

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-177>

УДК 658.012:339.138

# СИСТЕМАТИЗАЦІЯ РИЗИКІВ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ КОМПАНІЇ

## SYSTEMATIZATION OF BUSINESS REPUTATIONAL RISKS

**Наумова Олена Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1237-833X>**Коваль Дмитро Вікторович**

аспірант,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7314-3114>

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

**Naumova Olena, Koval Dmytro**

«KROK» University

У статті досліджено теоретичні засади систематизації ризиків ділової репутації компанії в умовах зростання їх значущості для забезпечення стійкості бізнесу. Обґрунтовано необхідність інтеграції управління цим видом ризиків у загальну систему ризик-менеджменту. Запропоновано підхід до систематизації ризиків ділової репутації за ключовими категоріями їх проявів, що дозволяє структурувати фактори формування негативного сприйняття діяльності компанії. Охарактеризовано дуальну природу ризику через виділення первинних і вторинних проявів та визначено відмінності у підходах до їх управління. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання при побудові систем управління ризиками ділової репутації компанії. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи управління ризиками ділової репутації компанії на засадах міждисциплінарного підходу.

**Ключові слова:** ризик ділової репутації; систематизація ризиків ділової репутації; первинний ризик ділової репутації; вторинний ризик ділової репутації; операційний ризик; банківська установа; концепція «Трьох ліній» ІА.

The article examines the theoretical foundations for the systematization of business reputational risks, given their growing importance for ensuring the sustainable development of companies. The study's relevance stems from the increasing dependence of business performance on stakeholders' perceptions, as well as the expansion of digital and informational environments that intensify reputational vulnerabilities. The purpose of the study is to develop a conceptual approach to the systematization of business reputational risks based on integrated risk management principles. The methodological basis of the research includes general scientific methods such as analysis and synthesis, comparison, structural and logical analysis, and generalization, which enabled the identification of key characteristics and patterns of reputational risk manifestation. The study also relies on a systematic approach to structuring risks within a company's overall risk management framework. As a result, a structured classification of business reputational risks by key categories of their manifestation is proposed, enabling a more comprehensive identification of sources of negative stakeholder perception. The dual nature of reputational risk is substantiated through the distinction between primary and secondary risks. Primary risks arise independently of the company's actual performance and are associated with subjective or distorted information. In contrast, secondary risks arise from deviations in operational, financial, or strategic activities and reflect the materialization of other risks. The practical value of the study lies in the applicability of the proposed systematization for improving corporate risk management systems. The results can be used to enhance the identification, assessment, and monitoring of reputational risks, as well as to develop differentiated management approaches that combine preventive measures for secondary risks and reactive communication strategies for primary risks. Further research should focus on developing a business-reputation risk management system based on an interdisciplinary approach.

**Keywords:** business reputational risk; systematization of business reputational risks; primary reputational risk; secondary reputational risk; operational risk; banking institution; IIA Three Lines Model.



**Постановка проблеми.** Компанії конкурують за споживачів тією самою мірою, що й за репутаційний статус на ринку. Він формується під впливом суспільного сприйняття інформації про компанію з різних джерел і виступає «стратегічним нематеріальним активом, що визначає здатність компанії залучати ресурси, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати довгострокову стійкість» [16]. Якщо операційні ризики переважно проявляються у формі короткострокових фінансових втрат, то ризики ділової репутації мають довготривалий і системний вплив на діяльність компанії.

Резонансні корпоративні скандали останніх десятиліть, зокрема в Enron, Arthur Andersen та Boeing, посилюють проблему управління ризиками ділової репутації, які розглядаються як одна із значних загроз для бізнесу та, за оцінками ризик-менеджерів, посідають провідне місце серед глобальних ризиків, випереджаючи регуляторні, кадрові, IT- та інші види ризиків [22].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування концептуальних засад систематизації ризиків ділової репутації компанії, визначення компонентів прояву ризику ділової репутації та підходи до впровадження систем управління цим видом ризиків у практику діяльності компаній різних галузей економіки.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Попри значну кількість наукових напрацювань, питання специфіки управління ризиком ділової репутації та його інтеграції в систему прийняття управлінських рішень залишається дискусійним. У дослідженні П. В. Робертса і Г. Р. Даулінга ділова репутація трактується як узагальнена характеристика компанії, що відображає сприйняття її зовнішніми стейкхолдерами [24]. С. Дж. Браммер і С. Павелін доводять, що репутація формується під впливом соціальної та фінансової результативності, ринкових ризиків, структури власності та характеру діяльності компанії [11], що зумовлює необхідність системного управління репутаційними ризиками. Економічну цінність репутації розкриває С. Хельм, яка пов'язує її з поєднанням сприйнятої якості та впізнаваності, причому остання, посилена впливом ЗМІ та підтримкою стейкхолдерів, має вирішальний вплив на формування економічних зисків компанії [19].

