

УДК 005.35:316.46

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.7>

Боліла С.Ю.

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9689-6774>

Bolila Svitlana

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛІДЕРСТВА В РЕПУТАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

THE TRANSFORMATION OF LEADERSHIP IN REPUTATION MANAGEMENT FOR THE RESTORATION OF DE-OCCUPIED TERRITORIES

Дослідження присвячено аналізу трансформації лідерства в контексті репутаційного менеджменту для відновлення деокупованих територій України в умовах війни та повоєнного часу. Розглянуто виклики, пов'язані з формуванням довіри, управлінням репутаційними ризиками та адаптацією лідерських практик до умов нестабільності. Проаналізовано сучасні підходи до лідерства, які сприяють ефективному управлінню громадами, відновленню соціально-економічної інфраструктури та зміцненню репутаційного капіталу. Зазначено, що персоніфіковане лідерство, побудоване на ціннісній основі, стає ключовим чинником формування позитивного іміджу організації або інституції. Визначено ключові стратегії та інструменти репутаційного менеджменту, які можуть бути застосовані лідерами для забезпечення сталого розвитку деокупованих територій. Особливу увагу приділено ролі комунікацій, соціальної відповідальності та залучення громадськості до процесів відновлення.

Ключові слова: лідерство, репутаційний менеджмент, деокуповані території, відновлення, стратегічні комунікації.

The purpose of the article was to explore the transformation of leadership in the context of reputation management as a key instrument for the recovery of de-occupied territories of Ukraine during wartime and in the post-war period. It is emphasized that the uniqueness of challenges caused by military actions, occupation, and subsequent de-occupation requires leaders to adopt adaptive management approaches that consider not only economic and administrative aspects but also socio-psychological and reputational factors. The article analyzes how leadership can contribute to rebuilding trust in institutions, strengthening social cohesion, and enhancing the efficiency of governance processes in communities affected by destruction. It is noted that reputation management serves as a tool that enables leaders to shape a positive image of the territory, attract investments, and ensure support from local communities and international partners. The main challenges faced by leaders in de-occupied territories are identified, including: security instability, scarcity of resources, psychological traumatization of the population, and the erosion of trust in governmental institutions. Contemporary leadership models such as transformational,

adaptive, and teal leadership are considered, along with their application in crisis conditions. Using methods of analysis, synthesis, comparison, and generalization, the article examines the effectiveness of these models in the context of reputation management. The study underscores the necessity of integrating reputation management into leadership practices for the recovery of de-occupied territories. It is highlighted that leaders should focus on transparent communication, engaging communities in decision-making, and demonstrating social responsibility through the support of local initiatives and cooperation with non-governmental organizations. Proposed strategies include the creation of reputation platforms, the use of digital technologies for communication and monitoring of public opinion, as well as the incorporation of international experience to adapt best practices.

Keywords: leadership, reputation management, de-occupied territories, recovery, strategic communications.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни та її наслідків перед Україною постали безпрецедентні виклики, що потребують негайних і системних управлінських рішень. Деокуповані території опинилися у ситуації масштабних руйнувань інфраструктури, економічного спаду, демографічних втрат та глибоких соціально-психологічних травм. У таких обставинах особливого значення набуває лідерство, здатне не лише мобілізувати ресурси, але й об'єднати громаду навколо спільної мети відновлення. Роль лідера в цьому процесі виходить за межі традиційних управлінських функцій. Вона охоплює формування довіри, зміцнення соціального капіталу, забезпечення відкритої комунікації, а також стратегічне використання репутаційного менеджменту як інструменту відбудови. Репутаційний капітал органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій і лідерів думок стає основою залучення інвестицій, міжнародної допомоги та участі місцевого населення у процесах відновлення. Разом із тим, війна та її наслідки змінюють саме поняття лідерства. Якщо у мирний час воно часто ґрунтувалося на стабільності та поступовому розвитку, то в умовах кризи необхідні гнучкість, швидка адаптація до змін та здатність діяти у середовищі підвищеної невизначеності. Трансформація лідерства передбачає відхід від авторитарних чи суто адміністративних моделей на користь партнерських, етичних і ціннісно орієнтованих підходів. Особливу актуальність ця проблема має для деокупованих територій, де відновлення потребує не лише фізичної реконструкції, а й відбудови довіри, подолання травматичного досвіду, формування позитивного іміджу та зміцнення репутації на національному й міжнародному рівнях. Успіх цього процесу значною мірою залежить від того, наскільки ефективно лідери зможуть інтегрувати принципи репутаційного менеджменту у свою діяльність, створюючи умови для сталого розвитку в повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі останніх років все більше уваги приділяється питанням лідерства як ключового фактору стабільного управління та стратегічного розвитку в умовах криз і невизначеності. Зокрема, у праці Деніел Гоулмена [1] розкривається природа трансформаційного лідерства як здатності мобілізувати спільноти на досягнення спільних цілей у складних соціально-економічних умовах, що може набути, на нашу думку, особливої актуальності у контексті відновлення деокупованих територій, де довіра, репутація та ефективність управління стають критично важливими.

