

Канюка В. С.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Черкаського державного технологічного університету
ORCID: 0009-0009-1002-9759

Kaniuka Volodymyr

PhD student

Cherkasy State Technological University

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Анотація. У статті ідентифіковані та науково обґрунтовані ключові вектори розвитку ділової репутації українського бізнесу у постконфліктний період з метою відновлення його конкурентоспроможності на світових ринках та забезпечення повноцінної участі у глобальних економічних процесах, що становить фундаментальну передумову для реалізації євроінтеграційних амбіцій України. Проаналізовано масштаби прямих репутаційних втрат українського бізнесу внаслідок російської військової агресії та визначено стратегічні напрями відновлення ділової репутації в повоєнний період. Систематизовано п'ять пріоритетних напрямів репутаційного відновлення: інновації та технологічна модернізація, розвиток людського капіталу, забезпечення стійкості та адаптивності, відновлення довіри та соціальна відповідальність, міжнародна інтеграція та експорт. Для кожного напрямку розроблено комплекс заходів короткострокової та довгострокової перспективи.

Ключові слова: бізнес, ділова репутація, репутаційні ризики, репутаційний менеджмент, пріоритети розвитку репутації.

Вступ та постановка проблеми. Ділова репутація є одним з найцінніших нематеріальних активів підприємства, що формується роками і може бути втрачена за лічені дні. В умовах російської військової агресії українські компанії зіткнулися з безпрецедентними викликами, які кардинально вплинули на їхню репутацію як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Російська військова агресія проти України кардинально змінила умови функціонування українського бізнесу та поставила перед ним безпрецедентні виклики у сфері формування та підтримки ділової репутації. Якщо до 2022 року основні репутаційні ризики були пов'язані з традиційними факторами – якістю продукції, фінансовою стабільністю, корпоративним управлінням, то воєнна агресія привнесла принципово нові виміри репутаційних викликів.

Ділова репутація українських компаній зазнала подвійного удару. З одного боку, фізичне руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів поставок, втрата частини ринків збуту та кадрового потенціалу негативно вплинули на операційні можливості бізнесу та його здатність виконувати зобов'язання перед стейкхолдерами. З іншого боку, виникли нові репутаційні ризики, пов'язані з безпекою інвестицій, політичною стабільністю та геополітичними факторами, що значно ускладнило співпрацю з міжнародними партнерами. Водночас, українські компанії продемонстрували винятково високий рівень стійкості та адаптивності, що створило унікальні можливості для формування нового типу ділової репутації – репутації, побудованої на принципах стійкості, соціальної відповідальності та здатності функціонувати в екстремальних умовах. Проте, ці

можливості залишаються значною мірою нереалізованими через відсутність системного підходу до репутаційного менеджменту в умовах постконфліктного відновлення.

Особливо гостро постає проблема відновлення довіри міжнародних інвесторів та бізнес-партнерів. Основними бар'єрами для інвестування в українські компанії для них залишаються: високі безпекові ризики, непрозорість корпоративного управління, недостатність ESG-практик (Environmental, Social, Governance) та обмежена інформація про реальний фінансовий стан компаній. Проблема ускладнюється тим, що традиційні моделі репутаційного менеджменту, розроблені для стабільних економічних умов, виявились неефективними в контексті постконфліктного відновлення. Український бізнес потребує нових підходів до формування репутації, що враховували б специфіку повоєнного періоду та використовували б кризові виклики як конкурентні переваги. Крім того, зміна глобальних економічних пріоритетів, де ESG-критерії, сталий розвиток та соціальна відповідальність стають визначальними факторами ділової репутації, вимагає від українських компаній кардинального перегляду репутаційних стратегій. Компанії, які до війни могли обмежуватись локальними стандартами корпоративної відповідальності, тепер повинні відповідати найвищим міжнародним вимогам для забезпечення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Значною проблемою є також дисбаланс між внутрішніми та зовнішніми репутаційними викликами. Якщо на внутрішньому ринку українські компанії часто користуються «репутаційною премією» за патріотизм та підтримку країни у воєнний час, то на

міжнародних ринках ці фактори можуть бути недостатньо вагомими для подолання сприйняття ризиків, пов'язаних з інвестуванням в українську економіку. Особливо критичною є ситуація з малим та середнім бізнесом (МСП), який, складаючи основу української економіки, має обмежені ресурси для інвестицій у репутаційні ініціативи. При цьому саме МСП найбільше потерпають від репутаційних викликів через брак досвіду роботи на міжнародних ринках та недостатність фінансових ресурсів для впровадження міжнародних стандартів звітності та корпоративного управління.

