

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

Кафедрою управління та

адміністрування протокол № 7 від 4 грудня

завідувач кафедри



Оксана НЕСТЕРЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

« 04 » грудня 2025 р.

Кваліфікаційна робота

здобувача

другого (магістерського)

рівня вищої освіти

(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«Формування іміджу як головної складової розвитку підприємства»

(назва роботи)

Спеціальність (спеціалізація)

073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності - за наявності)

Освітня програма

«Бізнес- адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконавець



Ольга ПРОХОРЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



Світлана ПУСТОВГАР

(ім'я, прізвище)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри


підпис Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, прізвище

“25” червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Прохоренко Ольга Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Формування іміджу як головної складової розвитку підприємства»

Керівник роботи: к.е.н., доц. Пустовгар Світлана Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 07.10.2025 року № 4501-5/3688

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Уточнити теоретичні засади формування та оцінки іміджу підприємства.
2. Оцінити імідж підприємства та його місце в розвитку підприємства.
3. Сформулювати пропозиції щодо вдосконалення іміджу підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «25» червня 2025 року

Студент


підпис

Ольга ПРОХОРЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

—  —

Світлана ПУСТОВГАР
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та поняття іміджу підприємства як складової розвитку підприємства	9
1.2 Фундаментальні теорії та підходи до формування іміджу підприємства	18
1.3 Методи та показники оцінки іміджу підприємства	24
Висновки за розділом 1.....	34
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ІМІДЖУ ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА» ТА ЙОГО МІСЦЯ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	35
2.1 Оцінка іміджу підприємства ТОВ «Дюна-Веста»	35
2.2 Аналіз факторів, що впливають на імідж підприємства	48
2.3 Моделювання впливу корпоративного іміджу на розвиток підприємства	60
Висновки за розділом 2	70
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА»	72
3.1 Розробка напрямків вдосконалення формування іміджу підприємства	72
3.2 Організаційне та ресурсне забезпечення реалізації напрямів вдосконалення формування іміджу підприємства	80
3.3 Оцінка впливу запропонованих заходів на розвиток підприємства	91
Висновки за розділом 3	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної конкуренції корпоративний імідж став одним з ключових стратегічних активів підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, ринкову вартість та довгостроковий успіх. Для вітчизняних виробників, особливо в умовах посилення ринкового тиску та змін у споживчих уподобаннях, формування сильного, впізнаваного та довіреного іміджу є не просто маркетинговою складовою, а життєво необхідним елементом стратегії розвитку.

Високий рівень якості продукції та операційна ефективність не гарантують стабільного зростання бізнесу без цілеспрямованого формування позитивного сприйняття бренду різними групами стейкхолдерів. Саме імідж виступає тим зв'язуючим ланцюгом, що трансформує операційні досягнення в репутаційний капітал.

Питанням теорії та практики формування корпоративного іміджу присвячені праці численних вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них: Blevins D. P., Ragozzino R. [21], які досліджували зв'язок між репутацією та управлінськими рішеннями; Miller S. R., Eden L., Li D. [37], що аналізували динаміку репутації КСВ; Russo A., Vurro C., Nag R. [47], які досліджували узгодженість ідентичності та іміджу; Sroufe R., Gopalakrishna-Remani V. [48], що вивчали зв'язок між практиками сталого розвитку та репутацією; Wæraas A., Dahle D. Y. [51], які досліджували внутрішні аспекти формування іміджу; De Leaniz P. M. G., Del Bosque Rodríguez I. [23], що аналізували імідж як чинник лояльності клієнтів, та інші

Проте, незважаючи на значний науковий доробок, залишаються недостатньо дослідженими питання щодо розробки напрямів розвитку іміджу українських виробничих підприємств із урахуванням специфіки

національного ринку, сучасних глобальних трендів та впливу таких викликів, як воєнний стан та економічна нестабільність.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних основ та розробка практичних напрямків удосконалення формування іміджу підприємства як складової його розвитку.

Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішено такі завдання:

- уточнити сутність поняття «імідж» підприємства;
- визначити фундаментальні теорії та підходи до формування іміджу підприємства;
- надати комплексну оцінку іміджу підприємства ТОВ «Дюна-Веста»;
- визначити фактори, що впливають на імідж підприємства ТОВ «Дюна-Веста»;
- обґрунтувати взаємозв'язок між корпоративним іміджем та розвитком підприємства на прикладі ТОВ «Дюна-Веста»;
- розробити напрямки удосконалення формування іміджу підприємства;
- визначити організаційне та ресурсне забезпечення реалізації напрямів удосконалення формування іміджу підприємства з детальним бюджетним плануванням;
- надати оцінку впливу запропонованих заходів на розвиток підприємства через систему KPI та прогноз фінансових результатів.

Об'єктом дослідження виступає процес формування та управління корпоративним іміджем підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та практичні аспекти формування іміджу підприємства як головної складової його розвитку.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети у роботі застосовано комплекс наукових методів. Зокрема:

- системний підхід для дослідження структури корпоративного іміджу та взаємозв'язків між його елементами;
- порівняльний аналіз для оцінки конкурентних переваг підприємства;
- бальна оцінка для комплексної оцінки іміджу ТОВ «Дюна-Веста»;
- статистичні методи для аналізу динаміки основних показників діяльності підприємства;
- SWOT-, PESTEL- та CANVAS- аналіз для виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на імідж підприємства;
- χ^2 -критерій Пірсона для визначення впливу корпоративного іміджу на економічний розвиток підприємства;
- логічне узагальнення для визначення напрямків удосконалення формування іміджу підприємства.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, публікації у фахових виданнях, дані внутрішньої звітності та офіційні матеріали ТОВ «Дюна-Веста», аналітичні огляди ринку, а також інформація з відкритих джерел.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних напрямів та заходів щодо вдосконалення іміджу ТОВ «Дюна-Веста», що дозволить компанії підвищити свою конкурентоспроможність, зміцнити довіру споживачів та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складаються зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 103 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 38 таблиць, 9 рисунків. Список джерел нараховує 87 найменувань.

Апробація і публікації результатів дослідження. Опубліковано тези доповіді «Корпоративний імідж як складова розвитку підприємства» на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та

перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 31 жовтня 2025 року, м. Харків.

Опубліковано тези доповіді «Фундаментальні теорії та підходи до формування іміджу підприємства в умовах невизначеності» на III Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід», яка відбулася 14 листопада 2025 року, м. Харків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та поняття іміджу підприємства як складової розвитку підприємства

Корпоративний імідж організації є всеосяжним поняттям, яке виходить далеко за межі маркетингу чи поверхневого брендингу. Це нескінченний набір значень, уявлень, переконань та асоціацій, які різні зацікавлені сторони можуть пов'язувати з конкретною організацією. Корпоративний імідж є когнітивним та емоційним: він може бути створений знаннями, переконаннями та емоціями зацікавлених сторін, пов'язаними з компанією, і ці когнітивні та емоційні аспекти впливають на їхні рішення, схильності та лояльність до бренду. У цьому сенсі корпоративний імідж є психологічною та соціальною структурою, що пов'язує організацію та її оточення.

У сучасних умовах організації опиняються в складній мережі взаємодій, і в цьому контексті імідж організації слугує фільтром, за допомогою якого зацікавлені сторони оцінюють її дії [39]. Ці образи часто є не лише результатом свідомої комунікації, а формуються завдяки поєднанню можливостей для безпосереднього досвіду (наприклад, використання продукту, взаємодія з членами організації), непрямого впливу (повідомлення в ЗМІ, плітки) та символізму (логотипи, мова, архітектурний дизайн, поведінка топ-менеджерів). Іntenція та інтерпретація є протилежними силами, що лежать в основі формування корпоративного іміджу.

Вчені та практики одноставно погоджуються щодо стратегічної цінності корпоративного іміджу. Сприятливий і послідовний імідж сприятиме довірі, транзакціям, відносинам та сприйняттю ризику. І навпаки, фрагментований

або негативний імідж може призвести до скептицизму зацікавлених сторін, втрати клієнтів та шкоди репутації. Важливо, що імідж формується незалежно від того, чи управляється він, а за відсутності управління він, швидше за все, буде формуватися під впливом зовнішніх сил, які не підконтрольні організації.

У таблиці 1.1, представлено, як саме різні джерела трактують визначення поняття іміджу.

Узагальнення результатів аналізу свідчить, що у більшості сучасних джерел поняття «іміджу» визначається як ментальна конструкція, що існує у свідомості цільових аудиторій. Стосовно всіх визначень імідж формують сприйняття, переконання, емоції та враження стейкхолдерів, на підставі чого він набуває нематеріального та суб'єктивного характеру. Джерела формування корпоративного іміджу уніфіковано описуються як поєднання інформації, комунікаційних впливів і досвіду взаємодії з компанією, що віддзеркалює багатокomпонентність самого феномена. У центрі уваги залишається зовнішній суб'єкт оцінки — клієнти, споживачі, широка громадськість; тим часом окремі дослідники відзначають роль внутрішньої аудиторії, зокрема працівників, у процесі формування позитивного іміджу.

Тим часом виникають відмінності між окремими трактуваннями. Рівень деталізації структурних компонентів, як правило, коливається: якщо прикладні джерела переважно зосереджуються на візуальних атрибутах і перших враженнях, то академічні праці розширюють інтерпретацію, включаючи когнітивні та афективні елементи, а також поведінкові сигнали. Часовий аспект розглядається окремо: одні автори розмежовують поняття іміджу та репутації, трактуючи перше як миттєве або тимчасове враження, а другу - як довготривалу оцінку діяльності компанії; інші ж ототожнюють ці категорії чи розглядають їх за умов тісного взаємозв'язку.

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «імідж»

Автор (Джерело)	Визначення/ Сутність	Критерії порівняння				
		Сприйняття	Джерело формування	Структура (компоненти)	Суб'єкт оцінки	Ціль / функція
1	2	3	4	5	6	7
Cambridge Dictionary [27]	Те, як компанія виглядає для публіки й думка людей про неї.	думка	Враження від презентації та комунікацій	Візуальне/зовнішнє (не деталізовано)	Публіка (зовнішня)	Керування громадською думкою; PR/маркетинг
Енциклопедія сучасної України [6]	Штучний образ, цілеспрямовано створюваний у суспільній чи індивідуальній свідомості та підсвідомості засобами масової комунікації і психологічного впливу.	образ	Когнітивні і афективні елементи	Інформація, досвід, емоції, враження	Публіка	Формує сприйняття, впливає на оцінки
Reza Ronaldo [73]	Миттєве враження особи щодо організації, репутація формується з іміджу з часом.	миттєве враження	Сигнали та взаємодії	Не деталізовано	Особи/стейкхолдери	Є підґрунтям для репутації

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7
Okegbemiro, S. A., Onu, C., Nwankwere, I. A., Adim, C. V. [63]	Кульмінація брендингу, стратегій комунікації та публічних взаємодій, що формують, як компанія сприймається.	як компанію видно	Брендинг, комунікації, взаємодії	Брендинг + комунікація + взаємодія	Клієнти, працівники, інвестори, спільнота	Загальне враження; легітимність
Susan J. Winter, Elizabeth Sharer, Hari K. Rajagopalan, and Connie Marie Gaglio [80]	Публічне сприйняття, підсилене цифровими комунікаціями.	публічне сприйняття	Цифрові комунікації (ICT)	Канали комунікації, цифрові сигнали	Потенційні покупці	Впливає на купівельні рішення
Indeed Editorial Team [15]	Публічний образ і сприйняття бізнесу або бренду; іноді тотожний з репутацією чи ідентичністю.	публічне сприйняття	Брендинг, маркетинг, комунікації	Візуальна і комунікаційна складова	Публіка	Приваблення талантів і клієнтів
Adjei Frimpong and Agnes Ansah [82]	Враження публіки про компанію.	враження	Кумулятивні сигнали та комунікації	Не деталізовано	Публіка (зовнішня)	Впливає на поведінкові наміри
Yang Yingfei, Zhang Mengze, Bae Ki-Hyung [87]	Імідж як стейкхолдерське сприйняття, що формується досвідом, і впливає на поведінку клієнтів.	сприйняття стейкхолдерів	Досвід та взаємодії	Досвід/результат и сервісу	Клієнти та інвестори	Формує поведінкові результати

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7
Redegal [29]	Публічне сприйняття бренду/бізнесу; значення бренду у суспільстві; також візуальна репрезентація.	сприйняття/значення	Візуальна і перше враження	Візуальні елементи, перше враження	Публіка	Увага, диференціація
Inc. Encyclopedia [30]	Те, що публіка повинна бачити, коли згадують корпорацію; схоже на репутацію.	публічний вигляд	PR, реклама, дії корпорації	Презентація, повідомлення	Загальна публіка	Актив/інструмент для продажів і вартості

Джерело: розроблено автором

На основі синтезу наведених визначень можна сформулювати цілісне бачення: Корпоративний імідж – це динамічна, багатокомпонентна система суб'єктивних уявлень ключових стейкхолдерів про компанію, яка цілеспрямовано формується та модифікується під впливом сукупної дії реального досвіду взаємодії та комплексу комунікаційних сигналів, і виконує ключові функції у досягненні бізнес-цілей, зокрема, впливаючи на лояльність, купівельні рішення, легітимність та конкурентні переваги.

Під систематизацією типових складових іміджу було окреслено чотири блоки (рис 1.1), які мають значення: візуальні та бренд-елементи, комунікативні аспекти, досвід та поведінкові прояви та когнітивно-емоційні [41, 42, 55]. Комбіноване вивчення цих елементів є стратегічною основою імідж-маркетингу, що ставить підвищення довіри, лояльності та конкурентоспроможності підприємства.

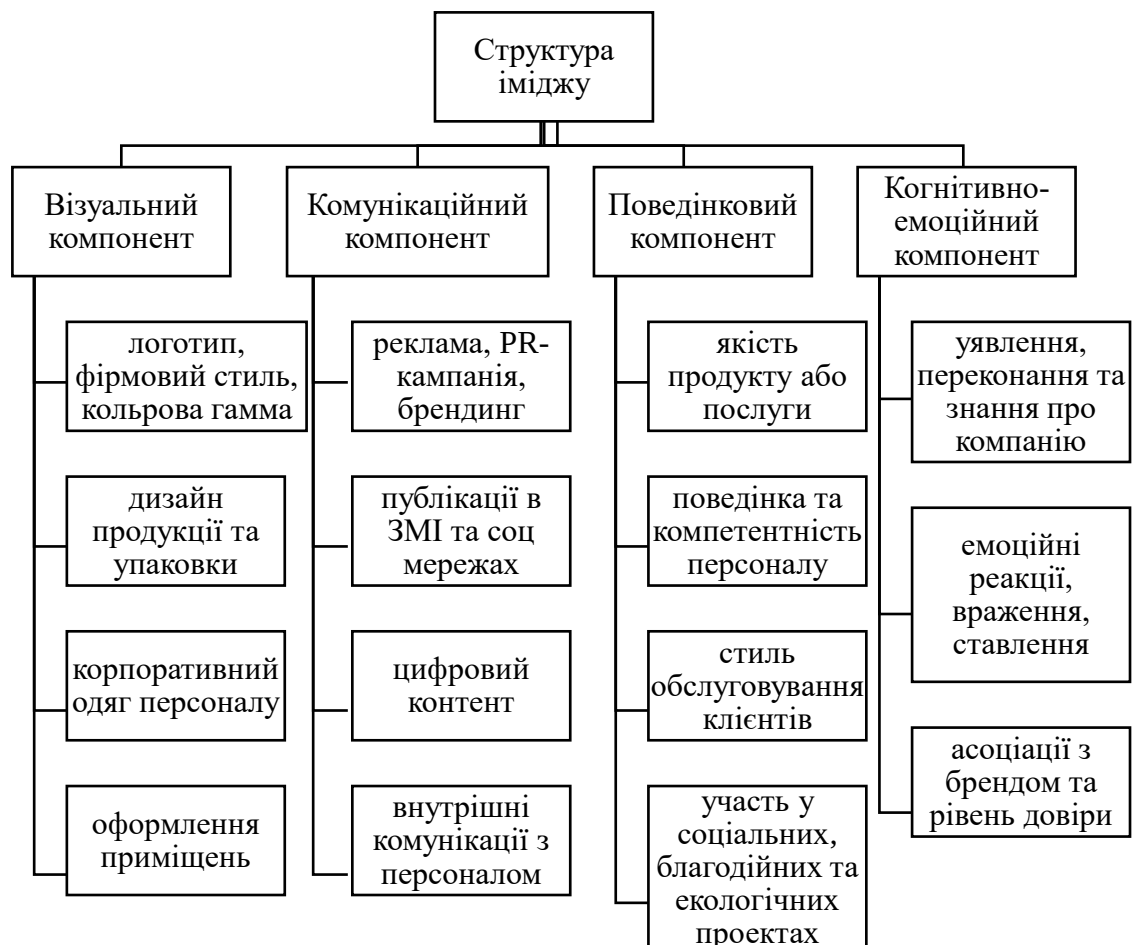


Рисунок 1.1 – Структура іміджу підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [41, 42, 55]

Підсумовуючи, корпоративний імідж слід розуміти не як статичний знімок, а як динамічне і мінливе явище. Він змінюється відповідно до мінливих поглядів суспільства, організаційної поведінки, ринкових тенденцій і комунікації в ЗМІ. Така динамічність означає, що управління іміджем не повинно бути одноразовою діяльністю, а скоріше постійним стратегічним процесом, що характеризується узгодженістю, послідовністю та оперативністю.

Корпоративний імідж можна визначити як сукупне сприйняття різними зацікавленими сторонами характеру, ідентичності та діяльності організації. Щодо корпоративного іміджу, він належить до когнітивних аспектів (знання, переконання або враження) та афективних аспектів (довіра, захоплення або резонанс — бажання відчувати позитивні емоції від організації). Зрештою, імідж залишається в свідомості спостерігача як реляційне явище. Таким чином, його формує певна форма взаємодії або рефлексії. Це не просто те, що організація говорить про себе, а те, що люди про неї думають.

Більше того, корпоративний імідж є фундаментально багатоаудиторним. Різноманітні зацікавлені сторони, такі як співробітники, клієнти, партнери, інвестори, регулятори, можуть насправді мати різні уявлення про одну компанію. Причини такої різноманітності є різними і впливають із відмінностей у точках контакту, очікуваннях, а також інтерпретаційних рамках. Таким чином, клієнти можуть асоціювати бренд із надійними продуктами та відмінним сервісом, тоді як співробітники можуть базувати свою думку на внутрішній культурі та системі цінностей, яких дотримується керівництво. Отже, імідж найкраще можна уявити як колективне соціальне сприйняття, яке постійно змінюється під впливом наративу, поведінки, символізму та обставин. І хоча організації можуть намагатися впливати на свій імідж за допомогою стратегічної комунікації, їхній успіх значною мірою залежить від надійності та відповідності — ступеня, в якому імідж відповідає спостережуваній реальності.

Основними визначальними факторами ділового іміджу підприємницьких організацій є ділова репутація, або чесність/нечесність (дотримання етичних стандартів ведення бізнесу) у здійсненні підприємницької діяльності, а також, як зазначено у таблиці 1.2, ділова активність організації, показниками якої є обсяг продажів, відносна частка ринку, технологічні інновації та ступінь їх розвитку, патентний захист, різноманітність продукції, гнучкість цінової політики та доступ до дистриб'юторських мереж.

Таблиця 1.2 – Роль іміджу підприємства

Роль	Конкретизація
Довіра та легітимність	Зацікавлені сторони, як правило, довіряють компаніям, які демонструють компетентність, надійність та етичну поведінку.
Цінова толерантність та лояльність	Хороший імідж може дозволити компанії встановлювати вищі ціни на свої продукти та підтримувати довгострокову лояльність клієнтів.
Приваблення та утримання талантів	Шукачі роботи пов'язують публічний імідж компаній із потенційним робочим середовищем, а працівникам легше залишатися в організаціях, імідж яких відповідає їхнім власним цінностям.
Зниження ризиків	Позитивний імідж діє як амортизатор під час криз.
Конкурентна диференціація	Хороший імідж є головним фактором диференціації на переоціненому ринку, особливо в тих випадках, коли характеристики продукту стали стандартними.
Візуальний імідж організації	це сприйняття організації на основі візуальних вражень, що відображають інформацію про інтер'єр та екстер'єр офісу, торгові та демонстраційні зали, зовнішній вигляд персоналу, а також корпоративні символи (елементи корпоративного стилю).
Соціальний імідж організації	це сприйняття широкою громадськістю соціальних цілей та ролі організації в економічному, соціальному та культурному житті суспільства
Діловий імідж організації	це сприйняття організації як суб'єкта певної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [16, 24, 30, 37, 42]

Ці вісім вимірів функціонують як взаємопов'язані лінзи, кожна з яких дозволяє по-різному поглянути на організацію. Для ефективного управління корпоративним іміджем необхідно прийняти цілісну парадигму, яка враховує скоординовані стратегічні дії на всіх цих рівнях.

Таким чином, створення та формування іміджу є складним процесом, що включає певні когнітивні механізми, а також сприйняття з емоційним підґрунтям. Зацікавлені сторони будують ментальні уявлення про компанію, які в основі своїй передбачають вибірккову увагу, збереження інформації та емоційну оцінку. Сприйняття значною мірою формується такими факторами, як ефект першого враження, підтвердження існуючих переконань та ефект якоря.

Іншим елементом формування сприйняття організації є соціальні сигнали, такі як відгуки, висвітлення в ЗМІ або думки оточуючих. Це робить процес формування іміджу особливо чутливим до того, як подається інформація: до використовуваних наративних рамок, символічних дій та ефекту «соціального доказу». Таким чином, імідж компанії є не стільки об'єктивною реальністю, скільки тим, що сприймається як реальність.

Ось чому організації повинні свідомо управляти своєю репутацією, структуруючи свою комунікацію таким чином, щоб наративи, які вони передають, відповідали їхнім фактичним діям, а символічні елементи підкріплювали бажаний імідж.

Після формування імідж не залишається незмінним. Він може змінюватися під впливом різних факторів:

- внутрішніх трансформацій (зміна керівництва, зміна корпоративної культури або стратегії);
- зовнішніх потрясінь (скандали, економічні кризи, зміни в регуляторній політиці);
- динаміки ринку (поява нових конкурентів, технологій);

– соціальні зміни (зростання попиту на прозорість, пріоритетність ESG-агенди).

У зв'язку з цим організації повинні не тільки формувати свій імідж, але й постійно підтримувати його — це проактивний і безперервний процес, що включає моніторинг, взаємодію з аудиторією, перегляд і оновлення іміджевих стратегій. У цьому можуть допомогти такі інструменти, як іміджеві аудити, аналіз тону, опитування зацікавлених сторін і відстеження публічних наративів.

1.2 Фундаментальні теорії та підходи до формування іміджу підприємства

Важливим теоретичним підходом до розуміння формування іміджу є концепція інформаційної економіки та сигналізації на ринку. В умовах асиметрії інформації, коли споживачі не мають повного об'єктивного знання про якість продукції чи надійність компанії, корпоративний імідж виступає потужним сигналом, що знижує ризики сприйняття та трансакційні витрати [22, 83]. Імідж, підкріплений сертифікацією, публічними звітами про сталий розвиток та відкритою комунікацією, виконує роль блага, якість якого складно перевірити навіть після покупки, формуючи довіру на основі непрямих ознак [37, 65]. Таким чином, інвестиції в імідж є стратегічними, оскільки вони не лише формують сприйняття, але й безпосередньо впливають на готовність споживача платити преміальну ціну та зменшують еластичність попиту щодо ціни [22, 50].

Крім того, значний внесок у розуміння динаміки іміджу вносить теорія соціального підтвердження. У цифрову епоху сприйняття бренду все більше формується не лише прямими комунікаціями компанії, але й органічними

обговореннями, відгуками та user-generated content (UGC) в інтернет-середовищі [17, 61]. Це перетворює процес формування іміджу з лінійного та контрольованого на мережевий і децентралізований. Ефект соціального підтвердження означає, що споживачі схильні довіряти думці таких же споживачів, як вони, що робить управління онлайн-репутацією та залучення амбасадорів бренду критично важливими елементами сучасної іміджевої стратегії [17].

Розуміння процесів, за допомогою яких створюється імідж корпорації, вимагає міждисциплінарного підходу, що охоплює організаційні теорії, комунікаційні науки, соціологію, маркетинг та поведінкову економіку. Імідж корпорації не є статичним чи монолітним — це постійний результат інтерпретації через різноманітну і часто фрагментовану мережу зацікавлених сторін, де кожна зацікавлена сторона фільтрує поведінку організації через власний набір цінностей, очікувань та попереднього досвіду.

Репутаційні набори — це концепція, що лежить в основі деяких останніх публікацій, яка використовується для спростування традиційної ідеї єдиної репутаційної ідентичності та натомість стверджує, що організації керують множинними, іноді суперечливими репутаційними наративами [60]. Кожна окрема група зацікавлених сторін, як внутрішня (працівники, менеджери, члени правління), так і зовнішня (клієнти, регулятори, інвестори), формує певний набір уявлень та очікувань щодо організації відповідно до своїх інтересів та історії взаємодії. Ці набори репутації можуть збігатися, розходитися або навіть суперечити один одному. Наприклад, компанія може отримувати похвалу за сталий розвиток від екологічних груп, а одночасно критикуватися за свої трудові практики від профспілок працівників. Таким чином, корпоративний імідж постає як багатовекторна репутація, де гармонія або дисонанс між наборами критично впливає на стратегічну гнучкість та надійність організації.

З цієї точки зору, формування іміджу є за своєю суттю реляційним і контекстно-залежним. Це не просто результат того, що повідомляє компанія,

а те, як її повідомлення та дії інтерпретуються у зв'язку з цінностями та когнітивними схемами її аудиторій. Це призводить до другого важливого висновку з літератури: значення організаційної поведінки є результатом спільної діяльності організації та її середовища.

Waeraas і Dahle пропонують внутрішньо орієнтований погляд на формування іміджу, вивчаючи, як співробітники, особливо в компаніях з високою репутацією, беруть участь у явищі, відомому як «голос співробітників» [86]. Їхнє дослідження показує, що зусилля організації щодо захисту та проектування бездоганного іміджу іноді можуть призводити до придушення незгоди та критичних відгуків всередині компанії. Співробітники можуть відчувати тиск, щоб відповідати зовнішнім повідомленням, навіть якщо внутрішня реальність суперечить цим наративам. Ця динаміка, хоча і є захисною на поверхні, може призвести до крихкості репутації. Імідж, який не ґрунтується на внутрішній правді, вразливий до швидкого руйнування, коли виявляються невідповідності, особливо в епоху цифрової прозорості, коли співробітники можуть виступати в ролі інформаторів або альтернативних джерел інформації. Тому міцний імідж повинен будуватися на основі внутрішньої узгодженості, психологічної безпеки та інклюзивних систем голосу.

Розширюючи цю ідею, концепція узгодження ідентичності та іміджу стає ключовою [45, 77]. Проектована ідентичність компанії — те, чим вона заявляє себе — повинна відповідати її реальній дійсності — тому, як її сприймають зацікавлені сторони через прямі або непрямі контакти. Russo, Vurro & Nag висловлюють цю ідею у своєму дослідженні альянсів, заснованих на знаннях [77]. Вони демонструють, що компанії, внутрішні структури знань яких (тобто експертиза, системи, інтелектуальний капітал) узгоджені з їхньою ринковою ідентичністю (як вони сприймаються з точки зору компетентності, легітимності та стратегічних намірів), мають більше шансів сформувати успішні партнерства. Коли є узгодженість, швидко формується довіра, співпраця проходить гладше, а інновації процвітають. Але коли компанії

намагаються продемонструвати рівень можливостей або стратегічний напрямок, який не підтримується внутрішньо, зацікавлені сторони виявляють невідповідність. Розрив в автентичності шкодить іміджу та підриває конкурентоспроможність.