Дослідження М. Морлі [2], Д. Дорлі та Г.Ф. Гарсія [3] наголошують на важливості репутаційного менеджменту як стратегічного ресурсу для державних інституцій і бізнесу, особливо в умовах підвищеної соціальної чутливості. Репутація розглядається не лише як зовнішній імідж, але як глибинна складова довіри, яка формується через дії, комунікації та лідерські практики.

Українські науковці також звертають увагу на ці аспекти в контексті війни. Наприклад, К.С. Озарко [4] та А.С. Завербний і П.В. Налутка [5] досліджують трансформацію функцій лідера в умовах військових викликів, підкреслюючи необхідність етичного, прозорого та орієнтованого на громаду підходу. У їхніх працях наголошується, що керівники органів місцевого самоврядування та підприємств на деокупованих

територіях мають виступати не тільки як адміністратори, а як моральні авторитети та фасилітатори змін.

Особливу увагу привертають дослідження, присвячені лідерству в публічному управлінні в умовах криз, наприклад, в працях Г.О. Дзяної і Р.Б. Дзяного [6], С. Сергійчук та Д. Сергійчук [7]. Вони показують, що традиційні вертикальні моделі лідерства втрачають ефективність у ситуаціях, що вимагають швидких рішень, гнучкості та високого рівня комунікаційної прозорості. Замість цього актуальними, що відзначають Г. Жосан і Н. Кириченко [8], О. Кошій [9], С. Боліла [10], стають бірюзові моделі управління, які базуються на довірі, автономії та партнерстві.

Питання репутаційного капіталу як стратегічного активу також стали предметом активного дослідження науковців. У роботах В.І. Грабчака [11], Н.Ю. Помянської [12], Є.Л. Осипової та Б.О. Покотила [13] відзначається, що сучасні інституції повинні не лише реагувати на кризові події, а й формувати проактивні репутаційні стратегії, орієнтовані на стійке відновлення та залучення громадськості.

Дослідженням змін у парадигмі лідерства відповідно до сучасних викликів бізнес-середовища та нових вимог, що ставляться до постаті лідера присвячені праці А.М. Грищука та М. А. Хоміча [14], О. Білецького [15], а особливості лідерства в умовах цифрових трансформацій, щоб досягти ефективного результату, розкрито в наробках Р. Базики та А. Єфремова [16].

В той же час, незважаючи на наявність окремих наукових підходів до тематики лідерства та репутаційного менеджменту, комплексне дослідження трансформації лідерства саме в контексті відновлення деокупованих територій України наразі є обмеженим. Залишається недостатньо опрацьованим питання взаємозв'язку між формуванням репутаційного капіталу, змінами в лідерській поведінці та стратегічним управлінням у поствоєнний період. Саме це і визначає актуальність наукових розвідок у цьому напрямку, що й зумовило проблематику досліджень.