Невирішеність зазначених проблем може призвести до формування «репутаційної пастки», коли українські компанії, незважаючи на високий потенціал та продемонстровану стійкість, залишаються на периферії глобальних ланцюгів створення вартості через неспроможність сформувати конкурентоспроможну ділову репутацію.

Таким чином, актуальність дослідження пріоритетних напрямів розвитку ділової репутації українського бізнесу в повоєнний період обумовлена необхідністю: систематизації нових репутаційних викликів та можливостей; розробки адаптивних моделей репутаційного менеджменту для постконфліктних умов; визначення оптимальних стратегій капіталізації продемонстрованої стійкості; формування практичних рекомендацій щодо інтеграції українського бізнесу у глобальні економічні процеси на основі сильної репутації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед загальної кількості публікацій, які торкаються обраної для дослідження тематики, виділимо дві групи.

По-перше, публікації, які стосуються проблем української економіки, українського бізнесу в період війни та повоєнної відбудови. Авторами таких робіт є: Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н., які окреслюють перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період з точки зору практичного аспекту [1]; Булик О., яка присвятила свою роботу аналізу сучасного економічного стану України та визначенню стратегії допомоги країн-партнерів у формуванні стратегії відновлення економіки в післявоєнний період [2]; Біла І., Посна В., Шевченко О., в роботі яких визначено роль інноваційних чинників у відновленні економічного зростання економіки України в повоєнний період [3]; Біла І. та Ілюхіна В., які розглядають наслідки збройної агресії росії проти України через призму бізнесового сектору та сектору домогосподарств, ідентифікують конкурентні переваги України в повоєнний період [4]; Лошенко О., Мурована Т., метою дослідження яких стало визначення ризиків ведення бізнесу в умовах воєнного стану, а також встановлення напрямків їх подолання або зниження [5]; Лойко В., Александров Б., які аналізують зміни у діяльності підприємств України у воєнний час та систематизують методи підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні [6]; Мельник Т., що присвятила своє дослідження визначенню сучасного стану вітчизняного бізнесу в умовах

повномасштабної російської збройної агресії проти України, а також обґрунтуванню шляхів вирішення цих проблем з метою сприяння стійкому розвитку підприємництва [7].

По-друге, публікації (їх набагато менше), які безпосередньо стосуються проблем репутації українського бізнесу та її підвищення, зокрема в поствоєнний період. Серед авторів досліджень означеної тематики: Бей Г., яка досліджує управлінські питання збереження та відновлення ділової активності українських підприємств в період воєнного стану [8]; Прокопишин-Рашкевич Л., Мороз С., які вивчають особливості формування та культури скасування інституту репутації бізнесу в Україні [9]; Пушак Я. та Завербний А., які досліджують корпоративну репутацію підприємств як ключовий вектор підвищення рівня їх економічної безпеки, роль та значення корпоративної репутації підприємств у іноземній, вітчизняній практиках ведення бізнесу [10]; Замлинський В., Ковальова Г., що розглядають ділову репутацію як найважливіший нематеріальний актив підприємства [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатня розробленість обраної для дослідження проблематики в науковій літературі, відсутність комплексного підходу до репутаційного менеджменту в постконфліктних умовах та нагальна потреба практичного бізнесу у науково обґрунтованих рекомендаціях щодо відновлення та розвитку ділової репутації обумовлюють актуальність та своєчасність даного дослідження.

Особливої уваги потребує проблема узгодження короткострокових потреб виживання бізнесу з довгостроковими репутаційними цілями. Багато українських компаній, зосереджуючись на операційному виживанні, відкладають інвестиції у репутаційні ініціативи, що може призвести до втрати стратегічних можливостей у повоєнному періоді. Крім того, залишається невирішеною проблема координації між державною політикою підтримки бізнесу та приватними репутаційними ініціативами. Відсутність єдиної стратегії формування позитивного іміджу України на міжнародній арені (з розумінням того, що успіх бізнесу в країні нерозривно пов'язаний з успіхом усієї країни) ускладнює зусилля окремих компаній щодо покращення власної репутації.

