

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти
Денна форма навчання
Кафедра маркетингу

Допускається до захисту
Завідувач кафедри
_____Марина ІВАННІКОВА

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Управління брендами в умовах кризи»

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітня програма «Маркетинг»

ступеня магістра

Виконавець роботи Івашина Вікторія Юріївна

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., Трайно Вікторія Миколаївна

(підпис, дата)

Полтава – 2026

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Затверджую

Завідувач кафедри _____ **Марина ІВАННІКОВА**
(підпис)

«25» квітня 2025 р.

ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему «Управління брендами і умовах кризи»
студента спеціальності 075 Маркетинг

Прізвище, ім'я, по батькові Івашина Вікторія Юрївна

Затверджена наказом ректора № 78-Н від «23» квітня 2025 р.

Зміст роботи (визначається кожною кафедрою окремо)	Термін виконання	Термін фактичного виконання
1. Підбір і вивчення літературних джерел, вибір теми, її обґрунтування	до 25.05.2025р.	25.05.2025р.
2. Складання і затвердження науковим керівником та зав. кафедри розгорнутого плану роботи	до 30.06.2025 р.	30.06.2025 р.
3. Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	до 09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
4. Підготовка теоретичного (першого) розділу роботи	до 30.10.2025 р.	30.10.2025 р.
5. Написання аналітичного (другого) розділу	до 30.11.2025 р.	30.11.2025 р.
6. Розробка та обґрунтування пропозицій (третій розділ)	до 15.12.2025 р.	15.12.2025 р.
7. Оформлення роботи	до 25.12.2025 р.	25.12.2025 р.
8. Подання роботи науковому керівнику	до 27.12.2025 р.	27.12.2025 р.
9. Подання роботи на кафедру	02.01.2026 р.	02.01.2026 р.
10. Перевірка роботи на плагіат	до 03.01.2026 р.	03.01.2026 р.
11. Подання роботи для зовнішнього рецензування	04.01.2026 р.	04.01.2026 р.

Дата видачі завдання «25» квітня 2025 р.

Студент _____
(підпис)

Науковий керівник _____
(підпис)

Результати захисту дипломної роботи

Кваліфікаційна робота оцінена на _____
(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ECTS)

Протокол засідання ЕК № _____ від «_____» _____ 2026 р.

Секретар ЕК _____
(підпис) (ініціал та ПРИЗВИЩЕ)

Затверджую

Зав. кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент Іваннікова М.М.

«30» червня 2025 р.

Погоджено

Науковий керівник _____

(підпис)

к.е.н., Трайно В.М.

«30» червня 2025 р.

Планкваліфікаційної роботи студентки на здобуття ступеня магістра спеціальності
075 Маркетинг**ВСТУП****РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади управління брендами в умовах кризи**

1.1. Сутність бренду та бренд-менеджменту в системі маркетингового управління підприємством

1.2. Кризові явища в діяльності підприємств та їх вплив на бренд і бренд-капітал

1.3. Сучасні підходи, моделі та інструменти управління брендами в умовах кризи

РОЗДІЛ 2. Аналіз управління брендом «Чумак» в умовах кризового середовища

2.1. Загальна характеристика компанії «Чумак» та позиціонування її бренду на ринку

2.2. Оцінка стану бренду «Чумак» у період кризових викликів (економічних, соціальних, воєнних)

2.3. Аналіз комунікаційної політики та репутаційних ризиків бренду «Чумак» у кризових умовах

РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи управління брендом «Чумак» в умовах кризи

3.1. Розроблення антикризової стратегії управління брендом «Чумак»

3.2. Використання цифрових комунікацій та соціальної відповідальності для підтримки бренду в кризових умовах

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз розвитку бренду «Чумак»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Студентка

(підпис)

«30» червня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади управління брендами в умовах кризи	7
1.1. Сутність бренду та бренд-менеджменту в системі маркетингового управління підприємством	7
1.2. Кризові явища в діяльності підприємств та їх вплив на бренд і бренд-капітал	12
1.3. Сучасні підходи, моделі та інструменти управління брендами в умовах кризи	17
РОЗДІЛ 2. Аналіз управління брендом «Чумак» в умовах кризового середовища	22
2.1. Загальна характеристика компанії «Чумак» та позиціонування її бренду на ринку	22
2.2. Оцінка стану бренду «Чумак» у період кризових викликів (економічних, соціальних, воєнних)	31
2.3. Аналіз комунікаційної політики та репутаційних ризиків бренду «Чумак» у кризових умовах	37
РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи управління брендом «Чумак» в умовах кризи	43
3.1. Розроблення антикризової стратегії управління брендом «Чумак»	43
3.2. Використання цифрових комунікацій та соціальної відповідальності для підтримки бренду в кризових умовах	53
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз розвитку бренду «Чумак»	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

В умовах тривалої економічної нестабільності, посиленої кризовими явищами воєнного, соціального та макроекономічного характеру, особливої актуальності набуває проблема оцінки ефективності управління брендом та прогнозування його подальшого розвитку. Для українських підприємств харчової промисловості бренд є ключовим нематеріальним активом, який визначає рівень довіри споживачів, конкурентоспроможність продукції та стійкість ринкових позицій. Бренд «Чумак», як один із відомих національних брендів, функціонує в умовах високої конкуренції та змінної споживчої поведінки, що зумовлює необхідність системного аналізу результативності запропонованих маркетингових, комунікаційних і соціально відповідальних заходів. Оцінка їх ефективності та формування прогнозу розвитку бренду дозволяють не лише виявити сильні та слабкі сторони поточної стратегії, а й обґрунтувати напрями подальшого стратегічного розвитку підприємства, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Метою роботи є оцінка ефективності запропонованих заходів з управління брендом «Чумак» та обґрунтування прогнозу його розвитку в умовах кризового ринкового середовища. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань: узагальнити теоретичні підходи до оцінки ефективності бренду; проаналізувати результати впровадження маркетингових, комунікаційних і соціально відповідальних заходів; визначити систему ключових показників оцінки ефективності бренду; здійснити прогноз розвитку бренду «Чумак» з урахуванням можливих сценаріїв зовнішнього середовища; розробити практичні рекомендації щодо підвищення результативності бренд-стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є бренд «Чумак» як елемент стратегічного управління діяльністю торговельно-виробничого підприємства. **Предметом дослідження** є

сукупність методів, інструментів і показників оцінки ефективності запропонованих заходів та прогнозування розвитку бренду в умовах кризових змін ринкового середовища.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**, зокрема аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів до бренд-менеджменту, порівняльний аналіз для оцінки динаміки показників ефективності бренду, економіко-статистичні методи для аналізу фінансових і маркетингових результатів, методи стратегічного аналізу та прогнозування для обґрунтування можливих сценаріїв розвитку бренду, а також метод збалансованої системи показників для комплексної оцінки результативності бренд-стратегії.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до оцінки ефективності заходів управління брендом «Чумак» на основі поєднання фінансових, маркетингових, комунікаційних і репутаційних індикаторів, а також у формуванні прогнозу розвитку бренду з урахуванням кризових умов функціонування ринку. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємства для підвищення ефективності бренд-менеджменту, зміцнення ринкових позицій і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Робота складається зі вступу, основної частини, висновків та списку використаних джерел. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, методи наукового аналізу, наукову новизну та практичне значення роботи. В основній частині здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів управління брендом «Чумак» і сформовано прогноз його розвитку. У висновках узагальнено результати дослідження та подано практичні рекомендації щодо подальшого розвитку бренду.

РОЗДІЛ 1

Теоретико-методичні засади управління брендами в умовах кризи

1.1. Сутність бренду та бренд-менеджменту в системі маркетингового управління підприємством

Сучасна економічна наука та практика управління підприємствами дедалі більше уваги приділяють поняттю «бренд» як фундаментального фактора конкурентоспроможності в умовах глобалізації ринків і підвищеної маркетингової активності. Поняття бренду історично формувалося як комплекс символів, асоціацій, ідентичності та іміджу, що сприймаються споживачем щодо конкретного об'єкта – товару чи підприємства. Сам бренд у науковій літературі трактується не просто як відмінний знак чи назва, а як **нематеріальний актив**, що відображає цінності, сприйняття, лояльність та емоційний зв'язок споживача з підприємством, продуктом чи послугою. Такі позиції підкреслюють як класичні зарубіжні підходи, так і українські дослідження, що розглядають бренд як ключовий елемент створення довготермінових конкурентних переваг на ринку.

У контексті маркетингового управління підприємством бренд виступає сукупністю уявлень, переконань, символів і досвіду, який асоціюється зі здійсненням купівлі або використання товарів і послуг. Бренд формує у свідомості споживачів стійкі образи, асоціації та очікування, що перевищують прості утилітарні характеристики товару. Сучасні наукові джерела визначають бренд як «нематеріальний актив, що має значну впливову силу на рішення споживачів і

формування їх лояльності», тим самим підкреслюючи його роль не тільки в комунікаціях, а й у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства.

