри до бренду «Tesla» загалом.

Цей кейс демонструє, що в умовах цифрового інформаційного середовища репутаційний капітал формується не лише через традиційні корпоративні комунікації, а й через персональні бренди керівників, соціальні мережі, інформаційні події та публічну комунікацію. Репутація може виступати як стратегічний актив, який підвищує вартість компанії, зменшує ризики і підвищує рівень довіри, або навпаки – її втрата може призводити до значних фінансових і ринкових втрат. З іншого боку, кейс «Tesla» відображає сучасну, динамічну модель управління репутацією в умовах цифрової публічності та персоналізованого лідерства. Він дає змогу дослідити, як репутаційний капітал може одночасно підсилюватися і піддаватися ризикам через нестандартні комунікаційні стратегії, зокрема активність керівництва в соціальних мережах. Це збігається з думками дослідників, що корпоративна репутація тісно пов’язана з корпоративною ідентичністю, брендом та комунікаціями організації (Doorley & Garcia, 2015) і що залучення вищого керівництва компанії до корпоративних комунікацій є додатковим потужним важелем впливу в управлінні бізнесом (Tsymbalenko та ін., 2020).

На підставі порівняльного аналізу обраних кейсів можна ідентифікувати три моделі управління репутаційним капіталом: проактивно-захисну, реактивно-компенсаційну та персоналізовано-волатильну. Такий розподіл демонструє, що зміни репутаційного капіталу в кризових умовах зумовлюються не лише типом кризи, а і якістю стратегічних комунікацій, рівнем етичної відповідальності та характером лідерства. Отримані дані підтверджують, що проактивна, прозора та орієнтована на цінності комунікація може значно пом’якшити репутаційну шкоду і сприяти швидкому відновленню, як продемонструвала компанія «Johnson & Johnson».

Таблиця 3
Порівняльний аналіз кейсів

	Johnson & Johnson (Tylenol, 1982)	Volkswagen (Dieselgate, 2015)	Tesla (2025 p.)
Тип кризи	Продуктова (безпека споживачів)	Етична / регуляторна (шахрайство)	Комунікаційна / репутаційна (поведінка лідера)
Передумови формування репутаційного капіталу	Високий рівень довіри, сильні етичні принципи	Сильний бренд, технологічне лідерство	Інноваційний бренд, персоналізована репутація, культ лідера
Причини кризи	Отруєння продукцією через стороннє втручання	Маніпуляції з викидами	Публічна поведінка CEO та політична асоційованість
Масштаб кризи	Національний резонанс, що переріс у міжнародний	Глобальний резонанс	Глобальний фінансовий і репутаційний резонанс
Швидкість реагування	Дуже висока (негайна реакція)	Повільна (запізніле визнання)	Обмежена / фрагментована
Прозорість комунікації	Висока (відкрите інформування)	Низька на початковому етапі	Низька / суперечлива
Ключові дії	Відкликання продукції, інформування,	Визнання порушень, компенсації, реструктуризація	Публічні заяви лідера, відсутність системної репутаційної стратегії



	запровадження нових стандартів безпеки		
Роль лідерства	Відповідальне, орієнтоване на споживача	Реактивне, під тиском	Висока персоналізація (CEO як комунікатор)
Репутаційні втрати	Короткострокові	Значні, довгострокові	Значні, з високою волатильністю
Відновлення репутації	Успішне і швидке	Тривале і складне	Складне, залежне від поведінки лідера

На відміну від цього, кейс «Volkswagen» показує, що порушення етики та запізнілі реакції призводять до глибоких і довгострокових втрат репутації. Кейс «Tesla» додатково загострює дискусію про те, що ефективне управління репутацією вимагає узгодження етичного лідерства, стратегічної комунікації і реагування на цифрове медіасередовище, а також акцентує на ризиках персоналізованої комунікації. Цей аналіз підштовхує до висновків, що різні моделі управління репутаційним капіталом визначають не лише глибину його втрат, але й здатність до відновлення в умовах кризи.

Проаналізовані кейси підтверджують основні закономірності та принципи, закладені у запропонованій моделі управління репутаційним капіталом. Кейс компанії «Johnson & Johnson» демонструє ефективну реалізацію фази захисту, де завдяки проактивним комунікаціям і пріоритету безпеки було збережено базовий рівень довіри, сформований на попередньому етапі. Кейс «Volkswagen» ілюструє проблему неврахування структурних чинників, таких як етичність, прозорість, що призвело до руйнування репутаційного капіталу й ускладнило проходження фази захисту, перетворивши її на тривалий процес відновлення після кризи. Натомість кейс «Tesla» переконує у нестабільності моделі в умовах гіперперсоналізації, коли чинник лідерства починає домінувати над іншими складниками, спричиняючи волатильність між фазами захисту та посилення. Загалом усі розглянуті кейси підтверджують, що ефективність моделі залежить від збалансованості її структурних елементів і здатності організації послідовно реалізовувати відповідні етапи управління репутаційним капіталом у різних комунікаційних контекстах.