Зазначені проблеми потребують комплексного наукового дослідження та розробки практичних рекомендацій, які б враховували специфіку українського бізнес-середовища, міжнародні тенденції репутаційного менеджменту та особливості постконфліктного економічного відновлення. Саме ці завдання й визначають предмет та об'єкт даного дослідження, а також його наукову та практичну значущість.

Мета статті. Мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні пріоритетних напрямів розвитку ділової репутації українського бізнесу в повоєнний період для забезпечення його конкурентоспроможності на міжнародних ринках та ефективної інтеграції у глобальні економічні процеси,

що є критично важливим для успішної європейської інтеграції України.

Результати дослідження. Ефективне відновлення ділової репутації вимагає комплексного розуміння її поточного стану. Аналіз втрат, яких зазнав український бізнес під час війни, дозволяє ідентифікувати найбільш критичні «больові точки» та сконцентрувати ресурси на напрямках з найвищим потенціалом відновлення ділової репутації. Докладніше зупинимось на прямих репутаційних втратах, які, на нашу думку, зумовлені втратою інфраструктури, активів та персоналу підприємств та організацій.

Згідно з офіційними оцінками [12], сукупний розмір прямих матеріальних збитків, завданих російськими військовими діями у період з лютого 2022 по квітень 2024 року об'єктам житлової та нежитлової нерухомості, інфраструктурним об'єктам, транспорту та товарно-матеріальним запасам, становить більше 157 млрд дол. США. Галуzeвий розподіл втрат демонструє масштабність руйнувань: промисловий сектор зазнав збитків на суму щонайменше 13,1 млрд дол. США, аграрна галузь втратила 10,3 млрд дол., а енергетична інфраструктура зафіксувала втрати обсягом 9,0 млрд дол. США. Загалом в сфері промисловості та будівництва від початку війни пошкоджено або зруйновано активи щонайменше 426 великих та середніх приватних підприємств, а також державних підприємств, плюс десятки тисяч малих приватних, які втратили основні засоби, незавершені капітальні інвестиції, запаси готових товарів та проміжних матеріалів). Роздрібна торгівля зазнала збитків у 2,57 млрд дол. США через знищення торговельної мережі, складської інфраструктури та втрату матеріальних активів. Аграрний сектор постраждав на всіх рівнях виробничого ланцюга: від первинних ресурсів (земля, техніка), інфраструктуру зберігання та переробки до готової продукції, включаючи незворотні втрати біологічних активів.

Транспортна інфраструктура стала пріоритетною цілью російської агресії: спочатку масовані обстріли авіаційної інфраструктури (військові та цивільні аеродроми), потім – залізнична мережа (особливо електричні підстанції). Масштаби руйнувань: 19 аеропортів і цивільних аеродромів, щонайменше 126 залізничних вокзалів і станцій. Загальний обсяг прямих збитків транспортної інфраструктури оцінюється у 36,8 млрд дол. США. Найкатастрофічніших руйнувань зазнала автодорожня інфраструктура (дороги, мости) через прицільні артилерійські обстріли та фізичне знищення російською бронетехнікою. Загальні прямі збитки залізничної галузі становлять 4,3 млрд дол. (через руйнування залізничного полотна, вокзалів та станцій, втрату рухомого складу та ін.). З початком бойових дій повітряний простір негайно закрили, а російські війська почали систематичні ракетні обстріли всіх ключових аеродромів з метою знищення української протиповітряної оборони (результат: з 35 аеродромів пошкоджено 12 цивільних та 7 – подвійного призначення). Наразі авіатransпортна галузь перебуває в стані повної