У науковій літературі відсутня єдність щодо сутності ризику ділової репутації. К. Екерт і Н. Гатцерт розглядають його як інтегрований ризик, тісно пов'язаний із базовими ризиками, насамперед операційним [14]. Натомість

С. Готьє-Гайяр, Ж. П. Луїзо та Дж. Рейнер акцентують увагу на репутації як об'єкті впливу, а не самостійному джерелі ризику, визначаючи репутаційний ризик як наслідок порушень у діяльності компанії [17]. Альтернативний підхід запропоновано А. Самад-Ханом, який інтерпретує репутаційний ризик як ефект впливу подій на майбутні фінансові результати через зміну доходів і витрат [25].

Це зумовлює необхідність розроблення стратегій управління, зокрема комунікативних, орієнтованих на своєчасне виявлення, попередження та мінімізацію репутаційних ризиків в умовах цифрового середовища. Такий підхід підтримує Д. В. Пискун, який наголошує на важливості сучасних стратегій комунікативної поведінки в управлінні репутаційними та інформаційними ризиками публичних осіб у цифрову епоху [4].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Різні підходи до трактування сутності ризику ділової репутації підвищують актуальність потреби в його систематизації та формуванні узгоджених підходів до його управління на регуляторному рівні.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення концептуального підходу до систематизації ризиків ділової репутації компанії, що базується на принципах інтегрованого ризик-менеджменту та концепції «Трьох ліній» Інституту внутрішніх аудиторів (ІІА), з урахуванням міжнародних практик і можливостей їх адаптації до умов українського бізнес-середовища. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, порівняльний метод, структурно-логічний метод, а також метод узагальнення для формування авторського бачення систематизації ризиків ділової репутації компанії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ризик ділової репутації компанії визначається як «ризик, що виникає внаслідок негативного сприйняття з боку клієнтів, контрагентів, акціонерів, інвесторів, кредиторів, ринкових аналітиків, інших заінтересованих сторін або регуляторів, яке може несприятливо вплинути на здатність банку підтримувати існуючі або встановлювати нові ділові відносини та зберігати доступ до джерел фінансування» [8]. Ризики ділової репутації здебільшого зумовлюються операційними кризами, що спричиняють вторинні репутаційні втрати. Багатоваріантність трактування ризику ділової репутації зумовлює фрагментарність його систематизації, що, спричиняє

ускладнення формування цілісних систем управління цим видом ризику.

На поточному етапі, систематизація вимог щодо управління ризиками ділової репутації знаходиться у початковій стадії розвитку. Національні регуляторні органи та міжнародні організації наразі формують лише певні, обмежені за сферою застосування рекомендації та приписи. Більшість вказаних рекомендацій стосується фінансових інститутів, зважаючи на особливості їх природи функціонування, як посередників між певними спільнотами під час надання саме фінансових послуг. Європейський банківський регулятор передбачає включення ризику ділової репутації до периметру наглядового аналізу банківських установ у межах процедур SREP [15]. Базельський комітет з банківського нагляду вимагає впровадження комплексної системи управління ризиками в фінансових установах, що включає, зокрема, ризики ділової репутації [10]. Національний банк України (НБУ) визначає ризик репутації як імовірність фінансових втрат унаслідок несприятливого сприйняття банку стейкхолдерами [3].

Об'єктами впливу ризику ділової репутації є і фінансові інститути, і компанії різних галузей економіки. Так, у 2021 Nestlé стала відповідачем у колективному позові, поданому громадянами Малі, які звинуватили компанію у сприянні використанню примусової праці на какао-плантаціях у Кот-д'Івуарі, що спричинило значний суспільний резонанс і репутаційні втрати [12]. У тому ж році Gerber зазнала публічної критики та судових позовів після оприлюднення даних про підвищений вміст важких металів у продуктах дитячого харчування [20]. Австралійський підрозділ Deloitte у 2025 був змушений компенсувати витрати уряду через використання технологій штучного інтелекту при підготовці звітності, що призвело до появи недостовірних даних («цифрових галюцинацій») [13]. У 2019–2020, Boeing зіштовхнувся зі скасуванням замовлень на літаки моделі 737 MAX після серії авіакатастроф через втрату довіри споживачів і сумнівами щодо безпеки продукції [23].

