

Комунікативні аспекти брендингу: роль менеджменту у формуванні іміджу підприємства

Чобаль Людмила Юріївна¹, Шоля Іванна Станіславівна²

Опубліковано	Секція	УДК
28.02.2025	Економіка	658.8:659.1

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181368>

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження комунікативних аспектів брендингу з акцентом на управлінську відповідальність як ключовий чинник формування іміджу підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. Автор виходить із позиції, що бренд не є статичним маркетинговим артефактом, а являє собою динамічну систему соціальної комунікації, яка вимагає стратегічної інтеграції на рівні менеджменту. Обґрунтовано, що саме управлінські рішення визначають автентичність, репутаційну сталість та символічну силу бренду, особливо в контексті післявоєнного відновлення української економіки.

Розкрито філософські й етичні засади бренду як репрезентанта ціннісної позиції підприємства. Показано, що ефективна комунікативна інфраструктура повинна включати елементи стратегічної послідовності, прозорості, чутливості до соціального контексту та здатності до діалогу з широким колом стейкхолдерів. Проаналізовано взаємозв'язки між трьома складовими брендової відповідальності менеджменту - стратегічною, етичною та комунікативною - через призму формування довіри до бренду як соціального інституту.

Особливу увагу приділено українському контексту, де брендинг в умовах воєнної економіки трансформується у форму публічного позиціонування підприємства як агента національного спротиву та відновлення. Імідж, у такому разі, постає як процесуальне явище, яке ґрунтується на реальній дії, моральній легітимності та стратегічній відкритості до змін. Підсумовуючи, автори стверджують, що комунікація у сфері брендингу повинна розглядатися як центральний вимір сучасного управління, особливо в державах, що переживають фазу глибокої соціально-економічної трансформації.

Ключові слова: брендинг, імідж підприємства, управлінська відповідальність, комунікація, автентичність, воєнна економіка.

Communicative aspects of branding: the role of management in shaping the image of a company

Abstract. The article presents a comprehensive study of the communicative aspects of branding, with a particular focus on managerial responsibility as a key factor in shaping a

¹ к.е.н., доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі Ужгородського торговельно-економічного інституту ДТЕУ <https://orcid.org/0000-0002-9838-4051>

² к.філ.н., доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі Ужгородського торговельно-економічного інституту ДТЕУ <https://orcid.org/0000-0002-9701-3523>

company's image amid socio-economic turbulence. The author proceeds from the premise that a brand is not a static marketing artifact but a dynamic system of social communication that requires strategic integration at the managerial level. It is argued that managerial decisions determine the brand's authenticity, reputational resilience, and symbolic strength, especially in the context of Ukraine's post-war economic recovery.

The paper explores the philosophical and ethical foundations of the brand as a representation of a company's value position. It demonstrates that an effective communicative infrastructure must include strategic consistency, transparency, sensitivity to the social context, and the capacity for dialogue with a wide range of stakeholders. The interrelations between the three dimensions of managerial brand responsibility — strategic, ethical, and communicative — are analyzed through the lens of building trust in the brand as a social institution.

Special attention is given to the Ukrainian context, where branding in a wartime economy transforms into a form of public positioning of the enterprise as an agent of national resistance and recovery. In such conditions, image becomes a processual phenomenon grounded in real action, moral legitimacy, and strategic openness to change. In conclusion, the author asserts that branding communication must be considered a central dimension of modern management, particularly in states undergoing deep socio-economic transformation.

Keywords: branding, corporate image, managerial responsibility, communication, authenticity, wartime economy.

Вступ

У сучасному світі, позначеному не лише глобальними економічними трансформаціями, а й глибокими антропологічними зсувами, пов'язаними з війною, цифровізацією та переглядом засад суспільного договору, формування іміджу підприємства набуває стратегічного виміру. За умов воєнного стану, коли український бізнес не лише виживає, а й відіграє важливу роль у підтримці економічної стабільності, гуманітарної спроможності та національного духу, питання комунікаційної присутності бренду виходить за межі суто маркетингової площини. Така трансформація перетворює його на складну управлінську та соціокультурну проблему, яка вимагає не лише технологічних рішень, а й концептуального осмислення.