операційної зупинки. Прямі збитки портової інфраструктури становлять 0,85 млрд доларів США, включаючи морські порти, об'єкти внутрішньо-водного транспорту та руйнування від аварії на Каховській ГЕС. Лише три з тринадцяти портів України працюють в звичайному режимі (повноцінно (Рені, Ізмаїл та Усть-Дунайський), інші – або заблоковані або окуповані). Загальні втрати транспортних засобів склали близько 2,82 млрд доларів США (втрати приватного автотранспорту – 212 тис. легкових автомобілів на суму 1,9 млрд доларів; втрати громадського транспорту комунальних підприємств та приватних перевізників втратив, зокрема тролейбусів, трамваїв, автобусів оцінюються у 0,83 млрд дол.). Телекомунікаційна галузь зазнала збитків на 510 млн дол. США внаслідок системного знищення цифровій інфраструктури: від фіксованих інтернет-мереж до мобільних радіомереж та магістральних з'єднань. Руйнування торкнулися щонайменше 726 провайдерів фіксованого доступу (повне знищення у 100% деокупованих територій), призвели до падіння якості передавання даних на 13% та вивели з ладу 3534 базові станції мобільного зв'язку (11% загального покриття), що спричинило недоступність мобільного зв'язку у 12,2% населених пунктів та зниження якості мобільного інтернету на 26%. Енергетичний сектор України зазнав критичного удару з сукупними втратами у 9 млрд доларів, серед яких домінують руйнування електрогенеруючих та передавальних потужностей (7,4 млрд дол.) внаслідок стратегічних російських атак на енергоінфраструктуру в осінньо-зимовий період 2022-2023 років. Масштабне ураження всіх типів електростанцій призвело до втрат: конвенційна енергетика – 2,92 млрд дол., гідроенергетика – 1,1 млрд дол. (з катастрофічними наслідками підризу Каховської ГЕС), альтернативна енергетика – 220 млн дол. через окупацію та знищення більшості потужностей. Енергетична інфраструктура додатково втратила 2,616 млрд дол. через пошкодження мереж передачі, розподілу та об'єктів зберігання палива [12].

Згідно з оцінками Національного банку України, чисельність робочої сили у віковій групі 15–70 років на початок 2024 року зменшилася на понад чверть проти 2021 року [13]. Основними причинами скорочення робочої сили, як відомо, є: масова міграція та «відтік талантів» (за різними оцінками 6-8 млн українців виїхали за кордон: переважно жінки з дітьми, переважно висококваліфіковані фахівці); мобілізація до збройних сил України (призов до лав збройних сил осіб працездатного віку значно скоротив трудові ресурси – військовослужбовці тимчасово виключені з цивільної робочої сили); демографічні втрати (зростання смертності, зокрема через загибель цивільного населення та військових, зниження народжуваності через стрес та невизначеність, погіршення здоров'я); втрата територій та інфраструктури (за найзагальнішими оцінками, через окупацію 20% території держава втратила 20% свого населення; зруйновані підприємства, ліквідація робочих місць призвели до вимушеного безробіття;

руйнування транспортної інфраструктури ускладнює доступ до роботи); психологічні та соціальні фактори (через невизначеність майбутнього люди відкладають повернення до активної трудової діяльності; переорієнтація пріоритетів, фокус на виживанні, а не на кар'єрному зростанні; через депресивні стани частина населення тимчасово не готова до повноцінної роботи). Всі ці фактори призводять до того, що активність на ринку праці в першій половині 2024 року залишається нижчою, ніж до повномасштабної війни.

Описані процеси створюють безпрецедентну репутаційну кризу для бізнесу, яка матиме довгострокові наслідки для відновлення довіри міжнародних партнерів та інвесторів. Найбільшу загрозу для ділової репутації становить операційна неспроможність українських компаній виконувати свої зобов'язання. Руйнування майже півтисячі великих та середніх підприємств разом з десятками тисяч малих підприємств демонструє критичне порушення виробничих потужностей та ланцюгів поставок, що підриває довіру до надійності українських контрагентів як довгострокових партнерів. Логістичний колапс посилює репутаційні ризики через повну зупинку авіаційного сектору та обмежене функціонування морських портів країни. Пошкодження аеропортів та залізничних станцій створює образ України як логістично ізольованої території, неспроможної забезпечити стабільні поставки та ведення міжнародного бізнесу. Це особливо критично для експортоорієнтованих галузей, які втрачають репутацію надійних постачальників на світові ринки.

Масштабні втрати в енергетичній сфері спричиняють енергетичну вразливість та формує сприйняття України як енергетично нестабільної країни. Ураження всіх типів електростанцій створює довгострокові ризики для промислових партнерів щодо стабільності електропостачання, що є критичним фактором для високотехнологічного виробництва та міжнародної кооперації. Деградація цифрової інфраструктури з втратою значної кількості інтернет-провайдерів та зниженням якості мобільного інтернету підриває репутацію України як ІТ-держави. Немоżliвість забезпечити стабільний зв'язок в деяких населених пунктах створює імідж країни з ненадійною цифровою екосистемою, що особливо болюче для репутації в сфері високих технологій.