У той же час поняття **бренд-менеджменту** виступає окремою категорією, яка охоплює управлінські процеси створення, розвитку, підтримки та контролю бренду як складової маркетингової стратегії підприємства. За визначенням Анни Данилюк, бренд-менеджмент – це система управління, що дозволяє адаптувати бренд до змін зовнішнього середовища, створювати та підтримувати цінність бренду у споживача та забезпечувати сталий розвиток підприємства на ринку. У ширшому науковому контексті бренд-менеджмент вважається не лише набором окремих дій, а **інтегрованою системою управлінських рішень**, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль у сфері створення, позиціонування та комунікації бренду.

Важливо наголосити, що бренд-менеджмент функціонально є складовою маркетингового управління. У сучасних умовах трансформації ринкових відносин і цифровізації маркетингу бренд-менеджмент нав'язливо інтегрується в усі елементи маркетингової діяльності підприємства. Він не обмежується лише комунікаціями чи рекламою, а включає **аналіз ринку, дослідження споживачів, розробку стратегій позиціонування та диференціації, управління життєвим циклом бренду, управління конкурентоспроможністю бренду та оцінку ефективності брендингової діяльності**. Такий погляд на бренд-менеджмент підтверджується сучасними українськими дослідженнями, які визначають бренд-менеджмент як діяльність, спрямовану на створення довготермінової конкурентної переваги за допомогою ефективної комунікації та позиціонування.

Проблема термінологічної плутанини у наукових працях щодо відмінностей між брендом, торгівельною маркою, іміджем та самою маркетинговою стратегією

існувала довго, але сучасні українські дослідники послідовно визначають бренд як ширше поняття, ніж просто торговельна марка або імідж підприємства. Аналіз літератури показує, що **імідж представляє собою часткове сприйняття окремих аспектів діяльності підприємства**, тоді як бренд – це комплекс уявлень, що формується у свідомості споживача у взаємодії з усіма аспектами підприємницької діяльності.

На сучасному етапі розвитку маркетингології бренд стає стратегічним ресурсом підприємства, який не лише підтримує його конкурентоспроможність, а й слугує механізмом **формування лояльної аудиторії, створення емоційного зв'язку між споживачем і брендом, та підвищення ефективності комунікаційних заходів**. Українські науковці визначають бренд-менеджмент як одну з ключових складових стратегічного управління бізнесом, що має вирішальне значення для конкурентної боротьби, оскільки дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, а й **активно формувати свою унікальну ідентичність на ринку**.

У межах системи маркетингового управління підприємства бренд-менеджмент виконує низку важливих функцій. По-перше, це **маркетингові дослідження**, що дозволяють охарактеризувати потреби, очікування та поведінку споживачів. По-друге, це **розробка та реалізація стратегій позиціонування**, що дозволяє чітко визначити унікальні конкурентні переваги продукції чи послуги. По-третє, бренд-менеджмент включає **управління атрибутами бренду**, такими як назва, логотип, кольори, символіка, що сприяють підвищенню впізнаваності та престижу. Крім того, бренд-менеджмент взаємодіє з іншими складовими маркетингу, такими як ціноутворення, просування та канали розповсюдження, формуючи єдину маркетингову стратегію.

Сучасні тенденції цифровізації внесли суттєві корективи до стратегії управління брендами. Дослідження зосереджують увагу на необхідності адаптації

комунікаційних стратегій бренду до цифрового середовища, що включає активне використання соціальних мереж, онлайн-контенту, цифрового аналізу поведінки аудиторії. Це підтверджує ключову позицію вітчизняних науковців про те, що розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі є **важливим інструментом управління ефективністю бренду та забезпечення його конкурентоспроможності.**

Стратегічне управління брендом також передбачає формування брендової стратегії, що відображає довгострокові цілі підприємства. Якісна стратегія повинна містити чітке бачення, місію, цільові сегменти ринку, позиціонування, диференціацію та план реалізації. В умовах турбулентності ринкового середовища, зміни споживчих вподобань, глобальних економічних викликів саме **стратегічний бренд-менеджмент дозволяє підприємствам ефективно відповідати на зовнішні виклики та використовувати нові можливості для розвитку.**

У практичному вимірі бренд-менеджмент на підприємстві включає оцінювання ефективності, моніторинг ринкових змін, аналіз конкурентних стратегій та постійне удосконалення управлінських рішень. Це важливо не лише для великих корпоративних структур, а й для малого та середнього бізнесу, де бренд слугує основним механізмом відокремлення від конкурентів та формування стійкої ринкової позиції.

Проблематика бренд-менеджменту також розглядається в контексті української економіки в цілому, де питання ефективного управління брендом стають ключовими для розвитку підприємств на внутрішньому ринку та для підсилення їх позицій за межами країни. У сучасних умовах міжнародної конкуренції саме **правильне управління брендом може забезпечити не лише економічні вигоди, а й стратегічну стабільність у довгостроковій перспективі.**

Отже, бренд як концепція і бренд-менеджмент як система управління виступають центральними поняттями в сучасній теорії та практиці маркетингового управління підприємством. Сутність бренду полягає у формуванні стійких асоціацій, емоційного зв'язку та ціннісного сприйняття, що виходить за межі простого функціонального використання продукції. Бренд-менеджмент же є системою управління, що забезпечує впровадження та підтримку цього процесу, інтегруючи маркетингові, стратегічні та комунікаційні підходи для досягнення конкурентних переваг на ринку.

1.2. Кризові явища в діяльності підприємств та їх вплив на бренд і бренд-капітал

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних трансформацій діяльність підприємств все частіше супроводжується проявами кризових явищ, які стають невід'ємним елементом внутрішнього функціонування бізнес-структур. Кризові явища як об'єктивний процес розвитку характеризуються поглибленими порушеннями стабільності зв'язків, що складають внутрішню систему підприємства, а також дестабілізацією зовнішнього середовища, в якому функціонує бізнес-суб'єкт. За визначенням Мошківської, криза на підприємстві — це динамічний стан, який руйнує сформовану систему зв'язків і відносин, вимагаючи структурних змін та адаптації до нових умов ринку. Такий стан відображає не лише економічні труднощі, а й трансформації соціально-організаційних взаємодій, що, у свою чергу, має наслідки для таких нематеріальних активів підприємства як бренд і бренд-капітал.

Під **кризовими явищами** на підприємстві розуміють низку негативних змін, що виникають під впливом зовнішніх факторів (макроекономічні потрясіння, політична нестабільність, війна, пандемії, коливання попиту) і внутрішніх факторів (неефективне управління, невідповідність стратегій, організаційні конфлікти). Класифікація таких явищ за структурою показує, що вони можуть мати економічну, соціальну, організаційну, психологічну або технологічну природу, що значно ускладнює їх аналіз і прогноз. Для українських підприємств ці фактори останніми роками набули особливої гостроти в умовах повномасштабної війни з Росією, тривалої економічної нестабільності, інфляційного тиску та змін у поведінці споживачів.

У науковій літературі під **брендом** розуміють складний інтегрований комплекс асоціацій, досвіду, сприйняття та емоційних реакцій споживачів щодо певного підприємства або товару. Бренд виступає не лише маркером ідентичності бізнесу на ринку, а й інструментом формування довіри, лояльності та конкурентної переваги. Бренд-капітал — це, у свою чергу, сукупність ціннісних характеристик, які бренд приносить підприємству: підвищена впізнаваність, сприйняття якості, готовність платити преміум-ціну, міцний емоційний зв'язок зі споживачем. Саме бренд-капітал виступає нематеріальним активом, що визначає довготермінову конкурентоспроможність підприємства на ринку. Українські дослідники також підкреслюють, що бренд і бренд-капітал становлять цінність не лише для фінансових результатів, а й для соціальної репутації та ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами.

Кризові явища суттєво впливають на діяльність підприємств у широкому спектрі аспектів: фінансові показники знижуються через зниження попиту та зростання витрат, логістичні ланцюги порушуються, внутрішні конфлікти посилюються, а доступ до ресурсів стає обмеженим. У таких умовах традиційні маркетингові стратегії виявляються недостатніми, що створює необхідність переосмислення ролі бренду як стратегічного активу бізнесу. Українські підприємства, переживаючи постійні потрясіння економічних циклів та зовнішніх шоків, все частіше застосовують **антикризовий менеджмент та адаптивні маркетингові рішення**, щоб мінімізувати негативний вплив на бренд і бренд-капітал.

Одним з найбільш помітних ефектів кризи на бренд є зміна споживчого сприйняття. У періоди економічної нестабільності, зниження купівельної спроможності та загальної невизначеності, споживачі коригують свої поведінкові патерни. Це включає більшу увагу до раціональності вибору, фінансову

обережність та зміну оцінки цінності брендів. Наприклад, під час тривалих кризових періодів українські споживачі демонструють зміщення пріоритетів від преміальних до більш доступних локальних брендів або брендів з доведеною надійністю, зменшуючи ризик сприйнятого невдоволення. За даними дослідження, споживачі в Україні під час кризи проявляють зростання уваги до локальних брендів, що створює нові вимоги до стратегій управління брендами у бізнесу.