У цьому контексті брендинг постає не як прикладна функція, спрямована на підвищення впізнаваності чи лояльності споживачів, а як багатовимірний механізм артикуляції цінностей підприємства, його етичної позиції та здатності до діалогу із зовнішнім середовищем. Усе це визначає нову парадигму економічного мислення, в якій корпоративна репутація стає не лише нематеріальним активом, а й маркером соціальної легітимності, що безпосередньо впливає на довіру інвесторів, партнерів, клієнтів і громадянського суспільства загалом.

Особливої ваги набуває роль управлінського корпусу підприємства, який уособлює стратегічний центр ухвалення рішень, комунікативну інфраструктуру і носія смислів. Менеджмент, який усвідомлює себе не як технократичну силу, а як суб'єкта публічного простору, здатного транслювати відповідальність, прозорість, автентичність і культурну вкоріненість бренду, стає вирішальним чинником у побудові стійкого корпоративного іміджу.

Теоретичне осмислення комунікативних аспектів брендингу, з урахуванням соціальної динаміки, трансформації управлінських підходів та викликів, породжених війною, дозволяє не лише виявити ключові чинники іміджевої стабільності, а й сформуванати стратегічні орієнтири для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах нестабільності. Саме тому предметом подальшого дослідження є з'ясування того, яким чином комунікація, як складова управлінського

інструментарію, впливає на сприйняття підприємства, і які можливості вона відкриває для формування нової економічної ідентичності України у світовому просторі.

Тематику стратегічного бренд-менеджменту, комунікативної політики підприємств та трансформації маркетингових стратегій в умовах цифровізації й воєнного стану досліджували: Авдієвська О., Белов В., Бродюк І., Василенко В., Герасименко І., Данилюк А., Дубов А., Завербний А., Зубченко В., Кащенко А., Ковбас Г., Курганський Р., Кушнір М., Ліпич Л., Лойко Є., Мадай Ю., Мадрига Т., Мирошник Т., Налутка П., Осипенко Н., Попович Д., Смачило В., Хілуха О., Хоронжук О., Червона О., Червонюк Ю., Шостак Л., Ющук М. та інші.

Метою статті є теоретичне осмислення та концептуалізація ролі комунікації як стратегічного ресурсу брендингу у формуванні іміджу підприємства, з урахуванням управлінської відповідальності як ключового детермінанта цього процесу, особливо в умовах трансформаційної економіки України, спричиненої повномасштабною війною.

Основними завданнями статті є:

- по-перше, виявлення філософських, етичних та семіотичних засад бренду як носія автентичності підприємства;
- по-друге, аналіз комунікативної інфраструктури брендингу як стратегічного інструменту формування довіри в умовах високої турбулентності;
- по-третє, розкриття механізмів управлінського впливу на імідж підприємства через призму відповідальності, комунікативної послідовності та моральної легітимності;
- по-четверте, окреслення особливостей брендингу в українському контексті воєнної економіки як практики репутаційного лідерства та національної гідності.

Результати

У добу надлишку інформації та симулякрів, коли репутаційні конструкти часто постають як сукупність ретельно продуманих образів, бренд починає відігравати роль не просто позначника товару чи послуги, а втілення соціального сенсу, здатного резонувати з ідентичністю споживача. Водночас, у контексті глибоких суспільних змін, викликаних війною, брендинг втрачає риси декоративного інструменту, натомість набуваючи онтологічного статусу - як спосіб бути впізнаваним не лише зовнішньо, а й сутнісно. Саме в цьому сенсі філософія бренду виходить за межі маркетингових конструкцій, фокусуючись на проблемі автентичності як на ключовій категорії взаємодії суб'єкта підприємництва із соціальною реальністю.