Репутаційні ризики впливають на фінансову стійкість і ринкові позиції компаній, тому є необхідність їхнього системного управління з урахуванням очікувань ключових стейкхолдерів. Так, у 2008 Промінвестбанк став об'єктом інформаційної атаки, що спричинила масове дострокове вилучення депозитів, кризу ліквідності, введення тимчасової адміністрації та подальший продаж банку [21].

У 2025 власника АТ «Мономах» було звинувачено в організації схем постачання продукції до рф через треті країни, що викликало репутаційні ризики, попри офіційне заперечення компанією відповідних обвинувачень [7]. У 2021 бренд Yago зазнав втрат через відмову дистриб'юторів від співпраці після публічного резонансу, спричиненого діями власниці [28].

Концепція «Трьох ліній» IIA є стандартом побудови систем управління ризиками в компаніях. Базельський комітет з банківського нагляду інтегрує її у вимоги до управління ризиками, на які наражаються у своїй діяльності банки [9]. В Україні таку концепцію інтегровано в регуляторні вимоги щодо систем управління ризиками у фінансових установах [2; 3]. Водночас окремі компанії впроваджують її на добровільних засадах у межах власних систем управління ризиками [1]. За результатами аналізу загальних тенденцій щодо розвитку систем управління ризиками, ми виявили, що низка українських (Приватбанк, Укресімбанк) та міжнародних компаній (Hamburg Commercial Bank) інтегрувала вимоги щодо управління ризиками ділової репутації у систему прийняття управлінських рішень [5; 6; 18].

У межах рекомендацій щодо інтеграції концепції «Трьох ліній» IIA та вимог щодо побудови системи внутрішнього контролю в організації [26], Інститут внутрішніх аудиторів пропонує [27] впроваджувати систему управління ризиками відповідно до розподілу функцій. Ми узагальнили систему управління ризиками компанії на основі [27]: керівний орган здійснює нагляд і несе відповідальність перед стейкхолдерами, керівництво забезпечує реалізацію управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту; перша лінія відповідає за ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків, друга – за формування політик, контроль і аналіз їх ефективності, третя – за незалежну внутрішню оцінку системи управління ризиками, а зовнішній аудит і регулятор забезпечують її зовнішню оцінку та відповідність встановленим вимогам до управління ризиками компанії.

Ризик ділової репутації характеризується дуальною природою. Первинний ризик пов'язаний із негативним сприйняттям діяльності компанії або її представників через поширення інформації, заснованої на суб'єктивних оцінках без належних підстав. Вторинний ризик виникає внаслідок виявлення відхилень від цільової стратегії діяльності компанії, які є проявами інших видів ризиків і зумовлюють негативне сприйняття з боку стейкхолдерів.

Компанія в межах цієї концепції визнає імовірність поширення негативної інформації про свою діяльність або її суб'єктів та може превентивно управляти вторинним ризиком ділової репутації завдяки оптимізації ймовірності реалізації та масштабу відхилень від цільового перебігу діяльності.

На відміну від вторинних ризиків, якими можна управляти превентивно та після їх виявлення, первинні ризики ділової репутації мають виключно постфактумний характер, оскільки не залежать від діяльності компанії.

Компанії, незалежно від особливостей первинного та вторинного ризику ділової репутації, інтегрують управління ними у систему прийняття рішень, спрямовуючи його на мінімізацію негативного впливу від відхилень у діяльності та забезпечення своєчасної, прозорої й адекватної реакції на формування суб'єктивного, інколи безпідставного негативного сприйняття стейкхолдерами. З огляду на це, автори розробили власну систематизацію основних видів цього ризику, яка подана у Таблиці 1.