Ці зміни в поведінці споживачів вимагають адаптації бренд-комунікацій. В умовах кризи звичні маркетингові повідомлення про функціональні переваги продукту перестають бути ефективними. Натомість, бренди змушені акцентувати свої комунікації на соціальних цінностях, підтримці клієнтів, солідарності та довірі. Дослідження в українському контексті підкреслюють, що під час повномасштабних викликів маркетингові повідомлення повинні передавати не лише інформацію про продукт, а й емоційний меседж підтримки суспільства, що сприяє зміцненню бренду на ментальному рівні.

З іншого боку, кризові явища здатні негативно впливати на бренд-капітал, особливо коли підприємства не здійснюють ефективної антикризової стратегії. Зниження обсягів продажів та слабка комунікація можуть призвести до знецінення бренду: споживачі можуть асоціювати бренд з ненадійністю, низькою якістю або навіть виходом з ринку. Це може спричинити довготривалі негативні наслідки у вигляді втрати лояльності клієнтів, зниження впізнаваності чи навіть повного розвалу бренд-капіталу. Тому сучасні підходи до бренд-менеджменту в умовах кризи акцентують на важливості **постійного моніторингу ринкових очікувань, адаптації продуктів та послуг, а також інтегрованої системи управління комунікаціями.**

Системний підхід до управління брендом у кризових умовах включає не лише зовнішню комунікацію, а й внутрішню роботу з персоналом, підвищення

корпоративної культури та розвиток інноваційних підходів до маркетингу. Українські підприємства дедалі частіше застосовують **цифрові інструменти, CRM-системи, автоматизовані платформи та соціальні канали комунікації**, щоб не лише підтримувати зв'язок із споживачами, а й швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі та очікування споживачів. Це дозволяє скоротити ризики втрати бренд-капіталу та створює основу для подальшого відновлення після виходу з кризи.

У контексті повномасштабної війни в Україні, кризові явища мають не тільки економічний, а й соціально-психологічний характер. Споживачі очікують від брендів не лише якісних продуктів, а й активної громадянської позиції, відповідальності та підтримки суспільства. Такий культурний та етичний вимір стає важливим компонентом бренд-капіталу, оскільки споживачі все більше орієнтуються на **ціннісне ідентифікування з брендом**, що поділяє їхні соціальні та моральні принципи. Такий феномен значно впливає на стратегічне позиціонування брендів на ринку.

Сучасні українські підприємства демонструють, що адаптація до кризових умов вимагає інтеграції бренд-стратегії з усією системою внутрішнього управління компанією. Це включає в себе не лише маркетинг, а й фінансове, операційне та HR-управління для того, щоб бренд залишався відомим, авторитетним і здатним забезпечувати довготермінову цінність. Успішні приклади показують, що підприємства, які зберігають прозорість діяльності, адаптують комунікації та співпрацюють із споживачами у складні періоди, здатні не лише мінімізувати втрати бренд-капіталу, а й зміцнити свою позицію на ринку після завершення кризи.

Висновки наукових досліджень узагальнюють, що криза — це не лише загроза, а й потенційна можливість трансформації бренд-стратегій. Зростаюча увага до адаптивних рішень, цифрових інструментів, ціннісних комунікацій та

стратегічного антикризового планування створює умови для зміцнення бренд-капіталу у довгостроковій перспективі. Таким чином, підприємства мають розглядати кризові явища не лише як зовнішні загрози, а як поштовх до інноваційних змін та реінжинірингу підходів до бренду і корпоративної ідентичності.

1.3. Сучасні підходи, моделі та інструменти управління брендами в умовах кризи

У сучасних економічних умовах, що характеризуються високою турбулентністю, геополітичними ризиками, воєнними діями та глобальними кризами, питання управління брендами набуває стратегічної значущості для підприємств будь-якого масштабу. Бренд більше не сприймається лише як іміджевий чи маркетинговий інструмент — він трансформується у важливий стратегічний актив, здатний забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність у найскладніших обставинах. Українські науковці визначають бренд-менеджмент як комплекс управлінських дій, що забезпечують формування, підтримку та розвиток бренду в умовах динамічного ринкового середовища, включаючи кризові ситуації, які прямо впливають на поведінку споживачів і бізнес-моделі підприємств.

Ключовим аспектом сучасних підходів до управління брендами є стратегічний характер цього процесу, який передбачає аналіз зовнішніх ризиків, прогнозування сценаріїв розвитку подій, адаптацію комунікацій та гнучке реагування на зміни попиту. Стратегічний бренд-менеджмент включає планування, організацію, керівництво і контроль усіх елементів, що формують цінність бренду, а також інтеграцію брендкових рішень із загальною бізнес-стратегією підприємства. У період криз — таких як пандемія COVID-19, економічні потрясіння чи повномасштабна війна — ці підходи виходять на перший план, оскільки саме бренд стає одним із головних факторів довіри споживача до компанії та її стійкості на ринку. Так, науковці наголошують на необхідності застосовувати адаптивні стратегії, що враховують соціальні очікування, емоційні реакції аудиторії та

цифрову комунікацію, що особливо важливо у сучасних реаліях українського ринку.

У практичному вимірі сучасні інструменти бренд-менеджменту включають цифрові технології, соціальні медіа, контент-маркетинг, CRM-системи, omni-channel підходи, сегментовані комунікації і персоналізацію досвіду споживача. Ці інструменти дозволяють підприємствам утримувати увагу аудиторії, підтримувати імідж і навіть посилювати бренд під час кризи, коли традиційні форми комунікацій можуть втрачати ефективність. Українські дослідження підтверджують, що цифрові канали стають критично необхідними для підтримки зв'язків із споживачами, оскільки вони дозволяють швидко реагувати на зміни поведінки споживачів і зміни ринкової кон'юнктури.

Однією з ключових моделей управління брендом у кризових умовах є **сегментований комунікаційний підхід**, при якому стратегія доводиться адаптувати не лише до загальних ринкових умов, а й до конкретних потреб сегментів споживачів. Це може включати розробку окремих повідомлень для різних аудиторій з урахуванням очікувань, ментальних установок та реакцій на кризові явища. Такий підхід дозволяє не лише зберегти довіру існуючих клієнтів, але й залучити нові сегменти, зокрема завдяки емоційній комунікації, що підкреслює цінності бренду як партнера, що розуміє споживача в складні періоди.

Ще одним сучасним підходом є **інтеграція соціальної відповідальності у бренд-стратегію**. Українські бренди, як державні так і приватні, активно використовують соціальну відповідальність та патріотичні меседжі у своїх кампаніях, що не тільки відображає важливу частину національної ідентичності, але й сприяє зміцненню емоційного зв'язку з аудиторією. Наприклад, **національний бренд “Ukraine NOW”** відіграє значну роль у просуванні країни на міжнародній арені, формуючи позитивні асоціації та підтримуючи репрезентацію України як

сучасної, стійкої та привабливої для інвестицій і туризму незалежної держави. Сам бренд був створений для консолідації комунікацій про Україну і підсилює імідж країни на світовій арені, що є актуальним і в кризові моменти.

Конкретні приклади українських компаній демонструють, як саме застосовуються сучасні підходи. Так, **роздрібний онлайн-ритейлер Rozetka** за роки війни та економічної невизначеності адаптував свої маркетингові комунікації та бренд-стратегії, зокрема посилюючи цифрові канали взаємодії з клієнтами, персоналізуючи пропозиції та активно використовуючи соціальні мережі для підтримки довіри аудиторії. Аналогічно, **група компаній Nova Poshta** активно комунікує підтримку суспільства та логістичну стабільність, що є частиною її бренд-іміджу як надійного партнера у кризові часи.

Бренд **Nemiroff**, як один із провідних українських експортерів алкогольних напоїв, демонструє, що навіть у кризових умовах можливе збереження позицій на міжнародному ринку завдяки диверсифікації продуктів, інноваційним маркетинговим активностям та участі в глобальних виставках, що сприяє підтримці впізнаваності бренду за кордоном. Аналогічно, модний бренд **Podolyan** використовує цифрові покази колекцій, міжнародні колаборації та присутність у соціальних мережах, щоб зберегти зв'язок з аудиторією в умовах місцевих обмежень і зменшення фізичних подій.

Сучасні інструменти управління брендами також включають **оцінку ефективності бренд-стратегій за допомогою спеціалізованих моделей та показників**. Це можуть бути моделі оцінки вартості бренду, які враховують цифрові аспекти брендування, прибутковість, сприйняття ринку та рівень довіри споживачів, а також системи моніторингу цифрової активності бренду у соціальних мережах, що дозволяє визначити зміни в іміджі в кризові періоди та оперативно коригувати комунікації.