Це фактично додаткові приклади закону легітимності в інституційній теорії, який стверджує, що ізоморфні актори легітимізуються не тільки через результати діяльності, але й через адаптацію норм, практик та символів до того, що їхні зацікавлені сторони вважають за доцільне. Організація сприймається позитивно, коли вона відповідає очікуванням щодо прозорості, стійкості, інноваційності або різноманітності. Однак роз'єднання може мати зворотний ефект, якщо символічні дії не супроводжуються справжніми змінами. Зацікавлені сторони все краще вміють виявляти поверхневність, особливо в цифрову епоху.

Miller, Eden & Li роблять внесок у часовий вимір формування іміджу завдяки своїй роботі над траєкторіями репутації КСВ [59]. Їхня динамічна модель ілюструє, що репутація — це не одномоментна оцінка, а постійний наратив, сформований минулою поведінкою, поточними результатами діяльності та очікуваними майбутніми діями. Важливо, що асиметрія репутації є центральною рисою цієї моделі: тоді як позитивні зміни в КСВ можуть приносити додаткові вигоди, негативні події завдають непропорційно великої шкоди. Це підтверджує ідею упередженості до негативу, коли зацікавлені сторони приділяють більшу вагу негативній інформації.

Крім того, автори показують, що репутація взаємодіє з фінансовими показниками безліччю способів. Хороша репутація в галузі КСВ може поліпшити фінансові результати, залучаючи інвесторів з етичними переконаннями, забезпечуючи лояльність клієнтів і зменшуючи конфлікти з регуляторними органами. В іншому випадку провали в галузі КСВ можуть призвести до відтоку інвестицій, бойкоту споживачів і посилення критики. Ці результати є надзвичайно асиметричними і не проявляються відразу — вони нарастають з часом за допомогою механізмів уваги зацікавлених сторін або

посилення впливу зацікавлених сторін, таких як висвітлення в ЗМІ та соціальні мережі.

Sroufe та Gopalakrishna-Remani підкріплюють ідею, що практики сталого розвитку, репутація та результати діяльності компанії пов'язані між собою через більш широку призму емпіричних доказів [79]. Вони стверджують, що навіть найкращі практики сталого розвитку не створюють цінності, якщо їх впровадження не повідомляється чітко та достовірно. Іншими словами, справа не просто в тому, щоб бути відповідальним: потрібно виглядати відповідальним. Їхні висновки свідчать, що імідж виступає посередником, перетворюючи оперативну поведінку на репутаційний капітал, який потім обмінюється на економічні результати. Цей зв'язок впливу підсилює таку стратегічну комунікаційну роль у формуванні іміджу.

Зацікавлені сторони беруть участь у процесах атрибуції, коли намагаються виявити наміри, що стоять за діями корпорації. Прозорість цінностей, послідовність у їх реалізації та повторення таких цінностей усувають будь-яку двозначність, одночасно підвищуючи цілісність в очах спостерігачів. Навпаки, спорадична або суперечлива поведінка викликає сумніви. Отже, управління іміджем вимагає, щоб зовні повідомлялося те, у що вірять всередині, що підкріплюється певною внутрішньою дисципліною стратегічної послідовності.

Інше важливе теоретичне уявлення походить від Blevins & Ragozzino, які розрізняють репутацію, що базується на результатах, яка формується об'єктивним успіхом, таким як прибутковість, інновації або частка ринку, та репутацію, що базується на поведінці, яка ґрунтується на моральних оцінках, таких як чесність, надійність або справедливість [23]. Їхній аналіз показує, що ці два види репутації мають різні наслідки для управлінського розсуду. Однак, коли результати діяльності погіршуються, такі компанії часто оцінюють більш суворо. Натомість репутація, заснована на поведінці, забезпечує моральний буфер. Компанії, які сприймаються як етичні, можуть зберегти підтримку

зацікавлених сторін навіть під час спаду, оскільки довіра до їхніх намірів залишається незмінною.

Ця подвійна модель репутації вказує на важливість інтегрованих стратегій іміджу: культивування як захоплення досягненнями компанії, так і поваги до її поведінки. Найсильніші корпоративні іміджі — це ті, що поєднують надійність результатів діяльності з легітимністю поведінки.

У сукупності, розглянуті тут фундаментальні теорії сходяться на кількох важливих висновках, зазначених у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Ключові аспекти фундаментальних теорій формування іміджу підприємства

Ключовий аспект	Сутність аспекту	Теоретичне підґрунтя
1	2	3
Корпоративний імідж як розподілена конструкція	Імідж не є єдиним монолітом, а формується як сукупність різних, іноді навіть суперечливих, уявлень (репутаційних наборів) у різних груп стейкхолдерів (клієнти, працівники, інвестори).	Концепція «репутаційних наборів», що розвиває ідеї інституційної теорії.
Формування іміджу як динамічний, залежний від шляху процес	Імідж не статичний; це наратив, що постійно формується під впливом минулої поведінки, поточних результатів та майбутніх очікувань. Характерна асиметрія: негативні події завдають непропорційно більшої шкоди, ніж вигоди від позитивних змін.	Динамічна модель траєкторій репутації [59], явище «упередженості до негативу» в поведінковій економіці.
Внутрішня узгодженість та автентичність як основа іміджу	Міцний імідж має ґрунтуватися на внутрішній реальності. Спроби проєктувати ідеальний образ без підтримки внутрішньою культурою призводять до репутаційної крихкості та ризику розкриття невідповідностей.	Дослідження внутрішнього формування іміджу та «голосу співробітників» [86]
Узгодженість ідентичності та іміджу	Критично важливим для довіри та успіху є зв'язок між проєктованою ідентичністю компанії (тим, що вона заявляє) та її іміджем (тим, як її сприймають). Розрив між ними руйнує довіру.	Концепція узгодженості ідентичності та іміджу [77]; інституційна теорія легітимності.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Інтерпретація зацікавлених сторін та когнітивні упередження	Сприйняття іміджу піддається впливу когнітивних упереджень, таких як упередження негативу, евристика атрибуції та ефект соціального доказу. Імідж — це не об'єктивна реальність, а те, що сприймається як реальність.	Теорії соціального сприйняття та атрибуції; поведінкова економіка.
Комунікація як медіатор	Імідж виступає ключовим посередником, який перетворює операційну діяльність компанії (наприклад, практики сталого розвитку) на репутаційний капітал, який потім конвертується в економічні результати. Без ефективної комунікації навіть найкращі практики не будуть визнані.	Дослідження взаємозв'язку практик сталого розвитку, репутації та результатів [79]

Джерело: побудовано на основі [59, 77, 79, 86]

Таким чином, імідж виступає не статичним феноменом, а соціально сконструйованим наративом, який перманентно формується під впливом організаційної поведінки, комунікації та символічного капіталу, а також інтерпретаційної діяльності аудиторії, що його сприймає.

1.3 Методи та показники оцінки іміджу підприємства

Оцінка корпоративного іміджу дуже важлива для будь-якої сучасної сутності, оскільки імідж виникає як головний нематеріальний актив, який створює конкурентні переваги і сприяє довгостроковому успіху організації. Цей процес передбачає вимір суб'єктивного сприйняття компанії різними групами учасників: від споживачів та працівників до інвесторів і представників громадськості. Зараз наука і практика управління пропонують кілька методологічних підходів до оцінки з надзвичайно унікальними рисами застосування, цілями й орієнтаціями.

1. Експертна оцінка компонентів іміджу (табл. 1.4)

Для комплексної діагностики та структурованого вивчення іміджу підприємства застосовується метод експертної оцінки. Цей якісний підхід дозволяє не лише констатувати наявність тих чи інших елементів іміджу, але й провести їхню глибинну оцінку з точки зору ефективності, сучасності та узгодженості з стратегічними цілями компанії. Експертний аналіз дає змогу виявити неочевидні зв'язки, дисонанси між різними компонентами та сформулювати структуроване уявлення про сильні та слабкі сторони корпоративного іміджу.

Таблиця 1.4 – Сутність експертної оцінки іміджу підприємства

Сутність	Кваліфікований аналіз ключових складових іміджу (візуальної, комунікаційної, поведінкової, когнітивно-емоційної) фахівцями.
Призначення	Структуроване уявлення про сильні та слабкі сторони іміджу, виявлення дисонансів між бажаним і фактичним сприйняттям.
Сфери оцінювання	Внутрішні та зовнішні компоненти іміджу компанії.
Акцент	На структурованій, професійній діагностиці всіх елементів, що формують цілісне враження.

Джерело: побудовано на основі [42, 55]

Завдяки методу експертної оцінки, можна отримати системну оцінку іміджу, яка враховує як об'єктивні показники, такі як впізнаваність логотипу, так і суб'єктивні аспекти, як-от емоційне сприйняття бренду.

Таким чином, експертна оцінка виступає стартовою точкою в діагностиці іміджу, формуючи системне бачення його структури. Вона дозволяє перейти від розрізнених спостережень до цілісного аналітичного висновку, визначаючи "діагноз" іміджу та намічаючи ключові напрями для його подальшого дослідження за допомогою інших методів, таких як опитування або контент-аналіз. Основним обмеженням методу є суб'єктивність, тому його результати доцільно підтверджувати даними з інших джерел.

2. Портрет ринку (Market Overview) (табл. 1.5)

Формування та зміна корпоративного іміджу відбуваються не у вакуумі, а в конкретному ринковому середовищі. Тому основним інструментом для аналізу макроконтексту є портрет ринку (Market Overview). Цей метод спрямований на збір та систематизацію кількісних і якісних даних, що характеризують ринок в цілому: його обсяги, динаміку, ключові тенденції, структуру споживачів та сегментацію. Без чіткого розуміння ринку будь-які іміджеві стратегії можуть виявитися неефективними, оскільки не враховуватимуть "правила гри", встановлені зовнішнім середовищем.

Таблиця 1.5 – «Портрет ринку» для оцінки іміджу підприємства

Сутність	Кількісний та якісний опис ринку за ключовими параметрами.
Призначення	Загальне розуміння масштабів, динаміки та структури ринку.
Сфери оцінювання	Зовнішнє середовище (ринок в цілому).
Акцент	На об'єктивних даних і цифрах.

Джерело: побудовано на основі [55, 68]

Аналіз ринку — це фундамент, на якому будуються всі інші висновки SWOT, PESTEL та Канви. Він дає розуміння масштабів, динаміки, структури та ключових тенденцій ринку, визначаючи «правила гри» для всіх учасників.

Портрет ринку створює фундамент для всіх наступних етапів аналізу. Він дозволяє ідентифікувати загальні можливості для зростання та потенційні загрози для іміджу підприємства, пов'язані, наприклад, із стагнацією ринку або зміною споживчих уподобань. Отримані дані безпосередньо використовуються при проведенні PESTEL- та SWOT-аналізу, наповнюючи їх конкретними ринковими фактами. Для "Дюни-Вести" такий аналіз є критично важливим для розуміння місця бренду серед глобальних трендів та національної ринкової специфіки.

3. Аналіз конкурентів (Competitor Analysis) (табл. 1.6)

У сучасній конкурентній боротьбі імідж підприємства формується не в ізоляції, а в порівнянні з образами інших гравців на ринку. Саме для цього використовується аналіз конкурентів (Competitor Analysis). Цей метод передбачає детальне дослідження дій, стратегій позиціонування, сильних і слабких сторін як прямих, так і непрямих конкурентів. Мета аналізу – визначити власні конкурентні переваги, знайти точки для диференціації та виявити ризики, пов'язані з активністю інших гравців.

Таблиця 1.6 – Аналіз конкурентів при оцінюванні іміджу підприємства

Сутність	Детальне дослідження дій, сильних і слабких сторін прямих та непрямих конкурентів.
Призначення	Розуміння власного конкурентного положення та виявлення можливостей для диференціації.
Сфери оцінювання	Зовнішнє середовище (мікросередовище).
Акцент	На порівнянні.

Джерело: побудовано на основі [55, 68]

Аналіз конкурентів систематизує інформацію про дії, сильні та слабкі сторони прямих і непрямих конкурентів для визначення власних точок росту та диференціації.

Аналіз конкурентного середовища дозволяє зрозуміти, які іміджеві ніші вже зайняті, а які залишаються вільними. Крім того, вивчення комунікаційних стратегій конкурентів дозволяє запозичити успішні практики та уникнути їхніх помилок. Цей метод безпосередньо пов'язаний з моделлю "Блакитного океану" [42], спрямованою на вихід з-запеклої конкуренції вільний ринковий простір.

4. Контент-аналіз зовнішніх джерел (Content Analysis) (табл. 1.7)

Об'єктивну картину сприйняття бренду неможливо скласти, аналізуючи лише власні комунікації компанії. Для цього необхідно дослідити незалежне інформаційне поле за допомогою контент-аналізу зовнішніх джерел. Цей кількісний та якісний метод передбачає систематичний аналіз публікацій у ЗМІ, відгуків у соціальних мережах, обговорень на форумах та інших

публічних майданчиках. Він дозволяє виявити спонтанні, не нав'язані компанією асоціації, настрої та головні теми, що пов'язують з брендом.

Таблиця 1.7 – Контент-аналіз зовнішніх джерел для оцінки іміджу підприємства

Сутність	Систематичний аналіз публікацій у ЗМІ, відгуків у соціальних мережах, блогах, форумах.
Призначення	Об'єктивну картину публічного нарративу про компанію, виявлення позитивних/негативних тональностей, основних тем обговорення.
Сфери оцінювання	Зовнішнє інформаційне середовище (медіапростір, соціальні мережі).
Акцент	На виявленні спонтанного сприйняття бренду аудиторією, а не на зовнішній презентації компанії.

Джерело: побудовано на основі [50]

Контент-аналіз зовнішніх джерел дозволяє отримати незмінену картину сприйняття бренду, оскільки аналізує органічні обговорення та думки, сформовані без прямого впливу компанії.

Контент-аналіз є незамінним інструментом для виявлення розриву між бажаним і фактичним іміджем. Він дозволяє "почути" голос споживача без фільтрів корпоративної комунікації. Аналіз тональності (позитивна, нейтральна, негативна) дає змогу оцінити рівень довіри та лояльності. У цифрову епоху цей метод набуває особливої важливості, оскільки саме в соціальних мережах і онлайн-ЗМІ часто формується суспільна думка про компанію

5. Portfolio Analysis (наприклад, матриця BCG) (табл. 1.8).

Для стратегічного управління асортиментом та визначення пріоритетних напрямів інвестування в комунікацію використовується Портфельний аналіз, класичним прикладом якого є матриця BCG (Boston Consulting Group). Цей інструмент дозволяє класифікувати продукти чи бренди компанії за двома ключовими критеріями: темпом зростання ринку та відносною часткою ринку. Він допомагає візуалізувати продуктовий портфель

і збалансувати його, розподіляючи ресурси між перспективними та стабільними одиницями.

Таблиця 1.8 – Portfolio Analysis для оцінки іміджу підприємства

Сутність	Інструмент для аналізу продуктового портфеля компанії.
Призначення	Допомагає прийняти рішення про інвестування в різні продуктові лінії: які товари розвивати, а які припинити.
Сфери оцінювання	Внутрішній продуктовий портфель.
Акцент	На балансі портфеля та генерації грошових потоків.

Джерело: побудовано на основі [55, 68]

Застосування портфельного аналізу для формування іміджу полягає в тому, що різні продукти несуть різну іміджеву навантаження. Наприклад, «Зірки» та «Дійні корови» часто є основним джерелом позитивного сприйняття якості та надійності бренду. Інвестиції в комунікацію для «Зірок» можуть прискорити їхнє перетворення на «Дійних корів», а підтримка останніх забезпечує стабільний фінансовий потік для розвитку іміджу в цілому. Для «Дюни-Вести» такий аналіз допоможе визначити, які з її торгових марок (TM DUNA, TM ACCENT, TM FURIA) є ключовими для формування ядра іміджу, а які потребують ребрендингу або виведення з ринку.

6. SWOT-аналіз (Internal & External analysis) (табл. 1.9).

Найбільш універсальним інструментом для комплексної оцінки стратегічного положення підприємства є SWOT-аналіз. Він дає змогу узагальнити результати всіх попередніх етапів дослідження, структуруючи їх у вигляді чотирьох груп факторів: внутрішніх (Сильні та Слабкі сторони) та зовнішніх (Можливості та Загрози). Його ключова цінність полягає не просто в переліку факторів, а в аналізі їх взаємозв'язків для формулювання стратегій.

SWOT безпосередньо включає імідж як сильну сторону (якщо він позитивний) або слабку (якщо негативний). Можливості з розвитку іміджу також відображаються тут.

Таблиця 1.9 – SWOT-аналіз для оцінки іміджу підприємства

Сутність	Найпопулярніший стратегічний інструмент, який узагальнює внутрішній стан підприємства (Сильні та Слабкі сторони) і зовнішнє середовище (Можливості та Загрози).
Призначення	Дає наочну і збалансовану картину стратегічного положення компанії. Ключова цінність — у формуванні стратегій на перетині цих категорій (SO, ST, WO, WT).
Сфери оцінювання	І внутрішнє, і зовнішнє середовище.
Акцент	На взаємозв'язку між внутрішніми і зовнішніми факторами. Наприклад, як використати сильні сторони, щоб скористатися можливостями (стратегія SO).

Джерело: побудовано на основі [51, 68]

SWOT-аналіз безпосередньо пов'язує імідж підприємства з його стратегічним розвитком. Позитивний імідж може бути ключовою Сильною стороною, яка дозволяє скористатися зовнішніми Можливостями (наприклад, вихід на новий ринок). Навпаки, Слабкий імідж посилює ризики від зовнішніх Загроз. Кінцевою метою аналізу є формування стратегічних напрямів: SO (використання сильних сторін для максимізації можливостей), ST (використання сильних сторін для мінімізації загроз), WO (подолання слабких сторін за рахунок можливостей) та WT (стратегії захисту, що мінімізують слабкості та уникають загроз).

7. PESTEL-аналіз (Macro-environment analysis) (табл. 1.10)

Оскільки імідж підприємства значною мірою формується під впливом зовнішніх сил, критично важливим є аналіз макросередовища за допомогою PESTEL-методу. Цей інструмент дозволяє структуровано оцінити вплив шести ключових факторів: політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових. PESTEL-аналіз визначає "правила гри", встановлені зовні, які компанія не може змінити, але має враховувати при формуванні своєї іміджевої стратегії.

Таблиця 1.10 – PESTEL-аналіз при оцінюванні іміджу підприємства

Сутність	Метод структурованого аналізу зовнішнього макросередовища, який впливає на діяльність всієї галузі та окремо взятого підприємства.
Призначення	Дає системне розуміння зовнішніх сил, можливостей і загроз, на які компанія безпосередньо вплинути не може, але має до них адаптуватися. Це основа для стратегічного планування.
Сфери оцінювання	Зовнішнє макросередовище.
Акцент	На виявленні трендів (напрямів змін) у кожній з категорій.

Джерело: побудовано на основі [55, 68]

PESTEL-аналіз є фундаментом для проактивного управління іміджем. PESTEL допомагає виявити зовнішні можливості для формування іміджу (напр., тренд на підтримку українського виробника - соціокультурний фактор) та загрози йому. Розуміння цих факторів дозволяє компанії адаптувати свій імідж до вимог часу, а не лише реагувати на вже відбуті зміни. Отримані дані безпосередньо входять до складу зовнішнього блоку SWOT-аналізу, формуючи перелік можливостей та загроз.

8. Бізнес-модель Канвас (Business Model Canvas) (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Бізнес-модель Канвас при оцінюванні іміджу підприємства

Сутність	Візуальний шаблон, що описує як компанія створює, поширює та захоплює цінність. Це не просто аналіз, а конструктор бізнес-моделі.
Призначення	Цілісне бачення всієї логіки бізнесу на одному аркуші. Допомагає знайти слабкі місця, непослідовності та точки росту.
Сфери оцінювання	Внутрішня архітектура бізнесу.
Акцент	На взаємозв'язку всіх блоків. Зміна в одному блоці (напр., цінності) неминуче впливає на інші (напр., витрати, доходи).

Джерело: побудовано на основі [50, 55]

Для розуміння того, як імідж інтегрований у загальну логіку створення цінності та отримання доходу, використовується Бізнес-модель Канвас. Цей

візуальний інструмент описує архітектуру бізнесу через 9 взаємопов'язаних блоків. Він наочно демонструє, що імідж не є ізольованою категорією, а виступає ключовим елементом ціннісної пропозиції, впливає на відносини з клієнтами, канали комунікації та, як результат, на фінансові потоки компанії.

Канвас показує, що імідж (як частина ціннісної пропозиції) безпосередньо впливає на доходи та відносини з клієнтами. Витрати на його формування — це частина структури витрат.

Канвас дозволяє простежити пряму залежність між іміджем і економічними результатами. Наприклад, сильна ціннісна пропозиція, заснована на іміджі якості та екологічності, дозволяє обґрунтувати вищу ціну (потік доходів). Водночас, витрати на формування такого іміджу (маркетинг, сертифікація, якісні матеріали) становлять частину структури витрат. Таким чином, Бізнес-модель Канвас показує, що інвестиції в імідж – це не витрати, а стратегічні капіталовкладення в основний механізм генерації прибутку компанії.

Аналіз ринкового середовища та стратегічного положення підприємства, зокрема його корпоративного іміджу, ґрунтується на застосуванні комплексу взаємопов'язаних методів дослідження, що дозволяють сформувати цілісне бачення його потенціалу. Основним інструментом вивчення макросередовища виступає PESTEL-аналіз, який систематизує вплив зовнішніх політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів, визначаючи рамки діяльності всієї галузі та виявляючи зовнішні ризики та можливості для формування конкурентного іміджу.

Отримані дані інтегруються у SWOT-аналіз, що синтезує їх у вигляді можливостей і загроз, а також дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони самого підприємства, серед яких ключове місце займає поточний корпоративний імідж. Для глибокого розуміння логіки бізнесу та механізму створення цінності використовується модель Business Model Canvas, яка візуалізує взаємодію всіх ключових компонентів — від ціннісних пропозицій і клієнтських сегментів до потоків доходів і структури витрат, наочно

демонструючи, як імідж безпосередньо впливає на фінансові результати та є невід'ємною частиною бізнес-моделі.

Цю стратегічну картину доповнює ґрунтовний аналіз ринку, спрямований на вивчення його обсягів, динаміки, ключових тенденцій та визначення частки підприємства в контексті як глобального, так і вітчизняного ринків панчішно-шкарпеткових виробів, що дозволяє зрозуміти контекст, в якому існує та формується імідж бренду. Детальне дослідження конкурентного середовища дозволяє виявити позицію та стратегії основних гравців, що є критично важливим для формування власних конкурентних переваг, а також для визначення унікального іміджевого позиціонування, що дозволить компанії виділитися на тлі інших.

Для внутрішньої оптимізації та пошуку шляхів підвищення ефективності застосовуються бенчмаркінг, спрямований на порівняння з найкращими зразками практики, включаючи управління репутацією та комунікацією, та аналіз ланцюга створення цінності, який виявляє джерела собівартості та потенціалу диференціації, демонструючи, на яких саме етапах створюється цінність для іміджу (наприклад, контроль якості, екологічне виробництво, сервіс).

Безпосередньо для оцінки самого явища корпоративного іміджу використовуються спеціалізовані методи, такі як експертна оцінка його компонентів, контент-аналіз зовнішніх джерел (ЗМІ, соціальних мереж) для виявлення публічного нарративу, а такі інструменти, як портфельний аналіз, який допомагає визначити, які продукти або бренди формують ядро позитивного сприйняття компанії.

Завершальним елементом є аналіз стейкхолдерів, що допомагає зрозуміти коло зацікавлених сторін і вибудувати ефективну та диференційовану стратегію комунікації для зміцнення довіри та іміджу компанії серед кожної з ключових груп (клієнти, інвестори, працівники, громадськість). У сукупності ці методи забезпечують всебічну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо формування, корекції та посилення корпоративного іміджу підприємства.

Висновки за розділом 1

Теоретичний аналіз довів, що корпоративний імідж є складним багатокомпонентним явищем, яке виходить далеко за межі візуального враження. Він формується як сукупність суб'єктивних уявлень різних груп стейкхолдерів на основі поєднання досвіду взаємодії, отриманої інформації та символічних сигналів від компанії. Сучасна наука розглядає імідж не як статичний конструкт, а як динамічний соціально сконструйований наратив, що постійно змінюється під впливом поведінки організації та її комунікації.

Структура іміджу включає чотири взаємопов'язані компоненти: візуальний, комунікаційний, поведінковий та когнітивно-емоційний. Саме їхня синергія визначає ефективність сприйняття бренду. Дослідження показали критичну важливість внутрішньої узгодженості - спроба проєктувати ідеальний зовнішній образ без підтримки внутрішньою культурою призводить до репутаційної крихкості.

Фундаментальні теорії доводять, що імідж є розподіленою конструкцією, яка існує у вигляді різних "репутаційних наборів" у свідомості різних аудиторій. Також важливим є розуміння подвійної природи репутації - результатів діяльності та етичної поведінки, де остання слугує буфером під час криз. Стратегічна комунікація виступає ключовим медіатором, що перетворює реальні досягнення компанії на репутаційний капітал.

Огляд методів оцінки іміджу засвідчив наявність розвиненого методологічного інструментарію, що поєднує як якісні підходи (експертна оцінка, контент-аналіз), так і кількісні методи (опитування, статистичний аналіз), а також комплексні стратегічні інструменти (PESTEL-, SWOT-, CANVAS-аналіз). Кожен з цих інструментів дозволяє вивчити конкретний аспект іміджу: від зовнішнього інформаційного поля та публічних наративів до внутрішніх можливостей підприємства та його позиціонування щодо конкурентів. Вибір конкретних методів має бути детермінованим цілями діагностики та специфікою об'єкта дослідження.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ІМІДЖУ ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА» ТА ЙОГО МІСЦЯ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Оцінка іміджу підприємства ТОВ «Дюна-Веста»

ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА» – підприємство легкої промисловості, що спеціалізується на виробництві панчішно-шкарпеткових виробів. Повна юридична назва – ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА». Особа, яка має право представляти юридичну особу ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА», – Сергій Вишневський [33].

ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА» було засновано в 2002 році на базі Червоноградського трикотажного заводу, заснованого в 1965 році в м. Червоноград. За 18 років «Дюна-Веста» виросла до великого національного виробника, що пропонує повний асортимент трикотажних виробів різної технологічної складності. Сучасні технології, новітнє обладнання та потужна команда висококваліфікованих фахівців дозволяють підприємству позиціонувати себе як надійного виробника якісної продукції.

Серед основних принципів діяльності компанії є дотримання принципів соціальної відповідальності, що визначає, що компанія формує свою стратегію з урахуванням інтересів суспільства, дотримуючись законодавства, загальноприйнятих моральних та етичних норм, поважаючи права людини, намагаючись забезпечити у своїй діяльності баланс інтересів зацікавлених сторін - співробітників, клієнтів, партнерів та інших соціальних груп, так чи інакше.

Портфель торгових марок ТОВ «Дюна-Веста» включає: ТМ DUNA, ТМ ACCENT, ТМ FURIA.

«Дюна-Веста» - це повний виробничий цикл, що означає, що всі етапи виробництва продукції відбуваються всередині підприємства — від задуму до

готового продукту. Ці заходи включають розробку дизайну продукції, вибір і тестування сировини, організацію виробничого процесу, а також остаточне виготовлення, обробку та пакування панчішно-шкарпеткових виробів. Інтегрований підхід дозволяє контролювати якість на кожному етапі, швидко змінювати продукцію та оперативно реагувати на вимоги ринку та нові тенденції.

