

**Слинько М.Ю.**

*доктор філософії PhD, доцент,  
доцент кафедри економіки та управління,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1096-7947>*

**Slynyko Mykola**

*Cherkasy State Technological University*

**Канюка В.С.**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Черкаський державний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1002-9759>*

**Kaniuka Volodymyr**

*Cherkasy State Technological University*

## МЕХАНІЗМ ВІДНОВЛЕННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В ПОСТКОНФЛІКТНИЙ ПЕРІОД

### MECHANISM FOR RESTORING THE BUSINESS REPUTATION OF UKRAINIAN BUSINESS IN THE POST-CONFLICT PERIOD

**Анотація.** У статті досліджено процеси відновлення ділової репутації українського бізнесу в умовах постконфліктного розвитку економіки. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування довіри до суб'єктів господарювання як передумови їх інтеграції у європейський економічний простір. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення механізму відновлення ділової репутації бізнесу. У статті узагальнено наукові підходи до трактування категорії «механізм» та розкрито особливості її застосування у сфері управління діловою репутацією. Визначено зміст і специфіку механізму відновлення ділової репутації як системи взаємопов'язаних елементів і процесів. Розроблено структурно-логічну схему механізму, що включає суб'єкти, об'єкт, принципи, методи, інструменти та важелі впливу, а також обґрунтовано алгоритм його реалізації. Окрему увагу приділено обґрунтуванню дворівневої природи механізму, що передбачає поєднання інструментів державного регулювання та внутрішньогосподарського управління. На основі аналізу міжнародного досвіду постконфліктного відновлення економік визначено ключові фактори формування довіри до бізнесу. Отримані результати можуть бути використані для формування ефективної політики відновлення ділової репутації українського бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** бізнес, ділова репутація, постконфліктний період, механізм відновлення репутації, євроінтеграція, державне регулювання, управління репутацією.

**Постановка проблеми.** У межах стратегічного курсу на європейську інтеграцію України ділова репутація суб'єктів господарювання перестає бути виключно категорією ринкового позиціонування і трансформується у фундаментальний економічний актив, що визначає спроможність національного бізнесу до повноцінного функціонування на Єдиному ринку ЄС. Повномасштабна воєнна агресія з боку РФ проти України спричинила системну деформацію репутаційного капіталу вітчизняних підприємств, що проявилось у зростанні трансакційних витрат, зниженні інвестиційної привабливості та виникненні бар'єрів при входженні у європейські ланцюги створення вартості через посилені вимоги до перевірки надійності та етичності контрагентів.

Наукова проблема полягає у суперечності між необхідністю швидкої інтеграції українського бізнесу в європейський економічний простір та відсутністю дієвого економічного механізму відновлення ділової репутації, який би відповідав нормативним директивам ЄС щодо прозорості,



соціальної відповідальності та антикорупційної стійкості. Без розробки такого механізму вітчизняні підприємства зіткнуться з інституційною невідповідністю вимогам європейського ринку, що загрожує втратою конкурентних переваг навіть за умови формального набуття Україною членства в ЄС.

Актуальність дослідження механізмів відновлення ділової репутації як невід'ємної складової європейської інтеграції України обумовлено такими чинниками:

інституційна конвергенція, яка пов'язана з тим, що наближення українського законодавства до стандартів ЄС вимагає від підприємств впровадження систем внутрішнього контролю та нефінансової звітності – ділова репутація у цьому контексті виступає індикатором готовності бізнесу до роботи за європейськими правилами гри, де прозорість є обов'язковою умовою доступу до ресурсів;

залучення європейських інвестицій для відбудови української економіки: післявоєнна масштабна реконструкція національної економіки потребує притоку капіталу з фондів ЄС та приватних європейських інвесторів – для цих суб'єктів стан ділової репутації українського партнера є визначальним фактором при ухваленні рішення про виділення коштів, оскільки він безпосередньо впливає на рівень сукупного фінансового ризику проекту;

мінімізація економічних бар'єрів: у межах євроінтеграційних процесів ділова репутація стає ключовим інструментом подолання інформаційної асиметрії між українськими експортерами та європейськими споживачами – відновлений репутаційний капітал дозволяє знизити витрати на доведення відповідності товарів та послуг високим етичним вимогам єдиного ринку ЄС;

збереження людського капіталу: європейська соціальна модель передбачає високий рівень відповідальності бізнесу перед громадою та працівниками – розробка механізмів відновлення репутації через пріоритет соціального захисту та етичного управління є критичною для запобігання відтоку трудових ресурсів та забезпечення соціальної стійкості економіки в постконфліктний період.

Таким чином, розробка механізму відновлення ділової репутації українського бізнесу є надзвичайно важливим науковим завданням для забезпечення соціально-економічного розвитку України та успішної адаптації суб'єктів господарювання її економіки до вимог європейського економічного простору.