Галузеві репутаційні кризи охоплюють ключові експортні сектори економіки. Аграрна галузь втрачає репутацію надійного постачальника продовольства, особливо з огляду на ризики щодо якості продукції з прифронтових територій. Промисловий сектор стикається з втратою репутації щодо технологічної експертизи та здатності підтримувати стандарти якості виробництва.

Кадрова криза створює найбільший виклик для відновлення української економіки та ділової репутації в постконфліктний період.

Довгострокові репутаційні наслідки включають кардинальну зміну міжнародного сприйняття України як бізнес-партнера. Міжнародні інвестори та

рейтингові агенції розглядатимуть українські компанії як надзвичайно ризикові активи, що призведе до суттєвого зростання вартості залучення капіталу та страхування бізнес-операцій. Це створює порочне коло, коли високі ризики перешкоджають залученню інвестицій, необхідних для відновлення репутації.

Конкурентоспроможність українських підприємств зазнає критичного удару через втрату сучасного обладнання, технологій та кваліфікованого персоналу. Руйнування науково-дослідної бази та виробничих потужностей означає технологічне відставання від міжнародних конкурентів, що робить українські компанії менш привабливими для глобальних ланцюгів вартості. Довіра партнерів підривається неспроможністю українських компаній гарантувати виконання довгострокових контрактів через операційні обмеження та ризики безпеки. Міжнародні корпорації вже почали переорієнтовуватися на альтернативних постачальників, що призводить до втрати ринкових позицій та довгострокових партнерських відносин.

Враховуючи попередні дослідження основних складників репутації бізнесу [14] та виявлені прямі репутаційні втрати, яких зазнав український бізнес в період війни, визначимо пріоритетні напрями розвитку ділової репутації в повоєнний період (табл. 1).

Водночас масштабні руйнування створюють і певні можливості для репутаційного відновлення. Демонстрація стійкості українського бізнесу під тиском екстремальних обставин та здатність до швидкої адаптації бізнес-моделей формує образ надзвичайно resilient економіки. Героїчний наратив боротьби за незалежність забезпечує підтримку міжнародної спільноти та створює передумови для масштабної допомоги у відновленні.

Прискорення цифрової трансформації та інноваційних рішень у відповідь на кризу може сформувати новий репутаційний актив України як технологічно прогресивної держави. Відповідність європейським цінностям стійкого розвитку та демократії посилює ESG-привабливість українських компаній для соціально відповідального інвестування.

Загальна репутаційна оцінка свідчить про найглибшу кризу довіри в історії українського бізнесу. Відновлення репутації потребуватиме не лише матеріальної реконструкції, але й комплексної стратегії переконання міжнародного бізнес-співтовариства у спроможності українських компаній стати надійними довгостроковими партнерами. Це вимагатиме демонстрації стабільності операційних процесів, гарантій безпеки інвестицій та здатності до інноваційного розвитку на тлі масштабної економічної реконструкції.

Критичним елементом відновлення репутації стане формування нових стандартів ризик-менеджменту та бізнес-безперервності, які дозволять українським компаніям функціонувати навіть в умовах підвищених безпекових загроз. Міжнародні партнери очікуватимуть від українського бізнесу розробки комплексних планів управління кризовими ситуаціями та диверсифікації операційних ризиків.