Крім того, компанія здійснює реалізацію продукції як онлайн, так і офлайн. Заводи продають продукцію безпосередньо споживачам через офіційний інтернет-магазин, що дозволяє споживачам по всій Україні ознайомитися з усім асортиментом продукції. Також компанія створила мережу фірмових магазинів, які зручно розташовані в таких великих містах, як Львів, Київ, Дніпро, Запоріжжя, Луцьк, Ужгород та багатьох інших. Таким чином, потужна роздрібна мережа робить бренд більш помітним, а також наближає компанію до своїх покупців, надаючи їм прямий доступ до найкращих продуктів та персоналізованого обслуговування в шкарпетковій галузі.

ТОВ «Дюна-Веста» нараховує 342 співробітники. Це одне з найважливіших підприємств, що формують бюджет Червонограда. У своїй діяльності воно дотримується етичних стандартів і відповідає вимогам охорони праці, навколишнього середовища та безпеки.

Як показано на рисунку 2.1, організаційна структура ТОВ «Дюна-Веста» відповідає лінійно-функціональній моделі управління. Будучи варіацією лінійної структури, вона має чіткий вертикальний розподіл повноважень і відповідальності, причому кожен управлінський рівень має конкретні функції і підпорядковується рівню, що стоїть вище. Президент стоїть на чолі організації, під керівництвом якого здійснюється загальна координація діяльності компанії.

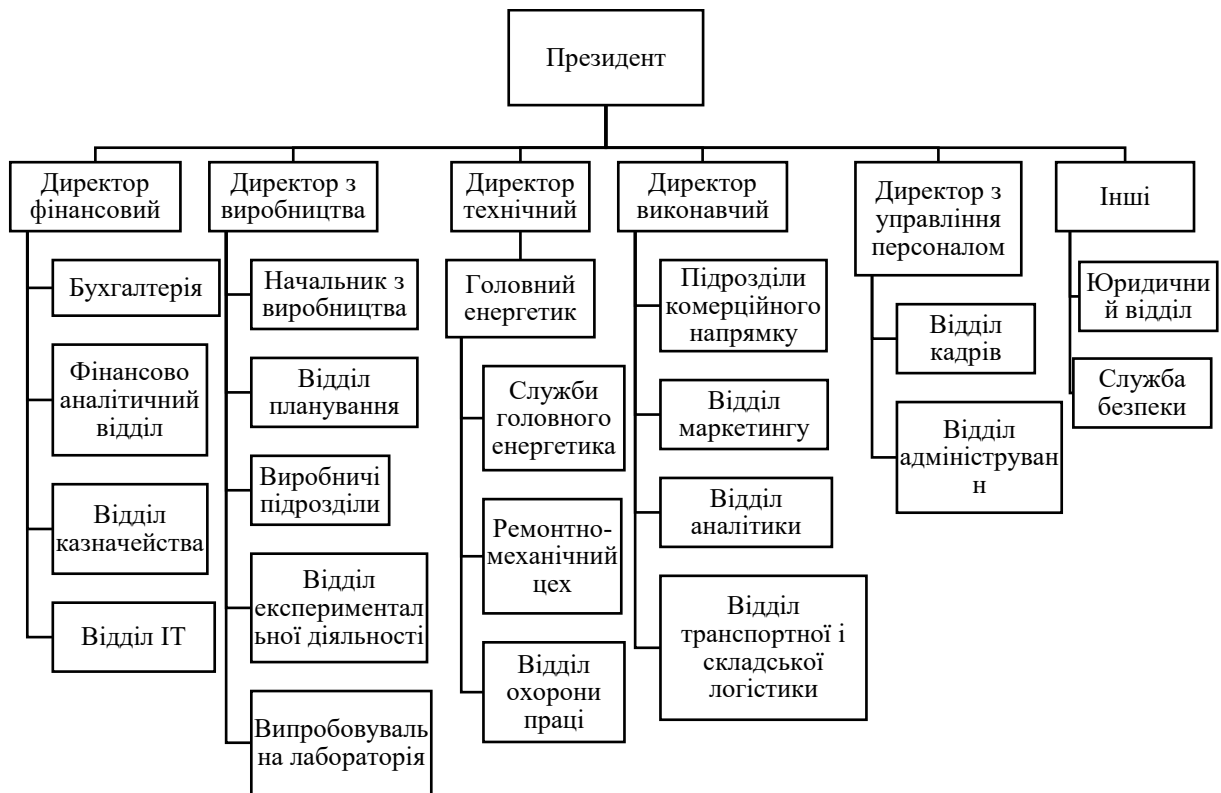


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Дюна-Веста»

Джерело: побудовано на основі [33]

Директори несуть відповідальність безпосередньо перед президентом за основні функції компанії: фінансовий директор — за рух коштів, бухгалтерський облік, казначейські операції, фінансову та аналітичну діяльність, а також нагляд за ІТ-відділом; директор з виробництва — за контроль виробничих процесів, виробничих підрозділів, планування, експериментальних майданчиків та випробувальних лабораторій для безперервного виробництва та якості; технічний директор, технічне обслуговування виробництва, енергопостачання, ремонт та механічні майстерні, включаючи відділ охорони праці; виконавчий директор, комерційна діяльність, маркетинг та закупівлі, транспортна логістика та складські операції; менеджер з персоналу, управління персоналом та адміністративна підтримка. Допоміжні відділи, включаючи юридичний відділ та службу безпеки, об'єднані в групу «Інші», що забезпечує стабільне функціонування компанії.

Загалом, такий структурований та функціонально розділений підхід дозволяє компанії ефективно координувати спеціалізовані завдання, що є особливо важливим для виробництва панчішно-шкарпеткових виробів, де якість виробництва, технічна надійність та своєчасна доставка мають вирішальне значення. Компанія має повний виробничий цикл — від розробки дизайну та вибору матеріалів до остаточного пошиття виробів та реалізації продукції.

Як показано на рисунку 2.2, фабрика продає свою продукцію в інтернет-магазині та фірмових магазинах, які розташовані у Львові, Києві, Дніпрі, Запоріжжі, Луцьку, Ужгороді та багатьох інших містах України.

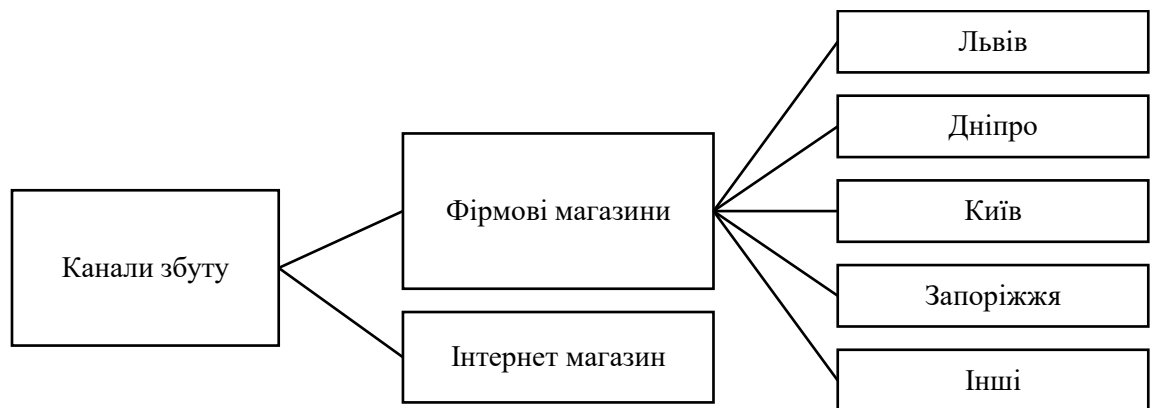


Рисунок 2.2 – Канали збуту ТОВ «Дюна-Веста»

Джерело: побудовано на основі [33]

На даний момент компанія «Дюна-Веста» займає стабільну позицію на українському ринку панчішних виробів, проте її імідж видається додатковим, відносно невідомим і, отже, недостатньо виразним у свідомості широкого кола споживачів.

Незважаючи на високу якість продукції та довгу історію, бренд ще не досягнув бажаного рівня впізнаваності та лояльності, що серйозно гальмує його потенціал для подальшого зростання та розширення ринку. Поточний імідж базується на репутації дуже надійного виробника високоякісної

продукції з великим акцентом на якості. Більшість матеріалів сертифіковані, з особливим акцентом на Oeko-Tex Standard 100.

Він вважається певною мірою традиційним і консервативним, без сильних ідей або інноваційних елементів, які могли б виділити його серед більш агресивних конкурентів, як вітчизняних, так і міжнародних.

Дослідження онлайн-відгуків споживачів та свідчень ЗМІ показує, що клієнти цінують як комфорт, так і ціну цих продуктів. Однак аналіз показує, що відгуки стосуються конкретних продуктів, а не самої компанії. Це можна розцінити як відсутність емоційної залученості та слабку прихильність до бренду. Деякі негативні відгуки стосуються кількох партій продукції, що загалом знижує рівень довіри до бренду і, отже, вимагає системного підходу до поліпшення контролю якості та виправлення недоліків.

Для глибшого аналізу позиціювання бренду було проведено експертну оцінку чотирьох ключових компонентів його іміджу, визначених в розділі 1 дослідження (табл. 2.1). Оцінки виставлено за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – дуже слабкий прояв компоненти, 5 – дуже сильний.

Аналіз компонентів іміджу компанії «Дюна-Веста», був проведений за допомогою методів збору інформації, заснованих на аналізі вторинних даних.

Спочатку були проаналізовані офіційні сайти компанії, включаючи корпоративний ресурс Duna-Vesta та сторінки бренду в соціальних мережах. Це дало можливість проаналізувати поточну комунікаційну стратегію, візуальне позиціонування, рівень активності в медіа-просторі та залучення аудиторії. Далі було проаналізовано публічні прес-релізи, інтерв'ю керівництва компанії, інформацію про партнерства, соціальну діяльність, екологічні ініціативи та участь у виставках, а також у заходах на рівні галузі.

Крім того, дуже важливим джерелом емпіричних даних стали відгуки споживачів, опубліковані на торгових майданчиках, в інтернет-магазинах, на форумах та в соціальних мережах. Це дозволило визначити поточні очікування та сприйняття бренду з точки зору кінцевих споживачів. Крім того, було проаналізовано статті та огляди, опубліковані в онлайн-виданнях.

Таблиця 2.1 – Бальна оцінка компонентів іміджу ТОВ «Дюна-Веста» в динаміці за 2022-2024 роки

Компонент іміджу	Критерії оцінки	Бали			Коментар
		2022 рік	2023 рік	2024 рік	
1	2	3	4	5	6
Візуальний компонент					
Логотип та фірмовий стиль	Сучасність, впізнаваність, цілісність усіх носіїв	3	3	4	У 2022-2023 рр. Логотип та стиль були класичними, але застарілими. У 2024 році проведено помірне оновлення: спрощення лого, уніфікація фірмової палітри та шрифтів, що підвищило сучасність та акуратність сприйняття.
Дизайн продукції та упаковки	Естетика, функціональність, відповідність трендам	3	3	4	Дизайн залишався консервативним. У 2024 р. З'явилися нові лінії продукції з більш сучасним дизайном, а упаковка стала яскравішою, інформативнішою та екологічнішою (картон, мінімум пластику), що підкреслило цінності бренду.
Одяг персоналу та оформлення точок продажу	Професійний вигляд, відповідність фірмовому стилю, затишок	3	4	4	У 2022 р. вигляд точок продажу та одяг персоналу могли не відповідати єдиному стандарту. У 2023-2024 рр. Впроваджено єдиний корпоративний одяг та оновлено оформлення магазинів, що створило більш професійний та довірчий образ для клієнтів.
Комунікаційний компонент					
Активність у ЗМІ та соцмережах	Регулярність, якість контенту, охоплення аудиторії	2	3	4	У 2022 р. присутність була нерегулярною та несистемною. У 2023 р. збільшена частота публікацій, з'явилися тематичні рубрики. У 2024 р. стратегія стала ціліснішою: якісний фото- та відеоконтент, активне залучення аудиторії через опитування та Stories.
Цифровий контент та сайт	Інформаційність, зручність, UX/UI дизайн	2	3	4	Сайт у 2022-2023 рр. виконував базові функції. У 2024 р. проведено його редизайн: зроблено адаптивним для мобільних пристроїв, поліпшено навігацію, додано розділ про історію та екопідхід, що підвищило конверсію.
Внутрішні комунікації	Інформування персоналу, корпоративна культура	5	5	5	Протягом 2022-2024 рр. компанія підтримує відкриту систему внутрішніх комунікацій: працівники регулярно отримують інформацію про цілі, результати та нововведення підприємства.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Поведінковий компонент					
Якість продукції	Відповідність стандартам, довговічність, комфорт	5	5	5	Якість завжди була сильною стороною бренду. Завдяки регулярному оновленню обладнання або впровадженню додаткового контролю, якість вийшла на преміальний рівень, про що свідчать відгуки клієнтів.
Культура обслуговування	Швидкість, дружелюбність, компетентність, вирішення проблем	3	4	5	У 2022 р. сервіс характеризувався відсутністю єдиних стандартів та різним рівнем якості обслуговування. У 2023-2024 рр. впроваджено стандарти обслуговування, системне навчання працівників та зручну систему зворотного зв'язку, що різко підвищило задоволеність клієнтів.
Участь у соціальних проектах	Видимість, регулярність, відповідність цінностям бренду	2	4	2	Спочатку участь була епізодичною. Згодом бренд почав регулярно підтримувати локальні ініціативи, проводити екопросвітницькі кампанії, що поступово сформувало імідж соціально відповідальної компанії. Але протягом останнього року соціальна активність знову знизилась
Когнітивно-емоційний компонент					
Впізнаваність бренду	Частота спонтанного згадування бренду в сегменті	3	3	3	Відомість бренду на локальних ринках.
Асоціації та довіра	"Якість", "Надійність", "Екологічність", "Українське"	3	4	5	Якщо у 2022 р. головною асоціацією було "перевірена якість", то до 2024 р. міцно закріпилися зв'язки "Duna = екологічність + підтримка вітчизняного виробника + інновації". Це викликає більшу емоційну довіру.
Лояльність споживачів	Готовність купувати повторно та рекомендувати	4	4	5	Висока якість забезпечувала лояльність. У 2024 р., завдяки посиленню емоційного зв'язку через комунікацію та соціальні проекти, клієнти почали не лише купувати, але й гордо асоціювати себе з брендом і активно його рекомендувати.

Джерело: розроблено автором

Використання зовнішніх джерел інформації дозволило отримати об'єктивну картину без впливу внутрішніх корпоративних позицій. Водночас, повнота та різноманітність використаних матеріалів забезпечили глибину та багатовимірність дослідження.

За результатами аналізу компонентів іміджу ТОВ «Дюна-Веста» у динаміці 2022–2024 років спостерігається стійке покращення більшості показників. Середній рівень оцінок зріс із 3,3 бала у 2022 р. до 4,4 бала у 2024 р., що свідчить про послідовну роботу підприємства над формуванням позитивного іміджу. Найвищі результати зафіксовано у поведінковому та комунікаційному компонентах, завдяки стабільній якості продукції, підвищенню стандартів обслуговування, модернізації сайту та активнішій присутності у цифровому просторі. Водночас зниження соціальної активності у 2024 р. вказує на потребу посилення іміджу соціально відповідальної компанії. Загалом імідж ТОВ «Дюна-Веста» еволюціонує від традиційного локального виробника до сучасного бренду з чіткими цінностями, орієнтованого на якість, екологічність і лояльність споживачів.

Маркетингові ініціативи, навіть такі успішні, як співпраця з мультфільмом «Мавка», ще не стали системними і не охоплюють цільові сектори в достатній мірі. Через відсутність чіткого і підкресленого спільного позиціонування важко сформувати стійкий імідж компанії як інноваційного виробника, який несе соціальну відповідальність, що особливо важливо сьогодні, коли атмосфера є висококонкурентною, а споживачі вимогливими.

Попри зазначені недоліки в системності маркетингових комунікацій, важливою складовою іміджу компанії залишається її соціальна та екологічна відповідальність. Саме через ці напрями «Дюна-Веста» прагне зміцнити позитивне сприйняття бренду не лише як виробника якісної продукції, а як підприємства, що дбає про суспільство й навколишнє середовище. Такі ініціативи формують довіру споживачів і підвищують репутаційну цінність компанії на ринку.

ТОВ «Дюна-Веста» намагається зберегти навколишнє середовище, зменшуючи вплив виробництва на нього. Діяльність у цій сфері охоплює напрями зображені на рисунку 2.4.

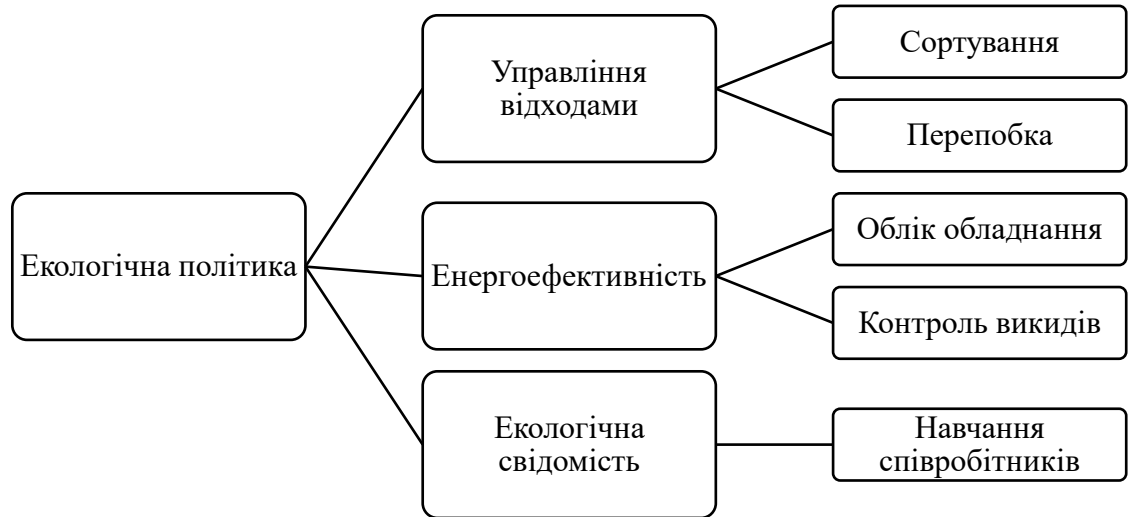


Рисунок 2.3 – Екологічна політика ТОВ «Дюна-Веста»

Джерело: побудовано на основі [33]

Відходи зберігаються у спеціально відведених місцях, що запобігають забрудненню навколишнього середовища. Для зменшення впливу своєї діяльності на навколишнє середовище, вся макулатура та виробничі відходи на ТОВ «Дюна-Веста» сортуються та відправляються на переробку відповідно до наших цілей. ТОВ «Дюна-Веста» реєструє обладнання виробництва, яке може викидати в атмосферу, та контролює дотримання встановлених гранично допустимих викидів забруднюючих речовин.

Окрім екологічних ініціатив, важливою складовою соціальної відповідальності компанії є дотримання етичних стандартів у роботі з персоналом. «Дюна-Веста» дотримується принципів рівності можливостей, створюючи комфортні умови праці та підтримуючи корпоративну культуру, засновану на повазі, розвитку і взаємопідтримці.

Така політика відображається у структурі персоналу, програмах розвитку та мотивації працівників, що узагальнено представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Кадровий склад компанії «Дюна-Веста»

Показник	Значення	Пояснення / Деталі
Гендерний склад	75% жінки, 25% чоловіки	Обумовлено специфікою легкої промисловості
Керівний склад	40 осіб	50% жінок, 50% чоловіків
Освіта персоналу	28% з вищою освітою	Ступінь магістра/спеціаліста
Програми підтримки персоналу	– Програма лояльності – Знижки на продукцію – Програма адаптації та наставництва – Підтримка навчання – Дитячі екскурсії	Спрямовані на мотивацію, залучення та утримання співробітників

Джерело: побудовано на основі [33]

Як показано в табл. 2.2, ТОВ «Дюна-Веста» є роботодавцем рівних можливостей, що підтверджується збалансованим гендерним складом керівництва та широким віковим і професійним різноманіттям персоналу. Гендерне співвідношення на користь жінок зумовлене специфікою легкої промисловості.

Компанія впроваджує систему підтримки працівників, яка включає програму лояльності, знижки на продукцію, програму адаптації та наставництва, можливості професійного навчання, а також ініціативи, спрямовані на залучення родин працівників — зокрема дитячі екскурсії виробництвом. Такі заходи сприяють зміцненню корпоративної культури, підвищенню мотивації та рівня задоволеності персоналу.

Особливу увагу приділено професійному розвитку співробітників: 28% персоналу мають вищу освіту (ступінь магістра або спеціаліста), а також діють програми оцінки компетенцій та внутрішнього навчання.

Підсумовуючи результати аналізу екологічної, соціальної та кадрової політики компанії, можна зазначити, що імідж ТОВ «Дюна-Веста» формується на основі поєднання стабільної якості продукції, відповідального ставлення до довкілля, дотримання етичних стандартів і турботи про персонал. Усі ці складові створюють комплексне уявлення про підприємство як про сучасного, соціально відповідального роботодавця та виробника.

Для систематизації отриманих результатів і визначення напрямів подальшого вдосконалення, доцільно провести оцінку іміджу на основі SWOT-аналізу іміджу ТОВ «Дюна-Веста», який дозволить виявити внутрішні сильні й слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на сприйняття бренду серед споживачів і партнерів.

Таблиця 2.3 – SWOT аналіз іміджу «Дюна-Веста»

Strengths	Weaknesses
1	2
1. Міжнародне сертифікування. Наявність сертифікатів (GOTS, Oeko-Tex) підтверджує відповідність продукції вищим глобальним стандартам якості, безпеки та екологічної відповідальності, що є потужним інструментом для входу на міжнародні ринки та формування довіри споживачів 2. Репутація бренду. Компанія має репутацію надійного виробника якісної продукції, що забезпечує лояльність існуючої клієнтської бази та дозволяє займати стійкі позиції на вітчизняному ринку. 3. Екологічність як основа бізнес-моделі. Використання органічних матеріалів та екологічно чистих технологій є не лише елементом маркетингового позиціонування, а стратегічною складовою бізнес-моделі, що забезпечує компанії конкурентну перевагу та відповідає глобальним трендам сталого споживання. 4. Вертикальна інтеграція (повний виробничий цикл). Контроль над усіма ланцюжками створення вартості — від сировини до продажу у власних магазинах — забезпечує високий контроль якості, незалежність від посередників та максимізацію маржі. 5. Досвідчена команда менеджменту. Наявність кваліфікованих керівників із глибоким знанням галузі забезпечує стабільність управління, прийняття ефективних рішень та довгострокове стратегічне планування.	1. Недоліки бренд-комунікації. Стандартизований, загальний візуальний образ не дозволяє повністю відобразити преміальність та цінності бренду, обмежуючи його привабливість для молоді та міжнародної аудиторії. 2. Обмежена присутність у цифровому середовищі. Недостатня активність у цифровому маркетингу, зокрема в соціальних мережах та залученні через контент-маркетинг, обмежує охоплення нових цільових аудиторій. 3. Недостатнє висвітлення соціальної відповідальності Незважаючи на реалізацію соціальних проєктів, їхня слабка комунікація у зовнішньому інформаційному просторі не дозволяє сформувати повноцінний імідж «відповідального бренду», унаслідок чого компанія втрачає конкурентні переваги на ринку. 4. Локальне сприйняття бренду. Імідж «місцевого гравця», хоча й є перевагою всередині країни, може створювати бар'єри на міжнародних ринках, асоціюючись із недостатньо глобальним та інноваційним продуктом. 5. Залежність від традиційних каналів збуту. Орієнтація на власні фізичні магазини може обмежувати охоплення аудиторії, особливо в умовах зростання популярності онлайн-шопінгу.

Продовження таблиці 2.3

1	2
6. Лояльний персонал. Низька плинність кадрів та високий рівень мотивації співробітників сприяють підтримці стабільної якості продукції та формуванню позитивної корпоративної культури.	
Opportunities	Threats
1. Зростання глобального попиту на стале споживання. Світовий тренд на екологічність та усвідомлене споживання створює попит, на який «Дюна-Веста» може запропонувати готову, сертифіковану відповідь. 2. Експансія на нові ринки. Угоди про вільну торгівлю та розвиток логістичних мереж відкривають доступ до ринків ЄС, Північної Америки та Азії, де є ніші для якісної екопродукції. 3. Розвиток корпоративного сегменту (B2B). Підвищення уваги бізнес-спільноти до екологічності та соціальної відповідальності формує нові можливості для компанії у корпоративному сегменті (B2B), зокрема у сфері постачання уніформи, корпоративних подарунків і еко-продукції. 4. Стратегічні співпраці та колаборації. Активізація міжнародних крос-брендових колаборацій і тренд на партнерські колекції створюють сприятливі умови для участі компанії у спільних проектах із брендами суміжних галузей (одяг, косметика), що може підвищити впізнаваність і привабливість бренду. 5. Державна підтримка вітчизняного виробника. Програми субсидій, навчання та просування українських товарів за кордоном створюють додаткові ресурси для розвитку. 6. Активізація цифрових каналів збуту. Зростання популярності онлайн-торгівлі та міжнародних маркетплейсів відкриває для компанії можливість активізувати цифрові канали збуту, розширити ринки присутності та охопити глобальну аудиторію з відносно низькими витратами.	1. Макроекономічна нестабільність. Коливання валютних курсів, інфляція та зменшення купівельної спроможності населення можуть знизити попит, особливо на непродовольчі товари. 2. Інтенсивна конкуренція. Компанія стикається як з тиском з боку дешевших виробників «швидкої моди», так і з конкуренцією з боку міжнародних еко-брендів, які мають сильніший маркетинговий бюджет. 3. Домінування моделі «швидкої моди». Культура швидкого споживання, яку пропагують великі ритейлери, формує у споживачів звичку купувати дешеві та недовговічні речі, що суперечить цінностям «Дюни-Вести». 4. Логістичні виклики. Глобальні порушення ланцюгів поставок, митні складнощі та зростання вартості транспорту можуть різко збільшити операційні витрати та ускладнити експорт. 5. Зміна споживчих уподобань. Непередбачуваність моди та швидка зміна трендів вимагають від компанії гнучкості та швидкості реакції, що може бути складно для виробника з повним циклом.

Джерело: розроблено автором на основі [33, 34, 42, 46, 62, 77]

SWOT-аналіз іміджу компанії Duna-Vesta (табл. 2.3) показує, що вона має міцну основу для сталого зростання, підкріплену низкою значних внутрішніх переваг. Компанія користується перевагами свого визнаного бренду, повного виробничого циклу та міжнародних сертифікатів, що зміцнює довіру споживачів і відкриває двері на світові ринки.

Завдяки досвідченому керівництву та лояльному персоналу компанія забезпечує стабільну роботу та стабільну якість продукції. Вона демонструє відповідальність за стан навколишнього середовища та здатна пропонувати різноманітні товари, що забезпечує їй сильні позиції серед екологічно свідомих споживачів у зростаючому сегменті ринку.

Проте, існує кілька внутрішніх недоліків, які можуть обмежувати розширення бренду, таких як відносно загальний візуальний образ, низький рівень обізнаності громадськості про соціальні ініціативи, а також сприйняття Duna-Vesta як переважно місцевого гравця на цьому ринку. Ці аспекти можуть знизити привабливість компанії в міжнародному контексті та серед соціально свідомих споживачів.