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

Аналіз наукових джерел за тематикою дослідження дозволяє систематизувати наявні напрацювання у межах чотирьох взаємопов'язаних, проте концептуально відокремлених напрямів.

Першу групу становлять праці, присвячені макроекономічним аспектам відновлення економіки України. Авторами таких досліджень є: Булик О. [1], Біла І., Ілюхіна В. [2], Даниленко А., Єршова Г. [3], Кусакова Ю., Влащенко Т., Руднік О. [4], Хаустова В. [5]. У цих дослідженнях обґрунтовуються стратегічні імперативи повоєнного розвитку, зокрема структурна модернізація, інтеграція до європейського економічного простору, цифровізація та інституційні трансформації. Окремі автори акцентують увагу на необхідності формування комплексних моделей відновлення, що передбачають координацію ресурсів, стейкхолдерів і державної політики, а також використання системного підходу до управління процесами реконструкції. Водночас у межах цього напрямку ділова репутація бізнесу розглядається опосередковано – як складова інвестиційної привабливості або економічної стійкості, без деталізації механізмів її формування чи відновлення.

Другу групу становлять наукові праці, що зосереджуються на мікроекономічному рівні – відновленні діяльності підприємств, їх адаптації до нових ринкових умов, управлінні ресурсами та забезпеченні конкурентоспроможності. Авторами таких праць є: Ганущак Р., Маргасова В. [6], Кирилко Н. [7], Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н. [8], Лошенко О., Мурована Т. [9], Лойко В., Александров В. [10]. У цих дослідженнях пропонуються моделі організаційного відновлення бізнесу, які включають оцінку втрат, мобілізацію ресурсів, стратегічне планування та розвиток партнерств. Разом з тим, основний акцент робиться на матеріально-ресурсних, фінансових і організаційних аспектах відновлення, тоді як нематеріальні активи, зокрема ділова репутація, залишаються поза межами системного аналізу або розглядаються фрагментарно.

Третю групу формують праці, присвячені сутності, структурі та ролі ділової репутації у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Авторами таких праць є: Наумова О., Наумова М., Талалаєвський В. [11], Євтушенко О., Гапоненко Г., Шамара І. [12], Живко З., Живко М., Шегинська А. [13], Озарко К., Хомів О. [14], Пушак Я., Завербний А. [15]. У межах цього напрямку репутація розглядається як страте-

гічний нематеріальний актив, що впливає на доступ до ресурсів, поведінку стейкхолдерів та стійкість бізнесу. Дослідники також аналізують механізми впливу репутаційного менеджменту на результати діяльності підприємства, зокрема через формування довіри, зниження транзакційних витрат та підвищення адаптивності бізнесу до кризових умов. Однак ці дослідження мають переважно теоретико-концептуальний характер і не орієнтовані на специфіку постконфліктного середовища.

Четверта група охоплює роботи, присвячені безпосередньо управлінню репутацією, включаючи антикризові стратегії, інструменти комунікації та відновлення довіри. Зокрема, у сучасних дослідженнях розглядаються типології репутаційних криз та стратегії їх подолання, а також підкреслюється необхідність комплексного підходу, що охоплює економічні, правові та соціокультурні аспекти. Окремі роботи аналізують особливості репутаційного менеджменту в умовах військових викликів і кризових ситуацій, акцентуючи увагу на ролі інформаційної політики та комунікацій. Авторами таких робіт є: Осипова, Є., Поко-тило, Б. [16], Сторожев Р. [17], Завербний, А., Налутка, П. [18], Бей Г. [19], Прокопишин-Рашкевич Л., Мороз Є. [20]. Разом з тим, навіть у межах цього напрямку домінує підхід до репутації як до об'єкта управління або відновлення через стратегії, а не як до системного механізму, інтегрованого у загальну модель функціонування бізнесу в постконфліктних умовах.

Проведений аналіз літератури свідчить, що: дослідження відбудови економіки не деталізують роль репутаційного капіталу; праці з відновлення бізнесу не інтегрують репутаційний компонент у систему управління; теорія ділової репутації не адаптована до постконфліктного контексту; дослідження репутаційного менеджменту зосереджені на стратегіях, а не на механізмах. У результаті у науковому дискурсі фактично відсутнє цілісне бачення механізму відновлення ділової репутації українського бізнесу в постконфліктний період, що поєднує структурні елементи, інституційні умови, алгоритми реалізації.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість наукових праць у сфері ділової репутації, питання формування цілісного механізму її відновлення в умовах постконфліктного розвитку залишається недостатньо розробленим. Наявні підходи мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексного поєднання методів,

інструментів, важелів, необхідних для ефективної репутаційної реабілітації бізнесу.