Автентичність бренду - це не просто відповідність зовнішнього образу внутрішній суті підприємства, а радше здатність бути правдивим у просторі очікувань, емоцій і моральних уявлень цільової аудиторії. У межах цієї парадигми бренд постає як семіотична система, в якій кожен знак, жест чи публічна дія мають значення лише в контексті комунікативної чесності. Формальні елементи - логотип, слоган, корпоративний стиль - втрачають значення, якщо не підкріплені реальними діями, які відповідають задекларованим цінностям. Зазначена діалектика репрезентації й автентичності особливо виявляється в умовах суспільної турбулентності, коли формуються нові уявлення про справедливість, солідарність і корпоративну відповідальність [1].

У цьому процесі ключова роль належить управлінським структурам підприємства, які мають бути не стільки творцями бренду в традиційному сенсі, скільки його хранителями, здатними захищати автентичність навіть тоді, коли це суперечить короткотерміновим інтересам. Успішне позиціонування можливе лише за умови, коли імідж не конструюється штучно, а виникає як відображення внутрішньої культури організації, що самовідтворюється через послідовність рішень, етичність практик, відкритість до зворотного зв'язку [2]. Саме така структура дозволяє трансформувати

бренд із пасивного символу в активний інструмент соціального впливу, а отже, і в ресурс стратегічного розвитку.

Унікальність сучасного українського контексту полягає в тому, що бізнес змушений не просто працювати, а підтверджувати свою моральну легітимність у реальному часі. Підприємства, які надають підтримку армії, працевлаштовують ветеранів, локалізують виробництво й інвестують у відновлення громад, водночас формують новий етичний код бренду, що виходить за межі споживчої лояльності та проникає у сферу громадянської довіри. Автентичність у такому контексті стає маркером не лише успішності, а й спроможності бути частиною спільного національного проєкту, що базується на цінностях гідності, сили і відновлення.

Інституціональний ландшафт сучасного бренду формується не лише на основі ринкових параметрів, а й завдяки комунікативній мережі, що забезпечує безперервну циркуляцію смислів між підприємством, споживачами та ширшим соціумом. У цьому сенсі комунікація постає не як допоміжний інструмент, а як самодостатня інфраструктура, що конститує бренд у режимі взаємодії, довіри й відповідальності. Сутнісною ознакою такої системи є її стратегічна спрямованість, в основі якої - не тимчасові інформаційні кампанії, а глибоко вкорінена культура діалогу [3].

Менеджмент, який прагне формувати не тільки репутацію, а й стабільну ідентичність бренду, зобов'язаний мислити комунікацію як частину довгострокової інституційної політики. Важливим аспектом цього підходу є створення інтегрованої системи каналів, форматів і повідомлень, які не лише доносять зміст, а й моделюють тип бажаної взаємодії. Така система має включати не лише маркетингові комунікації, а й внутрішню комунікацію з персоналом, репутаційні стратегії, соціальні ініціативи та кризовий менеджмент.

Важливим елементом комунікативної інфраструктури є здатність підприємства адаптуватися до змін інформаційного середовища без втрати цілісності. У цьому сенсі комунікація виконує роль «м'якої сили» бренду, яка одночасно забезпечує гнучкість і стабільність, відкритість і захист. Зазначений баланс є особливо актуальним у періоди суспільної турбулентності, коли репутаційні ризики можуть перетворитися на загрозу існуванню підприємства.

У Таблиці 1 подано порівняльну характеристику двох моделей побудови комунікативної інфраструктури підприємства - традиційної та стратегічно орієнтованої.