Таблиця 1

## Систематизація ризиків ділової репутації компанії

Категорія проявів ризиків ділової репутації	Опис категорії проявів ризиків ділової репутації	Типові події (приклади) в межах категорії проявів ризиків ділової репутації
Якість продуктів / послуг	Негативне сприйняття продуктів або послуг компанії її споживачами (у тому числі в результаті невідповідності фактичних особливостей, характеристик вказаного продукту – послуги очікуванням споживачів)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невідповідний рівень сервісу (затримки, неякісне виконання або невиконання компанією своїх зобов'язань перед стейкхолдерами)</li> <li>2. Недоліки продукту / послуги (невідповідність фактичних характеристик продукту / послуги заявленим)</li> <li>3. Порушення правил ринкової практики (недобросовісна конкуренція)</li> </ol>
Етичні та правові питання	Негативне сприйняття діяльності компанії внаслідок її неетичних або незаконних дій (у тому числі її уповноважених представників, працівників, власників)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Порушення внутрішніх вимог щодо етичних принципів діяльності компанії (поширення недостовірної, неправдивої інформації персоналом та власниками компанії, дискримінація працівників або клієнтів компанії, шахрайські дії уповноважених представників / власників компанії тощо)</li> <li>2. Поширення негативних згадок щодо персонал та власників компанії поза спектром їх професійної діяльності (інформація про порушення законодавства вказаними особами, їхні неетичні вчинки поза виконанням службових обов'язків, притягнення вказаних осіб до адміністративної чи кримінальної відповідальності тощо)</li> <li>3. Взаємодія компанії, її персоналу та власників із стейкхолдерами з негативною діловою репутацією (участь представників / власників компанії у спільних проєктах, заходах або організаціях, які мають негативну ділову репутацію чи сприймаються негативно стейкхолдерами компанії)</li> <li>4. Судові справи (де представники або власники компанії – відповідачі у справі)</li> </ol>
Екологічна та соціальна відповідальність	Негативне сприйняття діяльності компанії щодо оцінки екологічних або соціальних аспектів її діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нанесення шкоди життю та здоров'ю (недотримання стандартів безпеки, нехтування вимогами щодо безпеки та умов праці тощо)</li> <li>2. Порушення / недотримання стандартів екологічної та соціальної відповідальності (наслідки діяльності компанії, яка супроводжується завданням шкоди навколишньому середовищу та людям)</li> </ol>

Продовження Таблиці 1

Категорія проявів ризиків ділової репутації	Опис категорії проявів ризиків ділової репутації	Типові події (приклади) в межах категорії проявів ризиків ділової репутації
Керівництво та корпоративне управління	Негативне сприйняття діяльності компанії в контексті результатів оцінки діяльності її представників та власників або системи корпоративного управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Небездоганна ділова репутація представників / власників компанії (наявність інформації про факти, які свідчать про порушення законодавства або вчинення інших неправомірних дій персоналом або власниками компанії)</li> <li>2. Прийняття управлінських рішень, які викликали негативний суспільний резонанс (які порушують законодавчі вимоги, умови договорів, створюють негативний суспільний резонанс, неадекватна комунікація компанії в процесі реагування на запити тощо)</li> <li>3. Погіршення фінансових показників діяльності компанії (розкриття інформації щодо погіршення / невідповідності фактичних фінансових показників діяльності компанії очікуванням)</li> <li>4. Негативні висловлювання працівників (у тому числі колишніх) щодо корпоративної культури компанії (публічні заяви працівників компанії, включно з тими, хто припинив трудові відносини з нею, щодо особливостей діяльності компанії, її корпоративної культури тощо)</li> </ol>
Інформаційні атаки та кризи в комунікаційній політиці	Негативне сприйняття компанії внаслідок поширення неправдивої інформації або маніпуляції з інформацією про діяльність компанії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Навмисне поширення конкурентами неправдивої інформації або інші маніпуляції з інформацією про власників, персонал, бізнес-процеси тощо, пов'язані з діяльністю компанії, з метою впливу на рівень довіри стейкхолдерів до компанії.</li> <li>2. Затримки у здійсненні належних PR-заходів компанії з реагування на інформаційні атаки, маніпуляції або операційні кризи.</li> </ol>
Геополітичні виклики	Негативне сприйняття репутації компанії у зв'язку з її діяльністю в токсичних юрисдикціях чи з токсичними стейкхолдерами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Претензії з боку регуляторів та ЗМІ щодо діяльності компанії в юрисдикціях із підвищеним санкційним, політичним або воєнним ризиком.</li> <li>2. Підозри або звинувачення в обході санкцій чи участі у схемах із високим регуляторним ризиком.</li> <li>3. Бойкотування компанії стейкхолдерами у зв'язку зі звинуваченнями щодо зв'язків її власників або персоналу з токсичними юрисдикціями чи походження їхніх бізнес-зв'язків, що асоціюються з підвищеними геополітичними ризиками</li> </ol>
Безпека та конфіденційність даних	Негативне сприйняття діяльності компанії внаслідок втрати інформації з обмеженим доступом, яку вона обробляла, передавала чи зберігала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розголошення інформації з обмеженим доступом (поширення персональних даних працівників або клієнтів компанії або іншої інформації з обмеженим доступом)</li> <li>2. Розголошення інформації, яка стосується діяльності компанії (поширення інформації щодо особливостей бізнес-процесів компанії, її ділових практик тощо)</li> <li>3. Неавторизоване використання даних (Неправомірне використання інформації компанією поза рамках договірних умов або законодавства)</li> <li>4. Порушення фізичної безпеки компанії (неавторизований доступ третіх осіб з метою заволодіння чи пошкодження майна або цінностей компанії (у т.ч. майна та цінностей клієнтів в управлінні компанії))</li> </ol>