У цьому контексті до невирішених раніше частин загальної проблеми доцільно віднести:

відсутність структурно визначеного механізму відновлення ділової репутації підприємств – у науковій літературі бракує узгодженого бачення складу, взаємозв'язків і функцій елементів такого механізму (суб'єкти, об'єкти, принципи, методи, інструменти, важелі), адаптованого до умов постконфліктної економіки;

недостатня інтеграція інституційного компонента у механізм відновлення репутації – не визначено ролі та інструменти взаємодії держави, бізнесу й інших стейкхолдерів у процесі формування репутації, що обмежує можливості синхронізації корпоративних і національних репутаційних стратегій;

відсутність адаптованих до постконфліктних умов алгоритмів відновлення довіри – існуючі підходи не враховують специфіку репутаційних втрат, спричинених воєнними факторами (форс-мажор, розрив контрактів, зміна ринків), що потребує розроблення поетапних процедур репутаційної реабілітації;

неврегульованість питання узгодження механізму відновлення репутації з європейськими вимогами до прозорості та нефінансової звітності – відсутність відповідної адаптації обмежує використання результатів функціонування механізму для підвищення довіри з боку міжнародних партнерів.

Таким чином, окреслені невирішені аспекти зумовлюють необхідність розроблення комплексного механізму відновлення ділової репутації українського бізнесу, який би забезпечував системну взаємодію його структурних елементів, враховував інституційні умови постконфліктного розвитку та відповідав європейським вимогам ведення бізнесу.

**Метою статті** є обґрунтування концептуального бачення структури економічного механізму відновлення ділової репутації українського бізнесу, що базується на інтеграції інституційних інструментів взаємодії держави та підприємницьких структур, а також адаптації процедур репутаційної реабілітації до нормативних вимог Європейського Союзу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній економічній науці категорія «механізм» використовується для опису впорядкованої системи взаємопов'язаних елементів, що забезпечують досягнення визначеної мети через реалізацію певних функцій і процесів. Узагальнення наукових підходів дає підстави трактувати

механізм як: сукупність суб'єктів та об'єктів впливу; систему принципів, методів, інструментів і важелів; впорядковану послідовність процесів і дій; організаційно оформлену взаємодію елементів, спрямовану на досягнення конкретного результату [21, с. 53–53]. Важливою характеристикою механізму є його системність, що передбачає узгодженість структурних компонентів, наявність зворотного зв'язку та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

З урахуванням зазначених підходів, а також специфіки постконфліктного розвитку економіки, механізм відновлення ділової репутації доцільно розглядати як окремий різновид економічного механізму, орієнтований на відтворення нематеріального активу – довіри до суб'єкта господарювання. Механізм відновлення ділової репутації бізнесу пропонується визначати як цілісну систему взаємопов'язаних суб'єктів, інституцій, принципів, методів, інструментів і управлінських процедур, що забезпечують поетапне відновлення, зміцнення та верифікацію ділової репутації підприємства через формування стійкої довіри з боку стейкхолдерів в умовах постконфліктного середовища. Механізм – це система, де суб'єкт (держава або менеджмент бізнесу) тисне на важелі, використовуючи конкретні інструменти, щоб змінити стан об'єкта (ділової репутації). Можна також припустити, що складові механізму – це конкретні «шестерні» державного регулювання та внутрішньогосподарського управління. На відміну від класичних підходів до управління репутацією, запропоноване визначення акцентує увагу на таких принципових аспектах: відновлювальний характер механізму (а не лише підтримка чи розвиток репутації); орієнтація на подолання наслідків репутаційних втрат, спричинених воєнними та кризовими факторами; включення інституційного рівня (роль держави, регуляторів, міжнародних партнерів); необхідність верифікації довіри, зокрема через відповідність європейським стандартам прозорості; поєднання відповідних інструментів (економічних, комунікаційних, організаційних, нормативно-правових, адміністративних) у єдиній системі.

Враховуючи вище зазначене, можна запропонувати логіко-змістовну схему основних елементів механізму відновлення ділової репутації бізнесу в постконфліктний період (рис. 1).

З огляду на запропоноване трактування, механізм відновлення ділової репутації бізнесу доцільно розглядати як багаторівневу систему, що включає взаємопов'язані структурні елементи, узгоджена взаємодія яких забезпечує

досягнення цільового результату – відновлення та зміцнення довіри до підприємства.

До суб'єктів механізму належать учасники процесу формування та відновлення ділової репутації: підприємства (бізнес-структури) – ключові носії репутації; держава та регуляторні органи – формують інституційне середовище та гарантії прозорості; стейкхолдери (інвестори, партнери, споживачі, працівники); міжнародні інституції та донори – впливають на верифікацію довіри; професійні та галузеві об'єднання – забезпечують саморегулювання. Об'єктом виступає ділова репутація підприємства як комплексна характеристика рівня довіри до нього, що формується на основі: економічної надійності; виконання зобов'язань; прозорості діяльності; відповідності етичним і правовим нормам; історії взаємодії зі стейкхолдерами. Ефективність механізму забезпечується дотриманням таких принципів: системності – узгодженість усіх елементів; прозорості – відкритість інформації; достовірності – верифікованість даних; адаптивності – здатність реагувати на зміни середовища; відповідальності – дотримання зобов'язань; узгодженості з європейськими стандартами.