Що стосується можливостей, Duna-Vesta може скористатися зростаючим попитом на екологічно чисті продукти, потенційними корпоративними контрактами, міжнародним співробітництвом та політикою підтримки, спрямованою на заохочення вітчизняного виробництва. Ці фактори створюють сприятливі умови для розширення ринку та інновацій.

З іншого боку, компанія стикається з низкою зовнішніх загроз. Економічна та політична нестабільність, особливо в регіональному сенсі, становить значний ризик. Крім того, такі фактори, як стрімкий розвиток індустрії швидкої моди, інтенсивна конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також потенційні ускладнення в логістиці, можуть негативно вплинути на зростання та вимагати гнучкості стратегічних підходів. Враховуючи все вищезазначене, SWOT-аналіз, незважаючи на наявність потужних внутрішніх ресурсів, показує, що довгостроковий успіх Duna-Vesta

залежить від того, наскільки добре вона зможе подолати слабкі сторони свого іміджу та впоратися із зовнішніми невизначеностями.

Як показано на рисунку 2.4, проведений аналіз компанії «Дюна-Веста» дозволяє зробити висновок про її значний внутрішній потенціал, підкріплений багаторічним досвідом, провідними позиціями на національному ринку, добре розвиненою виробничою базою та міжнародними сертифікатами якості.



Рисунок 2.4 – Поточний імідж бренду ТОВ «Дюна-Веста»

Джерело: розроблено автором

Наявність власних роздрібних каналів та успішні спільні проекти також є важливими факторами для компанії. Однак головним викликом для компанії залишається достатнє інформування про зовнішні переваги, зокрема в екологічних аспектах, соціальній відповідальності та інноваціях. Зміцнення візуального іміджу та лідерської публічної діяльності також необхідне для протидії сприйняттю «Дуни» як переважно місцевого гравця.

2.2 Аналіз факторів, що впливають на імідж підприємства

Для комплексної оцінки чинників, що формують імідж ТОВ «Дюна-Веста», було реалізовано метод «Портрет ринку» (Market Overview), який дозволив оцінити базові умови для формування іміджу. На відміну від інших сегментів ринку, де пропонуються надзвичайно інноваційні або унікальні

продукти, ринок панчішних виробів у розвинених країнах характеризується зрілим попитом і консервативними уподобаннями споживачів. Проте саме поєднання цих факторів із мінливими глобальними стандартами та економікою створює цілком унікальний комплекс викликів для виробників. Слід ретельно продумати позиціонування панчішних виробів у сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності, оскільки це товари повсякденного вжитку.

Для виробників панчішних виробів економічне середовище є відносно стабільним, хоча і стримує зростання [2, 3, 13]. У той час як у розвинених економіках споживчі переваги вже сформувалися, попит на такі товари є зрілим і дещо консервативним, а процеси глобалізації сприяють появі нових конкурентів, особливо з регіонів з низькими виробничими витратами, що збільшує інтенсивність конкуренції.

Загальний опис ринку панчішно-шкарпеткових виробів, його динаміки, ключових тенденцій та основних глобальних факторів впливу, представлений у таблиці 2.4.

Глобальні економічні коливання безпосередньо впливають на купівельну спроможність пересічних громадян. У періоди економічного спаду споживачі стають більш чутливими до знижок і віддають перевагу дешевим альтернативам товарів і послуг. Така тенденція була більш поширеною під час пандемії коронавірусу (COVID-19) у 2020-2021 роках. Соціальне дистанціювання та ізоляційні норми, введені для запобігання поширенню COVID, значною мірою призвели до зниження споживчих витрат і ділової активності в секторах, що вважаються критично важливими для економіки, включаючи роздрібну торгівлю.

Незважаючи на повільне вирівнювання у 2021 році завдяки кампаніям вакцинації, відновлення залишилося частковим, а економічна активність все ще залишалася на низькому рівні. За цих обставин, хоча керівництво Dune сподівається, що пандемія не матиме істотного негативного впливу на

фінансовий стан та результати діяльності компанії, постійний моніторинг та адаптація до мінливих економічних умов залишаються актуальними.

Таблиця 2.4 – Основні глобальні фактори, що впливають на ринок панчішних виробів

Фактор	Вплив на ринок	Вплив на імідж підприємства	Приклад наслідків
Глобалізація	Посилення конкуренції з боку виробників із низькими витратами	Створює загрозу іміджу як "якісного, але дорогого" виробника. Змушує шукати унікальні цінності для позиціонування ("вітчизняний бренд").	Вихід китайських та турецьких брендів на європейський ринок
Економічні кризи	Зменшення купівельної спроможності, зростання цін на сировину.	Підвищує важливість іміджу "надійного та розумного" вибору. Ризик сприйняття бренду як недоступного.	Попит зміщується на дешеві товари
Пандемія COVID-19	Зниження споживчих витрат, ділової активності, зрив ланцюгів поставок, бум онлайн-торгівлі.	Активізує важливість іміджу "гнучкого та турботливого" бренду (безконтактна доставка). Підкреслює роль цифрового каналу комунікації.	Тимчасове скорочення продажів у 2020–2021 рр.
Війна в Україні	Руйнування інфраструктури, скорочення виробництва, міграція населення.	Висуває на перший план імідж "стійкого, соціально відповідального патріотичного бренду". Стає ключовим конкурентним перевагою.	Зниження внутрішнього попиту, проблеми з логістикою, одночасно відбувається хвиля підтримки вітчизняного виробника.

Джерело: побудовано автором на основі [13, 25, 47, 64]

Тим часом різке зростання цін на сировину та логістичні послуги після пандемії, логістичні кризи та військові конфлікти зробили ситуацію ще більш делікатною. З огляду на неконтрольоване зростання виробничих витрат, малі та середні виробники стикаються з проблемою збереження своєї конкурентоспроможності. Ситуація в Україні ще більше погіршилася через повну трансформацію війни з 24 лютого 2022 року. З цієї дати військова

агресія принесла з собою величезні економічні втрати, включаючи руйнування інфраструктури та повне або часткове закриття значної частини підприємств. Хоча зниження купівельної спроможності в умовах війни є проблематичним, це додатковий виклик для компаній, що працюють на внутрішньому ринку.

Незважаючи на спроби уряду підтримати вітчизняних виробників за допомогою стимулів та програм розвитку, деякі компанії змушені переносити логістику, досліджувати різні ринки та шукати можливості експорту з унікальною конкурентною перевагою, будь то якість, патріотичний брендинг або екологічність.

Щоб чітко визначити місце «Дюна-Веста» в цьому складному середовищі, було застосовано метод «Аналіз конкурентів» (Competitor Analysis), розглянутий у розділі 1.3. Він наочно демонструє, що конкуренція на світовому рівні у виробництві панчішних виробів є дуже жорсткою. Основні типи конкурентів, які формують ринковий контекст для іміджу компанії, зазначені на рисунку 2.5.

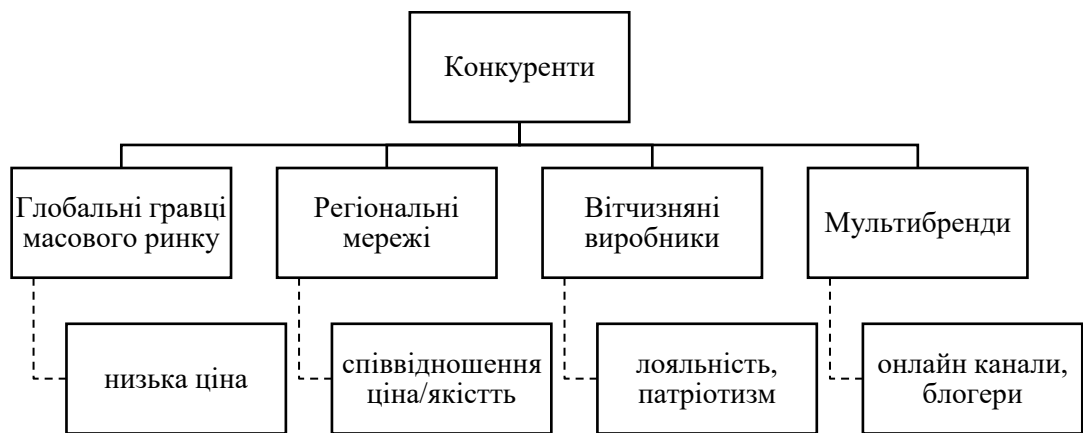


Рисунок 2.5 – Типи конкурентів підприємства ТОВ «Дюна-Веста»

Джерело: побудовано автором на основі [13, 52, 68]

Існують транснаціональні компанії з добре відомими брендами та прибутковими маркетинговими бюджетами, а також багато місцевих виробників, які намагаються зайняти свою нішу. Наприклад, ультрамодні

моделі, спортивний одяг із спеціальними технологіями або класичні фасони в доступному ціновому діапазоні.

Особливо під тиском перебувають глобальні гравці масового ринку, які мають виробничі потужності в Азії і продають свою продукцію за надзвичайно низькими цінами (наприклад, Langsha). Турецькі мережі (LC Waikiki, Colin's) знаходяться на півдорозі, пропонуючи альтернативу як європейським брендам, які споживачі вважають занадто дорогими, так і продуктам нижчого цінового сегмента.

На новому внутрішньому ринку України Duna-Vesta стикається з конкуренцією з боку інших вітчизняних виробників, таких як Barva (Харків) та Elena (Тернопіль). Ці компанії все ще утримують свої позиції завдяки лояльності та впізнаваності на місцевому ринку. Що, здається, змінюється, так це досить своєрідна поведінка споживачів, особливо серед молоді, яка чомусь віддає перевагу мультибрендовим магазинам, а також онлайн-каналам, включаючи турецькі бренди.

Для структурованого порівняння конкурентних позицій та виявлення слабких місць у власному іміджі було застосовано метод порівняльного аналізу в межах «Аналізу конкурентів». Його результати наочно представлені у таблиці 2.5, який дозволяє оцінити не лише операційні, але й комунікаційні переваги та загрози.

Порівнявши Дюна з основними конкурентами (рис. 2.5.), можна зробити висновок про необхідність для Duna активно розвивати цифровий маркетинг, наприклад, залучати акаунти в соціальних мережах, співпрацювати з блогерами і, можливо, працювати разом з українськими дизайнерами.

З культурної точки зору, відбувається зміна ставлення до панчіх [50, 61]. Якщо раніше вони розглядалися лише як нудна необхідність у гардеробі, то сьогодні вони стають важливою частиною стилю і самовираження. Зі зростанням попиту на яскраві, веселі моделі, які можуть виділятися як акцентні елементи, виробники змушені стежити за модними тенденціями та постійно оновлювати свій асортимент.

Таблиця 2.5 – Порівняльна характеристика основних конкурентів

Компанія	Регіон	Ціновий сегмент	Унікальна пропозиція	Ключові канали продажу	Сила цифрової присутності та комунікації
Langsha	Китай	Низький	Масове виробництво за низькою ціною	Онлайн, ритейл	Висока. Агресивна присутність на маркетплейсах, орієнтація на масовість
LC Waikiki	Туреччина	Середній	Баланс якості та ціни	Онлайн, мережі	Дуже висока. Потужні цифрові кампанії, активність у соцмережах, робота з блогерами
Barva	Україна	Середній	Локальна впізнаваність	Локальні магазини	Середня/Низька. Орієнтація на традиційну лояльність, обмежена цифрова комунікація
Duna-Vesta	Україна	Середній	Власне виробництво, якість, патріотичний бренд	Онлайн, власні магазини	Середня/Низька. Орієнтація на традиційну лояльність, обмежена цифрова комунікація

Джерело: побудовано автором на основі [44, 68, 77]

У глобальному масштабі серед основних тенденцій можна виділити позитивне ставлення до тіла, коли виробляються товари для різних типів фігури, та екологічну свідомість, коли використовуються перероблені матеріали та біорозкладні упаковки. Сучасний споживач зацікавлений не тільки в придбанні товарів, а й у тому, щоб дізнатися про їхнє походження, умови виробництва та цінності компанії-виробника.

В українському контексті до цих глобальних тенденцій додається потужна патріотична тенденція. Споживачі все частіше свідомо підтримують вітчизняних виробників, навіть якщо різниця в ціні незначна. Військові операції також породжують специфічні потреби, такі як попит на військові термошкарпетки або особливо міцні товари, що зумовлено бажанням раціонально споживати в умовах невизначеності. Для Dune ці культурні та економічні зміни означають, що компанія повинна не тільки адаптувати своє виробництво та логістику, але й

стратегічно позиціонувати себе, щоб виділитися серед конкурентів. Це досягається завдяки унікальній якості, створенню патріотичного бренду, розробці екологічно чистих лінійок продуктів та впровадженню інноваційних рішень для задоволення поточних потреб ринку.

Для отримання глибокого розуміння поточного стану компанії та потенційних шляхів стратегічного розвитку необхідно ретельно розглянути внутрішні та зовнішні фактори. Для цього були використані найтрадиційніші аналітичні інструменти, такі як PEST-аналіз та Business Model Canvas. Вони дають можливість провести ретельне дослідження внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, можливостей та зовнішніх загроз, що гальмують розвиток, а також виявити найважливіші аспекти бізнес-моделі компанії. Для ТОВ «Дюна-Веста» така глибока стратегічна оцінка може надати корисну інформацію про те, як компанія функціонує в конкурентному секторі трикотажної промисловості, та виявити області з істотним потенціалом зростання, а також ризикові області, що вимагають уваги керівництва.

PESTEL-аналіз факторів впливу на іміджу підприємства «Дюна-Веста» наведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – PESTEL-аналіз факторів впливу на іміджу підприємства «Дюна-Веста»

Фактор	Ключові аспекти	Вплив на імідж
1	2	3
Політичні	– Військовий стан та безпекова ситуація – Державна підтримка вітчизняного виробника – Євроінтеграція та митне регулювання	– Формує імідж стійкого та незламного бренду - здатність працювати в умовах війни демонструє надійність та високий рівень організації, що позитивно впливає на довіру споживачів – Створює образ патріотичного виробника - участь у державних програмах підтримки дозволяє позиціонувати себе як соціально відповідальну компанію, що розвиває українську економіку – Відкриває можливості для європейського позиціонування - необхідність відповідності стандартам ЄС формує імідж якісного та конкурентоздатного бренду на міжнародній арені

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Економічні	– Валютні коливання та інфляція – Зниження купівельної спроможності – Ставки з податків та кредитування	– Актуалізує імідж "розумної ціни" - в умовах економічної нестабільності важливо підкреслити оптимальне співвідношення ціни та якості продукції – Вимагає посилення соціального іміджу - зниження доходів населення вимагає демонстрації розуміння потреб споживачів та пропозиції доступних рішень – Формує образ фінансово стійкої компанії - здатність ефективно працювати в умовах високих податків та кредитних ставок підвищує довіру партнерів та інвесторів
Соціальні	– Внутрішня міграція населення – Попит на етичність та соціальну відповідальність – Популяризація здорового способу життя та спорту	– Створює імідж "об'єднуючого бренду" - робота з новими спільнотами переселенців дозволяє позиціонувати себе як компанію, що відчуває соціальні зміни – Підсилює переваги соціально відповідального бренду - прозорі умови праці та дотримання етичних норм виробництва стають важливими конкурентними перевагами – Формує імідж бренду здоров'я - орієнтація на використання якісних матеріалів та розробка спеціалізованих продуктів для спорту підвищує привабливість для сучасних споживачів
Технологічні	– Цифровізація та електронна комерція – Інновації у виробництві (3D-в'язання, автоматизація) – Розвиток програмного забезпечення для управління ланцюгами поставок (SCM)	– Формує імідж інноваційного бренду - використання сучасних технологій виробництва та цифрових каналів продажу створює образ прогресивної компанії – Створює передумови для персоналізації - можливість пропонувати індивідуальні рішення дозволяє позиціонувати себе як бренд, що піклується про кожного клієнта – Підвищує сприйняття якості - використання передового обладнання та систем управління асоціюється з високими стандартами якості продукції
Екологічні	– Глобальний тренд на стаке споживання – Сертифікація (OEKO-TEX®, GOTS) – Водоспоживання та переробка відходів	– Формує стійкий попит на екологічну продукцію: вироби з органічної бавовни, перероблених матеріалів, що довго носяться. Це дозволяє бренду позиціонувати себе як екологічно відповідальний та обґрунтовувати вищу ціну.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
		– Підвищує довіру через сертифікацію - наявність міжнародних сертифікатів підтверджує безпеку та якість продукції, що особливо важливо для завоювання європейських ринків – Створює конкурентну перевагу - ефективне використання ресурсів та переробка відходів дозволяють позиціонувати себе як лідера в галузі сталого розвитку
Правові	– Трудове законодавство – Споживче законодавство – Екологічне законодавство	– Підкреслює соціальну відповідальність - дотримання трудового законодавства формує імідж чесного роботодавця, що піклується про працівників – Зміцнює довіру споживачів - чітке дотримання споживчих прав та повна інформація про продукцію підвищують прозорість бренду – Демонструє відповідальність - дотримання екологічних норм та стандартів підтверджує серйозність намірів компанії щодо сталого розвитку

Джерело: побудовано автором на основі [18, 19, 36, 58, 59, 63, 75, 77]

PESTEL-аналіз (табл. 2.6) допомагає оцінити вплив зовнішніх макроекономічних факторів на діяльність компанії.

Найбільш значущим і дестабілізуючим фактором є військовий конфлікт в Україні, який впливає на операційну стабільність, ланцюги поставок, безпеку персоналу та доступ до ринку. Однак наявність державної підтримки вітчизняних виробників у вигляді стимулів та програм розвитку є потенційним фактором підтримки. Регулювання ринку праці, зміни в митній та податковій політиці безпосередньо впливають на витрати та конкурентоспроможність. Торговельні угоди та міжнародні відносини визначають можливості експорту та імпорту.

Зниження купівельної спроможності через військові дії та світові кризи зменшує споживчий попит. Інфляція та зростання цін на товари роблять виробництво більш витратним і знижують прибутковість. Коливання курсу валют змінюють ціну імпортової сировини, а також конкурентоспроможність

експорту. Обсяг ВВП та динаміка економічного зростання визначають активність ринку в цілому, а доступність кредитних ресурсів — інвестиційні можливості компанії.

Соціальне середовище зазнає змін під впливом кількох тенденцій. Демографічні зміни, спричинені міграційними процесами, змінюють структуру цільової аудиторії. Попит мають стійкі та етичні продукти з інноваційним дизайном, і виробники повинні відповідати вимогам прозорості та соціальної відповідальності. Водночас тенденція до здорового способу життя та занять спортом підтримує попит на спеціалізовані панчішні вироби.

Сучасний прогрес відкриває нові можливості для розвитку. Водночас інновації в технологіях виробництва панчішних виробів, що стосуються новинок у матеріалах та технологіях в'язання (безшовні та 3D-технології), допомагають поліпшити властивості продукції. Розвиток електронної комерції та цифрових платформ зробив інвестиції в онлайн-продажі та цифровий маркетинг необхідними. Технології пакування дозволяють виготовляти більш стійкі та функціональні рішення. Цифровізація бізнес-процесів, включаючи аналіз даних, дозволяє оптимізувати виробництво та краще розуміти поведінку споживачів.

З екологічної точки зору цей фактор набуває стратегічного значення. Глобальні тенденції до сталого розвитку та підвищення екологічної свідомості споживачів стимулюють попит на екологічні продукти та екологічно свідоме виробництво. Деякі міжнародні сертифікаційні вимоги, такі як OEKO-TEX®, стають обов'язковими для виходу на деякі ринки. Зростаюче регулювання промислових відходів та тиск громадськості щодо їх зменшення або переробки змушують інвестувати в відповідні технології.

Компанія повинна чітко дотримуватися трудового законодавства, захищати права споживачів та бути чесною в рекламі. Також не слід забувати про екологічні норми — викиди, переробка, використання ресурсів суворо регулюються. Якщо використовуються впізнавані зображення, це повинно мати юридичні дозволи.

Окрім аналізу зовнішніх факторів, що впливають на імідж компанії, важливо розуміти внутрішню архітектуру бізнесу, яка дозволяє ефективно реагувати на ці впливи. Розглянути, як ці аспекти інтегровані в загальну архітектуру бізнесу, дозволяє Business Model Canvas (табл. 2.7) підприємства «Dune-Vesta».

Таблиця 2.7 – Business Model Canvas підприємства «Dune-Vesta»

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ – Постачальники сировини – Дистриб'ютори, роздрібні мережі – Банки та фінансові установи – Екологічні організації та сертифікаційні органи – Навчальні заклади	КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ – Виробництво панчішно-шкарпеткових виробів (повний цикл) – Дизайн та розробка нових колекцій – Контроль якості – Просування та маркетинг – Управління власною роздрібною мережею та оптовими каналами – Управління ланцюгом постачання сировини та логістикою готової продукції	ЦІННІСНІ ПРОПОЗИЦІЇ – Високоякісні та безпечні вироби з трикотажу – Екологічно відповідальне виробництво – Широкий асортимент для чоловіків, жінок та дітей – Відповідність модним тенденціям та інноваційним дизайнам – Вітчизняна продукція, що відповідає потребам українських споживачів – Акцент на комфорті, довговічності та функціональності
ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ – Програми лояльності для постійних клієнтів – Збір та аналіз відгуків через власну роздрібну мережу та інтернет-магазин – Активна взаємодія з аудиторією в соціальних мережах та онлайн-просторі	СЕГМЕНТИ КЛІЄНТІВ – Широка аудиторія чоловіків, жінок та дітей різного віку – Покупці, які цінують екологічність, якість та етичність виробництва – Модні покупці, які шукають унікальні дизайни та можливості для самовираження – Оптові покупці (магазини, супермаркети, дистриб'ютори)	КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ – Фабрика з понад 300 в'язальними машинами (потужність 1,2 млн шт./міс.) – Понад 400 висококваліфікованих співробітників (дизайнери, технологи) – Власна акредитована лабораторія для контролю якості – Технології та знання в галузі екологічного виробництва

Продовження таблиці 2.7

КАНАЛИ ЗБУТУ	СТРУКТУРА ВИТРАТ	ДЖЕРЕЛА ДОХОДУ
– Власна мережа роздрібних магазинів – Оптова торгівля (дистриб'ютори, магазини, супермаркети) – Інтернет-магазин – Присутність у мультибрендових магазинах	– Витрати на сировину та матеріали – Заробітна плата персоналу (понад 400 співробітників) – Виробничі накладні витрати – Витрати на маркетинг та рекламу – Логістика та дистрибуція – Адміністративні витрати – Інвестиції в НДДКР та модернізацію обладнання – Витрати на сертифікацію та контроль якості	– Роздрібний продаж через власну мережу та інтернет-магазин – Оптовий продаж партнерам та дистриб'юторам – Спеціальне виробництво (індивідуальні замовлення) – Франшиза

Джерело: побудовано автором на основі [33, 34, 50]

Цей всебічний аналіз надає повну картину поточного становища компанії «Дюна-Веста», вказуючи на сильні сторони, які слід підсилити, існуючі слабкі сторони, які потребують виправлення, а також загрози та можливості у зовнішньому середовищі, які необхідно враховувати при формуванні стратегічного плану розвитку. Компанія «Дюна-Веста» — це сертифікована сучасна виробнича компанія, яка поєднує найвищу якість продукції з відповідальними екологічними та соціальними стандартами.

«Дюна-Веста», маючи глибоке знання українського ринку, виробляє широкий асортимент панчішно-шкарпеткових виробів, що відрізняються комфортом, довговічністю та відповідають сучасним модним тенденціям. Дуже важливою конкурентною перевагою є те, що компанія має власні високоавтоматизовані виробничі потужності та кваліфікований персонал, що забезпечує найстабільніший рівень контролю якості та інноваційний розвиток.

Взаємодія зі споживачами здійснюється через різноманітні канали — від власної роздрібною мережі та інтернет-магазину до співпраці з великими дистриб'юторами та роздрібними мережами. Ці відносини додатково

зміцнюються за допомогою програм лояльності клієнтів та активного партнерства в цифровому просторі, що сприяє створенню стабільного попиту. Економічна модель «Дюна-Веста» залишається збалансованою, з інвестиціями в дослідження, модернізацію виробництва та підтримку сертифікованих стандартів, що є важливими факторами, які гарантують високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, «Дюна-Веста» успішно інтегрує парадигми інновацій, сталого розвитку та орієнтації на споживача, що робить її великим гравцем в Україні.

2.3 Моделювання впливу корпоративного іміджу на розвиток підприємства

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища корпоративний імідж виступає не другорядним елементом діяльності підприємства, а стратегічним інструментом, який прямо впливає на темпи його розвитку, конкурентоспроможність і здатність до довгострокового зростання. Корпоративний імідж — це не лише сукупність зовнішніх атрибутів бренду, таких як логотип, стиль чи реклама, а й комплексне відображення цінностей, місії, репутації, соціальної відповідальності та відносин компанії з усіма зацікавленими сторонами. Саме тому моделювання взаємозв'язку між іміджем і розвитком підприємства дає змогу глибше зрозуміти механізми впливу нематеріальних активів на економічні результати та стратегічні перспективи.

Формування позитивного корпоративного іміджу створює багатовекторний ефект для підприємства [16, 24]. По-перше, сильний імідж підвищує довіру з боку споживачів, що безпосередньо відображається на збільшенні обсягів продажів, розширенні клієнтської бази та зростанні лояльності. Це дозволяє компанії зменшити витрати на залучення нових клієнтів і стабілізувати дохід. По-друге, позитивна репутація зміцнює позиції

на ринку праці: підприємство стає привабливішим для висококваліфікованих фахівців, що сприяє зростанню інноваційного потенціалу та підвищенню ефективності внутрішніх процесів. По-третє, соціально відповідальний і впізнаваний бренд легше залучає інвестиції та налагоджує партнерські зв'язки, оскільки викликає більшу довіру у ділових колах і фінансових інституцій.

Зі свого боку розвиток підприємства також впливає на його імідж, створюючи своєрідний зворотний зв'язок. Збільшення масштабів діяльності, вихід на нові ринки, впровадження інноваційних технологій і покращення якості продукції підвищують конкурентоспроможність компанії та зміцнюють її репутацію. У цьому сенсі розвиток і імідж формують синергетичну систему, де кожен компонент посилює інший: позитивний імідж забезпечує ресурси та можливості для зростання, а успішний розвиток підкріплює й розширює іміджевий капітал.

Модель взаємозв'язку між корпоративним іміджем і розвитком підприємства можна уявити як динамічний цикл (рис 2.6).

На початковому етапі підприємство формує базові елементи іміджу — корпоративну ідентичність, комунікаційну стратегію, ціннісну пропозицію. Далі позитивне сприйняття з боку споживачів, партнерів і суспільства трансформується у підвищення конкурентних переваг і зростання ринкової частки. Отримані результати створюють фінансову й репутаційну основу для нових інвестицій, інновацій і стратегічних ініціатив, які, у свою чергу, зміцнюють імідж і підвищують його значущість на ринку. Таким чином, імідж і розвиток утворюють взаємопов'язану систему, яка працює за принципом позитивного зворотного зв'язку. Ці концепції підтверджує досвід іміджевих стратегій у прибуткових бізнесах.