Формулювання цілей статті. За мету дослідження ставилося визначити сучасні тенденції трансформації лідерства у сфері репутаційного менеджменту для забезпечення сталого розвитку та відновлення деокупованих територій. Для досягнення мети були використані методи системного аналізу, кейс-метод, анкетування, моніторинг публічного простору та контент-аналіз, що забезпечили комплексне бачення процесів трансформації лідерства в контексті репутаційного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Проведене дослідження на прикладі громад Херсонщини дозволило сформулювати низку ключових результатів щодо трансформації лідерства та його ролі в репутаційному менеджменті для відновлення деокупованих територій. Як виявилось, шляхом опитування представників громади, традиційні ієрархічні та транзакційні моделі лідерства є неефективними в умовах тотальної невизначеності та руйнації, характерних для деокупованих територій.

Аналіз виявив, що ключовими викликами в контексті репутаційного менеджменту на деокупованих територіях є:

- нестабільність зовнішнього середовища та нестача ресурсів, коли лідери змушені керувати в умовах критичного дефіциту фінансових, матеріальних та людських ресурсів через перебої в логістиці, знищення інфраструктури та кадровий голод;
- психологічний тиск та вразливий психологічний стан громади, яка пережила значні травматичні події, тому лідери змушені підтримувати моральний дух команд, що працюють у прифронтових або деокупованих зонах, де стрес є повсякденною реальністю, що вимагає від лідера емпатії, психологічної стійкості та здатності до соціально-психологічної реабілітації;
- наявність подекуди інформаційного хаосу та дезінформації, що вимагає від лідера ефективної протидії ворожій пропаганді та поширення достовірної інформації;
- недостатня довіра до інститутів та влади, що робить її відновлення першочерговим завданням;

– необхідність швидких рішень, бо військові реалії вкрай ускладнюють довгострокове планування та вимагають оперативного реагування, що контрастує з бюрократичними підходами, характерними для мирного часу.

За таких умов, на перший план виходять адаптивне та трансформаційне лідерство, що ґрунтується на здатності надихати, мотивувати та формувати спільне бачення майбутнього та включає: емоційний інтелект, гнучкість у ролях, короткострокове планування, залучення місцевих громад до прийняття рішень, що підвищує ефективність управління та сприяє відновленню довіри. При цьому ключовими навичками лідера стають: емоційна стабільність, здатність згуртувати та підтримати команду, прозора комунікація та прогнозування подій. Лідер виступає «рульовим», який спрямовує команду до стабільності, уникаючи хаосу. До того ж лідер повинен бути готовим до змін в умовах зовнішніх викликів, постійно підвищувати власну професійну підготовку через навчання та проявляти підприємницьку винахідливість.

У кризових умовах, зокрема під час війни та відновлення деокупованих територій, за використовуваних для них моделей, лідерство стає не лише управлінською функцією, а й важливим елементом формування репутаційного капіталу (табл.1).

Як демонструють приклади успішних кейсів на деокупованих територіях, особистість лідера – голови громади, керівника місцевого підприємства, волонтера чи державного службовця здатна виступати символом надії, стійкості та довіри, забезпечуючи досягнення потрібного результату для громади (табл.2).

Завдяки таким діям лідери на місцевому рівні зуміли організувати гуманітарну допомогу, відновлення інфраструктури та комунікацію з населенням навіть у період активних бойових дій. Такі лідери часто спиралися на неформальні зв'язки та репутацію, що допомагало мобілізувати ресурси. Формування репутаційного потенціалу деокупованих територій є динамічним, багатостадійним процесом, що вимагає послідовних і скоординованих зусиль. Роль лідера на кожному з цих етапів є центральною, оскільки саме його дії, комунікації та особистий приклад формують сприйняття території як внутрішньою, так і зовнішньою аудиторією.