Особливого значення набуває відновлення довіри

Таблиця 1

Пріоритетні напрями розвитку репутації українського бізнесу в повосенний період

Пріоритет	Репутаційні втрати	Заходи відновлення репутації в короткострокій перспективі	Заходи відновлення репутації в довгостроковій перспективі
Інновації та технологічна модернізація	руйнування R&D центрів та наукових інститутів; втрата сучасного обладнання та виробничих ліній; відтік IT-талантів за кордон; припинення інноваційних проєктів; скорочення інвестицій; руйнування технопарків та стартап-екосистеми	відновлення критично важливих виробничих потужностей; створення цифрових платформ для remote-роботи; запуск програм повернення IT-спеціалістів; партнерство з міжнародними tech-компаніями; створення мобільних R&D лабораторій; цифровізація державних сервісів	побудова нових технологічних кластерів світового рівня; створення національної інноваційної екосистеми; розвиток власних технологічних брендів; інтеграція з європейськими дослідницькими мережами; становлення Ukraine Tech Hub для Східної Європи; досягнення технологічного лідерства в окремих нішах
Розвиток людського капіталу	втрата 25% робочої сили; масова трудова міграція; мобілізація ключових фахівців; руйнування системи професійної освіти; ПТСР та психологічна травматизація кадрів	програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації; психологічна реабілітація персоналу; створення та використання гнучких систем організації праці; підвищення заробітних плат для утримання кадрів; онлайн-навчання та дистанційна освіта; залучення діаспори до менторних програм	створення національної системи навчання впродовж життя; розвиток університетів світового рівня та бізнес-шкіл; формування нового покоління менеджерів європейського рівня; створення програм репатріації для діаспори; розвиток культури інновацій та підприємництва; інтеграція з європейським освітнім простором
Стійкість та адаптивність	руйнування системи управління ризиками; втрата операційної гнучкості через воєнні дії; порушення ланцюгів поставок та логістики; критична залежність від зовнішньої допомоги; втрата резервних потужностей; неготовність до кризового управління	розробка комплексних планів забезпечення бізнес-безперервності; диверсифікація постачальників та ринків збуту; створення резервних виробничих потужностей; впровадження гнучких систем управління; розвиток кризового менеджменту; страхування операційних ризиків	побудова стійкої до стресів моделі економіки; створення національної системи стратегічних резервів; розвиток принципів циркулярної економіки; інтеграція ESG-стандартів у корпоративне управління; формування культури стійкості; досягнення енергетичної та продовольчої незалежності
Відновлення довіри та соціальна відповідальність	підриг довіри міжнародних партнерів; сприйняття як високоризикової правової зони; втрата репутації надійного контрагента; погіршення ESG рейтингів; соціальна напруженість; корупційні ризики в умовах війни	пограми забезпечення прозорості та відкрита звітність; соціальні програми для постраждалих; участь у міжнародних анти-корупційних ініціативах; впровадження міжнародних стандартів аудиту; програми корпоративної соціальної відповідальності; комунікаційні кампанії для відновлення іміджу	Досягнення найвищих міжнародних стандартів корпоративного управління створення моделі соціально відповідального бізнесу; формування нової генерації лідерів з високими етичними стандартами; інтеграція у глобальні ініціативи сталого розвитку; розвиток моделі економіки «зацікавлених» сторін; формування взірцевої моделі пост-конфліктного відновлення
Міжнародна інтеграція та експорт	втрата експортних ринків (особливо в Азії та Африці); порушення торговельних угод; блокада портів та логістичні обмеження; втрата міжнародних сертифікацій; переорієнтація партнерів на альтернативні постачання; зниження обсягів експорту	відновлення експортної логістики через EU; отримання міжнародних сертифікацій якості; участь у міжнародних торговельних місіях; розвиток e-commerce та експорту цифрових послуг; створення програм експортного кредитного страхування; укладення нових торговельних угод	повна інтеграція з європейським єдиним ринком; розвиток нових експортних ніш та високотехнологічних товарів; створення світових центрів логістичних мереж; участь у формуванні нових міжнародних стандартів; розвиток власних мультинаціональних корпорацій; досягнення статусу надійного торговельного партнера світового рівня

до фінансової стабільності українських підприємств. Масштабні втрати активів створюють сумніви у платоспроможності та фінансовій життєздатності компаній, що вимагатиме прозорості звітності, незалежного аудиту та можливо державних гарантій для критично важливих галузей.

Репутаційне відновлення також потребуватиме активної міжнародної комунікаційної стратегії, спрямованої на формування позитивного сприйняття «Ukraine recovery story». Успішні кейси відновлення підприємств, інноваційні рішення та демонстрація економічного зростання стануть ключовими елементами репутаційної реабілітації.

Водночас необхідно враховувати, що повне відновлення ділової репутації українського бізнесу займе значно більше часу, ніж фізична реконструкція об'єктів. Довіра міжнародних партнерів формується роками стабільної роботи, а руйнується за місяці невизначеності. Тому стратегія репутаційного відновлення має бути розрахована на десятилітню перспективу з поетапним нарощуванням довіри через послідовну демонстрацію операційної ефективності та надійності.

Успіх репутаційного відновлення українського бізнесу залежатиме не лише від масштабів інвестицій у реконструкцію, але й від здатності сформувати нову якість ведення бізнесу, яка відповідатиме найвищим міжнародним стандартам корпоративного управління, прозорості та соціальної відповідальності.