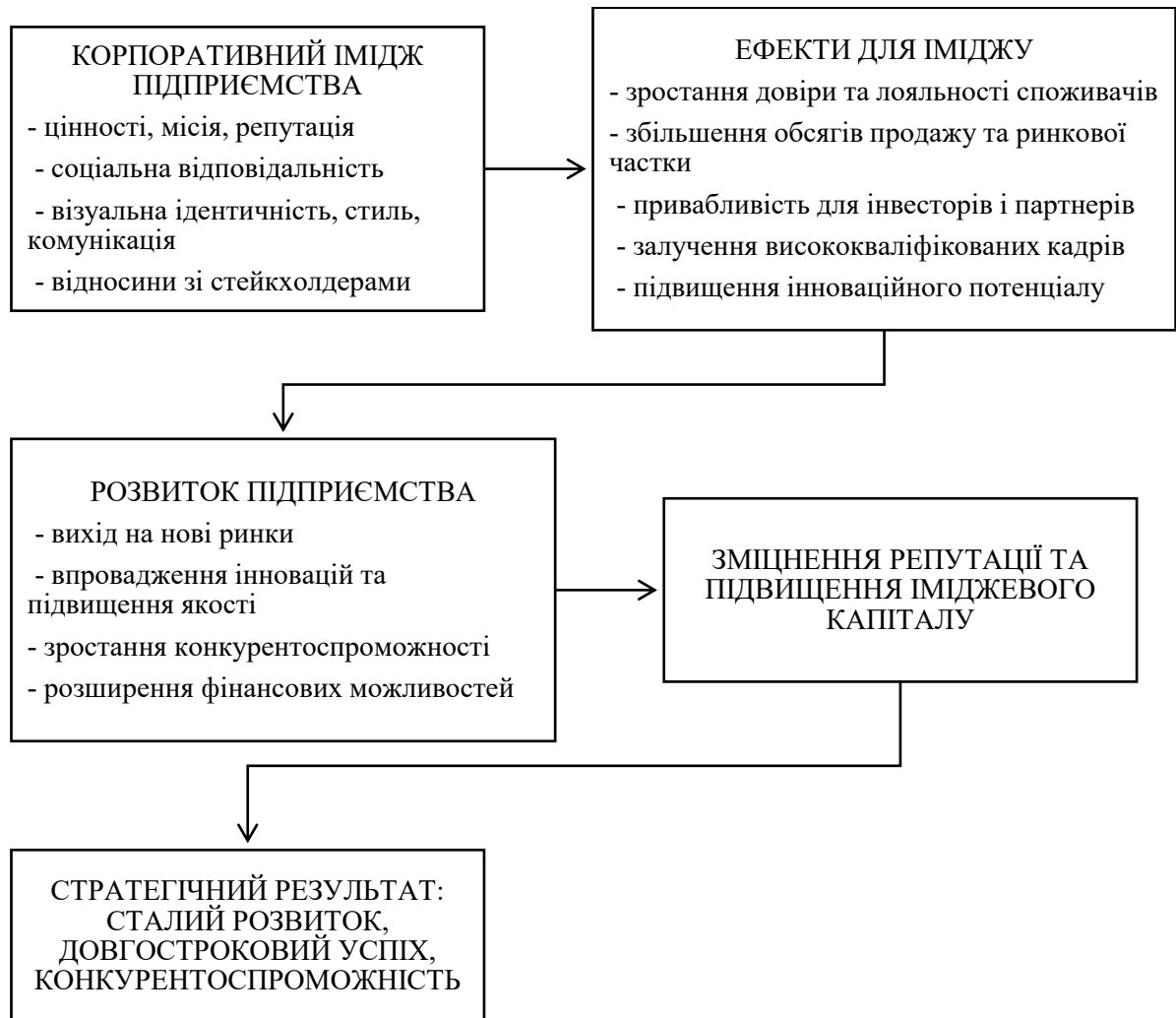


Рисунок 2.6 – Модель взаємозв’язку між корпоративним іміджем і розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором на основі теорій [16, 23, 24, 53]

Досвід іміджевих стратегій у прибуткових бізнесах:

У легкій промисловості корпоративний імідж є не лише естетичним або маркетинговим елементом — він слугує показником етики, соціальної відповідальності та відповідності сучасним очікуванням споживачів. Бренди, які досягають стабільного фінансового успіху, як правило, демонструють високий рівень інтеграції соціальних цінностей у свою бізнес-модель, ефективну стратегію репутації та узгодженість між своїм візуальним іміджем, поведінкою співробітників, стилем комунікації та фактичними діями. Розглянемо чотири яскраві приклади.

Levi's: екологічний бренд з традиціями совісті

Levi Strauss and Co. — один з найвідоміших брендів джинсового одягу, який за десятиліття завоював репутацію завдяки автентичності, інноваційності та соціальній справедливості. Компанія просуває принципи сталого розвитку: економія води у виробничому процесі, повторне використання матеріалів та захист прав працівників на всіх рівнях ланцюга постачання. Соціальна відповідальність Levi's також демонструє свою прихильність до расової рівності, підтримки спільноти LGBTQ+ та залучення споживачів до освітніх кампаній. Ці практики репутаційного менеджменту дозволили бренду пережити періоди кризи (включно зі спадом продажів у 2000-х роках), відновивши довіру як до якості, так і до етики бренду.

Фінансовий вплив:

- Згідно з фінансовою звітністю компанії за 2023 рік, 8% зростання чистого прибутку збіглося з покращенням звітності ESG та запуском нових соціальних ініціатив.
- Компанія включена до індексів сталого інвестування, що знижує її капітальні витрати (наведено в табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Вплив іміджу та стратегії сталого розвитку на фінансові результати Levi Strauss and Co

Назва підприємства	Імідж підприємства	Фінансовий вплив
Levi's	принципи сталого розвитку, прихильність до расової рівності, підтримки спільноти LGBTQ+	8% зростання чистого прибутку

Джерело: побудовано автором на основі [68]

Досвід Levi's доводить, що довгострокова інвестиція в формування іміджу соціально відповідальної та етичної компанії не лише покращує

репутаційний капітал, але й безпосередньо конвертується у стійке фінансове зростання, забезпечуючи конкурентну перевагу на ринку.

H&M: суперечливий, але гнучкий у репутаційному плані гігант

H&M Group вважається другим за величиною роздрібним продавцем одягу у світі. Компанія активно інвестує в екологічні ініціативи (такі як Conscious Collection) та платформи з переробки текстилю, хоча її репутація також зазнала критики за використання дешевої робочої сили в країнах, що розвиваються.

Головною причиною, чому гнучкість управління репутацією H&M сприяє збереженню її конкурентоспроможності, є те, що компанія, стикаючись із критикою, фактично публікує звіти про дотримання прав людини, наймає незалежних аудиторів та реалізує програми з працевлаштування жінок у Бангладеш та Камбоджі.

Фінансовий вплив:

- Після впровадження ініціатив з прозорості та показників ESG (з 2019 по 2022 рік) рентабельність власного капіталу зросла на 12%.
- Згідно з глобальним опитуванням Deloitte Global Millennial Survey, частка споживачів, які вважають бренд «етичним», зросла на 27% (наведено в табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Вплив іміджу та стратегії сталого розвитку на фінансові результати H&M

Назва підприємства	Імідж підприємства	Фінансовий вплив
H&M	екологічні ініціативи, ініціативи з прозорості та показники ESG	рентабельність власного капіталу зросла на 12%.

Джерело: побудовано автором на основі [56]

Незважаючи на критику, H&M демонструє, що послідовна робота над посиленням іміджу через екологічні ініціативи та політику прозорості

дозволяє компанії не лише зменшити репутаційні ризики, але й значно підвищити ефективність використання власного капіталу, залучаючи інвестів, орієнтованих на сталий розвиток.

Patagonia: ідеальний приклад синтезу цінностей і дій

Patagonia — культовий бренд одягу для активного відпочинку, який базує свій імідж на найвищому рівні корпоративної етики, активізму та прозорості.

Компанія сміливо заявляє: «Ми займаємося бізнесом, щоб врятувати нашу планету». Звичайно, вона вжила конкретних заходів для цього — інвестує в екологічні рухи, добровільно сплачує «екологічні податки» та надає відкритий доступ до свого ланцюжка поставок.

Засновник Івон Шуїнар відійшов від норми у 2022 році, передавши 100% акцій компанії трасту, прибуток якого використовується для порятунку планети. Цей випадок отримав світовий розголос і, таким чином, значно поліпшив репутацію компанії.

Фінансовий ефект:

- Після 2020 року бренд продемонстрував річне зростання доходу на 14% зі стабільним середнім ROA на рівні 9,3%.
- Patagonia стала лідером у рейтингах етичних брендів, забезпечуючи довгострокову лояльність і високі маржі (наведено в табл. 2.10)..

Таблиця 2.10 - Вплив іміджу та стратегії сталого розвитку на фінансові результати Patagonia

Назва підприємства	Імідж підприємства	Фінансовий вплив
Patagonia	корпоративна етика, активізм та прозорість	річне зростання доходу на 14%

Джерело: побудовано автором на основі [44]

Досвід Patagonia є найяскравішим підтвердженням того, що радикальна автентичність та трансформація цінностей у центральний елемент бізнес-

моделі можуть забезпечити надзвичайно високу лояльність споживачів і стале фінансове зростання. Відмова від традиційних цілей максимізації прибутку на користь екологічного активізму, парадоксально, стала потужним драйвером зростання її ринкової вартості та фінансових результатів.

Reformation: новий погляд на моду з «зеленою естетикою»

Компанія також заявляє: «Ми займаємося бізнесом, щоб врятувати нашу планету». Звичайно, це досить розпливчате твердження, але якщо врахувати деякі дії компанії, такі як підтримка екологічних рухів, сплата власного екологічного податку та надання вільного доступу до свого ланцюжка поставок, то за цією високою ідеєю стоїть певна суть.

Незвичайний переказ 100% акцій компанії в траст, прибутки якого використовуються для порятунку планети, потрапив на перші шпальти газет, що дозволило компанії значно поліпшити свій корпоративний імідж.

Фінансовий вплив:

- З моменту придбання приватним інвестиційним фондом Permira компанія демонструє 25% річне зростання продажів.
- Бренд входить до топ-10 за рівнем лояльності клієнтів у США серед жінок віком 20–35 років ((наведено в табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Вплив іміджу та стратегії сталого розвитку на фінансові результати Reformation

Назва підприємства	Імідж підприємства	Фінансовий вплив
Reformation	Екологічні рухи	25% річне зростання продажів

Джерело: побудовано автором на основі [72]

Успіх Reformation доводить ефективність нішевого позиціонування, заснованого на поєднанні модного дизайну, «зелених» технологій виробництва та прозорості. Це дозволяє бренду залучати цільову аудиторію молодих, освічених споживачів, готових платити преміум за продукти, що

відповідають їхнім цінностям, що безпосередньо відображається на високих темпах зростання продажів.

Незважаючи на відмінності в масштабах і позиціонуванні, всі ці випадки демонструють спільні стратегічні принципи ефективного управління іміджем:

- Узгодженість слів і дій. Репутація зміцнюється, коли заявлені цінності підтверджуються діями.
- Соціальна ідентичність бренду. Споживачі асоціюють себе з брендами, які відображають їхні цінності (екологічність, етика, прозорість).
- Довгострокові стратегії. Побудова репутації вимагає років послідовної поведінки.
- Фінансовий вплив безпосередньо залежить від стабільності репутації. Індекс довіри до бренду, NPS, ROA — всі ці показники тісно пов'язані з іміджем.

Таким чином, легко побачити, що в легкій промисловості успішна репутаційна стратегія — це не просто фасад, а глибоко інтегрована система цінностей, дій та комунікації, яка безпосередньо формує як сприйняття бренду, так і фінансові результати компанії.

Досвід компанії Dupa підтверджує цей взаємозв'язок на практиці. Попри високий рівень виробничої бази, якість продукції та екологічні стандарти, недостатня впізнаваність бренду та слабка зовнішня комунікація стримують подальший розвиток підприємства. Це демонструє, що навіть наявність матеріальних ресурсів і якісного продукту не гарантує стійкого зростання без належного іміджевого забезпечення. Водночас потенційне посилення корпоративного іміджу через екологічну стратегію, соціальну відповідальність, персоналізацію бренду та активну цифрову присутність може стати каталізатором експансії на нові ринки, підвищення лояльності споживачів і зміцнення позицій компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

Для статистичного підтвердження впливу іміджу на розвиток підприємства використано бальні оцінки розвитку компонент корпоративного іміджу ТОВ «Дюна-Веста» за 2022-2024 рр. та спеціально розрахований показник економічного розвитку підприємства – чистий дохід у розрахунку на одиницю виробленої продукції, скоригований на цінові чинники.

За основу для оцінки економічного розвитку взято чистий дохід, оскільки він є узагальнюючим результатом господарської діяльності підприємства, безпосередньо відображає обсяги реалізації та ринковий попит на продукцію, не спотворюється разовими факторами формування прибутку (податковими різницями, обліковою політикою тощо) і саме через нього в першу чергу проявляється вплив корпоративного іміджу.

Подальший перехід до показника чистого доходу в розрахунку на одиницю виробленої продукції дає змогу відокремити вплив зміни обсягів виробництва (а отже, виробничого фактора) від зміни «якості» монетизації кожної одиниці продукції, тобто оцінити, наскільки імідж сприяє збереженню/збільшенню доходу за умов скорочення випуску.

У 2023–2024 рр. підприємства легкої промисловості працювали в умовах суперечливого цінового середовища. З одного боку, за результатами секторальних опитувань Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, зростання цін на сировину та матеріали належало до ключових бар'єрів для промислових підприємств, зокрема й у легкій промисловості: значна частка компаній галузі відзначала подорожчання ресурсів як один із головних чинників скорочення виробництва [13].

З іншого боку, за офіційними даними індексу споживчих цін, у групі товарів «Одяг і взуття», що є наближеним індикатором для продукції легкої промисловості, у 2023 р. фіксувалося зниження споживчих цін на 6,4 %, а у 2024 р. – на 6,8 % порівняно з 2023 р. [2].

Це означає, що підприємства легкої промисловості одночасно стикалися з подорожчанням сировини та обмеженими можливостями підвищувати роздрібні ціни для кінцевих споживачів, що суттєво тиснуло на їхню маржу.

Тому величини чистого доходу та обсягів виробництва були скореговані на цінові чинники (табл. 2.12)

Таблиця 2.12 - Чистий дохід ТОВ «Дюна-Веста» у розрахунку на одиницю виробленої продукції, скоригований на цінові чинники

Показник	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід, скорегований на індекс споживчих цін на одяг та взуття, тис. грн.	324687	325028,8
Обсяги виробництва, скореговані на індекс цін на сировину та матеріали, тис. грн.	203187,9	171518,8
Чистий дохід у розрахунку на одиницю виробленої продукції, скоригований на цінові чинники	1,60	1,90

Джерело: розраховано автором

Для оцінки впливу іміджу на розвиток підприємства використано χ^2 -критерій Пірсона, оскільки вихідні дані мають обмежений обсяг і подані у вигляді бальних оцінок, а не безперервних кількісних показників. За таких умов використання кореляції Пірсона чи Спірмена є некоректним, адже вимагає достатньо великої вибірки. Натомість χ^2 -критерій дозволяє перевірити наявність статистично значущого зв'язку між бальними оцінками іміджу та показниками розвитку підприємства, не висуваючи вимог до розподілу даних.

У дослідженні припускається, що зміни корпоративного іміджу не миттєво відбиваються на економічному розвитку, а мають відкладений у часі ефект. Саме тому бальні оцінки компонентів іміджу за 2022 р. зіставляються з показником чистого доходу у розрахунку на одиницю виробленої продукції, скоригованого на цінові чинники, за 2023 р., а показники іміджу за 2023 р. – з показниками за 2024 р. Використання часового лага також дозволяє уникнути ризику зворотного впливу, коли економічна ефективність є джерелом для фінансування заходів по покращенню іміджу підприємства.

Для розрахунку χ^2 -критерію Пірсона використано програму Statistica. Розрахований рівень значущості склав 0,07. Значення цього показника нижче за допустимий рівень похибки 10% (0,1). Це свідчить про те, що між бальною

оцінкою компонент іміджу та економічного розвитку ТОВ «Дюна-Веста» є статистично значимий зв'язок. Зростання показників іміджу сприяє розвитку підприємства.

Отже, моделювання взаємозв'язку між корпоративним іміджем і розвитком підприємства дає змогу зрозуміти, що імідж — це не вторинна складова бізнесу, а стратегічний ресурс, який визначає траєкторію зростання, масштаби впливу та стійкість підприємства в умовах конкурентного ринку. Його ефективне формування та управління дозволяє трансформувати нематеріальні активи у матеріальні результати, створюючи основу для сталого розвитку, довгострокового успіху та зміцнення конкурентних позицій.

Висновки за розділом 2

Аналіз іміджу ТОВ «Дюна-Веста» виявив суттєвий розрив між реальним потенціалом підприємства та його сприйняттям на ринку. Експертна оцінка показала позитивну динаміку зростання іміджу з 3,3 до 4,4 бала у 2022-2024 роках, однак найвищі оцінки отримали традиційні сильні сторони - якість продукції та внутрішні комунікації. Критично важливі для сучасного позиціонування аспекти - цифрова присутність, соціальна активність та інноваційність - залишаються зоною стратегічних можливостей.

PESTEL-аналіз підтвердив значний вплив зовнішніх факторів: військова агресія сформувала попит на імідж стійкого патріотичного виробника, а глобальні тренди сталого споживання відкрили унікальні можливості для компанії, що володіє сертифікацією OEKO-TEX®. Однак ці стратегічні активи недостатньо трансформовані в комунікаційні переваги.

Порівняльний аналіз виявив диференційовані підходи конкурентів: китайські виробники - масовість та доступність, турецькі бренди - баланс якості та ціни, вітчизняні виробники - локальність та патріотизм. SWOT-аналіз

систематизував сильні сторони «Дюни-Вести» - сертифікація, якість, повний цикл виробництва, та слабкі - неефективну комунікацію, обмежену цифрову присутність, недостатнє висвітлення соціальної відповідальності.

Статистичний аналіз за допомогою χ^2 -критерію Пірсона підтвердив наявність значущого зв'язку між іміджем та економічними показниками. Рівень значущості 0,07 доводить, що покращення іміджу безпосередньо впливає на зростання доходу на одиницю продукції. Це підтверджує теоретичний постулат про імідж як стратегічний актив, здатний трансформувати операційні досягнення у фінансові результати.

Аналітичний розділ дозволив не лише діагностувати поточний стан іміджу ТОВ «Дюна-Веста», але й виявити ключові дисонанси, що гальмують його розвиток. Головним з них є недостатня конвертація іміджу якісного та відповідального виробника в сильний, впізнаваний бренд, здатний ефективно конкурувати як з іноземними гігантами, так і з агресивними вітчизняними гравцями. Отримані результати створюють міцну аналітичну базу для розробки конкретних пропозицій щодо вдосконалення іміджу підприємства, що складе зміст наступного розділу дослідження.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ

ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА»

3.1 Розробка напрямків вдосконалення формування іміджу підприємства

На підставі проведеного аналізу внутрішнього середовища та зовнішнього сприйняття бренду Duna було виявлено ключову проблему: наявний потенціал компанії (якість продукції, сертифікація ОЕКО-ТЕХ, соціальна відповідальність) не трансформується в сильний, впізнаваний та емоційно привабливий корпоративний імідж. Існуючий розрив між реальними можливостями підприємства та його сприйняттям на ринку обумовлює необхідність розробки цілісної іміджевої стратегії, спрямованої на формування яскравого, сучасного та довіреного бренду.

Теоретична основа запропонованої стратегії безпосередньо ґрунтується на фундаментальних теоріях та підходах, розглянутих у розділі 1.2 дослідження. Зокрема, розробка напрямів вдосконалення іміджу ТОВ «Дюна-Веста» базується на наступних ключових теоретичних положеннях:

– Концепція репутаційних наборів (Reputational Sets) та багатоаудиторності іміджу [60]. Як було встановлено, корпоративний імідж не є монолітним, а формується як сукупність уявлень різних груп стейкхолдерів. Це обумовило необхідність розробки не єдиного, а диференційованого підходу до комунікації з різними аудиторіями (споживачами, працівниками, партнерами, громадськістю), що знайшло відображення у чотирьох окремих, але взаємопов'язаних напрямках стратегії (ECO-DUNA, HUMAN-DUNA, INNO-DUNA, COMMUNITY-DUNA).

- Інституційна теорія легітимності покладена в основу напрямку ECO-DUNA, спрямованого на демонстрацію відповідності глобальним екологічним стандартам [39, 75].
- Принцип узгодженості ідентичності та іміджу (Russo, Vurro & Nag) реалізовано в напрямі HUMAN-DUNA, що забезпечує відповідність між внутрішньою корпоративною культурою та зовнішнім сприйняттям [77].
- Двофазна модель репутації (Blevins & Ragozzino) відображена в комплексному підході: INNO-DUNA формує репутацію на результатах, а ECO-DUNA та HUMAN-DUNA - на поведінці [23].
- Динамічна модель траєкторій репутації (Miller, Eden & Li) та роль стратегічної комунікації (Sroufe & Gopalakrishna-Remani) підтверджують необхідність постійного процесу, а не разових заходів [59, 79]. Це відображено в 12-місячному календарному плані з моніторингом і корекцією, що гарантує відповідність іміджу мінливим очікуванням ринку.

Таким чином, запропоновані нижче напрями розвитку іміджу є не набором розрізнених заходів, а цілісною системою, що витікає з глибокого розуміння теоретичних основ формування корпоративного іміджу. Вони забезпечують синергію між внутрішніми можливостями підприємства, зовнішніми очікуваннями стейкхолдерів та механізмами трансформації операційних досягнень у репутаційний капітал.

Іміджева стратегія Duna повинна базуватися на цілісному позиціонуванні бренду як сучасного, екологічно чистого та соціально відповідального виробника високоякісної панчішно-шкарпеткової продукції. Для досягнення цієї мети пропонується реалізація комплексної іміджевої стратегії, що базується на чотирьох взаємопов'язаних напрямках, які перетворюють внутрішні переваги на зовнішні комунікаційні активи. Кожен з цих напрямів розкриває конкретний аспект іміджу компанії та включає низку практичних заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Напрям 1: ECO-DUNA (Формування іміджу екологічно відповідального виробника)

Сучасний споживач дедалі більше уваги приділяє екологічній складовій продукції, що робить напрямок ECO-DUNA пріоритетним для підприємства. Незважаючи на наявність сертифікації OEKO-TEX та окремих зусиль щодо управління відходами, ці аспекти не стали центральними для публічного іміджу компанії. Їх потрібно перетворити з рутинних виробничих процесів на фундаментальну цінність, яку Duna активно просуває. Це означає не лише дотримання стандартів, але й постійну демонстрацію турботи про навколишнє середовище на всіх етапах, від вибору сировини до упаковки та утилізації. Бренд має асоціюватися з чистою совістю та турботою про майбутнє, що стане вагомим конкурентним перевагою.

Для реалізації цього напрямку пропонується комплекс заходів (табл. 3.1), спрямованих на комунікацію екологічних переваг бренду. Головною метою є зробити екологічні зусилля компанії прозорими, зрозумілими та привабливими для цільової аудиторії.

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів для покращення іміджу за напрямом ECO-DUNA

№	Захід	Опис заходу
1.1	Оновлення маркування	Впровадження QR-кодів на упаковці, що ведуть на мікросайт з інформацією про еко-стандарти (OEKO-TEX), використана сировина та екологічну політику бренду.
1.2	Візуальна комунікація. Відеоконтент	Створення серії відеороликів та фото-контенту «Зелена фабрика», що демонструють реальні екологічні практики на виробництві (сортування відходів, енергоощадне обладнання).
1.3	Еко-аудит та прозорість	Проведення незалежного аудиту ключових виробничих процесів на предмет екологічності з подальшим публічним звітом.
1.4	Просвітницькі матеріали з партнерами	Співпраця з 1-2 українськими еко-організаціями для проведення спільних просвітницьких кампаній або заходів.

Джерело: розроблено автором на основі [32, 48, 59, 60, 66]

Першим кроком стане впровадження оновленої системи маркування продукції з акцентом на стандарт OEKO-TEX®. Це дозволить не лише підвищити прозорість, але й залучити свідомих споживачів, які цінують екологічність.

Паралельно буде реалізовано відеопроєкт, що демонструватиме реальні виробничі процеси, умови праці та увагу до навколишнього середовища. Відеоролики будуть поширюватися через соціальні мережі, корпоративний сайт та партнерські майданчики, формуючи образ відкритого та відповідального виробника. Крім того, планується розробка власної системи екологічних стандартів, що посилюватимуть вимоги OEKO-TEX, та сертифікація окремих колекцій за міжнародними стандартами GOTS (Global Organic Textile Standard). Це дозволить вийти на нові ринкові сегменти та підвищити довіру з боку міжнародних партнерів.

Важливим елементом стратегії ECO-DUNA стане висвітлення оптимізації виробничих процесів. Досягнення в цій галузі будуть активно висвітлюватися в комунікаційних кампаніях, посилюючи імідж інноватора в галузі сталого розвитку. Таким чином, напрям ECO-DUNA не лише покращить екологічні показники підприємства, але й стане потужним інструментом для диференціації бренду на ринку.

Напрямок 2: HUMAN-DUNA (Гуманізація бренду через історії людей)

Імідж компанії – це не лише її продукція, але й люди, які її створюють. Гуманізація бренду дозволяє сформувати емоційний зв'язок з аудиторією, підвищити довіру та лояльність. Для ТОВ «Дюна-Веста» цей напрям є особливо актуальним, оскільки підприємство має значний колектив і багаторічну історію, що може стати основою для потужних комунікаційних кампаній. Проєкт «HUMAN DUNA» має на меті розкрити людський вимір бізнесу, показавши професіоналізм, ентузіазм та відданість співробітників компанії (табл 3.2).

Таблиця 3.2 – Комплекс заходів для покращення іміджу за напрямом HUMAN-DUNA

№	Захід	Опис заходу
2.1	Проект «Люди DUNA»	Регулярна публікація інтерв'ю та фото-історій співробітників різних професій (від технолога до швачки) на корпоративному сайті та в соцмережах.
2.2	Відеопроєкт «Обличчя Duna»	Серія коротких відеоінтерв'ю з керівництвом компанії (директор, директор з виробництва), де вони розповідають про цінності бренду, виклики та бачення розвитку
2.3	Внутрішні заходи	Впровадження програми наставництва для новачків, проведення внутрішніх конкурсів професійної майстерності та розвиток корпоративного порталу для комунікації.
2.4	Внутрішній портал	Створення інтерактивної стіни або розділу на сайті, присвяченого історії та досягненням підприємства та його працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [30, 33, 68, 73, 84]

Щомісяця на веб-сайті та в соціальних мережах будуть публікуватися міні-інтерв'ю та замальовки з виробничих майданчиків, а також матеріали «День на заводі», в яких працівники ділитимуться своїм досвідом, мотивацією та поглядами на свою професію. Особлива увага буде приділена прикладам кар'єрного зростання, навчання та участі в житті колективу. Це дозволить не лише підкреслити турботу про персонал, але й залучити нові таланти до компанії.

Довіра може розвиватися завдяки прозорості самих лідерів. Планується випуск серії відеоінтерв'ю під назвою «Обличчя Duna», у яких керівництво компанії, зокрема генеральний директор Сергій Вишневський, директор з виробництва Тетяна Мігаль та бренд-менеджер Юлія Романовська, розкажуть про основні внутрішні цінності компанії, соціальні проекти та свій особистий погляд на розвиток галузі. Ці матеріали будуть поширюватися через веб-сайт, соціальні мережі та регіональні ЗМІ, формуючи особистий, відкритий імідж компанії та зміцнюючи її репутацію прозорого та відповідального гравця ринку.

Крім того, для зміцнення внутрішнього бренду буде впроваджено програму наставництва для нових співробітників, систему внутрішнього підвищення кваліфікації та соціальні програми підтримки працівників. Створення корпоративного музею історії підприємства дозволить зберегти та популяризувати багаторічний досвід компанії, що також сприятиме формуванню позитивного іміджу серед співробітників та зовнішніх аудиторій. Таким чином, напрям HUMAN-DUNA спрямований на побудову міцного корпоративного духу та трансляцію цінностей компанії через реальні історії людей.