Можна виділити наступні ключові етапи: 1) криза та стабілізація, що охоплює період безпосередньо після деокупації та перші місяці стабілізації, під час якого спо-

Таблиця 1

Взаємозв'язок між моделями лідерства та елементами репутаційного капіталу

Модель лідерства	Ключова характеристика	Вплив на репутаційний капітал
Трансформаційна	Надихає, створює бачення	Формує довіру, підвищує легітимність
Службова (servant)	Орієнтація на потреби інших	Посилює підтримку з боку громади
Адаптивна	Гнучкість, реакція на зміни	Підвищує сприйняття ефективності в кризах
Харизматична	Особистий вплив лідера	Може бути джерелом емоційного лідерства

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Стратегічні дії лідерів на деокупованих територіях (приклад Херсонщина)

Лідер / структура	Дії / інструменти	Результат
Міська адміністрація м. Херсон	Прямі ефіри з оновлення про безпеку та відновлення	Підвищення довіри та інформованості
Волонтерська ініціатива	Гуманітарна допомога, координація допомоги	Формування образу ефективності та єдності
Місцевий бізнес	Відновлення робочих місць, підтримка ЗСУ	Створення репутації соціальної відповідальності

Джерело: складено автором

стерігається високий рівень руйнувань, гуманітарна криза, психологічна травма населення, відсутність подекуди базових послуг та збереження безпекових ризиків, перенасиченість інформаційного поля негативними новинами та ворожою пропагандою; 2) відновлення та інтенсифікація, що являє собою період після налагодження базового порядку, коли починається активне фізичне відновлення інфраструктури, економічної діяльності та соціальних послуг, ризики ще зберігаються, але з'являються перші ознаки прогресу; 3) довгостроковий розвиток та позиціонування, що включає період сталого розвитку, коли основна інфраструктура відновлена, економіка функціонує, а громада адаптувалася до нових умов і тоді акцент зміщується на якісний розвиток, інновації та підвищення конкурентоспроможності.

На кожному з зазначених етапів лідер має свою роль згідно репутаційним викликам та визначає комунікаційні пріоритети (табл.3).

Ефективне формування репутації деокупованих територій вимагає від лідера не лише адаптації до змінних умов, а й глибокого розуміння специфіки кожного етапу, згідно якій лідер виконує своє призначення (табл. 4).

Громади, що розташовані в безпосередній близькості до лінії фронту, а це стосується на сьогодні Херсонщини, функціонують в умовах підвищеної небезпеки та нестабільності. Для ефективної роботи державних інституцій, підтримки підприємницької активності, а також гарантування доступу до базових соціальних послуг – освіти та охорони здоров'я, таким територіям потрібні спеціально адаптовані механізми управління та відповідні компетенції зі сторони лідера. Попри свій тимчасовий характер, військові адміністрації нині залишаються єдиним інструментом, який дозволяє забезпечити елементарний порядок і контроль у зонах, де триває активна фаза війни. Проте навіть в умовах надзвичайного стану не можна ігнорувати роль громадськості. Саме участь громадянського суспільства забезпечує довіру до інституцій, сприяє прозорості процесів і формує основу для сталого відновлення територій. Ще одна серйозна проблема, яка загострюється в цих громадах,

Таблиця 3

Етапи формування репутації деокупованих територій та роль лідера

Етап формування репутації	Ключові репутаційні виклики	Пріоритетна роль лідера	Основні комунікаційні пріоритети
1. Криза та стабілізація	– Асоціація з війною, небезпекою, «зоною лиха»	– Антикризисний менеджер; – Джерело правдивої інформації; – Символ стійкості; – «Голос надії»	– Емпатійна комунікація з населенням; – Швидке інформування про безпеку; – Запит на гуманітарну допомогу
2. Відновлення та інтенсифікація	– Подолання «стереотипу руйни», залучення інвестицій, повернення кадрів	– Стратег та візіонер; – Координатор ресурсів; – Промоутер успіху; – Будівничий довіри; – Фасилітатор громадської участі	– Акцент на конкретних досягненнях; – Демонстрація динаміки й перспектив; – Використання візуального контенту
3. Довгостроковий розвиток та позиціонування	– Формування унікального «бренду» території, залучення інноваційних інвестицій, фахівців високої кваліфікації	– Бренд-амбасадор; – Інноватор; – Чемпіон цінностей; – Партнер міжнародних інституцій; – Слуга-лідер	– Створення цілісної бренд-стратегії; – Активне використання цифрових інструментів – Фокус на довгострокових перспективах та інноваціях