Джерело: сформовано авторами

Компанія наражається на прояви первинного ризику ділової репутації незалежно від результатів чи перебігу своєї діяльності. Натомість, наслідки вторинного ризику ділової репутації завжди є наслідком відхилень від цільового перебігу діяльності компанії (Таблиця 2).

Первинні та вторинні ризики ділової репутації мають різну природу виникнення, а це зумовлює відмінності у підходах до їх управління. Ефективне управління вторинними ризиками передбачає посилений контроль за операційними процесами компанії та превентивне усунення відхилень від нормативів у діяльності компанії, тоді як управління первинними ризиками ґрунтується переважно на реактивних інструментах комунікації та формуванні позитивного сприйняття стейкхолдерами ділової репутації компанії.

**Висновки.** Аналіз наукових досліджень, ринкових практик, міжнародних стандартів і регуляторних вимог засвідчує зростання уваги до ризиків ділової репутації. В умовах постіндустріального розвитку – з огляду на посилення ролі економіки послуг, цифровізації та зниження бар'єрів входження на ринки – зростає увага до потреби в управлінні сприйняттям компанії стейкхолдерами. Отримані нами результати підтверджують доцільність інтеграції управління ризиками ділової репутації у загальну систему управління ризиками та процеси прийняття управлінських рішень. Така інтеграція підвищує спроможність організації протидіяти формуванню негативного сприйняття її діяльності та досягати стратегічних цілей у динамічному економічному середовищі.

Попри актуальність проблеми, уніфікованого підходу до побудови системи управління ризиками ділової репутації на міжнародному та національному рівнях не сформовано. Чинні стандарти, зокрема ISO 31000:2018, COSO ERM і Basel Framework, визначають загальні принципи ризик-менеджменту, однак не деталізують механізми управління ризиками ділової репутації. Водночас окремі регулятори, передусім у фінансовому секторі, розробляють власні підходи до врахування цих ризиків у системах управління, інтегрованих у процеси прийняття рішень, що не забезпечує належної уніфікації практик.

Емпіричні приклади свідчать, що реалізація ризиків ділової репутації зумовлюється як проявом операційних ризиків та внутрішніми чинниками (управлінські рішення, людський фактор, технологічні особливості), так і зовнішніми впливами (соціальні, етичні, інформаційні).

Запропонована авторами систематизація ризиків ділової репутації забезпечує їх структурування за ключовими категоріями, що підвищує аналітичну узгодженість і практичну застосовність у системах ризик-менеджменту компаній. Розмежування первинних і вторинних ризиків ділової репутації уточнює їх природу та сприяє диференціації підходів до управління, зокрема із застосуванням превентивних і реактивних інструментів контролю.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи управління ризиками ділової репутації на засадах міждисциплінарного підходу, що поєднує принципи корпоративного управління та ризик-менеджменту.

Таблиця 2

Компоненти прояву ризику ділової репутації компанії

Компонент ризику ділової репутації	Первинний ризик ділової репутації	Вторинний ризик ділової репутації
Причини прояву ризику ділової репутації	Поширення суб'єктивної або неправдивої інформації про діяльність компанії або її представників	Відхилення від цільового перебігу діяльності компанії у вигляді проявів стратегічного ризику, бізнес-ризиків, фінансового ризику та операційного ризику
Наслідки прояву ризику ділової репутації	Негативне сприйняття діяльності компанії або її представників на фоні цільового перебігу діяльності компанії	Негативне сприйняття діяльності компанії або її представників на фоні відхилень від цільового перебігу діяльності компанії