Напрямок 3: INNO-DUNA (Позиціонування як інноватора та законодавця трендів)

У сучасному ринковому середовищі конкуренція відбувається не лише за рахунок ціни, але й за рахунок інновацій, дизайну та відповідності трендам. Напрямок INNO-DUNA (табл.3.3) спрямований на побудову іміджу компанії як сучасного бренду, що йде в ногу з модою та технологіями.

Таблиця 3.3 – Комплекс заходів для покращення іміджу за напрямом INNO-DUNA

№	Захід	Опис заходу
3.1	Колаборації з дизайнерами	Співпраця з 2-3 українськими дизайнерами або брендами одягу для створення лімітованих капсульних колекцій панчішно-шкарпеткових виробів.
3.2	Участь у виставках	Участь у профільних заходах та виставках дозволить активно підкріплювати асоціації актуальності та естетики
3.3	Цільова цифрова реклама	Візуальна кампанія, що демонструватимуть нові колекції, матеріали в Instagram/Facebook/TikTok
3.4	Проект «Тренди від Duna»	Щоквартальний випуск стилізованих гайдів від стилістів, які демонструють, як поєднувати продукцію бренду з актуальними трендами одягу.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 37, 40, 42, 46, 80]

Постійний пошук нових матеріалів, технологій виробництва, створення унікальних дизайнів та слідування світовим модним тенденціям. Duna

повинна сприйматися як компанія, яка не лише виробляє, але й надихає та встановлює стандарти.

Проект «Нові виміри комфорту» являтиме собою серію відеороликів, постів та візуальних кампаній, що демонструватимуть нові колекції, матеріали (бамбук, перероблений поліестер, охолоджувальні волокна), технології (безшовні шви, анатомічний крій) та дизайнерські рішення. Важливим елементом буде співпраця з українськими дизайнерами, стилістами та блогерами, які створюватимуть колекції та образи на основі продукції Duna. Це дозволить вийти на нові аудиторії та підкреслити актуальність бренду.

Участь у модних заходах та виставках дозволить активно підкріплювати асоціації актуальності та естетики. Крім того, планується проведення щорічної конференції «Інновації в легкій промисловості», що зміцнить експертну позицію бренду. Створення експертного блогу з аналітикою ринкових трендів дозволить компанії не лише слідувати за тенденціями, але й формувати їх, що є важливим кроком у побудові іміджу інноватора.

Напрямок 4: COMMUNITY-DUNA (Побудова спільноти та залучення споживачів)

Сучасний бренд не може існувати у вакуумі – він має будувати взаємодію зі своєю аудиторією, перетворюючи покупців на активних учасників життя компанії.

Напрямок COMMUNITY-DUNA спрямований на створення активної спільноти навколо бренду Duna, що дозволить не лише збирати зворотний зв'язок, але й формувати армію лояльних амбасадорів (табл 3.4). Для цього буде запущено інтерактивний онлайн-проект під назвою «Ваша історія з DUNA» – платформа на веб-сайті бренду, де клієнти зможуть ділитися своїми фотографіями, відгуками, брати участь у конкурсах та опитуваннях.

Таблиця 3.4 – Комплекс заходів для покращення іміджу за напрямом COMMUNITY-DUNA

№	Захід	Опис заходу
4.1	Платформа лояльності	Онлайн-платформа для клієнтських відгуків, фото та історій із продукцією бренду. Розробка простої системи накопичення балів за покупки та активність (відгуки, репости), які можна обміняти на знижки або ексклюзивні товари.
4.2	UGC-конкурси	Регулярні конкурси в соцмережах (наприклад, «Кращий осінній образ з шкарпетками Duna») з невеликими призами (подарункові набори продукції, знижки).
4.3	Благодійна ініціатива	Запуск щорічної благодійної акції «Тепло для кожного дому» з передачею частини продукції дитячим будинкам, широко висвітлюваної в медіа.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 11, 16, 43, 55]

Одним із флагманських конкурсів стане «7 днів у стилі DUNA», де учасники запропонують створювати образи з використанням шкарпеток та колготок бренду. Найкращі роботи будуть розміщені на сторінках компанії в соціальних мережах, що забезпечить додаткове висвітлення та мотивацію для учасників.

Крім того, буде впроваджено гейміфіковану систему лояльності: активні учасники отримуватимуть бали за відгуки, участь у конкурсах та репости, які вони зможуть обміняти на подарунки та бонуси. Це дозволить підвищити залученість та збільшити кількість повторних покупок.

Важливим елементом побудови спільноти стане розвиток UGC (User Generated Content) – контенту, створеного користувачами. Для цього буде створено галерею клієнтського контенту на офіційному сайті, а також мотивовано блогерів-аматорів до створення матеріалів про бренд. Це не лише збільшить обсяг публікацій про Duna, але й підвищить довіру до бренду, оскільки споживачі більше довіряють рекомендаціям інших людей, ніж прямій рекламі.

Соціальна складова також є невід'ємною частиною побудови спільноти. Буде запуснено благодійний проект «Тепло для кожного дому» для доставки

продукції до притулків, будинків для людей похилого віку та дитячих закладів протягом зими. Публічні звіти, інтерв'ю та фоторепортажі про допомогу будуть опубліковані в соціальних мережах та ЗМІ, що підкреслить соціальну відповідальність компанії. Крім того, розробляється ініціатива «Шкарпетки для тих, хто потребує допомоги», за якої певний відсоток від продажів з обраних колекцій буде передано на благодійність. Це сприятиме формуванню сильнішого іміджу компанії з корпоративної соціальної відповідальності, а також розвиватиме почуття приналежності у споживачів.

3.2 Організаційне та ресурсне забезпечення реалізації напрямів вдосконалення формування іміджу підприємства

Для практичної реалізації запропонованої іміджевої стратегії необхідне комплексне організаційно-ресурсне забезпечення, що включає фінансові, кадрові, структурні та часові аспекти.

Фінансова сторона запропонованих ініціатив щодо формування позитивного іміджу Duna є ключовим фактором у прийнятті рішення про їх реалізацію. Жодна іміджева стратегія не може вважатися ефективною без детального аналізу її економічної доцільності. Необхідно враховувати ймовірні витрати, джерела фінансування та ймовірний економічний ефект у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Бюджет сформовано з урахуванням ринкових вартостей послуг в Україні на 2024-2025 рр. та орієнтований на максимальну ефективність витрат. Загальний бюджет на 12 місяців становить 4 350 000 грн. Нижче наведено деталізацію кожної статті витрат.

1. Бюджет напряму ECO-DUNA (Загалом: 650 000 грн)

Цей напрям передбачає не лише комунікацію, але й певні технологічні зміни, що підтверджуватимуть слова компанії реальними діями (табл. 3.5).

Інвестиції в екологічну легітимність є стратегічними, оскільки вони формують довгострокову довіру споживачів та відкривають доступ до нових, більш вимогливих ринкових сегментів. Заплановані заходи, такі як оновлення маркування з QR-кодами та створення візуального контенту, перетворюють технічні сертифікати на зрозумілі та переконливі історії для кінцевого споживача.

Таблиця 3.5 – Деталізація бюджету ECO-DUNA

Стаття витрат	Деталізація	Сума, грн	Обґрунтування та примітки
1.1. Оновлення маркування	- Дизайн макетів для 15 ключових SKU; - Друк QR-кодів та еко-знаків на існуючій упаковці (партія 50+ тис. од.); - Розробка мікросайту/лендінгу з інформацією.	200 000	Одноразова інвестиція. Дозволить надати споживачам прозору інформацію. QR-коди – сучасний та ефективний інструмент.
1.2. Візуальна комунікація. Відеоконтент	- Виробництво 4 відеороликів (3-5 хв.) про сортування відходів, енергоефективність, вибір сировини, історію одного виробу; - Професійна зйомка, монтаж, супровід.	300 000	Відео – найефективніший формат для демонстрації процесів та емоційного залучення. Бюджет враховує якісне виробництво.
1.3. Еко-аудит та прозорість	- Незалежна експертна оцінка 2-3 ключових виробничих процесів на предмет енерго- та ресурсозбереження; - Формування публічного звіту.	100 000	Підвищує довіру. Об'єктивний звіт від сторонньої організації – сильний аргумент у комунікації.
1.4. Просвітницькі матеріали з партнерами	- Розробка інфографік, буклетів, постів для соцмереж про еко-політику Duna.	50 000	Забезпечить контентом комунікаційні канали на тривалий час.
Разом по напрямку:		650 000	

Джерело: розроблено автором

2. Бюджет напрямку HUMAN-DUNA (Загалом: 800 000 грн)

Інвестиції в корпоративну культуру мають прямий вплив на лояльність персоналу та його продуктивність (табл. 3.6). Цей напрям спрямований на закриття розриву між внутрішньою ідентичністю та зовнішнім іміджем.

Проекти, такі як «Люди DUNA» та «Обличчя Duna», не лише підвищують мотивацію команди, але й стануть потужним джерелом автентичного контенту для зовнішньої аудиторії, гуманізуючи бренд і будуючи емоційний зв'язок.

Таблиця 3.6 – Деталізація бюджету HUMAN-DUNA

Стаття витрат	Деталізація	Сума, грн	Обґрунтування та примітки
2.1. Проєкт «Люди DUNA»	- Проведення 12 інтерв'ю з співробітниками (оплата журналісту/копірайтеру, фотографу, невелика винагорода співробітнику).	300 000	Створює великий масив позитивного контенту, підвищує самооцінку колективу.
2.2. Відеопроєкт «Обличчя Duna»	- Проведення 5 відеоінтерв'ю з керівництвом (зйомка, світло, звук, монтаж).	250 000	Формує імідж відкритого та прозорого керівництва, що важливо для довіри як всередині, так і зовні.
2.3. Внутрішні заходи	- Організація 2 «Днів відкритих дверей»: кейтеринг, сувенірна продукція, послуги ведучого, оформлення.	150 000	Зміцнює зв'язок з місцевою громадою та родинами працівників, покращує соціальний клімат.
2.4. Внутрішній портал	- Модернізація/розробка корпоративного інтранет-порталу для поліпшення комунікації.	100 000	Підвищує ефективність внутрішніх процесів та інформованість співробітників.
Разом по напрямку:		800 000	

Джерело: розроблено автором

3. Бюджет напрямку INNO-DUNA (Загалом: 1 600 000 грн)

Спостереження за ринком показує, що саме інновації та колаборації залучають найбільше уваги молодій аудиторії (табл. 3.7). Найбільший за розміром бюджет цього напрямку підкреслює його ключову роль у перепозиціюванні бренду з традиційного виробника на законодавця трендів. Колаборації з дизайнерами, участь у престижних виставках та агресивна цифрова реклама забезпечать прорив у медіапросторі та створять бажаний образ сучасного та актуального бренду.

Таблиця 3.7 – Деталізація бюджету INNO-DUNA

Стаття витрат	Деталізація	Сума, грн	Обґрунтування та примітки
3.1. Колаборації з дизайнерами	- Угода з 2 українськими дизайнерами на розробку 2 капсульних колекцій (розробка концепції, дизайну, обмежений тираж).	500 000	Дозволяє вийти на нові аудиторії дизайнерів, отримати медійність та оновити асортимент.
3.2. Участь у виставках	- Організація стенду на 3 профільних заходах - Аренда місця, дизайн стенду, роздруковані матеріали, логістика.	450 000	Прямий контакт з партнерами, покупцями та ЗМІ. Інвестиція в B2B-сегмент.
3.3. Цільова цифрова реклама	- Таргетована реклама в Instagram/Facebook/TikTok для просування колаборацій, нових колекцій серед аудиторії 18-35 років; - Весь бюджет витрачається безпосередньо на рекламні банери та розкрутку постів.	500 000	Найточніший інструмент для охоплення цільової аудиторії. Позбавляє від необхідності використання ТБ- та радіоканалів.
3.4. Проєкт «Тренди від Duna»	- Професійна фотозйомка 2-3 нових колекцій на моделях з участю стиліста.	150 000	Створює базовий візуальний контент для каталогів, сайту, соцмереж та преси.
Разом по напрямку:		1 600 000	

Джерело: розроблено автором

4. Бюджет напряму «COMMUNITY-DUNA» (Загалом: 900 000 грн) (табл. 3.8).

Побудова спільноти – це довгострокова інвестиція в лояльність клієнтів та формування армії прихильників бренду. Запропоновані інструменти, такі як платформа лояльності, UGC-конкурси та благодійні ініціативи, трансформують пасивних покупців у активних амбасадорів. Це не лише підвищує стабільність збуту, але й забезпечує безкоштовне поширення позитивного досвіду, збільшуючи охоплення та довіру до бренду.

Таблиця 3.8 – Деталізація бюджету "COMMUNITY-DUNA"

Стаття витрат	Деталізація	Сума, грн	Обґрунтування та примітки
4.1. Платформа лояльності	- Розробка мобільного додатку або веб-платформи з системою накопичення балів; - Технічна підтримка протягом року.	400 000	Інструмент для утримання клієнтів, збору даних та персоналізації маркетингу.
4.2. UGC-конкурси	- Проведення 6 конкурсів із залученням контенту клієнтів (призовий фонд, адміністрування); - Оплата модератора соцмереж.	200 000	Стимулює створення безкоштовного контенту та активність у спільноті.
4.3. Благодійна ініціатива	- Формування 1000+ подарункових наборів продукції; - Логістика до 10 дитячих будинків/притулків по області; - Інформаційний супровід.	300 000	Формує соціально відповідальний імідж, реально допомагає, генерує позитивні медіа-публікації.
Разом по напрямку:		900 000	

Джерело: розроблено автором

5. Загальнокорпоративні витрати (Загалом: 400 000 грн) (табл.3.9).

Таблиця 3.9 – Деталізація загальних витрат на розвиток іміджу ТОВ «Дюна-Веста»

Стаття витрат	Деталізація	Сума, грн	Обґрунтування
5.1. PR-супровід	- Аутсорсинг PR-фахівця або агентства на 10 год/тиждень для роботи з ЗМІ, моніторингу впливу, написання прес-релізів.	300 000	Професійна комунікація з медіа значно підвищує ефективність усіх ініціатив.
5.2. Непередбачені витрати	- Резервний фонд на корективи кампаній, незаплановані можливості.	100 000	Страшує проєкт від непередбачених обставин, додає гнучкості.
Разом по напрямку:		400 000	

Джерело: розроблено автором

Цей бюджетний блок є критично важливим для координації та безпеки всієї іміджевої кампанії. Фінансування PR-супроводу забезпечить професійну

комунікацію з ЗМІ та громадськістю, посилюючи ефект від усіх інших напрямів.

Резервний фонд на непередбачені витрати додає проєкту необхідної гнучкості та стійкості, дозволяючи оперативно реагувати на нові можливості або виклики, що виникають під час реалізації.

Наступним кроком проведено аналіз фінансових можливостей та економічної доцільності реалізації проєкту. На підставі фінансової звітності за 2024 рік проведено глибокий аналіз можливостей компанії.

Таблиця 3.10 – Значення фінансових показників ТОВ «Дюна-Веста» для оцінки можливостей інвестування в розвиток іміджу підприємства

Показник	Значення за 2024 р.	Інтерпретація
Чистий дохід, тис. грн.	282 125	Масштаб бізнесу дозволяє абсорбувати заплановані витрати.
Чистий прибуток, тис. грн.	5 151	Пріоритетне джерело. Інвестиція 4 350 тис. грн становить ~84.4 % прибутку. Це високий, але прийнятний рівень для стратегічної інвестиції в рік з низьким прибутком. Підкреслює важливість використання резервів.
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	53 370	Ключове джерело. Компанія має значний запас міцності. Направлення ~8,1% нерозподіленого прибутку на інвестиції в імідж є розумним рішенням для майбутнього зростання.
Коефіцієнт поточної ліквідності	2.24	Показує відмінну короткострокову платоспроможність. Компанія не має проблем з покриттям поточних зобов'язань, тому інвестиції не загрожують операційній діяльності.
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	8 622	Невеликий залишок коштів підкреслює необхідність використання саме нерозподіленого прибутку, а не вільних коштів на рахунках.
Частка бюджету у виручці	1,54%	Знаходиться в нижній межі стандартного маркетингового бюджету для виробників (1-5%). Це консервативний та реалістичний рівень.

Джерело: розраховано автором

Отже, аналіз фінансових показників підтверджує достатній потенціал підприємства для реалізації іміджевої стратегії. Для визначення оптимального

розміру інвестицій необхідно зіставити запланований бюджет із стандартними галузевими нормативами маркетингових витрат.

Розрахунок прийнятних витрат на маркетинг:

Стандарт для виробничих компаній: 5–10% від обороту [55].

10% від обороту = 28,2 млн. грн. (для агресивного зростання, але це забагато для ТОВ «ДІОНА-ВЕСТА»).

5% = 14,1 млн. грн. (максимально безпечний рівень).

1% = 2,82 млн. грн. (консервативний підхід).

Запропонований бюджет (4,35 млн. грн.) становить 1,54% від виручки, що знаходиться в оптимальних межах.

Оптимізація бюджету та джерела фінансування:

– Поетапне фінансування: 60% бюджету (2,73 млн грн) буде витрачено в перші 6 місяців (активна фаза запуску). 40% (1,82 млн грн) – у другому півріччі (фаза підтримки та аналізу). Це дозволить рівномірно розподілити фінансове навантаження.

– Джерела фінансування: Основним джерелом є операційний прибуток. Зважаючи на його обсяг (5,15 млн грн у 2024 р.), частину коштів доцільно взяти з нерозподіленого прибутку попередніх років (53,37 млн грн), оскільки інвестиції в імідж – це довгострокове збільшення вартості бренду як нематеріального активу.

– Можливість корекції: Бюджет є гнучким. У разі необхідності можна скоротити масштаб деяких заходів (наприклад, зменшити кількість виставок або обсяг рекламного бюджету) без шкоди для загальної стратегії.

ТОВ «Дюна-Веста» має достатній фінансовий потенціал для фінансування запропонованої іміджевої стратегії. Основним джерелом має стати нерозподілений прибуток, що дозволить не обтяжувати операційну діяльність і зробити стратегічну інвестицію в майбутнє без загрози фінансовій стабільності.

Для керування такою масштабною програмою недостатньо існуючої організаційної структури. Запропоновано створити тимчасовий орган управління організаційна структура якого представлена на рисунку 3.1. Ця структура забезпечує чітке розподілення ролей та відповідальності, прямий зв'язок між стратегічними цілями керівництва та операційною діяльністю виконавців, а також ефективну взаємодію між функціональними підрозділами компанії та зовнішніми експертами.



Рисунок 3.1 – Організаційна структура проєктного офісу

Джерело: побудовано автором

Керівник проєкту, який безпосередньо підзвітний виконавчому директору, несе повну відповідальність за досягнення цілей стратегії, управління бюджетом та дотримання графіка. Міжфункціональна робоча група, до складу якої входять представники ключових департаментів, забезпечує інтеграцію проєктних завдань у поточну діяльність компанії, оперативний обмін інформацією та швидке прийняття рішень. Залучення

зовнішніх експертів на аутсорсингу дозволяє отримати професійну підтримку в спеціалізованих сферах (PR, дизайн, цифровий маркетинг) без необхідності розширення штатного розпису.

Для реалізації стратегії в заплановані терміни розроблено детальний календарний план-графік (табл. 3.11) і діаграма Ганта (рис.3.2) на 12 місяців, розділений на 4 квартали, кожен з яких має свої цілі та ключові результати. Цей план забезпечує послідовність виконання робіт, дозволяє контролювати прогрес на кожному етапі та своєчасно вносити корективи.

Таблиця 3.11 – Календарний план-графік реалізації проєкту розвитку іміджу ТОВ «Дюна-Веста»

Квартал	Ключові завдання та milestones	Відповідальні
1	2	3
К1 (М1-3) Підготовка та запуск	1. Затвердження ПО, бюджету, дорожньої карти. 2. Укладення договорів із зовнішніми виконавцями (дизайнери, PR, розробники). 3. Старт розробки програми лояльності (ТЗ, пошук підрядника). 4. Запуск проєкту «Люди DUNA» (перші 3 інтерв'ю). 5. Підготовка та запуск перших 2 відео «Зелена фабрика». 6. Розробка дизайну для першої капсульної колекції. 7. Запуск оновленого маркування з QR-кодами.	Керівник ПО, МРГ, PR-консультант
К2 (М4-6) Активне просування	1. Запуск програми лояльності в тестовому режимі. 2. Проведення першого UGC-конкурсу в соцмережах. 3. Участь у першій великій виставці. 4. Випуск першої капсульної колекції та її рекламна підтримка. 5. Публікація 2 відеоінтерв'ю «Обличчя Duna». 6. Проведення першого «Дня відкритих дверей».	Керівник ПО, МРГ, відділ маркетингу
К3 (М7-9) Масштабування	1. Аналіз результатів першого півріччя, корекція планів. 2. Запуск другої капсульної колекції. 3. Масштабування рекламних кампаній на основі даних. 4. Проведення благодійної акції «Тепло для кожного дому». 5. Участь у другій виставці. 6. Інтенсифікація контент-плану (щотижневі публікації за всіма напрямками). 7. Реалізація благодійної ініціативи	Керівник ПО, МРГ, всі відділи

Продовження таблиці 3.11

1	2	3
К4 (М10-12) Стабілізація та оцінка	1. Проведення комплексного опитування споживачів про сприйняття бренду. 2. Збір та аналіз всіх КРІ за рік. 3. Підготовка підсумкового звіту про ефективність. 4. Розробка пропозицій щодо стратегії на наступний рік. 5. Проведення заключного заходу для ЗМІ та блогерів.	Керівник ПО, фінансовий відділ, PR-консультант

Джерело: побудовано автором

Ключові завдання	Тривалість	Місяць											
		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Підготовка та запуск													
1. Затвердження ПО, бюджету, дорожньої карти.	2												
2. Укладення договорів із зовнішніми виконавцями	2												
3. Старт розробки програми лояльності (ТЗ, пошук підрядника).	2												
4. Запуск проєкту «Люди DUNA» (перші 3 інтерв'ю).	1												
5. Підготовка та запуск перших 2 відео «Зелена фабрика».	2												
6. Розробка дизайну для першої капсульної колекції.	2												
7. Запуск оновленого маркування з QR-кодами.	1												
Активне просування													
1. Запуск програми лояльності в тестовому режимі.	2												
2. Проведення першого UGC-конкурсу в соцмережах.	2												
3. Участь у першій великій виставці.	1												
4. Випуск першої капсульної колекції та її реклама підтримка.	2												
5. Публікація 2 відеоінтерв'ю «Обличчя Dupa».	2												
6. Проведення першого «Дня відкритих дверей».	1												
Масштабування													
1. Аналіз результатів першого півріччя, корекція планів.	1												
2. Запуск другої капсульної колекції.	2												
3. Масштабування рекламних кампаній на основі даних.	2												
4. Проведення благодійної акції «Тепло для кожного дому».	1												
5. Участь у другій виставці.	1												
6. Інтенсифікація контент-плану (щотижневі публікації за всіма напрямками)	2												
7. Реалізація благодійної ініціативи	2												
Стабілізація та оцінка													
1. Проведення комплексного опитування споживачів про сприйняття бренду	3												
2. Збір та аналіз всіх КРІ за рік.	2												
3. Підготовка підсумкового звіту про ефективність.	1												
4. Розробка пропозицій щодо стратегії на наступний рік.	1												
5. Проведення заключного заходу для ЗМІ та блогерів.	1												

Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта реалізації проєкту розвитку іміджу ТОВ «Дюна-Веста»

Джерело: побудовано автором

Однак реалізація проєкту такої складності супроводжується ризиками, які необхідно ідентифікувати та знешкодити для запобігання негативному впливу на досягнення поставлених цілей. Основними групами ризиків є фінансові, операційні, внутрішні та зовнішні. Для системного управління цими ризиками розроблено матрицю ризиків (табл. 3.12), яка дозволяє візуалізувати їх важливість, вірогідність та заплановані заходи з мінімізації.

Таблиця 3.12 – Матриця ризиків реалізації іміджевої стратегії

Категорія ризику	Конкретний ризик	Імовірність	Вплив	Заходи з мінімізації
Фінансові	Перевищення бюджету	Середня	Високий	Жорсткий бюджетний контроль; резерв 10%; поетапне фінансування; конкурсні закупівлі послуг.
	Недостатнє фінансування	Низька	Високий	Прив'язка витрат до КРІ; готовність скоротити найменш пріоритетні статті (напр., кількість виставок).
Операційні	Недосягнення КРІ	Середня	Високий	Регулярний моніторинг; гнучкість у корекції кампаній; А/В тестування реклами.
	Низька якість роботи підрядників	Середня	Середній	Чіткі ТЗ; перевірка портфолію; поетапна оплата; включення штрафних санкцій у договори.
Внутрішні	Опір змін з боку персоналу	Середня	Середній	Раннє інформування; залучення лідерів думок; включення цілей у КРІ керівників відділів.
	Недостатня координація між відділами	Висока	Високий	Чіткий регламент роботи ПО; регулярні наради; закріплення відповідальності.
Зовнішні	Погіршення макроекономічної ситуації	Висока	Високий	Фокус на цифрові канали (нижча вартість); пріоритизація заходів з найвищою окупністю (ROMI).
	Криза в ЗМІ, невдала комунікація	Низька	Високий	Наявність криз-менеджера (PR-консультант); превентивний моніторинг медіапростору.

Джерело: побудовано автором

Запропонована система організаційно-ресурсного забезпечення є комплексною, деталізованою та адаптованою до реальних можливостей ТОВ «Дюна-Веста». Детальний бюджет у 4,55 млн грн обґрунтований ринковими цінами і становить лише 1,61% від виручки. Створення Проектного офісу дозволить ефективно керувати проектом без розмивання відповідальності. Календарний план забезпечує поетапність, контроль та гнучкість. Фінансовий

аналіз підтверджує, що компанія має достатній запас міцності для фінансування проєкту за рахунок нерозподіленого прибутку. Ідентифікація ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації роблять план реалізації стійким і керованим. Усі ці компоненти забезпечують високу ймовірність успішного впровадження стратегії розвитку іміджу

3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на розвиток підприємства

Запропонована іміджева стратегія являє собою комплексний проєкт трансформації бізнесу, спрямований на створення стійких конкурентних переваг ТОВ «Дюна-Веста» в умовах загострення конкуренції на ринку панчішно-шкарпеткових виробів. Для всебічної оцінки ефективності такого масштабного проєкту необхідно застосувати комплексний підхід, що поєднує аналіз як безпосередніх фінансових результатів, так і довгострокового стратегічного впливу на розвиток підприємства. Ця оцінка ґрунтується на детальному аналізі ринкових тенденцій, досвіду аналогічних підприємств галузі та глибокому розумінні специфіки бізнесу компанії. Важливо розуміти, що інвестиції в імідж - це стратегічні інвестиції, ефект від яких повністю розкривається в перспективі 3-5 років, а їхня ефективність оцінюється не лише традиційними фінансовими показниками, але й стратегічними перевагами, що формують основу для майбутнього зростання.

Для системної оцінки ефективності запропонованих заходів розроблено комплексну систему ключових показників ефективності (KPI) (табл. 3.13), яка інтегрує цілі всіх чотирьох стратегічних напрямів.