У кризових умовах важливою є також **комунікація корпоративної культури та внутрішніх цінностей**. Основна ідея полягає в тому, що бренд не може бути успішним зовні, якщо внутрішні комунікації та культура не відповідають зовнішнім обіцянкам бренду. Тому сучасні підходи передбачають активну участь персоналу у підтримці іміджу, навчання співробітників принципам кризового комунікування та формування внутрішньої єдності, що підтримує бренд як «обіцянку» клієнту.

Серед інструментів, що застосовуються, можна також виділити **використання аналітики великих даних (big data), штучного інтелекту (AI) та прогнозних моделей**, які дозволяють брендам передбачати поведінку споживачів у кризові моменти та адаптувати свої пропозиції відповідно до нових вподобань і умов. За такими моделями можлива персоналізація пропозицій, гнучке коригування цінових стратегій, а також оптимізація рекламних кампаній, що є критично важливим у період обмежених бюджетів.

Сукупність сучасних підходів, моделей і інструментів управління брендами в умовах кризи формує нову парадигму бренд-менеджменту, де стратегічна адаптивність, цифрова компетентність, соціальна відповідальність та гнучкість стають базисними для виживання та розвитку. Наукові дослідження в Україні підкреслюють, що підприємства, які здатні швидко трансформувати свої бренд-стратегії, реінвестувати в цифрові комунікації та підтримувати емоційний зв'язок зі споживачами, отримують конкурентні переваги навіть у найскладніших обставинах.

Загалом, сучасні підходи до управління брендами в умовах кризи включають стратегічні планування, адаптацію комунікацій, використання цифрових інструментів, соціальну відповідальність та оцінку ефективності бренду. Український бізнес демонструє, що навіть у найскладніші історичні періоди

можливо не лише зберегти бренд, а й посилити його значення для споживачів, використовуючи інноваційні методи управління та адаптації до зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 2

Аналіз управління брендом «Чумак» в умовах кризового середовища

2.1. Загальна характеристика компанії «Чумак» та позиціонування її бренду на ринку

Компанія «Чумак» являє собою один із найяскравіших прикладів формування національного харчового бренду в Україні, що пройшов шлях від невеликого регіонального підприємства до великого гравця на внутрішньому та міжнародному ринках. «Чумак» був заснований у 1996 році в місті Каховка Херсонської області шведськими підприємцями Йоханом Боденом і Карлом Стюреном, які вперше привезли українським споживачам продукцію, що зорієнтована на якість та натуральність сировини. Історія бренду пов'язана з впровадженням нових продуктів у харчову культуру України: перший кетчуп під маркою «Чумак» став новим для українського споживача продуктом, і саме компанія «Чумак» фактично спонукала введення терміну «кетчуп» у державні нормативні документи щодо харчових продуктів. З часом підприємство розширило свій асортимент, включивши томатні пасти, майонез, соуси, консервовані овочі, макаронні вироби та інші продукти, що дозволило йому зайняти значну частку ринку в різних категоріях готової харчової продукції.

Основним виробничим принципом компанії є філософія «від лану до столу», що відображає повний контроль над процесом — від вирощування овочів у південних родючих полях України до випуску готової продукції. Ця теза не лише є корпоративним гаслом, але й стратегічним повідомленням, яке підсилює сприйняття бренду як природного, якісного та пов'язаного з національними

традиціями харчування. Компанія значною мірою орієнтується на якість продукції: виробничі процеси сертифіковані згідно з національними та міжнародними стандартами ISO 9001, ISO 22000 та BRC, що підвищує довіру споживачів та партнерів, а також сприяє формуванню сталого позиціонування бренду на ринку.

У 2018 році бренд «Чумак» був визнаний одним із найдорожчих українських брендів, піднявшись до 16-ї позиції у відповідному рейтингу від видання *NB та MPP Consulting* і збільшивши свою вартість на 50%, що є показником зростання впізнаваності та цінності бренду серед споживачів. Такі досягнення є вагомю частиною загальної маркетингової стратегії компанії, яка орієнтується не лише на виробництво продуктів з високими органолептичними характеристиками, але й на створення емоційного зв'язку зі споживачем через якісний продукт та сильну комунікацію корпоративних цінностей.

Позиціонування бренду «Чумак» на ринку ґрунтується на кількох ключових комунікаційних та маркетингових меседжах, зокрема на підкресленні натуральності, традиційності та доступності продуктів. Саме ці елементи є основними атрибутами бренду в сприйнятті українського споживача, які забезпечують йому високий рівень впізнаваності та лояльності. Як свідчать дослідження українських фахівців з бренд-менеджменту, харчові бренди мають значний потенціал у формуванні конкурентних переваг за рахунок поєднання традиційних цінностей та сучасних маркетингових комунікацій, що справедливо й для бренду «Чумак». Комунікаційна стратегія компанії також включає активну присутність у цифрових каналах, співпрацю з роздрібними мережами та інтеграцію участі у соціальних програмах. Наприклад, бренд «Чумак» приєднався до програми «Національний кешбек», спрямованої на підтримку українських товарів, що створює додатковий стимул для споживачів підтримувати національного виробника та посилює позицію бренду на ринку.

Значною подією в історії компанії стала зміна структури власності у 2019 році, коли Dragon Capital продав «Чумак» компанії Delta Wilmar, що дозволило бренду інтегруватись у глобальну агропромислову структуру та отримати доступ до нових інвестиційних ресурсів і технологій. Це також вплинуло на стратегічні напрямки розвитку компанії, розширення асортименту та вихід на нові ринки. Разом з тим, зовнішні чинники можуть суттєво впливати на позиціювання бренду: повномасштабне вторгнення росії на територію України у 2022 році спричинило тимчасову окупацію виробничих потужностей у Каховці та значні труднощі у виробничій діяльності компанії. У відповідь компанія призупинила діяльність на окупованій території та перенесла юридичну реєстрацію до Києва, зберігши робочі місця своїх співробітників. Такий крок став частиною антикризової стратегії, що дозволило зберегти бренд і виробничий потенціал у складних умовах.

Економічні наслідки війни для бренду «Чумак» були суттєвими: за даними Pro-Consulting, у 2022 році виторг на внутрішньому ринку впав майже на 70% порівняно з попереднім роком, що свідчить про драматичні зміни у споживчих поведінках і ринкових умовах, що безпосередньо вплинуло на позицію бренду в обсягах продажів. Водночас, масштабні виклики стали поштовхом для трансформації маркетингової стратегії компанії, що включала пошук нових виробничих майданчиків, диверсифікацію каналів дистрибуції та посилення комунікації з клієнтами через соціальні мережі та онлайн-платформи.

Позиціонування «Чумака» на українському ринку як бренду, що асоціюється з надійністю, натуральністю та українськими традиціями, підтримується широкою роздрібною присутністю, співпрацею з великими торговельними мережами та адаптацією продуктових лінійок до сучасних споживчих очікувань. Важливо, що бренд не лише утримує позицію одного з провідних гравців у сегменті кетчупів, майонезів та соусів, але й представляє українські продукти на міжнародному рівні,

експортується до країн Європи, США та інших регіонів, підсилюючи свій імідж у світі.

Маркетологи відзначають, що сильне емоційне позиціонування та акцент на національних цінностях сприяють формуванню довгострокових конкурентних переваг, оскільки сучасний споживач все частіше орієнтується саме на продукти, що мають локальну ідентичність та асоціюються з підтримкою національної економіки. У цьому контексті бренд «Чумак» відіграє також культурну роль, оскільки споживачі асоціюють його з українською гастрономічною традицією та повсякденним побутом. Аналіз цифрового ринку показує, що присутність бренду в онлайн-сегментах дозволяє утримувати контакт із споживачем навіть у періоди обмежень фізичної доступності продуктів, що стало особливо актуальним під час суворих обмежень і логістичних викликів, спричинених воєнною ситуацією.

Загалом, бренд «Чумак» характеризується високою впізнаваністю, стабільною лояльністю споживачів, глибокою асоціативною прив'язкою до української якості та культурних цінностей. Завдяки поєднанню традиційної рецептури, сучасних технологій виробництва, сертифікаційних стандартів якості та активної маркетингової комунікації компанія продовжує підтримувати сильне ринкове позиціонування навіть в умовах серйозних зовнішніх потрясінь.

1. Реорганізація юридичної структури:

У 2025 році акціонери компанії ухвалили рішення про зміну форми власності — **PrJSC «Чумак» було реорганізовано в товариство з обмеженою відповідальністю *Chumak Ukraine LLC***. Це рішення ухвалене для **спрощення системи управління та оптимізації витрат**, зберігаючи всі майнові права, зобов'язання та частки акціонерів у новій структурі. Така трансформація дає можливість компанії краще адаптуватися до сучасних економічних умов та зменшити адміністративне навантаження на бізнес.