Таблиця 1

Порівняння традиційної та стратегічної моделей комунікації підприємства

Параметр	Традиційна модель	Стратегічна модель
Фокус	Продукт / продаж	Цінності / довіра / стейкхолдери
Тимчасова перспектива	Кампанійна, ситуативна	Довгострокова, сценарна
Управлінська інтеграція	Обмежена, фрагментарна	Повна, міжфункціональна
Канали комунікації	Лінійні (реклама, PR)	Мультимодальні, інтерактивні
Позиція бренду	Репрезентаційна	Автентична, рефлексивна
Взаємодія з аудиторією	Одностороння	Діалогічна, етична

Узагальнено авторами за [4-6]

Підприємства, які прагнуть до сталого позиціонування в умовах конкурентного середовища, мають фокусувати увагу на побудові саме стратегічної моделі. Водночас, реалізація такої моделі потребує не лише знань, а й наявності відповідної управлінської культури, що включає розуміння емоційної логіки комунікації, принципів етичної аргументації, а також здатність до аналітичного моніторингу зворотного зв'язку.

На цьому етапі особливу увагу слід приділити ключовим чинникам ефективності комунікації бренду, які в умовах української дійсності - з її високим рівнем емоційної

насиченості, патріотичного піднесення та кризової чутливості - набувають нового змістового наповнення. У Таблиці 2 проілюстровано, яким чином ці чинники функціонують у межах сучасної комунікативної практики [1, 7-9].

Слід наголосити, що ефективність комунікаційної інфраструктури прямо корелює з довірою до бренду, яка формується не через гучні кампанії, а через сталість у часі, етичну послідовність і здатність нести відповідальність за зміст своїх повідомлень. Для українського бізнесу, що функціонує в умовах екзистенційної боротьби за право бути, саме комунікація може стати найпотужнішим ресурсом не лише виживання, а й лідерства.

Таблиця 2

Ключові чинники ефективності брендової комунікації в сучасних умовах

Чинник	Змістова характеристика
Автентичність	Здатність до правдивого самовираження, узгодженого з поведінкою підприємства
Прозорість	Відкритість інформації щодо рішень, дій, намірів
Інтерактивність	Формування каналів зворотного зв'язку і залучення аудиторії до комунікації
Стратегічна послідовність	Узгодженість повідомлень із загальними цілями і цінностями організації
Чутливість до контексту	Адаптивність до соціальних, культурних і політичних обставин
Символічний капітал	Використання знаків, образів, мовних форм для закріплення емоційної пам'яті

Узагальнено авторами за [1, 7-9].

У структурі сучасного бренду менеджмент посідає не периферійну, а центральну позицію, оскільки саме через управлінські рішення, комунікативні стилі та стратегії взаємодії з соціумом бренд набуває або втрачає свою легітимність. В умовах високої динаміки інформаційного середовища, зростання недовіри до формальних інституцій і гіперчутливості громадськості до моральних сигналів, постать менеджера дедалі частіше сприймається як репрезентант ціннісного ядра бренду. У цьому контексті відповідальність управлінця не обмежується раціональним забезпеченням ефективності, а трансформується у форму символічного капіталу, що безпосередньо впливає на емоційне сприйняття бренду [10].

Зазначені чинники актуалізують потребу в концептуалізації ролі менеджменту як носія брендової відповідальності у трьох площинах: стратегічній, етичній та комунікативній [11-13]. Саме на перетині цих вимірів формуються ключові характеристики управлінської діяльності, здатної впливати на іміджеву сталість підприємства. Відтак, не йдеться про доповнення до маркетингових інструментів, а про принципово інший рівень взаємодії з реальністю - рівень, в якому імідж постає як наслідок дійсного, а не заявленого.

Щоб візуалізувати взаємозв'язки між структурними компонентами цієї відповідальності, пропонуємо концептуальну схему (рис. 1), що окреслює цілісний підхід до управлінської ролі у формуванні бренду. Запропонована модель дозволяє унаочнити той факт, що іміджевий капітал підприємства не є продуктом лише зовнішньої презентації, а результатом постійної взаємодії управлінських практик із соціальним середовищем. Для українських реалій, в яких підприємства дедалі більше інтегруються у процеси національного відновлення, така модель особливо релевантна, адже вона вимагає від управлінців не просто ефективності, а лідерства - як ціннісного, так і комунікативного.