Висновки. Втрати українського бізнесу в період повномасштабного російського військового вторгнення створюють безпрецедентну репутаційну кризу, яка охоплює всі ключові сектори економіки. Руйнування промислової, транспортної та енергетичної інфраструктури призвело до операційної неспроможності українських компаній виконувати свої зобов'язання, що підриває довіру міжнародних партнерів та інвесторів. Особливо критичними є втрати в IT-секторі та аграрній галузі, які традиційно формували основу експортної репутації України.

Ідентифіковано п'ять ключових напрямів репутаційного відновлення: інновації та технологічна модернізація, розвиток людського капіталу, забезпечення стійкості та адаптивності, відновлення довіри та соціальної відповідальності, міжнародна

інтеграція та експорт. Кожен напрям вимагає комплексного підходу з розробкою конкретних заходів короткострокової та довгострокової перспективи. Повне відновлення ділової репутації українського бізнесу потребуватиме довготривалої стратегії з поетапним формуванням нових стандартів ведення бізнесу. Репутаційна криза створює унікальні можливості для радикальної трансформації якості ведення бізнесу в Україні. Демонстрація стійкості під час війни, прискорена цифровізація та відповідність європейським цінностям можуть стати конкурентними перевагами, що дозволять трансформувати Україну в еталонну модель пост-конфліктного економічного відродження.

Успішне репутаційне відновлення безпосередньо залежить від інтеграції з міжнародними структурами та залучення іноземних інвестицій. Участь у європейських дослідницьких мережах, впровадження найвищих стандартів корпоративного управління та ESG-принципів є необхідними умовами для повернення довіри міжнародного бізнес-співтовариства.

Кадрова криза, спричинена втратою чверті робочої сили, становить найбільший виклик для репутаційного відновлення. Програми репатріації діаспори, перекваліфікації кадрів та формування нового покоління менеджерів європейського рівня є пріоритетними завданнями для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Технологічна модернізація та цифрова трансформація мають стати основними драйверами зміни міжнародного сприйняття українського бізнесу. Розвиток власних технологічних брендів та досягнення лідерства в окремих високотехнологічних нішах дозволить сформувати новий репутаційний актив України. За умови успішної реалізації запропонованої стратегії, Україна має потенціал стати взірцевою моделлю економічного відновлення після конфлікту, що створить унікальну репутаційну перевагу на міжнародних ринках та сприятиме реалізації євроінтеграційних амбіцій держави.

Результати дослідження створюють теоретичне підґрунтя для розробки національної програми репутаційного відновлення українського бізнесу та можуть бути використані для формування довгострокової економічної стратегії країни в повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-30>
2. Булик О. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-51>
3. Bila, I., Posna, V., Shevchenko, O. Innovative development as a factor of the post-war economy of Ukraine. *Scientific Papers NaUKMA. Economics*. 2023. № 8(1). P. 10–16.
4. Біла І., Ілюхіна В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>
5. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*, 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44>
6. Лойко В., Александров В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 228–237.

7. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: Сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2023. № 7(3). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
8. Бей, Г. В. Управлінські питання збереження та відновлення ділової активності підприємств в період воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 31–40.
9. Prokopyshyn-Rashkevych, L., Moroz, Y. Institute of business reputation in Ukraine: features of formation and cancellation culture. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2022. № 6(2). P. 100–111.
10. Пушак Я. Я., Завербний А. С. Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 2 (8). С. 130–136.
11. Kovalova, H., Al Ali, A. M. A. S., Zamlinskyi, V. Business reputation of the company as one of the most important components of the company's success. *Economics. Finances. Law*. 2021. № 6/2. P. 29–32.
12. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Офіс Президента України. Київська школа економіки. Міністерство економіки України. UR : https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
13. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
14. Каниюка В.С. Аналіз складових ділової репутації українського бізнесу. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. Вип. № 1 (31). С. 30-41.