2. Адаптація виробництва після війни:

Через повномасштабну війну **основний завод у Каховці тимчасово втратив виробничі потужності**, і компанія була змушена перенести частину виробництва на потужності партнерів по Україні та за кордоном. «Чумак» налагодив випуск томатної пасти, кетчупів та соусів на підприємствах інших українських виробників, а деякі продукти виготовляються на потужностях у Туреччині та Італії. Це дозволило бренду продовжити випуск продукції та частково відновити присутність на ринку, незважаючи на значні втрати.

3. Зупинка нового інвестиційного проєкту:

Компанія мала плани **будівництва нового заводу з переробки томатів в Одеській області**, який мав стати важливою інвестицією для розширення виробничих потужностей після втрати Каховського підприємства. Однак проєкт був поставлений на паузу через **макроекономічні ризики та ситуацію з безпекою в регіоні**, зокрема після руйнування нафтового терміналу, що ускладнило інфраструктурні можливості для початку будівництва.

4. Реакція на війну та збереження персоналу:

У відповідь на повномасштабне вторгнення росії в Україну та тимчасову окупацію Херсонщини, компанія **перенесла юридичну реєстрацію з Каховки до Києва та зберегла робочі місця співробітників**, що стало складовою антикризової стратегії. Компанія пояснила, що зараз не відповідає за діяльність будь-яких підприємств, що знаходяться на окупованих територіях, і активно працює над тим, щоб відновити виробництво власної продукції на вільних територіях України та за її межами.

5. Працездатність виробництва та повернення на полиці:

Після окупації та переміщення виробництва частина продукції **повернулася на полиці великих торговельних мереж в Україні** завдяки релокації виробничих

потужностей та відновленню логістичних ланцюгів. Це свідчить про адаптивність бренду в кризових умовах та здатність знаходити нові шляхи реалізації своєї продукції навіть у непростій ситуації на ринку.

6. Інновації у рецептурі:

Компанія також займається **інноваційною роботою над рецептурами продуктів**. Зокрема, **«Чумак» створив унікальну технологію використання екстракту стевії під назвою Harmonix**, завдяки якій у п'яти продуктах бренду **було замінено традиційний цукор на стевію**. Це є важливим кроком у розвитку продуктових лінійок, що відповідає сучасним тенденціям здорового харчування та зростаючому попиту на продукти зі зниженим вмістом цукру.

Ці сучасні дії компанії «Чумак» не лише демонструють, як бренд адаптується до екстремальних умов війни та економічної нестабільності, а й дозволяють оцінити стратегічні кроки щодо збереження своєї присутності на ринку, забезпечення виробництва та впровадження інноваційних рішень у продукцію.

Компанія «Чумак» є одним із провідних українських виробників харчової продукції, що включає томатну продукцію, соуси, консерви, кетчупи, майонези та інші категорії споживчих товарів. Діяльність підприємства характеризується високим рівнем інтеграції виробничих процесів, що дозволяє контролювати якість сировини, технології переробки та кінцевий продукт. Важливим чинником стабільності «Чумак» є наявність власної сировинної бази та партнерських відносин із фермерськими господарствами, що забезпечує постачання локальної та екологічно чистої сировини. Компанія активно розвиває брендову політику, орієнтуючись на формування позитивного іміджу серед українських споживачів, що проявляється у використанні традиційних українських рецептів у поєднанні з сучасними технологіями виробництва.

Ринок, на якому функціонує «Чумак», характеризується високою конкуренцією та насиченістю продуктами як локальних, так і міжнародних виробників. Український ринок харчових продуктів демонструє стабільний попит на консервовані та соусні продукти, що обумовлено традиційними харчовими звичками населення, сезонними коливаннями споживчого попиту та зростанням інтересу до готових продуктів харчування. Водночас, ринок характеризується підвищеною ціновою чутливістю споживачів, що стимулює виробників до оптимізації витрат та впровадження нових маркетингових стратегій. Для компанії «Чумак» важливим аспектом є підтримка балансу між якістю продукту та доступною ціною, що дозволяє утримувати лояльну споживчу аудиторію та збільшувати частку ринку.

Аналіз конкурентного середовища показує, що ключовими конкурентами «Чумак» є як українські виробники харчової продукції середнього та високого цінового сегменту, так і міжнародні бренди, що присутні на українському ринку. Серед локальних конкурентів варто виділити компанії «Верес», «Торчин», «Ядран», які пропонують аналогічні продукти, зокрема кетчупи, соуси та консервацію, і активно працюють над впровадженням нових смакових рішень та упаковок. Міжнародні бренди, такі як Heinz або Knorr, конкурують із «Чумак» у сегменті соусів і спецій, пропонуючи глобально відомі стандарти якості та інноваційні рецептури. Конкурентна боротьба проявляється не лише у ціновій політиці, але й у маркетингових активностях, просуванні через соціальні медіа, участі у виставках та спонсорських програмах. При цьому компанія «Чумак» використовує перевагу локального виробництва та адаптації продуктів під національні смакові вподобання, що дозволяє їй зберігати сильні позиції на ринку та розширювати свою частку в окремих регіонах України.

Структура ринку, на якому працює компанія, відзначається значною концентрацією виробників у сегменті томатної продукції та соусів, тоді як у категорії консервованих овочів та готових страв конкуренція трохи нижча. Основними каналами реалізації продукції «Чумак» є супермаркети та роздрібні мережі, що забезпечує широкий доступ до кінцевого споживача, а також дистриб'юторські компанії, які покривають регіональні ринки. Важливою тенденцією ринку є зростання попиту на органічну та функціональну продукцію, що відкриває нові можливості для розширення асортименту та створення преміальних лінійок продуктів. Виробник активно реагує на ці зміни, впроваджуючи нові рецептури з мінімальною кількістю консервантів та підвищеною поживною цінністю, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ринок харчової продукції, на якому працює компанія «Чумак», є динамічним, з високим рівнем конкуренції та постійним впливом глобальних трендів у харчовій промисловості. Основні конкурентні переваги підприємства полягають у контролі якості, локальній сировинній базі, сильному бренді та адаптації продуктів під смакові уподобання українського споживача. Стратегічним завданням для «Чумак» є подальше підвищення інноваційного потенціалу, розширення асортименту продуктів, розвиток маркетингових комунікацій та ефективне використання конкурентних переваг для зміцнення позицій на внутрішньому ринку та можливого виходу на міжнародні ринки.

Для кращого розуміння конкурентного середовища доцільним є порівняльний аналіз основних конкурентів компанії «Чумак» за ключовими характеристиками продукції та маркетинговими стратегіями. Таблиця нижче демонструє порівняння за кількома важливими критеріями:

Параметр	Чумак	Верес	Торчин	Heinz	Knorr
Асортимент продуктів	Томатні пасти, соуси, майонези, консервація	Соуси, консервація, кетчупи	Соуси, кетчупи, майонези	Соуси, кетчупи, спеції	Соуси, спеції, приправи
Орієнтація на ринок	Україна	Україна	Україна	Глобальна	Глобальна
Ціновий сегмент	Середній	Середній	Середній	Середній-високий	Середній-високий
Лояльність споживачів	Висока	Середня	Середня	Висока	Висока
Інновації	Високий рівень	Середній	Середній	Високий	Високий
Локальна сировина	Так	Так	Частково	Ні	Ні

SWOT-аналіз компанії «Чумак» дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси та зовнішнє середовище:

Сильні сторони: відомий бренд, власна сировинна база, висока якість продукції, широкий асортимент, адаптація продуктів під українські смаки, налагоджені канали дистрибуції.

Слабкі сторони: обмежена присутність на міжнародних ринках, висока залежність від локальної сировини, сезонність продажів, обмежені ресурси для масштабної рекламної кампанії порівняно з глобальними брендами.

Можливості: розширення асортименту преміальної та органічної продукції, вихід на нові регіональні та міжнародні ринки, цифрове просування та e-commerce, розвиток співпраці з локальними фермерами та постачальниками.

Загрози: посилення конкуренції з боку міжнародних брендів, коливання цін на сировину, зміни в споживчих уподобаннях, економічна нестабільність та інфляційні ризики.

Таким чином, ринок харчової продукції, на якому працює компанія «Чумак», є динамічним і конкурентним, а ефективність її діяльності визначається здатністю адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та використанням власних сильних сторін. SWOT-аналіз та порівняльний аналіз конкурентів демонструють, що для

зміцнення позицій компанії необхідно активно розвивати інноваційні продукти, розширювати маркетингові активності, посилювати присутність у каналах дистрибуції та вивчати можливості міжнародної експансії, зберігаючи при цьому конкурентну перевагу у вигляді локальної сировинної бази та адаптації під національні смаки.