Джерело: складено автором

Таблиця 4

Характеристика ролі лідера в процесі формування репутації території

Характеристика ролі лідера за етапами формування репутації		
Криза та стабілізація	Відновлення та інтенсифікація	Довгостроковий розвиток та позиціонування
– Антикризисний менеджер: оперативне прийняття рішень щодо першочергових потреб (гуманітарна допомога, відновлення комунікацій, розмінування). – Джерело правдивої інформації: протидія дезінформації, надання чітких, об'єктивних та регулярних звітів про ситуацію, загрози та прогрес. – Символ стійкості: особиста присутність на території, демонстрація незламності та рішучості, лідерський приклад для населення. – Голос надії: формування перших позитивних меседжів про відродження, навіть у мінімальних проявах (відновлення однієї школи, запуск транспорту).	– Стратег та візіонер: формулювання чіткого плану відновлення, визначення пріоритетів та перспективних напрямків розвитку. – Координатор ресурсів: активна робота із залученням інвестицій (національних та міжнародних), міжнародної технічної допомоги. – Промоутер успіху: систематичне висвітлення реалізованих проєктів, «історій успіху» місцевих жителів та бізнесів. – Будівничий довіри: забезпечення прозорості у використанні коштів, боротьба з корупцією, демонстрація підзвітності. – Фасилітатор громадської участі: залучення місцевих громад до планування та реалізації відновлювальних проєктів шляхом спільного творення.	– Бренд-амбасадор: активне просування унікальних конкурентних переваг території (наприклад, потенціал у «зеленій» енергетиці, агроінновації, туризм). – Інноватор: сприяння розвитку нових секторів економіки, підтримка стартапів, формування інноваційної екосистеми. – Чемпіон цінностей: підтримка культурних, освітніх та соціальних ініціатив, що відображають цінності громади та країни. – Партнер міжнародних інституцій: представництво інтересів території на міжнародних платформах, формування довгострокових партнерств. – Слуга-лідер: продовження фокусу на потребах та можливостях громади, підтримка її самоорганізації та розвитку.

Джерело : складено автором

це критичний брак актуальних статистичних даних на місцевому рівні. Без достовірної інформації про реальний стан справ неможливо приймати обґрунтовані управлінські рішення, планувати розвиток чи реагувати на потреби населення. А отже, створення дієвої системи збору та аналітики локальних даних є ключовою передумовою для подолання наслідків війни та стратегічного розвитку прикордонних регіонів [17].

Лідерство в умовах війни вимагає адаптивності, швидкого прийняття рішень та гнучкості у відповідь на нестабільність і невизначеність [18].

Послідовна, прозора та емпатійна комунікація, у поєднанні з рішучими діями та особистим прикладом лідера, є критично важливими для відновлення довіри та формування стійкого позитивного репутаційного потенціалу, який стане фундаментом для майбутнього процвітання цих регіонів. Здатність швидко приймати рішення, підтримувати ефективну комунікацію з громадськістю та демонструвати прозорість дій – це основа позитивного сприйняття лідера і, відповідно, інституції, яку він представляє. У період кризи вагомо зростає роль цифрових інструментів комунікації: соцмереж, месенджерів, платформ для зворотного зв'язку (табл.5).

Лідери, які активно використовують ці канали, мають змогу впливати на громадську думку, ефективно реагувати на запити населення та оперативно розвінчувати дезінформацію.

Відносно ж перспектив та стратегічних рекомендацій щодо трансформації лідерства, то слід використовувати інноваційні підходи до лідерства: імплементувати біро-

Таблиця 5

Інструменти комунікації в репутаційному менеджменті

Інструмент	Призначення	Приклад реалізації
Facebook / Telegram	Швидке інформування та діалог	Щоденні оновлення щодо ситуації в регіоні
Онлайн-консультації	Пряма взаємодія з лідерами	Відеозустрічі із мешканцями громади
Платформи електронної демократії	Включення громадськості у процес ухвалення рішень	Голосування щодо відновлення інфраструктури

Джерело: складено автором

зові моделі управління, бо впровадження самоорганізованих команд, які діють на основі спільних цінностей і цілей, може підвищити ефективність управління в умовах обмежених ресурсів (наприклад, створення горизонтальних структур у громадах може зменшити залежність від централізованих рішень); посилити навчання лідерів через програми підготовки для місцевих лідерів, які включають навички кризового менеджменту, комунікації та роботи з громадами [10].