Джерело: сформовано авторами

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Група ДТЕК. Інтегрований звіт 2018 : корпоративне управління. 2019. URL: <https://dtek.com/content/files/sistema-upravlinnya-rizikami.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Національний банк України. Положення про вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю фінансової компанії. 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0185500-24#Text> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Національний банк України. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0064500-18> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Пискун Д. В. Управління репутаційними та інформаційними ризиками публічних осіб: сучасні стратегії комунікативної поведінки в цифрову епоху. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 1(12(65)). С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11693> (дата звернення: 15.04.2026).
5. ПриватБанк. Річний звіт. 2025. URL: <https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
6. Укресімбанк. Звіт керівництва (звіт про управління). 2025. URL: <https://www.eximb.com/assets/files/download/a1-1-2-stand-alone-fs-exim-2024-encrypt.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
7. Цензор.Бізнес. Українська компанія «Мономах» заробляла на торгівлі з Росією під час війни? 2025. URL: <https://censor.net/biz/resonance/3561440/ukrayinska-kompaniya-monoh-zaroblyala-na-torgivli-z-rosiyeu-pid-chas-viyiny> (дата звернення: 15.04.2026).
8. Basel Committee on Banking Supervision. Enhancements to the Basel II framework. 2009. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs157.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
9. Basel Committee on Banking Supervision. Revisions to the principles for the sound management of operational risk. 2021. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d515.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
10. Basel Committee on Banking Supervision. The Basel Framework. 2026. URL: [https://www.bis.org/basel\\_framework/index.htm?m=97](https://www.bis.org/basel_framework/index.htm?m=97) (дата звернення: 15.04.2026).
11. Brammer S. J., Pavelin S. Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*. 2006. Vol. 43. No. 3. P. 435–455. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00597.x> (дата звернення: 17.04.2026).
12. Business and Human Rights Centre. Nestlé, ADM Child Labor Lawsuit Revived by Appeals Court. 2021. URL: <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/nestle-adm-child-labor-lawsuit-revived-by-appeals-court-1/> (дата звернення: 17.04.2026).
13. Dhanji K. Deloitte to pay money back to Albanese government after using AI in \$440,000 report. *The Guardian*. 2025. URL: <https://www.theguardian.com/australia-news/2025/oct/06/deloitte-to-pay-money-back-to-albanese-government-after-using-ai-in-440000-report> (дата звернення: 17.04.2026).
14. Eckert C., Gatzert N. Modeling operational risk incorporating reputation risk: An integrated analysis for financial firms. *Insurance: Mathematics and Economics*. 2017. Vol. 72. P. 122–137. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2557270> (дата звернення: 17.04.2026).
15. European Banking Authority. Final Report on Guidelines on common procedures and methodologies for SREP and supervisory stress testing. 2022. URL: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/supervisory-review-and-evaluation-process-srep-4> (дата звернення: 17.04.2026).
16. Fombrun C., Shanley M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33. No. 2. P. 233–258. DOI: <https://doi.org/10.5465/256324> (дата звернення: 17.04.2026).
17. Gaultier-Gaillard S., Louisot J. P., Rayner J. Managing reputational risk – From theory to practice. *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*. Berlin, Heidelberg : Springer, 2009. P. 161–178. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-642-01630-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-642-01630-1_11) (дата звернення: 17.04.2026).
18. Hamburg Commercial Bank. The Summary of Reputation Risk Policy. 2023. URL: <https://www.hcob-bank.com/media/reputational-risk-policy/> (дата звернення: 17.04.2026).
19. Helm S. The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*. 2007. Vol. 10. No. 1. P. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550036> (дата звернення: 17.04.2026).
20. LaMotte S. Leading baby food manufacturers knowingly sold products with high levels of toxic metals. *CNN*. 2021. URL: <https://www.cnn.com/2021/02/04/health/baby-food-heavy-metal-toxins-wellness> (дата звернення: 17.04.2026).
21. LB.ua. Промінвестбанк. 2024. URL: [https://lb.ua/file/company/3591\\_prominvestbank.html](https://lb.ua/file/company/3591_prominvestbank.html) (дата звернення: 18.04.2026).