2.2. Оцінка стану бренду «Чумак» у період кризових викликів (економічних, соціальних, воєнних)

У сучасних умовах функціонування національної економіки України бренд виступає одним із ключових нематеріальних активів підприємства, що визначає його ринкову стійкість, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до кризових викликів. Особливої актуальності проблема оцінки стану бренду набуває в період багатofакторних криз, які поєднують економічні, соціальні та воєнні загрози. Для українських підприємств останніх років характерним є одночасний вплив макроекономічної нестабільності, трансформації споживчої поведінки, зниження купівельної спроможності населення, а також безпрецедентні наслідки повномасштабної війни. У цих умовах бренд перестає бути лише інструментом маркетингових комунікацій і трансформується у фактор довіри, ідентичності та психологічної стабільності для споживачів. Саме тому дослідження стану бренду

«Чумак» у період кризових викликів є важливим з наукової та практичної точок зору.

Українські науковці у працях з бренд-менеджменту зазначають, що бренд у кризових умовах виконує захисну функцію, зменшуючи негативний вплив зовнішніх шоків на результати діяльності підприємства. Стан бренду в таких умовах доцільно оцінювати не лише через фінансові показники, а й через рівень впізнаваності, лояльності споживачів, емоційного сприйняття, асоціативного ряду та відповідності бренду актуальним соціальним очікуванням. Бренд «Чумак», як один із найвідоміших українських харчових брендів, є показовим прикладом того, як багаторічна репутація, національна ідентичність та довіра споживачів можуть відігравати вирішальну роль у періоди системних криз.

Економічні кризові виклики для бренду «Чумак» проявлялися у зниженні обсягів споживання, зростанні витрат на логістику, сировину та енергоресурси, а також у зміні структури попиту на ринку харчових продуктів. Українські дослідники відзначають, що в умовах економічної нестабільності споживачі стають більш раціональними у виборі товарів, віддаючи перевагу брендам, які поєднують доступну ціну з гарантованою якістю та зрозумілими цінностями. У цьому контексті бренд «Чумак» зберіг сильні позиції завдяки асоціаціям із натуральністю, традиційною рецептурою та українським походженням. Водночас економічна криза актуалізувала необхідність оптимізації продуктового портфеля, перегляду цінової політики та пошуку нових форматів співпраці з торговельними мережами, що безпосередньо вплинуло на стан бренду та його ринкове позиціонування.

Соціальні кризові виклики, зокрема зростання тривожності населення, зміна життєвих пріоритетів та очікувань споживачів, також мали суттєвий вплив на сприйняття бренду «Чумак». Українські науковці підкреслюють, що у кризові періоди зростає значення соціальної відповідальності брендів, їхньої участі у

підтримці суспільства та демонстрації солідарності з громадянами. Бренд «Чумак» у цьому аспекті сприймається як частина повсякденного життя українців, що формує емоційний зв'язок і підсилює довіру. Соціальний вимір бренду виявляється у його здатності залишатися «звичним» і «надійним» навіть у періоди нестабільності, що позитивно впливає на загальний стан бренд-капіталу.

Найбільш масштабний вплив на стан бренду «Чумак» справили воєнні кризові виклики, пов'язані з повномасштабною агресією російської федерації проти України. Тимчасова окупація частини Херсонської області, де розташовувалися основні виробничі потужності компанії, призвела до втрати контролю над заводом у Каховці, розриву логістичних ланцюгів та різкого скорочення обсягів виробництва. З точки зору бренд-менеджменту, такі події становлять критичну загрозу, оскільки відсутність продукції на полицях та інформаційна невизначеність можуть негативно впливати на сприйняття бренду. Проте українські дослідники кризового менеджменту зазначають, що саме в таких умовах вирішального значення набуває швидкість управлінських рішень, прозорість комунікацій та здатність бренду адаптуватися до нової реальності.

Оцінка стану бренду «Чумак» у воєнний період свідчить про те, що компанії вдалося зберегти ключові елементи бренд-капіталу завдяки релокації управлінських функцій, налагодженню контрактного виробництва та поступовому поверненню продукції на український ринок. З наукової точки зору це підтверджує тезу про те, що сильний бренд має властивість акумулювати довіру, яка не зникає навіть за умов тимчасової відсутності товару. Для споживачів бренд «Чумак» залишався символом українського продукту, що зазнав втрат разом із країною, а отже сприймався з емпатією та підтримкою.

Важливим аспектом оцінки стану бренду в кризових умовах є аналіз його комунікаційної поведінки. Українські науковці наголошують, що у періоди криз

бренди повинні змінювати тональність повідомлень, відмовляючись від агресивного маркетингу на користь стриманих, емпатійних та соціально орієнтованих комунікацій. Бренд «Чумак» у цей період зосередився на інформуванні споживачів, підтвердженні українського походження продукції та демонстрації відповідальності, що позитивно вплинуло на його репутаційний капітал. Така стратегія відповідає сучасним науковим підходам до антикризового бренд-менеджменту, які акцентують увагу на довгостроковій цінності довіри, а не на короткострокових комерційних результатах.

З позицій оцінки бренд-капіталу важливим є також аналіз лояльності споживачів. Дослідження українських маркетологів свідчать, що у кризові періоди лояльність набуває не лише поведінкового, а й ціннісного характеру. Споживачі схильні підтримувати національні бренди як форму економічного та морального спротиву агресії. У цьому контексті бренд «Чумак» отримав додаткову символічну цінність як український виробник з багаторічною історією, що посилює його позиції у свідомості споживачів навіть за умов скорочення фізичної присутності на ринку.

Сучасний стан «Чумак» характеризується стабільним обсягом виробництва та широким асортиментом продукції, що відповідає потребам різних сегментів споживачів. Компанія активно адаптує свою продукцію під змінні смакові уподобання українських споживачів та тенденції здорового харчування, впроваджуючи нові рецептури з мінімальним вмістом консервантів і підвищеною поживною цінністю. Важливим аспектом є розвиток бренду та формування лояльності споживачів через маркетингові комунікації, участь у соціальних проєктах і культурних ініціативах, що сприяє зміцненню позитивного іміджу компанії. Значну роль у сучасному стані компанії відіграє її фінансова стабільність

та ефективне управління ресурсами, що дозволяє реалізовувати інвестиційні проєкти та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз внутрішніх процесів компанії «Чумак» свідчить про високий рівень організації виробництва та логістики, що забезпечує оптимізацію витрат і скорочення часу від виробництва до реалізації продукції. У сучасних умовах ринку компанія стикається з посиленою конкуренцією як з боку українських виробників, так і міжнародних брендів, що вимагає від «Чумак» постійного вдосконалення виробничих технологій, управлінських рішень та маркетингових стратегій. Особливо важливим є використання сучасних методів дослідження ринку, аналізу споживчих переваг та цифрового маркетингу, що дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни попиту і швидко адаптувати асортимент продукції.

Сучасний стан «Чумак» також характеризується активним розвитком інноваційних напрямів, зокрема запуском нових лінійок продуктів та експериментальними розробками у сфері соусів і консервованих продуктів. Компанія прагне відповідати сучасним стандартам безпеки та якості, застосовуючи сучасні технології контролю сировини та кінцевої продукції, що включають лабораторні дослідження та сертифікацію за міжнародними стандартами. Важливою складовою сучасного стану є управління людськими ресурсами, яке спрямоване на підвищення кваліфікації працівників, мотивацію персоналу та формування корпоративної культури, орієнтованої на результат та інновації.

Зовнішнє середовище компанії характеризується складними ринковими умовами, включаючи економічну нестабільність, сезонні коливання попиту, зміну законодавчих та санітарних норм, а також зростаючі очікування споживачів щодо якості та безпечності продуктів харчування. У таких умовах компанія «Чумак» демонструє здатність до адаптації та збереження конкурентних позицій завдяки сильному бренду, диверсифікованому асортименту продукції та ефективній

маркетинговій стратегії. Одним із ключових викликів є необхідність збереження балансу між оптимізацією виробничих витрат і підтримкою високого рівня якості продукції, що визначає довіру споживачів і формує стійку позицію на ринку.

Таким чином, сучасний стан компанії «Чумак» можна охарактеризувати як стабільний та конкурентоспроможний, з високим рівнем виробничої та фінансової організації, ефективною системою управління якістю, потужним брендом і широким асортиментом продукції. Основними напрямками розвитку для підтримки та покращення цього стану є впровадження інновацій, розширення лінійок продуктів преміум- та органічного сегменту, розвиток цифрових каналів просування, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та адаптація до змін зовнішнього ринкового середовища. Здатність компанії швидко реагувати на нові виклики, підтримувати стабільну якість продукції та зміцнювати лояльність споживачів є ключовими факторами для подальшого успішного функціонування та розвитку на українському ринку харчової продукції.