Рис. 1. Трикомпонентна модель брендової відповідальності менеджменту
Сформовано авторами

Україна, опинившись у вирі широкомасштабної війни, зіткнулася не лише з фізичним знищенням інфраструктури, а й із викликом до економічної, моральної та ідентифікаційної реконструкції. У цьому складному процесі бізнес виявився не лише економічним суб'єктом, а й моральним агентом, що репрезентує громадянську солідарність, стійкість і соціальну відповідальність. Відтак імідж підприємства перестає бути елементом ринкової конкуренції у вузькому розумінні, перетворюючись на інструмент участі в національному наративі. Саме в цьому виявляється унікальність українського досвіду брендингу в умовах воєнної економіки [14].

Підприємства, які до повномасштабного вторгнення РФ зосереджувалися переважно на ефективності виробничих процесів, зараз вимушені переосмислювати власну комунікативну позицію в термінах публічної відповідальності. В умовах, коли кожна дія підприємства - від виплати заробітної плати мобілізованому працівнику до організації гуманітарної допомоги - набуває символічного значення, імідж перетворюється на форму соціального капіталу, що забезпечує довіру не лише з боку споживача, а й держави, громадянського суспільства, міжнародних партнерів. Формування цього іміджу відбувається не через інформаційні кампанії, а завдяки щоденним практикам - прозорості фінансової діяльності, участі у соціальних ініціативах, етичному ставленню до працівників, підтримці армії та волонтерських рухів. Таким чином, бренд українського підприємства інтегрується у вищий рівень ідентичності - він стає маркером приналежності до національного проекту спротиву і відновлення. В умовах, коли перемога розглядається не лише як військовий, а й економічний акт, бізнес, що демонструє стійкість, ініціативу й відповідальність, фактично виконує функцію культурного посередника між національною травмою та майбутнім відродженням.

Особливої актуальності набуває питання міжнародного позиціонування. Українські підприємства, які зберегли гідність і ефективність в умовах екзистенційного виклику, мають потенціал стати символами нової економіки - економіки відваги, інновацій, партнерства. У цьому контексті менеджмент бренду повинен бути зорієнтований не лише на адаптацію до вимог ринку, а й на ствердження наративу гідності, який визнається і сприймається у глобальному інформаційному просторі.

Необхідність нового типу управлінської свідомості передбачає поєднання стратегічної раціональності з моральною чутливістю [15].

Імідж у таких умовах стає не фіксованим образом, а процесуальним явищем, він формується, трансформується і репрезентується в постійному русі реальних дій, а не симулятивних повідомлень. Саме тому війна виявляється не лише викликом, а й точкою репозиціонування - моментом, коли українські підприємства отримали шанс не лише вижити, а стати новими моральними і репутаційними лідерами у світі, що дедалі більше цінує не формальну конкурентоспроможність, а реальну ціннісну спроможність.

Висновки

Аналіз комунікативних аспектів брендингу у світлі управлінської відповідальності засвідчує, що сучасний бренд виходить далеко за межі маркетингового конструкту, перетворюючись на динамічну форму репрезентації цінностей, стратегічної орієнтації та соціальної етики підприємства. У цьому контексті менеджмент виступає не лише як суб'єкт внутрішнього адміністрування, а як ключова інституційна ланка, здатна формувати, відтворювати і транслювати імідж, що відповідає викликам часу та очікуванням суспільства.

Зазначені механізми комунікації не можуть залишатися технічними чи допоміжними: вони мають сприйматися як фундаментальний інструмент довіри, інтеграції та стійкості. Умови повномасштабної війни та післявоєнного відновлення вимагають від українського бізнесу нової парадигми саморозуміння, в якій бренд - це не лише про візуальну ідентичність, а про дієве свідчення приналежності до національного спротиву, до гуманітарної відповідальності, до економічного майбутнього, що ґрунтується на гідності, взаємоповазі та інноваційності.