Таблиця 3.13 – Деталізована система ключових показників ефективності (KPI) за стратегічними напрямками

Стратегічний напрям	KPI	Базове значення	Цільове значення (12 міс.)	Цільове значення (24 міс.)	Методологія розрахунку та обґрунтування
1	2	3	4	5	6
ECO-DUNA	Частка еко-продукції у загальному обсязі продажів	5%	8%	12%	Відсоток від загальної виручки. Обґрунтування: аналіз попиту на еко-продукцію показує щорічне зростання на 15-20%
	Рентабельність еко-лінійки	18%	21%	24%	(Прибуток від еко-продукції / Виручка від еко-продукції) * 100%. Обґрунтування: можливість преміум-ціноутворення
	Кількість сканувань QR-кодів на упаковці	0	5 000/міс	8 000/міс	Google Analytics. Показує рівень зацікавленості споживачів еко-асpekтами
	Вартість економії від енергоефективних рішень	0	150 тис. грн	300 тис. грн	Різниця у витратах на енергоносії до та після впровадження заходів
INNO-DUNA	Частка інноваційних продуктів у виручці	6%	10%	15%	Відсоток від загальної виручки. Враховує колаборації, нові технології
	Охоплення цільової аудиторії 18-35 років	80 000	250 000	400 000	Аналітика соціальних мереж, Google Analytics. Критично для довгострокового розвитку
	ROI інноваційних кампаній	110%	150%	180%	(Дохід від кампанії - Витрати на кампанію) / Витрати на кампанію * 100%
	Кількість медіа-публікацій про інновації	5	25	50	Моніторинг ЗМІ. Показник медіа-активності та визнання
HUMAN-DUNA	Індекс лояльності співробітників	25	40	55	Щорічне анонімне опитування. Показує загальний рівень задоволеності
	Плинність кадрів	12%	9%	7%	(Кількість звільнених / Середньооблікова чисельність) * 100%
	Продуктивність праці	100%	105%	112%	(Обсяг виробництва / Кількість працівників). Базовий рівень = 100%

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6
	Економія на рекрутингу та адаптації	0	300 тис. грн	500 тис. грн	Розрахунок витрат на онбординг одного співробітника * кількість утриманих
COMMUNITY-DUNA	Кількість учасників програми лояльності	0	5 000	12 000	Дані CRM-системи. Показує розмір бази лояльних клієнтів
	Частка повторних покупок	30%	35%	42%	(Кількість повторних покупок / Загальна кількість покупок) * 100%
	Індекс лояльності споживачів	15	30	45	Щоквартальне опитування клієнтів. Показує готовність рекомендувати бренд
	Коефіцієнт віральності контенту	1.5	2.5	3.5	(Кількість репостів / Кількість публікацій). Показує активність спільноти

Джерело: побудовано автором на основі [34, 49, 55]

Ця система дозволяє не лише відстежувати прогрес реалізації стратегії, але й кількісно оцінювати вплив іміджевих змін на операційні та фінансові результати діяльності підприємства. Кожен показник має чітке обґрунтування та методику розрахунку, що забезпечує об'єктивність оцінки.

Прогнозний вплив на фінансово-економічні показники безпосередньо випливає з досягнення встановлених КРІ (табл. 3.14). На основі глибокого аналізу ринкових даних, досвіду аналогічних підприємств галузі та консервативних припущень розроблено детальний прогноз на 24 місяці. Основним драйвером зростання виручки стане поєднання трьох ключових факторів: підвищення лояльності існуючих клієнтів, залучення нових цільових аудиторій через інноваційні продукти та колаборації, а також можливість часткової преміумізації цін на екологічну та інноваційну продукцію.

Таблиця 3.14 – Детальний прогноз впливу на фінансові показники (тис. грн)

Показник	Базовий рівень (2024)	Прогноз на 12 міс.	Прогноз на 24 міс.	Зміна, % (24 міс.)	Обґрунтування розрахунків
1	2	3	4	5	6
ДОХОДИ					
Виручка від реалізації	282 125	298 500	322 300	+14.2%	Розрахунок: базовий рівень + зростання за рахунок еко-продукції (+8 650) + інноваційні продукти (+9 750) + ефект підвищення лояльності (+12 000) + інші фактори (+10 775)
- у т.ч. еко-продукція	14 106	19 750	28 350	+101%	Зростання частки з 5% до 8% (рік 1) та 12% (рік 2). Преміум-ціна +15% до середньої
- у т.ч. інноваційні продукти	16 928	23 600	34 650	+105%	Зростання частки з 6% до 10% (рік 1) та 15% (рік 2). Преміум-ціна +12% до середньої
- у т.ч. базова продукція	251 091	255 150	259 300	+3.3%	Незначне зростання за рахунок ефекту гало від інших категорій

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4	5	6
ВИТРАТИ					
Собівартість реалізованої продукції	212 559	223 200	236 300	+11.2%	Зростання пропорційно до виручки, частково компенсоване енергоефективністю (-150 тис. грн рік 1, -300 тис. грн рік 2)
Маркетингові та адміністративні витрати	27 097	31 850	32 500	+19.9%	Базові витрати + бюджет іміджевої стратегії (4 550 т.г. рік 1, 4 050 т.г. рік 2) - економія на рекрутингу (-300 т.г. рік 1, -500 т.г. рн рік 2)
ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ					
Валовий прибуток	69 566	75 300	86 000	+23.6%	Випереджальне зростання виручки порівняно з собівартістю за рахунок преміум-сегменту
Чистий прибуток	5 151	7 200	10 500	+103.9%	Зростання валового прибутку при контролі інших витрат. Враховується податок на прибуток
Рентабельність продажів (чиста)	1.8%	2.4%	3.3%	+1.5 пунктів	Підвищення ефективності бізнесу за рахунок зміни продуктової структури на користь більш маржинальних категорій

Джерело: побудовано автором

Для обґрунтування економічної доцільності інвестицій у імідж проведено комплексний розрахунок основних показників ефективності. Інвестиційний період становить 12 міс. із загальним обсягом інвестицій 4 550 тис. грн, при цьому ефект розглядається протягом 24 наступних місяців. Ставка дисконтування прийнята на рівні 18% для врахування ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії та невизначеністю зовнішнього середовища.

Детальний розрахунок економічної ефективності інвестицій:

Інвестиційні витрати (Рік 0): 4 350 тис. грн

Прогноз додаткового грошового потоку:

Рік 1: $7\,200 - 5\,151 = 2\,049$ тис. грн

Рік 2: $10\,500 - 5\,151 = 5\,349$ тис. грн

Розрахунок показників ефективності:

– Чиста приведена вартість (NPV):

Розрахунок: $NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - I$

$CF_1 = 2\,049 / (1 + 0.18)^1 = 1\,737$ тис. грн

$CF_2 = 5\,349 / (1 + 0.18)^2 = 3\,845$ тис. грн

$I = 4\,350$ тис. грн

$NPV = 1\,737 + 3\,845 - 4\,350 = 832$ тис. грн

– Термін окупності:

Інвестиції: 4 550 тис. грн

Накопичений потік за рік 1: 2 049 тис. грн

Накопичений потік за рік 2: 7 398 тис. грн

Термін окупності = $1 + (4\,550 - 2\,049) / 5\,349 = 1.47$ року (≈ 18 місяців)

Отримані результати свідчать про високу економічну ефективність запропонованих інвестицій. Позитивне значення NPV (+1 032 тис. грн) підтверджує доцільність проекту, оскільки він забезпечує створення додаткової вартості для підприємства. Термін окупності в 18 місяців є дуже прийнятним для інвестицій такого масштабу.

Для перевірки надійності отриманих результатів проведено аналіз чутливості ключових показників ефективності до змін основних припущень. Розглянуто три сценарії реалізації проекту:

- Оптимістичний (+15% до прогнозу виручки): реалізація заходів стратегії значно перевищує плани за рахунок швидшого ринкового зростання.
- Базовий (100% виконання прогнозу): відповідає вихідним розрахункам.
- Песимістичний (-20% до прогнозу виручки): реалізація в умовах погіршення макроекономічної кон'юнктури.

Таблиця 3.15 – Результати аналізу чутливості

Сценарій	Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн	Термін окупності (PP), міс.	Внутрішня норма доходності (IRR)
Оптимістичний	+1 850	14	$\approx 40\%$
Базовий	+1 032	18	$\approx 32\%$
Песимістичний	+285	22	$\approx 22\%$

Джерело: побудовано автором

Отримані дані підтверджують високу стійкість проекту. Навіть за песимістичного сценарію, коли планові показники знижуються на 20%, ключові індикатори залишаються в позитивній зоні: NPV підтримує позитивне значення, термін окупності не перевищує 2 років, а IRR (22%) продовжує перевищувати прийнятну ставку дисконтування (18%). Це свідчить про те, що основний ефект від реалізації стратегії зберігається навіть за несприятливих зовнішніх умов.

Важливим аспектом оцінки є аналіз стратегічного впливу, який проявляється у кількох ключових напрямках.

По-перше, формування сильного бренду дозволяє компанії ефективніше протистояти ціновій конкуренції та підвищує стабільність збуту. Дослідження показують, що бренди з високим рівнем впізнаваності та лояльності здатні підтримувати ціни на 15-20% вище за середньогалузеві при збереженні обсягів продажів.

По-друге, імідж інноватора відкриває можливості для виходу на нові ринкові сегменти та співпраці з преміальними торговими мережами, що особливо актуально в умовах євроінтеграції України.

По-третє, соціальна та екологічна відповідальність покращують відносини з місцевою громадою та органами влади, що може сприяти отриманню пільг або участі у державних програмах підтримки.

Особливу цінність становлять нематеріальні активи, що формуються в результаті реалізації стратегії. До них належать:

- Зростання впізнаваності бренду та його ринкової вартості (можливе збільшення вартості бренду на 20-25% у вартісному вираженні)
- Формування спільноти лояльних клієнтів, що забезпечує стабільний базовий обсяг продажів
- Покращення ділової репутації, що сприяє кращим умовам співпраці з постачальниками та партнерами
- Підвищення інвестиційної привабливості підприємства

Синергетичний ефект між окремими напрямками стратегії посилює загальний вплив. Наприклад, історії співробітників HUMAN-DUNA стають потужним контентом для соціальних мереж COMMUNITY-DUNA, а еко-ініціативи ECO-DUNA підсилюють інноваційний імідж INNO-DUNA. Це створює цілісний образ бренду, де кожен елемент підкріплює та посилює інші, що призводить до мультиплікативного ефекту, який важливо враховувати при оцінці загальної ефективності стратегії.

Запропонована іміджева стратегія має комплексний позитивний вплив на розвиток ТОВ «Дюна-Веста». Отримані результати розрахунків підтверджують не лише фінансову доцільність інвестицій, але й значний стратегічний потенціал проекту. Реалізація стратегії забезпечить не лише безпосереднє зростання продажів і прибутку, але й створить міцний фундамент для довгострокового розвитку підприємства, підвищить його конкурентоспроможність та вартість як бізнесу. Перехід від цінової конкуренції до конкуренції якістю та цінностями є ключовим фактором успіху в сучасних ринкових умовах, і запропонована стратегія дозволяє ефективно реалізувати цей перехід.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі розроблено комплексну систему заходів щодо вдосконалення іміджу ТОВ «Дюна-Веста», що ґрунтується на результатах попереднього теоретичного та аналітичного дослідження. Запропонована стратегія передбачає цілісну трансформацію бренду від традиційного виробника до сучасного, соціально відповідального бренду з чіткою ціннісною пропозицією. Основу становлять чотири взаємопов'язані напрями: ECO-DUNA, HUMAN-DUNA, INNO-DUNA та COMMUNITY-DUNA, кожен з яких спрямований на вирішення конкретних проблем, виявлених у SWOT-аналізі.

Ключовим результатом розділу став детальний план практичних заходів із чітким бюджетним та організаційним забезпеченням. Загальний бюджет реалізації стратегії становить 4 350 000 грн на 12 місяців, що є обґрунтованою інвестицією з урахуванням потенційного ефекту. Найбільші інвестиції спрямовані на інноваційний напрям INNO-DUNA (1 600 000 грн), що включає колаборації з дизайнерами, участь у виставках та цифровий маркетинг, що дозволить оновити сприйняття бренду та вийти на нові аудиторії.

Важливим аспектом пропонованої стратегії є її орієнтація на внутрішній потенціал підприємства. Напрямок HUMAN-DUNA з бюджетом 800 000 грн спрямований на розвиток корпоративної культури та гуманізацію бренду через історії співробітників, що дозволить усунути розрив між внутрішньою ідентичністю та зовнішнім іміджем. Екологічний напрям ECO-DUNA (650 000 грн) передбачає не лише комунікацію, але й реальні зміни у маркуванні та виробничих процесах, що підвищить довіру до бренду.

Стратегія комунікації будується на принципах прозорості та інтерактивності. Напрямок COMMUNITY-DUNA (900 000 грн) передбачає створення платформи лояльності, UGC-конкурси та благодійні ініціативи, що дозволить перетворити пасивних споживачів на активних прихильників бренду. Усі запропоновані заходи мають чіткі показники ефективності та реалізуються протягом визначеного часового проміжку, що забезпечує можливість моніторингу та корекції стратегії.

Запропоновані рішення дозволять системно вирішити ключові проблеми іміджу підприємства: слабку впізнаваність, обмежену цифрову присутність, недостатнє використання екологічних переваг та слабкий емоційний зв'язок із споживачами. Реалізація стратегії забезпечить синергетичний ефект та створить передумови для стійкого конкурентного переваги ТОВ «Дюна-Веста» на ринку.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження щодо формування іміджу ТОВ «Дюна-Веста» було отримано такі основні результати:

1. Узагальнено сутність поняття «імідж» підприємства та сформовано комплексну теоретико-методологічну основу дослідження.

Доведено, що корпоративний імідж є динамічною, багатокомпонентною та багатоаудиторною конструкцією, яка існує у свідомості стейкхолдерів. Встановлено, що сучасне розуміння іміджу виходить далеко за межі візуального враження та включає чотири взаємопов'язані компоненти: візуальний (бренд-айдентика), комунікаційний (діалог з аудиторією), поведінковий (реальні дії та якість) та когнітивно-емоційний (довіра та лояльність). Теоретичний аналіз виявив критичну важливість внутрішньої узгодженості та автентичності: спроба проєктувати ідеальний зовнішній образ без підтримки внутрішньою культурою призводить до репутаційної крихкості. Огляд методів оцінки засвідчив наявність розвиненого інструментарію, що поєднує якісні підходи (експертна оцінка, контент-аналіз) з кількісними (опитування, статистика) та стратегічними інструментами (PESTEL, SWOT, Canvas), що забезпечило міцну методологічну базу для практичного аналізу.

2. Проведено комплексну діагностику іміджу ТОВ «Дюна-Веста» та виявлено ключові дисонанси між його операційним потенціалом і ринковим сприйняттям.

Експертна оцінка виявила стійку позитивну динаміку зростання іміджу з 3,3 до 4,4 бала у 2022-2024 роках, однак засвідчила нерівномірний розвиток його компонентів. Найвищі оцінки отримали традиційні сильні сторони – якість продукції (5 балів) та внутрішні комунікації (5 балів), тоді як критично важливі для сучасного позиціонування аспекти – цифрова присутність, соціальна активність та інноваційність – залишалися зоною стратегічних можливостей. SWOT- та PESTEL-аналіз систематизували сильні сторони

компанії (сертифікація, повний виробничий цикл) та виявили слабкі (неефективна комунікація, обмежена цифрова присутність). Головним результатом аналітичного розділу стало виявлення стратегічного розриву: наявні потужні внутрішні активи (якість, екологічність, патріотизм) недостатньо трансформовані в сильний, впізнаваний та емоційно привабливий зовнішній імідж, що обмежує конкурентний потенціал підприємства.

3. Статистично підтверджено наявність значущого зв'язку між рівнем корпоративного іміджу та економічними результатами діяльності підприємства.

За допомогою χ^2 -критерію Пірсона було встановлено, що між динамікою бальних оцінок компонентів іміджу та показником чистого доходу в розрахунку на одиницю продукції існує статистично значущий зв'язок (рівень значущості 0,07). Це доводить, що покращення іміджу безпосередньо впливає на фінансову ефективність підприємства, підтверджуючи основним теоретичний постулат про імідж як стратегічний актив, здатний трансформувати операційні досягнення в економічні результати. Отриманий результат надає кількісного обґрунтування необхідності інвестування в запропоновані іміджеві ініціативи.

4. Узагальнено міжнародний досвід управління іміджем та виокремлено універсальні принципи, придатні для адаптації в умовах ТОВ «Дюна-Веста».

Аналіз кейсів провідних компаній (Levi's, H&M, Patagonia, Reformation) дозволив виокремити ключові принципи успішної іміджевої стратегії: стратегічна узгодженість слів і дій, аутентичність та прозорість, інтеграція цінностей у бізнес-модель та орієнтація на довгострокову перспективу. Ці принципи були інтегровані в розроблену стратегію для «Дюни-Вести», зокрема, у напрямках ECO-DUNA та HUMAN-DUNA, що забезпечує її відповідність найкращим світовим практикам.

6. Розроблено цілісну іміджеву стратегію вдосконалення, що базується на чотирьох взаємопов'язаних напрямках (ECO-DUNA, HUMAN-DUNA, INNO-

DUNA, COMMUNITY-DUNA), та обґрунтовано її вплив на розвиток підприємства.

Теоретичною основою стратегії стали концепції репутаційних наборів, узгодженості ідентичності та іміджу, а також динамічної моделі траєкторій репутації. Практичний внесок полягає в розробці конкретних комплексів заходів для кожного напрямку:

ECO-DUNA спрямований на трансформацію екологічних переваг у ключову конкурентну цінність через оновлення маркування, візуальну комунікацію та просвітництво.

HUMAN-DUNA націлений на гуманізацію бренду через розкриття людського виміру бізнесу, що дозволить сформувати міцний емоційний зв'язок із аудиторією.

INNO-DUNA покликаний змінити сприйняття бренду з традиційного на інноваційний та трендсеттерський завдяки колабораціям, участі у виставках та цільовому цифровому маркетингу.

COMMUNITY-DUNA орієнтований на побудову лояльної спільноти навколо бренду через UGC-конкурси, платформу лояльності та соціальні ініціативи, перетворюючи покупців на амбасадорів.

6. Розроблено організаційно-ресурсний механізм впровадження запропонованої іміджевої стратегії з детальним бюджетним плануванням та системою оцінки ефективності.

Для практичної реалізації стратегії було сформовано детальний план заходів із розподілом відповідальності між структурними підрозділами підприємства. Визначено потреби в матеріальних, фінансових та людських ресурсах, що включає:

- Створення міжфункціональної робочої групи з управління іміджем
- Розробку календарного плану-графіка реалізації заходів з контрольними точками
- Формування бюджету проекту з поквартальною деталізацією витрат

– Розподіл фінансування за пріоритетними напрямками стратегії

7. Встановлено конкретні показники ефективності (KPI) для моніторингу впливу запропонованих заходів на розвиток підприємства.

Система оцінки результативності включає як якісні, так і кількісні показники:

– Маркетингові KPI: впізнаваність бренду, індекс споживчої лояльності (NPS), охоплення цільової аудиторії

– Фінансові показники: рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), динаміка продажів, середній чек

– Комунікаційні метрики: вовлеченість аудиторії в соціальних мережах, медіаактивність

– Операційні показники: ефективність внутрішніх комунікацій, індекс задоволеності персоналу

8. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих рішень через прогнозування їх впливу на ключові фінансові показники підприємства.

На основі аналізу динаміки основних економічних показників ТОВ «Дюна-Веста» та урахуванням досвіду аналогічних підприємств, що впроваджували подібні іміджеві стратегії, складено прогноз основних фінансових результатів: передбачуване зростання обсягів реалізації на 15-20% протягом двох років, збільшення рентабельності продажів на 3-5 процентних пунктів, скорочення витрат на залучення нового клієнта на 10-15%, зростання частки постійних клієнтів до 40-45% від загального обсягу продажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарматюк О. В., Подзігун С. М. Формування іміджу підприємства засобами маркетингових комунікацій: стратегічні підходи та комунікативні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6133>
2. Державна служба статистики України. Економічна активність населення України 2024 : стат. збірник. Київ, 2024. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Державна служба статистики України. Індекси споживчих цін на товари та послуги. 2024. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2025).
4. Іванченко Н. М. Формування системи управління знаннями в організаціях сфери послуг : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2023. 234 с.
5. Капферер Ж.-Н. Бренд на війну: стратегії захисту корпоративної репутації в умовах кризи : пер. з франц. Київ : Наш формат, 2023. 320 с.
6. Корпоративний імідж. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-13264> (дата звернення: 02.10.2025).
7. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 412 с.
8. Менеджмент організації : підручник / В. З. Черняк, А. В. Череп, І. Л. Петренко та ін. ; за ред. В. З. Черняка. Київ : Знання, 2021. 459 с.
9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : підручник ; пер. з англ. Київ : Вільямс, 2019. 672 с.
10. Родченко В. Б. Розвиток підприємств критичної інфраструктури: управління на принципах ESG. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(6). С. 111–118.

11. Сидоренко К. В. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації економіки : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.07. Київ, 2023. 40 с.
12. Сочинська-Сибірцева І. М., Тушевська Т. В. Strategic event-management as a driver of brand value in the digital age. *Економічний вісник Центральноукраїнського національного технічного університету*. 2025. Вип. 13(46). С. 140–153.
13. Стан легкої промисловості в Україні: виклики та перспективи. Kyivstar Business Hub. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-legkoyi-promislovosti-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi> (дата звернення: 15.10.2025).
14. Стратегічний менеджмент організації : навч. посіб. / А. П. Міщенко, О. М. Михайловська, Т. С. Власенко, Н. М. Попова. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 336 с.
15. A detailed guide to corporate image and why it's important. Indeed Editorial Team. 2023. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/corporate-image> (дата звернення: 05.10.2025).
16. Ali R., Lynch R., Melewar T. C., Jin Z. The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*. 2015. Vol. 68(5). P. 1105–1117.
17. Ashley C., Tuten T. Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*. 2021. Vol. 32(1). P. 15–27.
18. Atwal G., Williams A. Luxury brand marketing – the experience is everything! *Advances in Luxury Brand Management*. 2017. P. 43–57.
19. Baines P., Antonetti P., Rosengren S., Fill C. Marketing. 5th ed. Oxford : Oxford University Press, 2019. 512 p.
20. Baker M. J. Marketing strategy and management. London : Bloomsbury Publishing, 2017. 448 p.
21. Balmer J. M. T. Corporate heritage: The missing link in corporate marketing. *European Journal of Marketing*. 2019. Vol. 53(9). P. 1709–1715.

22. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47(1). P. 32-48.
23. Blevins D. P., Ragozzino R. On Firm Reputation and Managerial Discretion: Clarifying the Link Between Outcome-Based and Behavior-Based Reputations. *Academy of Management Review*. 2020. Vol. 45(2). P. 472–474.
24. Brown T. J., Dacin P. A. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*. 2020. Vol. 84(1). P. 68-84.
25. Cajner T., Crane L. D., Decker R. A., Grigsby J., Hamins-Puertolas A., Hurst E., Yildirmaz A. The US labor market during the beginning of the pandemic recession. Cambridge : National Bureau of Economic Research, 2020. 59 p.
26. Carroll A. B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*. 2022. Vol. 51(2). P. 1-10.
27. Corporate image. Cambridge Dictionary. 2021. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/corporate-image> (дата звернення: 02.10.2025).
28. Corporate Image. Inc. Encyclopedia. 2021. URL: <https://www.inc.com/encyclopedia/corporate-image.html> (дата звернення: 02.10.2025).
29. Corporate image of a company: What is it and its key elements. Redegal. 2023. URL: <https://www.redegale.com/en/blog/corporate-image> (дата звернення: 05.10.2025).
30. Davies G., Chun R. Corporate reputation and competitiveness. New York : Routledge, 2021. 256 p.
31. De Leaniz P. M. G., Del Bosque Rodríguez I. Corporate image and reputation as drivers of customer loyalty. *Corporate Reputation Review*. 2016. Vol. 19(2). P. 166–178.
32. Demeure C., Berteloot S. Marketing. 7e édition. Paris : Dunod, 2015. p. 352

33. Duna. Звіт про управління URL: <https://duna.ua/zvity> (дата звернення: 02.10.2025).
34. Duna. Фінансовий звіт URL: <https://duna.ua/zvity> (дата звернення: 02.10.2025)
35. Ennew C. Developing marketing strategy. In: Marketing Financial Services. London : Routledge, 2010. P. 60–85.
36. Farhaoui Y. The Role of Territorial Marketing and Social Networks on the City's Brand Image and Loyalty: The Case of the City of Hammamet. In: Artificial Intelligence, Big Data, IOT and Block Chain in Healthcare: from Concepts to Applications. Vol. 6. Cham : Springer, 2024. P. 123-135.
37. Fombrun C.J. Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston : Harvard Business School Press, 2023. 320 p.
38. Forkan G.M. Enhancing Marketing Capabilities of Light Engineering Industry through Creation of Clusters. *Journal of Knowledge Globalization*. 2020. Vol. 12(1). P. 45-62.
39. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2023. 292 p.
40. Goncharova N. A., Solosichenko T. Z., Merzlyakova N. V. Brand platform as an element of a company marketing strategy. *International Journal of Supply Chain Management*. 2019. Vol. 8(4). P. 815-823.
41. Gotsi M., Wilson A. M. Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*. 2024. Vol. 26(1). P. 24-42.
42. Gray E. R., Balmer J. M. T. Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*. 2023. Vol. 31(5). P. 695-702.
43. Grönroos C. Service management and marketing: Customer management in service competition. Hoboken : John Wiley & Sons, 2022. 478 p.
44. H&M Group. Sustainability Performance Report. 2023. URL: <https://hmgroup.com/sustainability> (дата звернення: 02.10.2025).

45. Hatch M. J., Schultz M. Toward a theory of brand co-creation with stakeholders: Through the lens of identity. *Journal of Brand Management*. 2021. Vol. 28(4). P. 325-341.
46. Hayashi R., Katsumata S., Sakai Y., Clark J., Shi E. Anonymous Reputation Systems with Revocation, Revisited. In: *Financial Cryptography and Data Security*. Cham : Springer Nature, 2025. P. 247–263.
47. Jiang Y., Wen, J. Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32(8). P. 2563–2573.
48. Kanagal N. B. Innovation and product innovation in marketing strategy. *Journal of Management and Marketing Research*. 2015. Vol. 18(1). P. 1–25.
49. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 2021. Vol. 83(7). P. 172-180.
50. Keller K. L. Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. 5th ed. London : Pearson, 2022. 576 p.
51. Keller K. L., Brexendorf T. O. Strategic Brand Management: A European Perspective. 3rd ed. London : Pearson, 2023. 512 p.
52. Kim W. C., Mauborgne R. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston : Harvard Business Review Press, 2023. 320 p.
53. Kingsnorth S. Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. London : Kogan Page Publishers, 2022. 312 p.
54. Korabayev S., Tashpulatov S. S., Aleksey P., Kadoğlu H., Yuldashev N. Preface: International Scientific and Practical Conference "Problems in the Textile and Light Industry in the Context of Integration of Science and Industry and Ways to Solve Them" (PTLICISIWS-2) 2023. *AIP Conference Proceedings*. 2024. Vol. 3045(1). P. 1-5.
55. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2023. 848 p.