22. Nobanee H. et al. Reputational risk and sustainability: A bibliometric analysis of relevant literature. *Risks*. 2021. Vol. 9. No. 7. Article 134. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks9070134> (дата звернення: 18.04.2026).
23. Reuters. Azerbaijan cancels \$1 billion contract with Boeing for safety reasons. *Reuters*. 2019. URL: <https://www.reuters.com/article/business/azerbaijan-cancels-1-billion-contract-with-boeing-for-safety-reasons-idUSKCN1T413D/> (дата звернення: 18.04.2026).
24. Roberts P. W., Dowling G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23. No. 12. P. 1077–1093. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.274> (дата звернення: 18.04.2026).
25. Samad-Khan A. A new approach for managing operational risk: addressing the issues underlying the 2008 global financial crisis. 2010. URL: <https://www.soa.org/globalassets/assets/files/research/projects/research-new-approach.pdf> (дата звернення: 18.04.2026).
26. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Leveraging COSO across the three lines of defense. 2015. URL: [https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_cc80a9492ca743fd90d517049736c4da.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_cc80a9492ca743fd90d517049736c4da.pdf) (дата звернення: 18.04.2026).
27. The Institute of Internal Auditors. The IIA's Three Lines Model. 2024. URL: [https://www.iias.ch/hubfs/02\\_Standards/05\\_Dokumente/three-lines-model-updated-english\\_Sept.24.24](https://www.iias.ch/hubfs/02_Standards/05_Dokumente/three-lines-model-updated-english_Sept.24.24) (дата звернення: 18.04.2026).
28. Zaxid.net. A number of companies have also refused to cooperate with Yuliia Pryvalova. 2021. URL: [https://zaxid.net/skandal\\_yaro\\_hto\\_vidmovivsya\\_vid\\_spivpratsi\\_z\\_privalovoyu\\_n1528540](https://zaxid.net/skandal_yaro_hto_vidmovivsya_vid_spivpratsi_z_privalovoyu_n1528540) (дата звернення: 18.04.2026).

## REFERENCES:

1. DTEK Group. (2019). *Intehrovanyi zvit 2018: Korporatyvne upravlinnia* [Integrated report 2018: Corporate governance]. Available at: <https://dtek.com/content/files/sistema-upravlinnya-rizikami.pdf> (accessed April 15, 2026).
2. National Bank of Ukraine. (2025). *Polozhennia pro vymohy do systemy korporatyvnoho upravlinnia ta systemy vnutrishnoho kontroliu finansovoi kompanii* [Regulation on requirements for the corporate governance system and internal control system of a financial company]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0185500-24#Text> (accessed April 15, 2026).
3. National Bank of Ukraine. (2018). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh* [On approval of the Regulation on the organization of the risk management system in banks of Ukraine and banking groups]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0064500-18> (accessed April 15, 2026).
4. Pyskun, D. V. (2025). Upravlinnia reputatsiinyh ta informatsiinyh ryzykamy publichnykh osib: Suchasni stratehii komunikativnoi povedinky v tsyfrovu epokhu [Management of reputational and information risks of public figures: Modern strategies of communicative behavior in the digital age]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka – Public Administration and National Security*, no. 1(12(65)), pp. 56–63. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11693> (accessed April 15, 2026).
5. PrivatBank. (2025). *Richnyi zvit* [Annual report]. Available at: <https://static.privatbank.ua/files/Consolidated-FinZvit2024.pdf> (accessed April 15, 2026).
6. Ukreximbank. (2025). *Zvit kerivnytstva (zvit pro upravlinnia)* [Management report]. Available at: <https://www.eximb.com/assets/files/download/a1-1-2-stand-alone-fs-exim-2024-encrypt.pdf> (accessed April 15, 2026).
7. Censor.Business. (2025). *Ukrainska kompaniia "Monomakh" zarobliala na torhivli z Rosiieiu pid chas viiny?* [Did the Ukrainian company "Monomakh" earn money from trade with Russia during the war?]. Available at: <https://censor.net/biz/resonance/3561440/ukrayinska-kompaniya-monomah-zaroblyala-na-torgivli-z-rosiyeyu-pid-chas-viiny> (accessed April 15, 2026).
8. Basel Committee on Banking Supervision. (2009). *Enhancements to the Basel II framework*. Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs157.pdf> (accessed April 15, 2026).
9. Basel Committee on Banking Supervision. (2021). *Revisions to the principles for the sound management of operational risk*. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d515.pdf> (accessed April 15, 2026).
10. Basel Committee on Banking Supervision. (2026). *The Basel Framework*. Available at: [https://www.bis.org/basel\\_framework/index.htm?m=97](https://www.bis.org/basel_framework/index.htm?m=97) (accessed April 15, 2026).
11. Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 435–455. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00597.x> (accessed April 17, 2026).