Методи відображають способи впливу на процес відновлення репутації: економічні (фінансове відновлення, гарантії, страхування ризиків); організаційні (реструктуризація бізнес-процесів); комунікаційні (управління інформаційними потоками, PR); інституційні (регуляторні інструменти, стандартизація); аналітичні (оцінка та моніторинг репутації). Інструментарій реалізації включає: нефінансову звітність (ESG, інтегрована звітність); аудиторські та рейтингові оцінки; сертифікацію та стандарти відповідності; механізми гарантування виконання зобов'язань; цифрові платформи прозорості; репутаційні індекси та KPI. До ключових важелів належать можна віднести: економічні стимули (доступ до фінансування, інвестицій); регуляторні вимоги; ринковий тиск (конкуренція, вимоги партнерів); репутаційні ризики; інформаційний вплив. Механізм реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів: діагностика репутаційних втрат, оцінювання рівня довіри та ризиків, формування стратегії відновлення, реалізація заходів (економічних, комунікаційних, організаційних), верифікація та підтвердження репутації, моніторинг і коригування. Результатом функціонування механізму є: відновлення довіри до підприємства; підвищення інвестиційної привабливості; інтеграція у міжнародні ринки; зміцнення конкурентоспро-



Рис. 1. Логіко-змістовна схема структуризації механізму відновлення ділової репутації бізнесу в постконфліктний період

можності; забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Таким чином, механізм відновлення ділової репутації бізнесу є комплексною системою, в якій поєднуються економічні, інституційні та управлінські компоненти, а його ефективність визначається узгодженістю структурних елементів і здатністю забезпечувати відтворення довіри в умовах постконфліктного середовища.

Алгоритм реалізації механізму відновлення ділової репутації бізнесу конкретизований в таблиці 1.

Алгоритм має циклічний характер, що забезпечує не лише відновлення, а й відтворення ділової репутації як економічного активу.

Враховуючи складність процесів репутаційної реабілітації в умовах постконфліктного розвитку, механізм відновлення ділової репутації доцільно розглядати як систему, що функціонує на двох взаємопов’язаних рівнях: державного регулювання та внутрішньогосподарського управління. Такий підхід обумовлений тим,

що ділова репутація формується не лише як результат діяльності окремого підприємства, а й як похідна від рівня довіри до національного економічного середовища загалом. Відповідно, її відновлення потребує синхронізації макроекономічних та мікроекономічних інструментів впливу.

На макрорівні механізм відновлення ділової репутації реалізується через формування інституційного середовища, яке забезпечує передбачуваність, прозорість і довіру до національного бізнес-простору. До ключових напрямів державного впливу належать: формування нормативно-правової бази, що гарантує захист прав власності та виконання контрактів; забезпечення прозорості економічних процесів і боротьба з корупційними практиками; впровадження стандартів нефінансової звітності та гармонізація з вимогами ЄС; створення механізмів державних гарантій, страхування ризиків і підтримки бізнесу; розвиток інституцій, що забезпечують верифікацію надійності під-

## Алгоритм реалізації механізму відновлення ділової репутації

Етапи	Зміст етапів	Результат
Етап 1. Діагностика репутаційних втрат	ідентифікація причин втрати довіри; аналіз впливу війни (форс-мажор, контракти, ринки); визначення «зон репутаційного ризику»	Карта репутаційних втрат
Етап 2. Оцінювання рівня репутації	визначення показників (KPI репутації) аналіз довіри стейкхолдерів використання рейтингів / аудиту	Інтегральна оцінка репутації
Етап 3. Формування стратегії відновлення	вибір моделі відновлення (консервативна / активна / проактивна); визначення цільових груп (інвестори, партнери тощо); узгодження з вимогами ЄС	Стратегія репутаційного відновлення
Етап 4. Реалізація заходів	економічні: виконання зобов'язань, фінансова стабілізація; комунікаційні: прозора звітність; антикризові комунікації; організаційні: зміна процесів; підвищення якості управління	Відновлення операційної довіри
Етап 5. Верифікація репутації	аудит; сертифікація, ESG-звітність підтвердження відповідності стандартам	Формалізована довіра
Етап 6. Моніторинг і коригування	постійний контроль KPI; управління ризиками; адаптація стратегії	Стабілізація репутації

приємств. У цьому контексті держава виступає не лише регулятором, а й гарантом базового рівня довіри, без якого відновлення ділової репутації окремих суб'єктів господарювання є обмеженим.