Узагальнюючи результати оцінки стану бренду «Чумак» у період економічних, соціальних та воєнних криз, можна стверджувати, що бренд продемонстрував високий рівень стійкості та адаптивності. Незважаючи на суттєві втрати матеріальних ресурсів і тимчасове падіння фінансових показників, ключові складові бренд-капіталу — впізнаваність, позитивні асоціації, довіра та емоційний зв'язок зі споживачами — були значною мірою збережені. Це підтверджує наукову тезу українських дослідників про те, що сильний бренд є не лише результатом маркетингових зусиль, а й відображенням глибоких соціально-культурних зв'язків між підприємством і суспільством.

Таким чином, оцінка стану бренду «Чумак» у період кризових викликів дозволяє зробити висновок, що бренд виконав функцію стабілізуючого чинника в умовах системної нестабільності. Досвід компанії може бути використаний як

практичний кейс для подальших наукових досліджень у сфері антикризового бренд-менеджменту та як приклад для інших українських підприємств, що функціонують в умовах тривалих криз.

2.3. Аналіз комунікаційної політики та репутаційних ризиків бренду «Чумак» у кризових умовах

У сучасних умовах високої турбулентності ринкового середовища та множинних кризових викликів комунікаційна політика та управління репутаційними ризиками стають центральними факторами успіху або невдачі для будь-якого бренду. Особливо це стосується великих виробників товарів масового споживання, до яких належить українська компанія «Чумак» — один із провідних виробників кетчупів, соусів, томатної пасти, олії та іншої харчової продукції в Україні, що має значну історичну присутність на ринку та широкий асортимент продукції. Комунікаційна політика бренду «Чумак» зазнала значних випробувань під впливом економічних, соціальних і воєнних криз, що поставили перед компанією завдання збереження довіри споживачів, підтримки іміджу та адаптації до нових реалій бізнес-середовища. Аналіз сучасних наукових підходів до бренд-

комунікацій показує, що ефективна комунікація є ключовим елементом стратегічного маркетингу і має безпосередній вплив на репутацію бренду, яка у свою чергу визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Науковці визначають бренд-комунікації як інтегрований комплекс стратегій і інструментів, що сприяють формуванню позитивного образу бренду, взаємодії зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами, а також мінімізації негативних наслідків кризових сигналів для репутації компанії.

Комунікаційна політика бренду «Чумак» передусім була зосереджена на формуванні позитивного іміджу натурального і якісного українського продукту з акцентом на філософії «з лану до столу», що транслюється через усі точки контакту з цільовою аудиторією. Цей меседж протягом багатьох років підтримував позицію бренду як традиційного, надійного та природного виробника харчових продуктів, що асоціюється у споживачів з домашнім смаком і національною ідентичністю. Проте з початком повномасштабної війни Росії проти України у 2022 році комунікація бренду зіштовхнулася з принципово новими викликами. Масова втрата соціально-психологічної невизначеності, зміни споживчої поведінки та обмеження доступу до традиційних каналів комунікації вимагали оперативного перегляду стратегії взаємодії з аудиторією. В умовах різкого падіння продажів на внутрішньому ринку — до 460 млн грн у 2022 році, що майже на 70% менше порівняно з довоєнним рівнем, компанія зіткнулася з ризиком суттєвого зниження своєї впізнаваності та ринкової частки.

Репутаційні ризики для бренду «Чумак» у цей період значною мірою були пов'язані із втратою виробничих потужностей у Каховці Херсонської області, які тимчасово опинилися під окупацією, що призвело до зупинки частини виробництва та тимчасової відсутності продукції на полицях супермаркетів. Це створило у споживачів негативні асоціації, пов'язані з можливим дефіцитом продукції,

зниженням якості та невпевненістю щодо доступності бренду на ринку. Окремі маркетингові дослідження свідчили про те, що різке зникнення брендів із полиць супермаркетів може мати довгостроковий негативний вплив на репутацію та лояльність споживачів, навіть якщо такі обставини не залежать безпосередньо від діяльності компанії. У таких умовах компанії необхідно не лише пояснити причини відсутності продукту, а й активно комунікувати свої дії щодо відновлення виробництва.

Стратегічною відповіддю «Чумака» на ці виклики стала значна адаптація комунікаційних каналів та підходів. Зокрема, компанія оперативно інформувала споживачів про перенесення виробництва на потужності партнерських підприємств по Україні та навіть за кордоном, що дозволило дещо відновити присутність продукції на полицях магазинів у грудні 2022 року, включно з великими мережами як АТБ та «Сільпо». Така комунікація мала на меті не лише донести факт відновлення виробництва, а й зменшити рівень невпевненості щодо стабільності бренду та його здатності адаптуватися до обставин ринку.

Водночас репутаційні ризики не обмежувалися лише питанням доступності продукції. Вони мали характер більш глибоких сприйнятих, пов'язаних зі здатністю бренду зберегти свою ідентичність та цінності під тиском кризових явищ. Наукові дослідження в галузі маркетингових комунікацій наголошують, що під час кризових ситуацій споживачі приділяють підвищену увагу не лише наявності продуктів, але й прозорості комунікацій, відкритості компанії щодо своїх проблем і дій, а також на тому, як бренд демонструє підтримку суспільних цінностей та соціальну відповідальність. Ці аспекти мають вагоме значення для формування довіри та підтримки репутації бренду у довгостроковій перспективі.

Комунікаційна політика «Чумака» у кризових умовах також включала використання цифрових каналів комунікації для підтримки діалогу із споживачами.

Соціальні мережі, офіційний сайт компанії та інші онлайн-платформи стали ключовими каналами для пояснення ситуації навколо виробництва, інформування про повернення продукції на полиці та демонстрації планів на відновлення асортименту. Такий підхід відповідає принципам сучасних комунікаційних стратегій, де цифрові інструменти відіграють вирішальну роль у формуванні іміджу бренду та управлінні ризиками, оскільки вони дозволяють компанії зберігати безпосередній контакт із аудиторією у режимі реального часу.

Однак навіть активні цифрові комунікації не завжди повною мірою захищають бренд від ризиків, пов'язаних з якістю та сприйняттям продукції. Очевидно, що під час зміни виробничих потужностей частина продукції бренду «Чумак» могла виготовлятися не на традиційних лініях, що для деяких споживачів могло створювати асоціації щодо можливого зниження контролю над якістю. Такі невдоволені відгуки, навіть якщо вони є поодинокими або неофіційними, здатні поширюватися через електронне «сарафанне радіо» (eWOM), що, як показують дослідження, може мати значний вплив на ставлення до бренду і навіть посилювати репутаційні ризики.

Додатково варто зазначити, що репутаційні ризики для бренду «Чумак» посилилися внаслідок зниження частки продукції на ринку, що суттєво зменшило видимість бренду порівняно з конкурентами. До війни компанія займала близько 20% українського ринку томатних соусів і паст, але після початку повномасштабних бойових дій її частка скоротилася на 60–70%. Ця втрата ринкової частки може підсилити негативні сприйняття у споживачів про позицію бренду, оскільки менш помітні бренди часто асоціюються зі слабшою якістю або недостатньою стабільністю. Тому компанія змушена була зосередитися на відновленні присутності у мережах роздрібної торгівлі та комунікації, спрямованій на нагадування споживачам про цінність і традиції бренду.

Важливо також підкреслити, що комунікаційна політика у кризових умовах може бути спрямована не лише на зовнішню аудиторію, а й на внутрішню – співробітників підприємства та партнерів. Наукові дослідження вказують, що внутрішня комунікація є невід’ємною складовою управління брендом, оскільки співробітники є носіями цінностей компанії і впливають на те, як бренд сприймається зовні через якість обслуговування, продукцію та повсякденну взаємодію зі споживачами. Саме тому частина комунікаційних заходів «Чумака» була спрямована на підтримку командного духу, пояснення бізнес-рішень та створення умов для збереження кадрів, що також впливає на внутрішню репутацію та здатність компанії реагувати на виклики.

Ще одним важливим аспектом є репутаційний ризик, пов’язаний із геополітичними та соціальними контекстами. У часи воєнних дій компанії, що продовжують працювати, вимушені формувати комунікації, які демонструють солідарність із суспільством, підтримку армії та соціальних ініціатив — інакше існує ризик сприйняття бренду як «незгуртованого» або неусвідомленого соціального контексту. Це особливо актуально для національних брендів, які асоціюються з українською ідентичністю та побутом громадян. Компанії, які не демонструють активної соціальної позиції в умовах війни, ризикують зіткнутися з відчуженням частини споживачів. Тому включення соціальних тем у комунікації та підтримка громадських ініціатив стають частиною комплексної стратегії збереження репутації бренду протягом кризових періодів. Хоча конкретні приклади соціальних кампаній «Чумака» в публічних джерелах є обмеженими, загальні тренди маркетингової науки свідчать про важливість таких дій для сучасних українських брендів у кризових умовах.