Впровадження бірюзового підходу в управлінні організаціями повинне спиратися на філософію коучингового лідерства, що передбачає гармонійне поєднання розвитку потенціалу особистості та колективу з формуванням довірливого середовища, у якому члени команди беруть на себе відповідальність за результати діяльності. Коучингове лідерство базується на принципі індивідуалізації: лідер має враховувати навички, мотивацію та психологічну готовність кожного співробітника. Особливого значення набуває пошук балансу між рівнем викликів, що стоять перед організацією, та ступенем підтримки, необхідної для їх подолання. У випадках, коли компетентність чи мотивація працівників недостатні, керівник зобов'язаний надати більш чіткі орієнтири, наставництво і супровід.

На деокупованих територіях це питання є особливо актуальним. Люди часто стикаються з емоційним виснаженням, невизначеністю та браком досвіду у вирішенні нових завдань. Тому коучингове лідерство сприяє не лише професійному розвитку, а й психологічній адаптації команд. Підтримка лідера допомагає подолати страхи та сумніви, тоді як скерування створює основу для ефективного виконання нових соціальних, економічних і відновлювальних проєктів. У перспективі коучингове лідерство у бірюзових організаціях може стати каталізатором відновлення громад, оскільки воно формує зрілу корпоративну культуру, де кожен учасник команди відчуває власну значущість і має змогу реалізувати особистий потенціал. Це дозволяє підвищувати стійкість організацій та сприяє більш ефективному відновленню деокупованих територій у післявоєнний період.

Крім того, посилити репутаційний менеджмент деокупованих територій можливо шляхом: створення єдиних інформаційних порталів, де громади можуть отримувати актуальну інформацію про відновлення, гуманітарну допомогу та проєкти; впровадження міжнародних стандартів якості для місцевих адміністрацій і бізнесів, що підвищить довіру до інституцій; розробки медіа-стратегії, що забезпечить активне протистояння дезінформації через прозору комунікацію та залучення незалежних медіа.

Щоб подолати інституційні виклики в процесах відновлення деокупованих територій необхідно здійснити інституційні реформи: оптимізацію адміністративного устрою на основі перегляду критеріїв спроможності громад з урахуванням воєнних реалій, наприклад, зменшення чисельності населення як основного критерію; формування кадрового резерву через створення програм для залучення молодих фахівців до роботи в деокупованих регіонах, включаючи фінансові стимули та безпекові гарантії; адаптацію законодавства для підвищення автономії місцевих адміністрацій у воєнний час.

В процесі економічного відновлення деокупованих територій в центрі уваги лідерів ключовими напрямками є: інвестиційні програми та залучення міжнародних доно-

рів і приватного сектору до відновлення інфраструктури та створення робочих місць, наприклад, шляхом створення та функціонування індустріальних та аграрно-промислових парків; мікроекономічні ініціативи з підтримки малого та середнього бізнесу через гранти, пільгові кредити та навчання; технологічна модернізація шляхом впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управління та економічної діяльності.

До того ж сприяти ефективному відновленню деокупованих територій буде соціальна реінтеграція в напрямку: психологічної підтримки через розробку програм для подолання посттравматичного стресового розладу серед населення; громадській активності шляхом створення платформ для залучення громадян до відновлення, що сприятиме соціальній згуртованості.

Трансформація лідерства в контексті репутаційного менеджменту є не лише реакцією на виклики війни, але й можливістю для створення нової моделі управління в Україні. Репутаційний капітал виступає як інструмент для відновлення довіри, мобілізації ресурсів і залучення міжнародної підтримки. Бірюзові моделі управління можуть стати основою для створення стійких і гнучких організацій, здатних адаптуватися до повоєнних реалій.