На мікрорівні механізм реалізується через систему управлінських рішень підприємства, спрямованих на відновлення довіри з боку ключових стейкхолдерів. Основними складовими цього рівня є: забезпечення виконання зобов'язань і фінансової стабільності; впровадження прозорих практик управління та звітності; активна комунікаційна політика та управління репутаційними ризиками; адаптація бізнес-моделі до нових ринкових умов; впровадження стандартів корпоративної соціальної відповідальності. На відміну від державного рівня, тут репутація виступає як керований актив, що потребує цілеспрямованого відновлення та постійного моніторингу.

Ефективність механізму відновлення ділової репутації визначається рівнем узгодженості між зазначеними складовими. Недостатність державних гарантій знижує ефективність корпоративних зусиль, тоді як низький рівень внутрішнього управління нівелює позитивний вплив інституційних реформ. Таким чином, механізм набуває ознак синергетичної системи, де результат досягається лише за умови одночасного функціонування обох рівнів.

Важливим елементом формування ефективного механізму є врахування досвіду відновлення економік інших держав, що пережили масштабні кризи або збройні конфлікти (таблиця 2).

Аналіз відповідних практик свідчить, що у більшості випадків відновлення довіри до бізнесу здійснювалося через поєднання: інституційного відновлення (реформи правової системи, антикорупційні заходи); економічної підтримки

## Досвід відновлення держав світу після руйнувань внаслідок збройних конфліктів (Друга світова війна) [22; 23]

Держава. Наслідки війни та найважливіші рішення	Корисний досвід для України
1	2
Німеччина. Розділення на 4 окупаційні зони; близько 12 років шляху до економічного лідерства. Жорстка фінансова дисципліна й жорстко збалансований бюджет	стабілізація валюти; ефективне планування видатків публічних коштів і жорстка фінансова дисципліна; зменшення частки держави в економіці та податкова гнучкість; інвестиції в науку та швидке впровадження вітчизняних інноваційних рішень; перекваліфікація населення для роботи в перспективних сферах; залучення міжнародних інвестицій; заохочення експорту конкурентних товарів

1	2
<p>Японія. Втрата понад 25% національного багатства; близько 20 років шляху до економічного дива. План «Доджа», нова Конституція, демілітаризація військової промисловості, земельні реформи, демократизація праці, ліквідація дзайбацу</p>	<p>ставка на високотехнологічні процеси та реформування освіти; післявоєнний досвід у сфері оподаткування</p>
<p>Італія. Втрата третини національного багатства; руйнування 60% доріг, 40% залізниць, 20% підприємств; після завершення війни за 5 років країна змогла вийти на довоєнний рівень виробництва. Диференційований підхід у відновленні більш та менш постраждалих регіонів держави. Спеціальна політика для Півдня</p>	<p>необхідність продовження інтеграції до Європейського Союзу за поглиблення співпраці із західноєвропейськими сусідами; система стимулів та податкових пом'якшень для окремих регіонів, що в цілому складало б гнучку, але цілісну податкову систему країни</p>
<p>Фінляндія. 1948 рік – відновлено довоєнний рівень виробництва; 300 млн дол. репарацій Радянському Союзу товарами. Політика розселення громадян з анексованих територій та облаштування їхнього господарства</p>	<p>орієнтація на власні сили; інвестиції у розвиток освіти, науки та соціального забезпечення; несприйняття в суспільстві корупції</p>
<p>Франція. Обсяг промислового виробництва скоротився у 2,5 рази порівняно з довоєнним; виведено з ладу дві третини залізничних колій, 80% потужностей нафтопереробної промисловості; відновлення ключових секторів виробництва тривало до 1952 р., інших галузей – до початку 1960-х рр. Пріоритизація відбудови за галузями промисловості на основі індикативних показників</p>	<p>відновлення та прискорення економічного зростання завдяки концентрованість спільних зусиль стейкхолдерів; фінансування заходів відновлення задля мінімізації боргового навантаження країни</p>
<p>Польща. Загибло понад 6 млн осіб; втрата 38% національного багатства; близько 886 млрд дол. матеріальних втрат. Ефективне використання всіх доступних переваг від вступу в ЄС</p>	<p>високий рівень освіти, який позитивно впливає на економіку; євроінтеграція та якісне та прозоре використання коштів ЄС; створення механізмів, які б унеможливили зловживання коштами від іноземних партнерів</p>
<p>Велика Британія. жертвами війни стали близько 384 тис. військовослужбовців та близько 70 тис. мирних жителів; понад 1 млн будівель зруйновані або пошкоджені; втрата 30% національного багатства; відновлення завершилося через 5-7 років. Розумна забудова зруйнованої столиці та унормована політика будівництва нових міст</p>	<p>розробка ефективних політик та реформ</p>
<p>Країни Балтії. Литва – загибло 25 тис. військових та 300 тис. цивільних осіб. Знадобилося близько 20 років, аби відновити основні галузі виробництва. Латвія – загибло 100 тис. військових та 300 тис. цивільних осіб. Країна дійшла до економічного відновлення та росту після відновлення незалежності. Естонія – загибло 30 тис. військових та 50 тис. цивільних осіб. Рівня довоєнного життя вдалося досягнути лише в 1960-х рр. Мала та велика приватизація економіки, дерегуляція для бізнесу, спрощена податкова система, адміністрування різних процесів завдяки діджиталізації</p>	<p>зменшення частки держави в економіці; приватизація; проведення жорсткої монетарної політики; реформування податкової системи; адміністрування та проведення процесу відбудови завдяки можливостям діджиталізації</p>