Висновки

Результати цього дослідження доводять, що репутаційний капітал компанії доцільно розглядати як важливий нематеріальний актив, який формується у процесі стратегічних комунікацій, взаємодії зі стейкхолдерами та публічної діяльності в інформаційному середовищі. Ефективність управління репутацією визначається поєднанням трьох ключових складників: реальної діяльності компанії, її комунікаційної стратегії та сприйняття з боку стейкхолдерів. Цей актив має накопичувальний характер, формується протягом тривалого часу та безпосередньо впливає на ринкову вартість компанії, її інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність і стійкість у кризових ситуаціях. Аналіз міжнародних кейсів засвідчив, що репутаційний капітал є стратегічним ресурсом, який підвищує рівень довіри, зменшує ризики і забезпечує стабільність компанії, тоді як його втрата може призводити до суттєвих фінансових і репутаційних втрат та погіршення відносин зі стейкхолдерами.

У дослідженні запропоновано модель управління репутаційним капіталом, що включає три взаємопов'язані блоки: *формування, захист і посилення*, та розглядає управління репутацією як безперервний стратегічний процес. *Формування* передбачає створення базового рівня довіри й публічного образу через стратегічні комунікації та позиціонування.



Захист охоплює управління репутаційними ризиками, кризові комунікації та моніторинг інформаційного середовища. *Посилення* спрямоване на нарощування довіри, експертного статусу, публічної присутності і символічного капіталу компанії. Такий підхід дає змогу розглядати стратегічні комунікації не лише як інструмент супроводу діяльності бізнесу, а як механізм безпосереднього впливу на накопичення або втрату репутаційного капіталу. Практичне значення моделі полягає у можливості її застосування для систематизації комунікаційної діяльності, зменшення репутаційних ризиків і підвищення довіри з боку стейкхолдерів.

Отримані результати поглиблюють теоретико-методологічні засади дослідження корпоративної репутації та створюють основу для подальших прикладних розвідок у сфері стратегічних комунікацій. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методів кількісного оцінювання репутаційного капіталу, вивченням впливу цифрових комунікацій на його формування, створенням інструментів управління репутаційними ризиками, а також запровадженням й апробацією моделей вимірювання його ефективності в умовах цифрового інформаційного середовища.

Декларація про генеративний штучний інтелект та технології, що використовують штучний інтелект у процесі написання. Під час підготовки цієї статті автор не використовував ШІ для пошуку наукових джерел. Автор статті несе повну відповідальність за використання і цитування джерел.

Посилання

- Argenti, P.A. (2009). *Corporate Communication* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Arslan, A. C. (2026). Technological visionary or security risk? A psychobiographical analysis of Elon Musk's leadership at the intersection of business and geopolitics. *Lectio Socialis*. <https://doi.org/10.47478/lectio.1797163>.
- Aula, P., & Mantere, S. (2008). *Strategic reputation management: Towards a company of good*. Routledge.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91–109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>.
- Coombs, W.T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (5th ed.). SAGE Publications.
- Doorley, J., & Garcia, H.F. (2015). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315879987>.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press.
- Ewing, J. (2017). *Faster, Higher, Farther: The Volkswagen Scandal*. W.W. Norton & Company.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis Communications: A Casebook Approach* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315684857>.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Gray, E.R., & Balmer, J.M.T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0).
- Helm, S. (2007). The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 22–37. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550036>.
- Hotten, R. (2015). Volkswagen: The scandal explained. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/business-34324772>.



- Karakaya, Ç., Erendağ Sümer, F., Gök Demir, Z., Aydoğan, H., Demir, M. Ö., Karaduman, M., & Karaduman, S. (2025). Corporate Reputation in Public Relations Research: A Bibliometric Analysis of Trends and Themes (1970–2024). *Sage Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/215824402514053>.
- Karpoff, J.M., Lee, D.S., & Martin, G.S. (2008). The cost to firms of cooking the books. *Journal of Financial Economics*, 88(2), 193–215.
- Kolodny, L. (2025). Tesla plunges 36% in first quarter, worst performance for any period since 2022. CNBC. <https://www.cnbc.com/2025/03/31/tesla-plunges-36percent-in-first-quarter-worst-performance-since-2022.html>.
- Nuortimo, K., Harkonen, J., & Breznik, K. (2024). Exploring corporate reputation and crisis communication. *Journal of Marketing Analytics*, 14, 4–25. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8>.
- Ocean Tomo. (2026). *Intangible Asset Market Value Study*. <https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>.
- Pahud de Mortanges, C. (2025). *The CEO As Brand Risk: Assessing and Restoring Tesla's Brand Image*. ORBi-University of Liège. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/333797>.
- Peng, H., Zhang, Q., & Zhang, Z. (2024). Does Information Source Matter? Corporate Reputation Management during Negative Social Responsibility Events. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(4), 2747–2764. <https://doi.org/10.3390/jtaer19040132>.
- van Riel, C.B.M., & Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203390931>.
- Roberts, P.W., & Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093. <https://doi.org/10.1002/smj.274>.
- Rose, C., & Thomsen, S. (2004). The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence. *European Management Journal*, 22(2), 201–210. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.01.012>.
- Tsybalenko, Y., Oltarzhevskiy, D., Horodenko, L. & Oltarzhevskaya, O. (2020). The role of company's top officials in corporate communications. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 255–267. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.22](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.22).
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387. <https://doi.org/10.1057/err.2009.26>.

Надійшла до редакції 12.05.2026
Прийнято до друку 10.06.2026
Оприлюднено 29.06.2026