Ключовими стратегічними імплікаціями при цьому виступають: інтеграція глобальних стандартів, тобто українські громади та бізнеси повинні орієнтуватися на міжнародні стандарти якості та прозорості, щоб стати конкурентоспроможними; цифрова трансформація, за якою використання технологій для управління, комунікації та залучення громадян є необхідною умовою для ефективного відновлення; соціальна згуртованість, бо відновлення деокупованих територій напряду залежить від здатності лідерів об'єднати громади навколо спільних цілей.

Висновки. Таким чином, трансформація лідерства в контексті репутаційного менеджменту є критично важливим фактором для відновлення деокупованих територій України, де основними викликами є кадровий дефіцит, інституційна слабкість і потреба в прозорості. Дослідження показало, що ефективне лідерство в умовах війни та повоєнного часу вимагає поєднання трансформаційних, адаптивних і бірюзових підходів, а також активного використання інструментів репутаційного менеджменту. Прозора комунікація, соціальна відповідальність і залучення громадськості є ключовими елементами для формування довіри та зміцнення репутаційного капіталу. Перспективи ж включають впровадження інноваційних моделей управління, цифровізацію, залучення міжнародної підтримки та розвиток соціальної згуртованості. Ці елементи можуть закласти основу для «українського економічного дива», перетворивши деокуповані території на осередки стійкого розвитку.

В подальших дослідженнях необхідно зосередитися на розробці моделей інтегрованого лідерства, що поєднують управлінські, комунікаційні та репутаційні компетенції та вивчити вплив цифрових технологій на репутаційний менеджмент у громадах з метою пришвидшення їх відновлення у повоєнний час.

Список використаних джерел:

1. Doorley J. & Garcia H. F. Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication (3rd ed.). 2015. New York: Routledge. 442 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315879987>
2. Goleman D. Leadership: The Power of Emotional Intelligence. More Than Sound. 2021. 118 p. URL: https://emp-gh.com/assets/EMP%20Books/Daniel_Goleman_-_Leadership_The_Power_of_Emotionab-ok.xyz_%20.pdf (дата звернення: 20.07.2025).
3. Morley M. How to Manage Your Global Reputation. 2002. Palgrave Macmillan. London. 228 p. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230512191>
4. Озарко К. С. Роль репутаційного менеджменту в розвитку підприємств: проблеми та перспективи у трансформаційних періодах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-20>

5. Завербний А. С., Налутка П. В. Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96>
6. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.51547/rpp.dp.ua/2022.2.2>
7. Сергійчук С., Сергійчук Д. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємництва в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4110> (дата звернення: 25.07.2025).
8. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Визначення місця формальних організацій в теорії бізнесових організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 17–31. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-17-31>
9. Кошій О. Управління людськими ресурсами у бізнесових організаціях. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-9>
10. Боліла С. Ю. Бізнесовий підхід в управлінні організаціями: стан та перспективи для деокупованих територій під час війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. травень 2025. № 21. С. 269–274. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.269-274>
11. Грабчак В. І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 313–318.
12. Помяньська Н. Ю. Управління діловою репутацією на синергетичних засадах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9 (ч. 4). С. 57–61.
13. Осипова Є. Л., Покотило Б. О. 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>
14. Гришук А. М., Хомич М. А. Зміни у парадигмі лідерства в організаціях ХХІ століття. *Економічний простір*. 2021. Вип. 174. С. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-12>
15. Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*, 2024 Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>
16. Базака Р., Єфремов А. Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та побудові організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024. № 19. С. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>
17. Кульчицький С. Інституційні рішення для відновлення: як деокуповані громади шукають опору. 26 травня 2025 р. <https://www.irf.ua/instytucijni-rishennya-dlya-vidnovlennya-yak-deokupovani-gromady-shukayut-oporu/> (дата звернення: 28.05.2025).
18. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

References:

1. Doorley J. & Garcia H. F. (2015). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication* (3rd ed.). New York: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315879987>
2. Goleman D. (2021). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. More Than Sound. Available at: https://emp-gh.com/assets/EMP%20Books/Daniel_Goleman-Leadership_The_Power_of_Emotionab-ok.xyz%20.pdf (accessed July, 20, 2025).
3. Morley M. (2002). *How to Manage Your Global Reputation*. London: Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230512191>
4. Ozarko K. S. (2022). Rol reputatsiinoho menedzhmentu v rozvytku pidpriemstv: problemy ta perspektvyv u transformatsiinykh periodakh [The role of reputation management in the development of enterprises: problems and prospects in transitional periods]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-20>
5. Zaverbnyi A. S. & Nalutka P. V. (2024). Rol reputatsiinoho menedzhmentu dlia pidpriemstva pid chas kryzovykh sytuatsii: stratehiia informatsiinoi viyny [The role of reputation management for an enterprise during crisis situations: information warfare strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96>
6. Dziana H. O. & Dziany R. B. (2022). Upravlinnia komunikatsiiamy v umovakh kryz [Crisis communications management]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii*,

prava – *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, no. 2, pp. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2>

7. Serhiichuk S. & Serhiichuk D. (2024). Suchasni vyklyky i perspektyvy dlia rozvytku vitchyznianoho pidpriemnytstva v umovakh viiny i povoiennoho vidnovlennia [Modern challenges and prospects for the development of domestic entrepreneurship in the conditions of war and post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 63. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4110> (accessed July, 25, 2025).

8. Zhosan H. V. & Kyrychenko N. V. (2019). Vyznachennia mistsia formalnykh orhanizatsii v teorii biriuzovykh orhanizatsii [Determining the place of formal organizations in the theory of teal organizations]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK” – Scientific notes of “KROK” University*, no. 2(54), pp. 17–31. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-17-31>

9. Koshchii O. (2022). Upravlinnia liudskymy resursamy u biriuzovykh orhanizatsiakh [Human resource management in teal organizations]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, no. 3, pp. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-9>.

10. Bolila S. Yu. (2025). Biriuzovi pidkhid v upravlinni orhanizatsiamy: stan ta perspektyvy dlia deokupovanykh terytorii pid chas viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Teal approach in organization management: state and prospects for de-occupied territories during the war and post-war recovery]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no. 21, pp. 269–274. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.269-274>

11. Hrabchak V. I. (2016). Sutnist poniattia “reputatsiia pidpriemstva” ta yii skladovykh [The essence of the concept of “enterprise reputation” and its components]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economics*, no. 10, pp. 313–318.

12. Pomianska N. Yu. (2014). Upravlinnia dilovoii reputatsiieiu na synerhetychnykh zasadakh [Business reputation management on synergistic principles]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 9(4), pp. 57–61.

13. Osypova Ye. L. & Pokotylo B. O. (2024). Brendynh ta reputatsiinyi menedzhment yak instrument pobudovy doviry do brendu [Branding and reputation management as a tool for building brand trust]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no. 191, pp. 230–234. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-37>

14. Hryshchuk A. M. & Khomych M. A. (2021). Zminy u paradyhmi liderstva v orhanizatsiakh XXI stolittia [Changes in the paradigm of leadership in organizations of the 21st century]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 174, pp. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-12>

15. Biletskyi O. (2024). Transformatsiia roli ta yakosti lidera v novii upravlinskii paradyhmi [Transformation of the leader's role and qualities in the new management paradigm]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>

16. Bazaka R. & Yefremov A. (2024). Liderstvo u konteksti vyklykiv tsyfrovoi transformatsii menedzhmentu ta pobudovi orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Leadership in the context of challenges of digital transformation of management and building a corporate culture of the enterprise]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavriiskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. 19, pp. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>

17. Kulchytskyi S. (2025). Instytutsiini rishennia dlia vidnovlennia: yak deokupovani hromady shukaiut oporu [Institutional solutions for recovery: how de-occupied communities are looking for support]. Irf.ua. Available at: <https://www.irf.ua/institucijni-rishennya-dlya-vidnovlennya-yak-deokupovani-gromady-shukayut-oporu/> (accessed July, 28, 2025).

18. Kopchak Yu., Matvieiev M. and Puhachov V. (2023). Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh viiny [Transformation of modern management in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

Стаття надійшла: 22.08.2025

Стаття прийнята: 17.09.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025