бізнесу (фінансові програми, гарантії, стимулювання інвестицій); стандартизації та прозорості (впровадження міжнародних стандартів звітності); активної комунікаційної політики на рівні держави та бізнесу. Зокрема, у післявоєнний період відновлення економік європейських країн супроводжувалося формуванням інституцій довіри, що забезпечували передбачуваність

бізнес-середовища, тоді як на рівні підприємств ключовим фактором виступало відновлення контрактної дисципліни та ділової репутації як умови інтеграції у міжнародні ринки.

Отже, механізм відновлення ділової репутації українського бізнесу повинен базуватися на поєднанні державних регуляторних інструментів та внутрішньогосподарських управлінських

рішень, а також враховувати напрацьований міжнародний досвід постконфліктного відновлення економік. Це створює підґрунтя для подальшого обґрунтування конкретних інструментів і моделей реалізації механізму в сучасних умовах України.

**Висновки.** У статті узагальнено теоретичні підходи до трактування категорії «механізм» та обґрунтовано доцільність її застосування для дослідження процесів відновлення ділової репутації бізнесу в умовах постконфліктного розвитку. Доведено, що механізм доцільно розглядати як системно організовану сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів, спрямованих на досягнення визначеного результату.

Запропоновано авторське визначення механізму відновлення ділової репутації бізнесу як цілісної системи, орієнтованої на поетапне відтворення, зміцнення та верифікацію довіри до суб'єкта господарювання. На відміну від існуючих підходів, акцентовано увагу на відновлювальному характері репутації, необхідності подолання наслідків воєнних втрат, а також інтеграції інституційних і євроінтеграційних вимог.

У результаті дослідження розроблено структурно-логічну схему механізму відновлення ділової репутації, яка поєднує його основні елементи (суб'єкти, об'єкт, принципи, методи, інструменти, важелі) та процесну складову реалізації. Обґрунтовано алгоритм реалізації механізму, що включає етапи діагностики, оцінювання, формування стратегії, реалізації заходів, верифікації та моніторингу, і має циклічний характер, забезпечуючи не лише відновлення, а й відтворення репутації як економічного активу.

Доведено, що механізм відновлення ділової репутації має дворівневу природу та реалізується через поєднання інструментів державного регулювання і внутрішньогосподарського управління. Встановлено, що ефективність його функціонування визначається рівнем узгодженості цих складових, що забезпечує синергетичний ефект у формуванні довіри до бізнесу.

На основі узагальнення міжнародного досвіду постконфліктного відновлення економік обґрунтовано, що ключовими передумовами відновлення ділової репутації є інституційна стабільність, прозорість, стандартизація, фінансова підтримка бізнесу та ефективна комунікаційна взаємодія зі стейкхолдерами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого механізму як теоретико-методичної основи для формування політики відновлення

ділової репутації українського бізнесу, підвищення його інвестиційної привабливості та інтеграції у європейський економічний простір.

### Література:

- Булик, О. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-51>
- 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/10.32782/2524-0072/2024-59-16015>
- Даниленко А. І., Єршова Г. В. Повоєнне відновлення економіки: основні фактори впливу та світовий досвід для України. *Фінанси України*. 2023. № 6. С. 10–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2023\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2023_6_3)
- Кусакова Ю., Власенко Т., Руднік О. Перспективи повоєнного відновлення української економіки на засадах інноваційного розвитку та європейського партнерства на прикладі Запорізького регіону. *Економічний простір*. 2025. № 205. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.119-124>
- Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та напрямки вирішення : кол. моногр. / за ред. В. Є. Хаустової. Харків : ФОРМ ЛІБІ, 2023. 240 с. URL: <https://www.problecon.com/monographs-data/pdf/978-617-7801-41-1.pdf>
- Ганущак Р., Маргасова В. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах повоєнного відновлення економіки України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 166–176. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.17>
- Кирилко Н. М. Моделювання організаційного процесу відновлення підприємств у постконфліктних умовах. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 2. С. 33–45. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-33>
- 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>
- 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>
- 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. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0119>
- Наумова, О., Наумова, М., Талалаєвський, В. Відновлення ділової репутації компанії в контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-83>
- Євтушенко О.В., Гапоненко Г.І., Шамара І.М. Репутація як фактор конкурентних переваг та довгострокового розвитку компанії. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2025. № 22. С. 182–192. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2025-22-18>
- Живко, З., Живко, М., & Шегинська, А. Проблематика ділової репутації як індикатор економічної безпеки бізнесу. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. № 4 (76). С. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-104-113>
- Озарко К. С., Хомів О. В. Інформаційне забезпечення процесів формування, оцінювання корпоративної репутації:

- теоретико-прикладний аспект. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №3 (73). С. 82–87. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-82-87](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-82-87)
15. Пушак Я.Я., Завербний А.С. (2020). Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки. *Соціально-правові студії*. 2020. № 8 (2). С. 130–136. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-2-130-136>
  16. Осипова, Є., Покотило, Б. Брендинг та репутаційний менеджмент як інструмент побудови довіри до бренду. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 230–234. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-37>
  17. Сторожев Р. Репутаційний механізм як індикатор вимірювання розвитку лідерства у публічно-управлінській діяльності. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 15. С. 224–239. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.11>
  18. Завербний, А., Налутка, П. Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96>
  19. Бей, Г. В. Управлінські питання збереження та відновлення ділової активності підприємств в період воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.3>
  20. Прокопишин-Рашкевич Л. М., Мороз Є. Т. Інститут репутації бізнесу в Україні: особливості формування та культура скасування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 2 (20). С. 100–111. URL: <https://science.lpu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28851/vse-102-113.pdf>
  21. Проданова Л. В., Шерстюкова К. Ю. Розподіл і перерозподіл природно-ресурсної ренти в національній економіці : монографія. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (м. Кривий Ріг). Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 272 с. URL: <http://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/438>
  22. Відбудова двадцяти: корисне для України. UR: <https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/24/01/17/reconstruction-ua.pdf>
  23. Моделі відновлення після руйнації: світові кейси для України. URL: <https://iaa.org.ua/articles/modeli-vidnovlennya-pislya-rujnacziyi-svitovi-kejsy-dlya-ukrayiny/>
- References:**
1. 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>
  2. 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 mozhlyvi konkurentni perevahy v povoiennyi period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>
  3. Danylenko, A. I., & Yershova, H. V. (2023). *Povoienne vidnovlennia ekonomiky: osnovni faktory vplyvu ta svitovyi dosvid dlia Ukrainy* [Post-war economic recovery: Main influencing factors and world experience for Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, (6), 10–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2023\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2023_6_3)
  4. Kusakova, Yu., Vlasenko, T., & Rudnik, O. (2025). *Perspektyvy povoiennoho vidnovlennia ukrainskoi ekonomiky na zasadakh innovatsiinoho rozvytku ta yevropeiskoho partnerstva na prykladi Zaporizkoho rehionu* [Prospects for post-war recovery of the Ukrainian economy based on innovative development and European partnership on the example of the Zaporizhzhia region]. *Ekonomichnyi Prostrir*, (205), 119–124. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.119-124>
  5. Khaustova, V. Ye. (Ed.). (2023). *Povoienne vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: problemy ta napriamky vyrishennia* [Post-war recovery of Ukraine's economy: Problems and directions for solution: collective monograph]. FOP Liburkina L. M. <https://www.problecon.com/monographs-data/pdf/978-617-7801-41-1.pdf>
  6. Hanuschak, R., & Marhasova, V. (2023). *Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy* [Innovative business development strategies in the conditions of post-war recovery of Ukraine's economy]. *Zhurnal Stratehichmykh Ekonomichnykh Doslidzhen*, (6), 166–176. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.17>
  7. Kyrylko, N. M. (2025). *Modeliuvannia orhanizatsiinoho protsesu vidnovlennia pidpriemstv u postkonfliktnykh umovakh* [Modeling of the organizational process of enterprise recovery in post-conflict conditions]. *Zhurnal z Menedzhmentu, Ekonomiky ta Tekhnolohii*, (2), 33–45. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-33>
  8. 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>
  9. Losheniuk, O. V., & Murovana, T. O. (2023). *Ryzyky vedennia biznesu v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy ikh podolannia* [Risks of doing business under martial law and ways to overcome them]. *Efektivna Ekonomika*, (2). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44>
  10. 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]. *Yevropeiskyy naukovyy zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*. 11, 228–237. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0119>
  11. Naumova, O., Naumova, M., & Talalaievskyy, V. (2024). *Vidnovlennia dilovoi reputatsii kompanii v konteksti ekonomichnoi bezpeky* [Restoration of the company's business reputation in the context of economic security]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-83>
  12. Yevtushenko, O. V., Haponenko, H. I., & Shamara, I. M. (2025). *Reputatsiia yak faktor konkurentnykh perevah ta dovhostrokovoho rozvytku kompanii* [Reputation as a factor of competitive advantages and long-term development of the company]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriia "Mizhnarodni Vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm"*, (22), 182–192. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2025-22-18>
  13. Zhyvko, Z., Zhyvko, M., & Shehynska, A. (2024). *Problematyka dilovoi reputatsii yak indyktor ekonomichnoi bezpeky biznesu* [Problems of business reputation as an indicator of business economic security]. *Vcheni Zapysky Universytetu "KROK"*, 4 (76), 104–113. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-104-113>
  14. Ozarko, K. S., & Khomiv, O. V. (2023). *Informatsiine zabezpechennia protsesiv formuvannia, otsiniuvannia korporatyvnoi reputatsii: teoretyko-prykladnyi aspekt* [Information support for the processes of formation and assessment of corporate reputation: Theoretical and applied aspect]. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu*, (3), 82–87. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-82-87](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-82-87)