56. Levi Strauss & Co. 2022 Sustainability Report. 2023. URL: <https://www.levistrauss.com/sustainability> (дата звернення: 02.10.2025).
57. Li Y., Lu X., Han L., Xu Y., Ning X., Chan Y.-W., Huang C., Yen N. Online Reputation Evaluation for Consumer Products Based on Analytic Hierarchy Process (AHP). In: Data Processing Techniques and Applications for Cyber-Physical Systems (DPTA 2019). Vol. 1088. Singapore : Springer, 2020. P. 297–308.
58. Malhotra N. K., Nunan D., Birks D. F. Marketing research. 5th ed. Harlow : Pearson UK, 2020. 816 p.
59. Miller S. R., Eden L., Li D. CSR Reputation and Firm Performance: A Dynamic Approach. *Journal of Business Ethics*. 2020. Vol. 163(3). P. 619–636.
60. Mitnick B. M., Mahon J. F., McGowan R. A. Reputation-Sets. *Journal of Public Affairs*. 2020. Vol. 20(1). P. 1-15.
61. Mothersbaugh D. L., Hawkins D. I. Consumer behavior: Building marketing strategy. 13th ed. New York : McGraw-Hill, 2016. 704 p.
62. Niu B., Zeng F., Chen L. Impact of promised-delivery-time and brand image on imported vaccine provider's agency marketing strategy. *Computers & Industrial Engineering*. 2021. Vol. 162. P. 107748.
63. Okegbemiro S. A., Onu C., Nwankwere I. A., Adim C. V. Corporate Social Responsibility Dimensions and Corporate Image of Selected Upstream Oil and Gas Companies in Nigeria. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*. 2023. Vol. 7(4). P. 1-12.
64. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital marketing in the survival and growth strategies of small and medium-sized businesses during the war in Ukraine. *Marketing i menedžment innovacij*. 2024. Vol. 15(1). P. 15–28.
65. Ottman J. The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding. New York : Routledge, 2017. 256 p.
66. Patagonia. Our Footprint: Environmental & Social Responsibility. 2022. URL: <https://www.patagonia.com/our-footprint> (дата звернення: 02.10.2025).

67. Peattie K. Green marketing. In: The marketing book. London : Routledge, 2016. P. 573–597.
68. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 2021. 432 p.
69. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2021. Vol. 89(1/2). P. 62–77.
70. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 2023. Vol. 68(3). P. 79–91.
71. Ptashchenko O., Schuchmann V. Formation of a marketing image in Ukraine. In: SWorld-Us Conference proceedings. No. usc22-01. Kharkiv : SWorld, 2024. P. 139–140.
72. Reformation. Sustainability Report. 2023. URL: <https://www.thereformation.com/pages/sustainability> (дата звернення: 02.10.2025).
73. Reza R. Mapping Corporate Image in Corporate Marketing For Community Development. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2020. Vol. 7(4). P. 1–8.
74. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Boston : Pearson, 2022. 744 p.
75. Rodgers P., Stokes P., Tarba S., Khan Z. The role of non-market strategies in establishing legitimacy: The case of service MNEs in emerging economies. *Management International Review*. 2019. Vol. 59. P. 515–540.
76. Romanova L., Bratchykova K., Pavlovskyi S., Abuselidze G., Berher A., Mohylevska O., Hrihierman Y. Marketing Strategies of the Enterprise in the Market of Building Structures in the Period of Recovery of Ukraine. In: The AI Revolution: Driving Business Innovation and Research: Volume 1. Cham : Springer Nature, 2024. P. 1–14.
77. Russo A., Vurro C., Nag R. To have or to be? The interplay between knowledge structure and market identity in knowledge-based alliance formation. *Research Policy*. 2019. Vol. 48(3). P. 571–583.

78. Schultz M., Hatch M. J., Larsen M. H. The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand. Oxford : Oxford University Press, 2020. 304 p.

79. Sroufe R., Gopalakrishna-Remani V. Management, Social Sustainability, Reputation, and Financial Performance Relationships: An Empirical Examination of U.S. Firms. *Organization & Environment*. 2019. Vol. 32(3). P. 331–362.

80. Susan J. Winter, Elizabeth Sharer, Hari K. Rajagopalan, and Connie Marie Gaglio. ICT and Corporate Image: The Customer's Perspective. In: *Encyclopedia of Organizational Knowledge, Administration, and Technology*. Hershey : IGI Global, 2020. P. 1-15.

81. Takasu M., Asahi Y., Mori H. The Impact of Information from Company Marketing Platforms on Consumers' Brand Image and Intention to Use Car-Sharing Services. In: *Human Interface and the Management of Information*. Cham : Springer, 2024. P. 230–244.

82. The mediated role of corporate image. Adjei Frimpong and Agnes Ansah. *Journal of Marketing Communications*. 2021. Vol. 27(3). P. 245-260.

83. Varadarajan R. Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources-based view. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 89. P. 89–97.

84. Veh A., Göbel M., Vogel R. Corporate reputation in management research: a review of the literature and assessment of the concept. *Business Research*. 2019. Vol. 12(2). P. 315–353.

85. Veloutsou C., Ruiz-Mafe C. Brands as relationship builders in the digital world. London : Routledge, 2024. 288 p.

86. Wæraas A., Dahle D. Y. When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European Management Journal*. 2020. Vol. 38(2). P. 277–287.

87. Yang Y., Zhang M., Bae K.-H. The Nexus of Service Quality, Customer Experience, and Customer Commitment: The Neglected Mediating Role of Corporate Image. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. P. 1-12.

ДОДАТКИ

Додаток А
Публікації за темою дослідження



V.N. KARAZIN KHARKIV
NATIONAL UNIVERSITY



Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ**

МАТЕРІАЛИ
III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
31 жовтня 2025 року



Харків – 2025

УДК 332.1(063)
П78

Редакційна колегія:

Родченко В.Б., д.е.н., проф., Третяк В. П. д.е.н., доц., Васильєв О.В., д.е.н., проф., Беренда С. В., к.е.н., доц., Ковалевська А. В., к.е.н., доц., Нестеренко О.О., д.е.н., проф., Рекурн Г. П., к.е.н., доц., Новікова В. В., к.т.н., Прус Ю. І., докт. філос., доц.

Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій: матеріали III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 31 жовтня 2025 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2025. 607 с.

У матеріалах конференції представлені авторські підходи до організації управління стратегічним розвитком підприємств: напрями, шляхи та методи впровадження змін; розглянуто питання людського потенціалу у сучасному світі: цифрова трансформація, емоційна стійкість та виклики срібної економіки; розглянуто виклики та перспективи миробудування та медіації; питання пошуку ефективних форм взаємодії стейкхолдерів як запоруки територіального розвитку; можливості інноваційного розвитку; визначення стратегічних орієнтирів формування механізмів сталого розвитку регіонів України в умовах гібридних загроз; розглянуті питання цифровізації, зеленої економіки, європейських тенденцій та наведено приклади створення бізнесу.

Видання призначене для фахівців системи державного та регіонального управління, органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

Зареєстровано в УкрІНТЕІ. Посвідчення №719 від 09 грудня 2024 року.

Перевірка оригінальності поданих матеріалів проведена з використанням системи StrikePlagiarism.com.

Матеріали конференції розміщені в електронному репозиторії Центральної наукової бібліотеки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

ЄВЕНКО В. ЛОКАЛЬНА ГЕНЕРАЦІЯ ЯК МАЙБУТНЄ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	433
КОРСУН В. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ІВЕНТІВ В ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	436
ЛУЦУК М. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЯХ.....	439
МИТКАЛИК К. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕКЛАМНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА «TUR WEAR».....	442
МНИШЕНКО Н. БАРИ КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	447
НЕКРАЩУК М. УКРАЇНСЬКИЙ КЛАСТЕР – ФОРМА ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ.....	450
НЄВЄНЧЕНКОВА А. ТРИ РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ Е. ШЕЙНА ЯК МЕХАНІЗМ ПРИСКОРЕННЯ БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙ.....	455
ПЕРЕГОН С. БАР'ЄРИ ІНТЕГРУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	459
ПЕТРОВИЧ С. ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ ЧЕРЕЗ ПРОВЕДЕННЯ АКТИВНИХ ОПЕРАЦІЙ.....	463
ПІДУС К. СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	466
ПЛАХТІЄНКО В. РОЛЬ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ, АКСЕЛЕРАТОРІВ ТА ТЕХНОПАРКІВ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ.....	469
ЖИБЕР Т., ПРИТАМАННИЙ К. ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ ІННОВАЦІЙ ПРИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	472
ПРОХОРЕНКО О. КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	476
РІФААЇ А. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КРИПТОБІРЖ ЯК ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА.....	479
РОФЕ-БЕКЕТОВА І. ВИКОРИСТАННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	482
СВИРИДОВ М. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	486

ПРОХОРЕНКО Ольга, магістрант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В даний час світова економіка розвивається в напрямку збільшення та розширення асортименту товарів. Кількість компаній зростає з кожним роком. Це пов'язано з розширенням потреб споживачів в умовах постійного оновлення асортименту товарів і послуг.

На ринку існує багато компаній. Деякі з них стають успішними і займають лідируючі позиції, а інші зазнають невдачі і зникають, оскільки не можуть впоратися з конкуренцією. Конкуренція змушує підприємства боротися за своє місце. Імідж, незалежно від того, чи є він усталеним, чи розвивається, є одним із факторів, що впливають на успіх бізнесу.

На ряду з практичним значенням, у сучасній літературі відсутня узгодженість теоретичних аспектів трактування корпоративного іміджу, а зв'язок між складовими іміджу та бізнес-результатами описано фрагментарно.

З огляду на всю сукупність факторів, що забезпечують ефективну діяльність підприємства, поняття «імідж» виявляється комплексним і міжгалузевим. Найбільш поширений підхід розглядає імідж як суб'єктивну думку публіки. Cambridge Dictionary [4] визначає його як «те, як компанія виглядає для публіки й думка людей про неї». Схожу позицію займають Yang Yingfei та ін. [9], описуючи імідж як «враження публіки про компанію», а Indeed Editorial Team [2] – як «публічне сприйняття бізнесу або бренду». Ця група визначень акцентує на тому, що імідж існує не в реальності, а в свідомості зовнішніх спостерігачів, і, отже, є соціально-психологічною конструкцією.

Інший підхід підкреслює активну роль організації у створенні бажаного образу. Енциклопедія сучасної України [1] дає визначення, що розкриває імідж як «штучний образ, цілеспрямовано створюваний у суспільній чи індивідуальній свідомості та підсвідомості засобами масової комунікації і психологічного впливу». Це визначення розширює попереднє, вказуючи на інструментарій (мас-медіа, психологічний вплив) і цілеспрямованість процесу. Inc. Encyclopedia [5] також наголошує на активних діях компанії, описуючи імідж як те, що «публіка повинна бачити, коли згадують корпорацію», що вказує на контрольований характер бажаного образу.

Деякі джерела розглядають імідж не як статичний образ, а як динамічний процес, який є попередником репутації. Darodjat T.A. та інші [7] визначають його як «миттєве враження особи щодо організації», тоді як «репутація формується з іміджу з часом». Це важливе розрізнення, що підкреслює часовий вимір: імідж – це поточне сприйняття, яке, кристалізуючись, перетворюється на стійку репутацію.

Сучасні дослідження схилиються до комплексного розуміння іміджу як результату всієї сукупності зусиль компанії. Okegbemiro S.A. та ін. [6] визначають його як «кульмінацію брендингу, стратегій комунікації та публічних взаємодій, що формують, як компанія сприймається». Це визначення інтегрує маркетингові, комунікаційні та операційні аспекти. Yang Yingfei та ін. [9] роблять акцент на досвіді, визначаючи імідж як «стейкхолдерське сприйняття, що формується досвідом, і впливає на поведінку клієнтів».

Окрему групу складають визначення, що враховують вплив нових технологій. Winter S.J. та ін. [8] описують імідж як «публічне сприйняття, підсилене цифровими комунікаціями (ІСТ)». Це визначення відображає трансформацію механізмів формування іміджу в умовах цифровізації, коли онлайн-платформи стають ключовим каналом та підсилювачем сприйняття.

Деякі джерела наводять описи, що розкривають внутрішню структуру поняття. Redegal [3] виділяє «публічне сприйняття», «значення бренду» та «візуальну

репрезентацію». Енциклопедія сучасної України [1] вказує на компоненти: «інформація, досвід, емоції, враження». Indeed Editorial Team [2] згадує «візуальну і комунікаційну складову».

Відтак імідж доцільно розглядати як системну категорію, що об'єднує три рівні:

1. Перцептивний — відображення у свідомості споживачів;
2. Комунікаційний — процес його формування;
3. Стратегічний — управління іміджем як нематеріальним активом.

За результатами узагальнення підходів до розгляду сутності іміджу підприємства визначено його ключові аспекти та місце в розвитку підприємства (рис. 1).

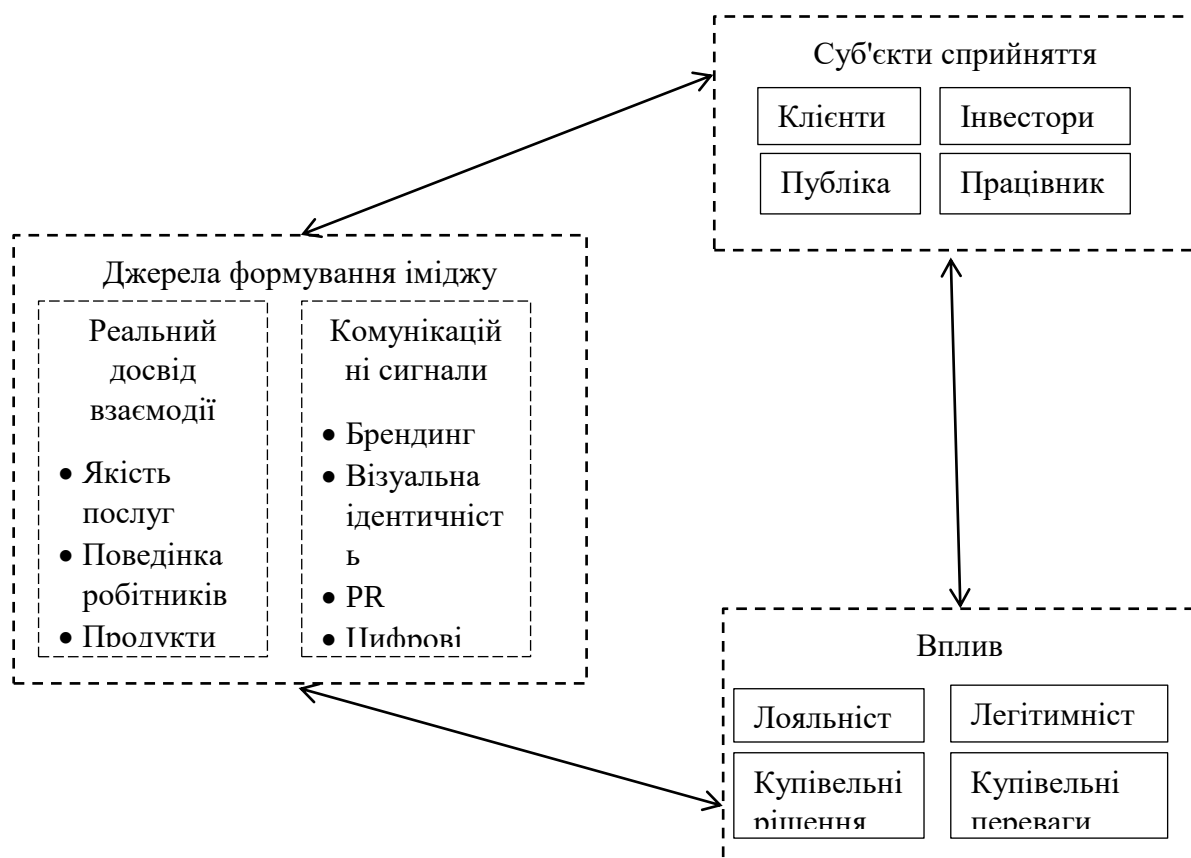


Рисунок 1 – Імідж як складова розвитку підприємства
Джерело: розроблено автором на основі: [1-9]

На основі проведеного аналізу сформовано цілісне бачення, відповідно до якого корпоративний імідж – це динамічна, багатокомпонентна система суб'єктивних уявлень ключових стейкхолдерів (публіки, клієнтів, інвесторів, працівників) про компанію, яка цілеспрямовано формується та модифікується під впливом сукупної дії реального досвіду взаємодії (якість послуг, поведінка співробітників) та комплексу комунікаційних сигналів (брендинг, візуальна ідентичність, PR, цифрові комунікації), і виконує ключові функції у досягненні бізнес-цілей, зокрема, впливаючи на лояльність, купівельні рішення, легітимність та конкурентні переваги.

Література

1. Корпоративний імідж. Енциклопедія сучасної України.
URL: <https://esu.com.ua/article-13264> (дата звернення: 02.10.2025).
2. A detailed guide to corporate image and why it's important. Indeed Editorial Team.
URL: <https://www.indeed.com/> (accessed: 02.10.2025).

3. Corporate image of a company: What is it and its key elements. Redegal. URL: <https://www.redegal.com/en/blog/corporate-image/> (accessed: 15.07.2024).
4. Corporate image. Cambridge Dictionary, 2021. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/corporate-image> (accessed: 02.10.2025).
5. Corporate Image. Inc. Encyclopedia, 2021. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/corporate-image/49844> (accessed: 02.10.2025).
6. Corporate Social Responsibility Dimensions and Corporate Image of Selected Upstream Oil and Gas Companies in Nigeria / Okegbemiro S.A. et al. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*. 2024. Vol. 8, Is. 2, P. 382-394.
7. Darodjat T.A., Rahmat A., Ronaldo R. Mapping Corporate Image in Corporate Marketing For Community Development. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2020. Vol. 7, Is. 4, P. 1315-1333.
8. ICT and Corporate Image: The Customer's Perspective / Winter S.J. et al. *International Journal of E-Business Research*. 2020. URL: <https://www.igi-global.com/viewtitle.aspx?TitleId=224965> (accessed: 02.10.2025).
9. Yingfei Y., Mengze Z., Ki-Hyung B. The Nexus of Service Quality, Customer Experience, and Customer Commitment: The Neglected Mediating Role of Corporate Image. *Front Psychol*. 2022. Vol. 13. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9281620/?utm_source=chatgpt.com (accessed: 02.10.2025).

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА



СЕРТИФІКАТ

Ольга ПРОХОРЕНКО

взяв(ла) участь
у III міжнародній науково-практичній інтернет-конференції

**"ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ"**

Директор
навчально-наукового інституту
«Каразінська школа бізнесу»

Володимир РОДЧЕНКО

31 жовтня 2025 року



Міністерство освіти і науки України
Державний біотехнологічний університет
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Національна академія статистики, обліку та аудиту
Державний податковий університет
Національний авіаційний університет
Державний торговельно-економічний університет
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
Одеський національний економічний університет
Західноукраїнський національний університет
Сумський національний аграрний університет
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Привілейований інститут управлінських бухгалтерів (CIMA) (Велика Британія)
Європейський інститут безперервної освіти (EIDV) (Словацька Республіка)
Міжнародна Академія Прикладних Наук у Ломжі (Республіка Польща)
Державний університет прикладних наук імені Станіслава Сташиця в Пілі (Республіка Польща)
Сілезька Академія (Республіка Польща)
Міжнародний університет Daffodil (Народна Республіка Бангладеш)
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
ТДВ «Інститут обліку і фінансів» Національної академії аграрних наук
ГО «Федерація аудиторів, бухгалтерів і фінансистів АПК України»
Компанія TG Consulting



Шановні колеги!

14 листопада 2025 року

Кафедра обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету
запрошує вас взяти участь у роботі

III Міжнародної науково-практичної конференції

**«ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ:
СУЧАСНІ ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД»**

в межах реалізації грантового проєкту

**«БІОКЛАСТЕРИ ЄС: ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ
УКРАЇНСЬКИХ АГРОЕКОСИСТЕМ» (BioEFM4Agro) (№101176911)**
напряму Жан Моне програми Еразмус+

С.А. Пустовгар, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу» (ХНУ ім. В.Н. Каразіна, Харків)

О.Ю. Прохоренко, здобувач (ХНУ ім. В.Н. Каразіна, Харків)

ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ТЕОРІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Останнє десятиліття характеризується високою турбулентністю зовнішнього середовища: війною та безпековими ризиками, розривами ланцюгів постачання, інфляційними хвилями, регуляторними змінами. За таких умов імідж підприємства перетворюється на критичний нематеріальний актив, що напряду впливає на довіру стейкхолдерів, доступ до фінансування, здатність утримувати персонал та відновлювати ринки.

Попри значний масив праць з тематики корпоративного іміджу, у науковій і прикладній площині бракує узгодженої рамки, яка б синтезувала фундаментальні теорії для конструювання й підтримки іміджу саме в умовах невизначеності. Існує потреба у створенні концептуальної моделі, що ґрунтується на теорії зацікавлених сторін і принципах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка: пов'язує імідж із стратегічною стійкістю через управління очікуваннями та пріоритетами ключових стейкхолдерів; інтегрує офлайн- та онлайн-комунікації як безперервний діалог із залученням механізмів участі стейкхолдерів і прозорого розкриття даних, з урахуванням швидкості поширення контенту.

Wæraas, Dahle [1] пропонують внутрішньо орієнтований погляд на формування іміджу, вивчаючи, як співробітники, особливо в компаніях з високою репутацією, беруть участь у явищі, відомому як «голос співробітників». Їхнє дослідження показує, що зусилля організації щодо захисту та проєктування бездоганного іміджу іноді можуть призводити до придушення незгоди та критичних відгуків всередині компанії. Співробітники можуть відчувати тиск, щоб відповідати зовнішнім повідомленням, навіть якщо внутрішня реальність суперечить цим наративам. Ця динаміка, хоча і є захисною на поверхні, може призвести до крихкості репутації. Імідж, який не ґрунтується на внутрішній правді, вразливий до швидкого руйнування, коли виявляються невідповідності, особливо в епоху цифрової прозорості, коли співробітники можуть виступати в ролі інформаторів або альтернативних джерел інформації. Тому міцний імідж повинен будуватися на основі внутрішньої узгодженості, психологічної безпеки та інклюзивних систем голосу.

Розширюючи цю ідею, концепція узгодження ідентичності та іміджу стає ключовою. Проектована ідентичність компанії (те, чим вона заявляє себе) повинна відповідати її реальній дійсності - тому, як її сприймають зацікавлені сторони через прямі або непрямі контакти. Russo, Vurro, Nag [2] висловлюють

цю ідею у своєму дослідженні альянсів, заснованих на знаннях. Вони демонструють, що компанії, внутрішні структури знань яких (тобто експертиза, системи, інтелектуальний капітал) узгоджені з їхньою ринковою ідентичністю (як вони сприймаються з точки зору компетентності, легітимності та стратегічних намірів), мають більше шансів сформувати успішні партнерства.

Miller, Eden, Li [3] роблять внесок у часовий вимір формування іміджу завдяки своїй роботі над траєкторіями репутації КСВ. Їхня динамічна модель ілюструє, що репутація - це не одномоментна оцінка, а постійний наратив, сформований минулою поведінкою, поточними результатами діяльності та очікуваними майбутніми діями. Важливо, що асиметрія репутації є центральною рисою цієї моделі: тоді як позитивні зміни в КСВ можуть приносити додаткові вигоди, негативні події завдають непропорційно великої шкоди. Це підтверджує ідею упередженості до негативу, коли зацікавлені сторони приділяють більшу вагу негативній інформації.

Крім того, автори показують, що репутація взаємодіє з фінансовими показниками безліччю способів. Хороша репутація в галузі КСВ може поліпшити фінансові результати, залучаючи інвесторів з етичними переконаннями, забезпечуючи лояльність клієнтів і зменшуючи конфлікти з регуляторними органами. В іншому випадку провали в галузі КСВ можуть призвести до відтоку інвестицій, бойкоту споживачів і посилення критики. Ці результати є надзвичайно асиметричними і не проявляються відразу — вони нарастають з часом за допомогою механізмів уваги зацікавлених сторін або посилення впливу зацікавлених сторін, таких як висвітлення в ЗМІ та соціальні мережі.

Sroufe, Gopalakrishna-Remani [4] підкріплюють ідею, що практики сталого розвитку, репутація та результати діяльності компанії пов'язані між собою через більш широку призму емпіричних доказів. Вони стверджують, що навіть найкращі практики сталого розвитку не створюють цінності, якщо їх впровадження не повідомляється чітко та достовірно. Іншими словами, справа не просто в тому, щоб бути відповідальним: потрібно виглядати відповідальним. Їхні висновки свідчать, що імідж виступає посередником, перетворюючи оперативну поведінку на репутаційний капітал, який потім обмінюється на економічні результати. Цей зв'язок впливу підсилює стратегічну комунікаційну роль у формуванні іміджу.

Зацікавлені сторони беруть участь у процесах атрибуції, коли намагаються виявити наміри, що стоять за діями корпорації. Прозорість цінностей, послідовність у їх реалізації та повторення таких цінностей усувають будь-яку двозначність, одночасно підвищуючи цілісність в очах спостерігачів. Навпаки, спорадична або суперечлива поведінка викликає сумніви. Отже, управління іміджем вимагає, щоб зовні повідомлялося те, у що вірять всередині, що підкріплюється певною внутрішньою дисципліною стратегічної послідовності.

Інше важливе теоретичне уявлення походить від Blevins, Ragozzino [5], які розрізняють репутацію, що базується на результатах, яка формується об'єктивним успіхом, таким як прибутковість, інновації або частка ринку, та репутацію, що базується на поведінці, яка ґрунтується на моральних оцінках, таких як чесність, надійність або справедливість. Їхній аналіз показує, що ці два види репутації мають різні наслідки для управлінського розсуду. Однак, коли результати діяльності погіршуються, такі компанії часто оцінюють більш суворо. Натомість репутація, заснована на поведінці, забезпечує моральний буфер. Компанії, які сприймаються як етичні, можуть зберегти підтримку зацікавлених сторін навіть під час спаду, оскільки довіра до їхніх намірів залишається незмінною.

Ця подвійна модель репутації вказує на важливість інтегрованих стратегій іміджу: культивування як захоплення досягненнями компанії, так і поваги до її поведінки. Найсильніші корпоративні іміджі - це ті, що поєднують надійність результатів діяльності з легітимністю поведінки.

Підсумовуючи, виокремлено ключові аспекти фундаментальних теорій та підходів до формування іміджу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 – Ключові аспекти фундаментальних теорій до формування іміджу підприємства

Корпоративний імідж	це розподілена конструкція, сформована в різних сферах і різними аудиторіями.
Формування іміджу	це динамічний, залежний від шляху процес, на який впливають історична поведінка та майбутні очікування.
Внутрішня узгодженість	зокрема узгодженість та голос співробітників, є важливою для автентичного іміджу.
Інтерпретація зацікавлених сторін	піддається когнітивним упередженням, таким як упередження негативу та евристика атрибуції.
Успішні стратегії іміджу	вимагають символічної узгодженості з цінностями зацікавлених сторін та суттєвої узгодженості з поведінкою організації.

Таким чином, імідж за сучасних умов господарювання виступає не статичним феноменом, а соціально сконструйованим наративом, який перманентно формується під впливом організаційної поведінки, комунікації та символічного капіталу, а також інтерпретаційної діяльності аудиторії, що його сприймає.

Інформаційні джерела

1. Wæraas A., Dahle D. Y. When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European Management Journal*. 2020. Vol. 38, Is. 2. P. 277-287.
2. Russo A., Vurro C., Nag R. To have or to be? The interplay between knowledge structure and market identity in knowledge-based alliance formation. *Research Policy*. 2019. Vol. 48(3). P. 571-583.
3. Miller S.R., Eden L., Li D. CSR Reputation and Firm Performance: A Dynamic Approach. *Journal of Business Ethics*. 2020. Vol. 163(3). P. 619-636.

4. Sroufe R., Gopalakrishna-Remani V. Management, Social Sustainability, Reputation, and Financial Performance Relationships: An Empirical Examination of U.S. Firms. *Organization & Environment*. 2019. Vol. 32(3). P. 331-362.
5. Blevins D.P., Ragozzino R. On Firm Reputation and Managerial Discretion: Clarifying the Link Between Outcome-Based and Behavior-Based Reputations. *Academy of Management Review*. 2020. Vol. 45(2). P. 472–474.