References:

1. Avramenko, N., Lebedchenko, V., Andrusenko, N. (2022). Prospects for the restoration of Ukrainian business in the post-war period [Perspektyvy vidnovlennia ukrainskoho biznesu u povoiennyi period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-30>
2. Bulyk, O. (2023). Strategy for the recovery of Ukraine's economy after the war [Stratehiia vidnovlennia ekonomiky Ukrainy pislia viiny]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-51>
3. Bila, I., Posna, V., Shevchenko, O. (2023). Innovative development as a factor of the post-war economy of Ukraine. *Scientific Papers NaUKMA. Economics*, 8(1), 10–16.
4. Bila, I., Iliukhina, V. (2024). The economy of war in Ukraine: consequences and possible competitive advantages in the post-war period [Ekonomika viiny v Ukraini: naslidky ta mozhyvi konkurentni perevahy v povoiennyi period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>
5. Losheniuk, O. V., Murovana, T. O. (2023). Risks of doing business under martial law and ways to overcome them [Ryzyky vedennia biznesu v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh podolannia]. *Efektivna ekonomika*, 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44>
6. Loiko V., Aleksandrov V. (2023). Support and development of small and medium-sized businesses in Ukraine during wartime [Pidtrymka ta rozvytok maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh viiny]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*. 11, 228–237.
7. Мельник Т. (2023). Ukrainian business in wartime: Current state, problems and ways to solve them [Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: Suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
8. Bei, H. V. (2022). Management issues of maintaining and restoring business activity of enterprises during martial law [Upravlinski pytannia zberezhennia ta vidnovlennia dilovoi aktyvnosti pidpriemstv v period voiennoho stanu]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3, 31–40.
9. Prokopyshyn-Rashkevych, L., Moroz, Y. (2022). Institute of business reputation in Ukraine: features of formation and cancellation culture. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 6(2), 100–111.
10. Pushak Ya. Ya., Zaverbnyi A. S. (2020). Corporate reputation as a key vector for increasing the level of economic security [Korporativna reputatsiia yak kliuchovyi vektor pidvyschennia rivnia ekonomichnoi bezpeky]. *Sotsialno-pravovi studii*, 2 (8), 130-136.
11. Kovalova, H., Al Ali, A. M. A. S., Zamlinskyi, V. (2021). Business reputation of the company as one of the most important components of the company's success. *Economics. Finances. Law*, 6/2, 29–32.
12. Report on direct infrastructure damage from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of early 2024. Office of the President of Ukraine. Kyiv School of Economics. Ministry of Economy of Ukraine [Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuван vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku. Ofis Prezydenta Ukrainy. Kyivska shkola ekonomiky. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy]. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
13. Main characteristics of the Ukrainian labor market in the first half of 2024. National Institute for Strategic Studies [Osnovni kharakterystyky rynku pratsi Ukrainy u pershomu pivrichchi 2024 roku. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
14. Kaniuka V. (2024). Analysis of the components of the business reputation of Ukrainian businesses [Analiz skladovykh dilovoi reputatsii ukrainskoho biznesu]. *Visnyk Shkhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, 1 (31), 30–41.

PRIORITY DIRECTIONS FOR DEVELOPING THE REPUTATION OF UKRAINIAN BUSINESS IN THE POST-WAR PERIOD

Abstract. The article identifies and scientifically substantiates key vectors for developing the business reputation of Ukrainian enterprises in the post-conflict period with the aim of restoring their competitiveness in global markets and ensuring full participation in global economic processes, which constitutes a fundamental prerequisite for realizing Ukraine's European integration ambitions. The scope of direct reputational losses of Ukrainian business as a result of Russian military aggression is analyzed, and strategic directions for business reputation recovery in the post-war period are determined. Five priority areas of reputational recovery are systematized: innovation and technological modernization, human capital development, ensuring resilience and adaptability, trust restoration and social responsibility, international integration and export. For each direction, a comprehensive set of short-term and long-term measures has been developed. It is substantiated that business reputation recovery will require a long-term strategy with gradual formation of new business conduct standards that meet the highest international requirements for corporate governance and social responsibility. Particular attention is paid to analyzing sectoral reputational crises affecting key export sectors of the Ukrainian economy. Critical factors in forming the international perception of Ukraine as a high-risk jurisdiction and their impact on the cost of capital attraction are identified. It is established that successful reputational recovery can transform Ukraine into a benchmark model of post-conflict economic revival. The research results create a theoretical foundation for developing a national program for Ukrainian business reputation recovery. The critical importance of transforming the reputational crisis into a competitive advantage through demonstrating resilience, innovation, and alignment with European values of sustainable development is determined.

Keywords: business, business reputation, reputational risks, reputation management, reputation development priorities.