Імідж сучасного підприємства, формований у таких надзвичайних умовах, набуває ознак морального капіталу - ресурсу, що не підлягає амортизації, але вимагає постійного підтвердження через дії, послідовність і відкритість. Саме тому роль менеджменту не може бути зведена до інструментальної функції. Йдеться про необхідність цілісного управлінського мислення, яке враховує не лише економічні показники, а й наративну, етичну й символічну вагу комунікації бренду.

Для українського підприємництва, яке сьогодні постає не лише як двигун економіки, а й як суб'єкт національного становлення, розуміння комунікації як стратегічного ресурсу брендингу може стати основою нової економічної моделі. Такої, що не тільки адаптується до ринку, а й формує його - через цінності, лідерство, відкритість до світу й глибоку вкоріненість у власну культуру. У цьому шляху не лише до конкурентоспроможності, а до гідного майбутнього.

Список використаних джерел

1. Мирошник, Т. О., & Кобелева, Т. О. (2024). Сутність бренду в сучасних умовах. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2629e455-2874-425b-93e7-c1465adb38dc/content>
2. Червона, О. Ю., & Гопка, А. С. (2024). Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. Український економічний часопис, (4), 79-82. <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/347/329>
3. Мадрига, Т. (2024). Національний бренд України як засіб комунікації в умовах повномасштабної війни. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія, (17), 97-105. <https://journals.pnu.if.ua/index.php/politology/article/download/120/118>
4. Лойко, Є. М. (2021). Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (4 (64)), 135-142.

- <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/463/491>
5. Шостак, Л. В., Ющук, М. В., & Хоронжук, О. В. (2022). Комуникативна політика підприємства у військовий період. Укладачі, 73. <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f27d2b13-a1e1-4c05-a912-fd4a6744ba2f/content#page=73>
 6. Голоскова, Д. Р., & Кащенко, А. О. Комуникативна стратегія як складова комунікації в організації. <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/konferentsii/2021/5.pdf#page=104>
 7. Ковбас, Г. І., Курганський, Р. Д., Мадай, Ю. В., Сьомкін, О. В., Дубов, А. В., & Белов, В. В. (2024). Формування стратегії емоційного маркетингу бренду. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, (41), 57-66. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1204/1045>
 8. Калініченко, Л. Л., Смачило, В. В., Попович, Д. В., & Авдієвська, О. В. (2020). Процедура формування комуникативної політики підприємства зі стейкхолдерами. Економіка, управління та адміністрування, (2 (92)), 7-14. <http://ema.ztu.edu.ua/article/download/207982/208166>
 9. Бродюк, І. В. (2021). Формування комуникаційної стратегії бренду. In Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» [Електронне видання] с. (р. 76). <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/d6c110d092f44154d6c48eb9a5122a57.pdf#page=76>
 10. Червона, О. Ю., & Гопка, А. С. (2024). Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. Український економічний часопис, (4), 79-82. <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/347/329>
 11. Данилюк, А. (2023). Дослідження суті бренд-менеджменту в системі маркетингового управління підприємством. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету, 80(1), 20-28. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40950/2/ГЕВ_2023v80n1_Danylyuk_A-Study_of_the_essence_of_20-28.pdf
 12. Смолич, Д. В. (2022). Сутність поняття бренд-менеджмент та його роль в діяльності організацій. Економічні науки. Серія " Регіональна економіка", (19 (75)), 236-247. http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/download/144/141
 13. Завербний, А., & Налутка, П. (2024). Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. Економіка та суспільство, (62). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3979/3905>
 14. Зубченко, В. В., Герасименко, І. О., & Осипенко, Н. О. (2024). Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. <http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/10557/1/Marketing.pdf>
 15. Ліпич, Л., Кушнір, М., & Хілуха, О. (2024). Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. Економіка та суспільство, (60). <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3652/3581>