12. Business and Human Rights Centre. (2021). *Nestlé, ADM child labor lawsuit revived by appeals court*. Available at: <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/nestle-adm-child-labor-lawsuit-revived-by-appeals-court-1/> (accessed April 17, 2026).
13. Dhanji, K. (2025). Deloitte to pay money back to Albanese government after using AI in \$440,000 report. *The Guardian*. Available at: <https://www.theguardian.com/australia-news/2025/oct/06/deloitte-to-pay-money-back-to-albanese-government-after-using-ai-in-440000-report> (accessed April 17, 2026).
14. Eckert, C., & Gatzert, N. (2017). Modeling operational risk incorporating reputation risk: An integrated analysis for financial firms. *Insurance: Mathematics and Economics*, 72, 122–137. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2557270> (accessed April 17, 2026).
15. European Banking Authority. (2022). *Final Report on Guidelines on common procedures and methodologies for SREP and supervisory stress testing*. Available at: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/supervisory-review-and-evaluation-process-srep-4> (accessed April 17, 2026).
16. Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/256324> (accessed April 17, 2026).
17. Gaultier-Gaillard, S., Louisot, J. P., & Rayner, J. (2009). Managing reputational risk: From theory to practice. In *Reputation capital: Building and maintaining trust in the 21st century* (pp. 161–178). Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-01630-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-642-01630-1_11) (accessed April 17, 2026).
18. Hamburg Commercial Bank. (2023). *The Summary of Reputation Risk Policy*. Available at: <https://www.hcob-bank.com/media/reputational-risk-policy/> (accessed April 17, 2026).
19. Helm, S. (2007). The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 22–37. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550036> (accessed April 17, 2026).
20. LaMotte, S. (2021). Leading baby food manufacturers knowingly sold products with high levels of toxic metals. *CNN*. Available at: <https://www.cnn.com/2021/02/04/health/baby-food-heavy-metal-toxins-wellness> (accessed April 17, 2026).
21. LB.ua. (2024). *Prominvestbank* [Prominvestbank]. Available at: [https://lb.ua/file/company/3591\\_prominvestbank.html](https://lb.ua/file/company/3591_prominvestbank.html) (accessed April 18, 2026).
22. Nobanee, H., et al. (2021). Reputational risk and sustainability: A bibliometric analysis of relevant literature. *Risks*, 9(7), 134. <https://doi.org/10.3390/risks9070134> (accessed April 18, 2026).
23. Reuters. (2019). Azerbaijan cancels \$1 billion contract with Boeing for safety reasons. *Reuters*. Available at: <https://www.reuters.com/article/business/azerbaijan-cancels-1-billion-contract-with-boeing-for-safety-reasons-idUSKCN1T413D/> (accessed April 18, 2026).
24. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093. <https://doi.org/10.1002/smj.274> (accessed April 18, 2026).
25. Samad-Khan, A. (2010). *A new approach for managing operational risk: Addressing the issues underlying the 2008 global financial crisis*. Available at: <https://www.soa.org/globalassets/assets/files/research/projects/research-new-approach.pdf> (accessed April 18, 2026).
26. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2015). *Leveraging COSO across the three lines of defense*. Available at: [https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_cc80a9492ca743fd-90d517049736c4da.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_cc80a9492ca743fd-90d517049736c4da.pdf) (accessed April 18, 2026).
27. The Institute of Internal Auditors. (2024). *The IIA's Three Lines Model*. Available at: [https://www.iias.ch/hubfs/02\\_Standards/05\\_Dokumente/three-lines-model-updated-english\\_Sept.24.24](https://www.iias.ch/hubfs/02_Standards/05_Dokumente/three-lines-model-updated-english_Sept.24.24) (accessed April 18, 2026).
28. Zaxid.net. (2021). *A number of companies have also refused to cooperate with Yuliia Pryvalova*. Available at: [https://zaxid.net/skandal\\_yaro\\_hto\\_vidmovivsyia\\_vid\\_spivpratsi\\_z\\_privalovoyu\\_n1528540](https://zaxid.net/skandal_yaro_hto_vidmovivsyia_vid_spivpratsi_z_privalovoyu_n1528540) (accessed April 18, 2026).

Дата надходження статті: 15.04.2026

Дата прийняття статті: 06.05.2026

Дата публікації статті: 14.05.2026