15. Pushak Ya. Ya., Zaverbnyi A. S. (2020). Corporate reputation as a key vector for increasing the level of economic security [Korporatyvna reputatsiia yak kliuchovyi vektor pidvyshchennia rinvnia ekonomichnoi bezpeky]. *Sotsialno-pravovi studii*, 2 (8), 130–136. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-2-130-136>
16. Osypova, Ye., & Pokotylo, B. (2024). *Brendynh ta reputatsiinyi menedzhment yak instrument pobudovy doviry do brendu* [Branding and reputation management as a tool for building brand trust]. *Ekonomichnyi Prostir*, (191). C. 230–234. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-37>
17. Storozhev, R. (2022). *Reputatsiinyi mekhanizm yak indyktor vymyriuvannia rozvytku liderstva u publichno-upravlinskii diialnosti* [Reputation mechanism as an indicator for measuring leadership development in public administration activities]. *Publichne Upravlinnia ta Rehionalnyi Rozvytok*, (15), 224–239. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.11>
18. Zaverbnyi, A., & Nalutka, P. (2024). *Rol reputatsiinoho menedzhmentu dlia pidpriemstva pid chas kryzovykh sytuatsii: stratehiia informatsiinoi viiny* [The role of reputation management for the enterprise during crisis situations: Information warfare strategy]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96>
19. Bei, H. V. (2022). Management issues of maintaining and restoring business activity of enterprises during martial law [Upravlinski pytannia zberezhenia ta vidnovlennia dilovoi aktyvnosti pidpriemstv v period voiennoho stanu]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3, 31–40. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.3>
20. 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. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28851/vse-102-113.pdf>
21. Prodanova, L. V., & Sherstiukova, K. Yu. (2019). *Rozpodil i pererospodil pryrodno-resursnoi renty v natsionalnii ekonomitsi: monohrafiia* [Distribution and redistribution of natural resource rent in the national economy: monograph]. Vydavets Ponomarenko R. V. URL: <http://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/438>
22. Rebuilding the Twenty: Useful for Ukraine. [Vidbudova dvadtsiaty: korysne dlia Ukrainy]. URL: <https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/24/01/17/reconstruction-ua.pdf>
23. Post-disaster recovery models: global cases for Ukraine. [Modeli vidnovlennia pislia ruinatsii: svitovi kejsy dlia Ukrainy]. URL: <https://iaa.org.ua/articles/modeli-vidnovlennya-pislyarujnacziyi-svitovi-kejsy-dlya-ukrainy/>

**Summary.** The article examines the processes of restoring the business reputation of Ukrainian enterprises in the context of post-conflict economic development. The relevance of the topic is driven by the need to build trust in business entities as a prerequisite for their integration into the European economic space. The aim of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a mechanism for restoring business reputation. The research employs methods of scientific generalization, systems analysis, structuring, and logical-semantic modeling. The article systematizes scholarly approaches to the interpretation of the concept of a “mechanism” and reveals the specifics of its application in the field of business reputation management. The content and distinctive features of the mechanism for restoring business reputation are defined as a system of interrelated elements and processes. A structural and logical model of the mechanism is developed, encompassing subjects, object, principles, methods, tools, and levers of influence, and an implementation algorithm is substantiated. Particular attention is given to justifying the dual-level nature of the mechanism, which involves a combination of state regulation instruments and internal corporate management tools. Based on the analysis of international experience in post-conflict economic recovery, key factors influencing the formation of trust in business are identified. The findings can be used to shape effective policies for restoring the business reputation of Ukrainian enterprises and enhancing their competitiveness.

**Keywords:** business, business reputation, post-conflict period, reputation recovery mechanism, European integration, government regulation, reputation management.

Стаття надійшла: 03.10.2025  
Стаття прийнята: 27.10.2025  
Стаття опублікована: 05.11.2025