Таким чином, аналіз комунікаційної політики бренду «Чумак» у кризових умовах демонструє, що бренд успішно адаптував свої комунікації для збереження

зв'язку зі споживачами та мінімізації репутаційних ризиків через активну присутність у цифрових каналах, відкриту інформацію про виробничі зміни, повернення продукції на полиці та підтримку іміджу стабільного українського виробника. Однак ці заходи не усувають усіх ризиків, оскільки тривалі зміни ринку, зменшення частки продукції, зміна виробничих потужностей та соціальні очікування вимагають постійного оновлення та розвитку стратегій комунікації, а також інтегрованого підходу до управління репутацією в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 3

Удосконалення системи управління брендом «Чумак» в умовах кризи

3.1. Розроблення антикризової стратегії управління брендом «Чумак»

Антикризове управління брендом є надзвичайно важливим аспектом сучасного маркетингового менеджменту, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності, що характерно для сучасної України. Бренд «Чумак», як один із найвідоміших національних брендів харчових продуктів, що діє в умовах турбулентного ринку, потребує не лише адаптації маркетингової стратегії під вплив зовнішніх змін, але й побудови стратегії, здатної забезпечити стійкість бренду до кризових явищ, зокрема пов'язаних з війною, логістичними труднощами, зміною поведінки споживачів та постійними коливаннями попиту.

Антикризове управління як окрема функція підприємства — це комплексний процес, спрямований на своєчасне виявлення ознак кризи та формування механізмів реагування для мінімізації її негативних наслідків та збереження життєздатності компанії. Розроблення антикризових стратегій передбачає використання системного підходу, що включає діагностику стану підприємства, визначення причин кризових явищ, вибір інструментів реагування і побудову механізмів моніторингу реалізації програм подолання кризи. У сучасній науковій літературі підкреслюється, що ефективне антикризове управління стає ключовим елементом стратегічного менеджменту підприємства, здатним не лише подолати негативні явища, але й створити умови для подальшого розвитку у стресових умовах ринку.

З точки зору бренд-менеджменту, управління активами бренду має стратегічний характер і зосереджується на створенні сильного образу бренду за рахунок інтеграції маркетингових зусиль. У довгостроковій перспективі правильна стратегія управління брендом стимулює розвиток бренду і зміцнює його позиції на ринку, що особливо важливо під час кризових явищ.

У контексті антикризового управління необхідно враховувати сучасні виклики, серед яких – зміна поведінки споживачів, зростання ролі цифрових комунікацій, коливання попиту, логістичні та фінансові ризики. Дослідження українських науковців підкреслюють важливість маркетингової стратегії як інструмента адаптації у кризових умовах; стратегічний маркетинг дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зовнішні зміни і ефективніше розподіляти ресурси для підтримки бренду та бізнесу в цілому.

Серед класичних підходів до антикризового управління увага приділяється розробці системи кризової діагностики, яка дозволяє здійснювати оцінку зовнішніх і внутрішніх ризиків, раннє прогнозування можливих кризових явищ, а також вибір оптимальних шляхів реагування через використання таких методів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз і моделювання сценаріїв розвитку подій. У наукових працях також наголошується на важливості побудови систем моніторингу для своєчасної оцінки реалізації антикризових заходів та внесення оперативних корективів у стратегію реалізації запланованих дій.

У випадку «Чумака» антикризова стратегія повинна враховувати як зовнішні ризики (війна, зміна ринкової кон'юнктури, логістичні бар'єри), так і внутрішні (організаційні, маркетингові, фінансові). Ефективне управління брендом «Чумак» передусім передбачає розуміння споживачів і побудову довірчих комунікацій, оскільки споживачі у кризових умовах з більшою увагою ставляться до репутації бренду, його здатності реагувати на зовнішні виклики і зберігати якість продукції.

Одним із ключових елементів антикризової стратегії є побудова комунікаційного плану, що спрямований на зміцнення довіри споживачів до бренду через прозору інформаційну політику, активну взаємодію у соціальних мережах, адаптацію меседжів до цільових сегментів та оперативне реагування на репутаційні ризики. Комунікації мають стати невід'ємною частиною стратегії: вони забезпечують не лише інформування, але й формування емоційних зв'язків із споживачами, що є особливо важливим під час кризових явищ, коли емпатичні та адаптивні меседжі підвищують лояльність аудиторії.

Антикризова стратегія повинна також мати чітко визначений механізм реагування на негативні події, серед яких – падіння продажів, збільшення скарг, порушення логістичних ланцюгів, ризики втрати частини ринку тощо. Це може включати перерасподіл ресурсів, акцент на онлайн-каналах збуту, розвиток альтернативних постачальницьких ланцюгів та впровадження цифрових інструментів для підтримки зв'язку з клієнтами й партнерами. Важливою складовою стратегії є система моніторингу й оцінювання ефективності впроваджених заходів, що дозволяє своєчасно виявляти недоліки та адаптувати план реагування.

На практиці для бренду «Чумак» пропонується наступний комплекс рекомендацій:

- **Розробка системи раннього попередження кризових явищ**, що включає моніторинг ключових бізнес-індикаторів, поведінки споживачів і змін у галузевому середовищі. Це дозволить виявляти сигнали потенційної кризи на ранніх стадіях.
- **Побудова адаптивної комунікаційної стратегії**, яка передбачає сегментацію цільових груп споживачів, вибір оптимальних каналів комунікації

(соціальні мережі, PR, контент-маркетинг) та розробку повідомлень, що підсилюють довіру до бренду.

- **Впровадження цифрових інструментів управління брендом**, зокрема аналітики даних споживачів, систем CRM для персоналізації пропозицій, а також онлайн-маркетингових платформ для оперативного реагування на зміни в попиті і поведінці аудиторії.

- **Оптимізація продуктового портфелю і логістичних ланцюгів**, зокрема через диверсифікацію постачальників, розвиток локальних партнерств та оптимізацію запасів, що дозволить зменшити ризики залежності від окремих каналів поставок.

- **Формування культури внутрішньої гнучкості**, що включає навчання менеджерів та персоналу принципам антикризового управління, створення команд реагування на кризу, впровадження процедур швидкого прийняття рішень.

- **Побудова системи оцінювання ефективності стратегії**, яка передбачає встановлення KPI для ключових напрямів (комунікації, продажі, лояльність споживачів), регулярний аналіз результатів і внесення коректив.

Антикризове управління брендом «Чумак» як комплексний і динамічний процес має також враховувати можливість зовнішніх шоків, що не завжди прогнозовані. У таких випадках важлива здатність бренду до адаптації — не лише через зміни в комунікаційній стратегії, але й через структурні зміни в організації, перерозподіл ресурсів тощо.

Таким чином, розроблення ефективної антикризової стратегії управління брендом «Чумак» є складною міждисциплінарною задачею, що потребує інтеграції знань із стратегічного менеджменту, бренд-менеджменту та маркетингових комунікацій. У межах цієї статті були розглянуті теоретичні аспекти антикризового управління, їх застосування до бренд-менеджменту, а також запропоновані

практичні рекомендації щодо розроблення стратегії, спрямованої на забезпечення стабільності та конкурентоспроможності бренду в умовах кризи. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям адаптації управлінських стратегій до турбулентних умов ринку та враховує потребу в гнучкості, прозорості й ефективній взаємодії зі всіма зацікавленими сторонами.

Нижче подано оцінку ризиків бренду «Чумак» із застосуванням **SWOT-аналізу, PEST-аналізу та сценарного моделювання**. Матриці побудовані з фокусом саме на **антикризовому управлінні брендом** в умовах українського ринку.

1. SWOT-аналіз бренду «Чумак» (з позиції ризиків і антикризового управління)

Матриця SWOT

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока впізнаваність бренду в Україні	Часткове сприйняття бренду як «традиційного», а не інноваційного
Довіра споживачів до якості продукції	Залежність від стабільності логістики та сировинних ланцюгів
Національна ідентичність бренду	Обмежена гнучкість асортименту в кризових умовах
Сильні позиції в масовому сегменті	Висока чутливість до цінових коливань
Наявність досвіду роботи в кризових умовах	Недостатня активність у цифровому бренд-менеджменті
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту на українські бренди	Тривала військова та економічна нестабільність
Переорієнтація споживачів на доступні продукти	Зниження купівельної спроможності населення
Розвиток онлайн-каналів комунікації	Посилення конкуренції з private label
Використання соціально відповідального маркетингу	Репутаційні ризики через перебої з постачанням
Експортна диверсифікація	Інфляційний тиск і валютні ризики

Ключові ризики за результатами SWOT

- стратегічний ризик втрати молодшої аудиторії;

- ціновий ризик у масовому сегменті;
- репутаційний ризик у разі перебоїв якості або постачання;
- конкурентний ризик з боку дешевших альтернатив.

2. PEST-аналіз ризиків бренду «Чумак»

Матриця PEST

Фактор	Зміст	Основні ризики для бренду
Р – Політичні	Воєнний стан, державне регулювання цін, митні обмеження	Нестабільність виробництва, ризик зупинок, експортні бар'єри
Е – Економічні	Інфляція, падіння доходів населення, коливання курсу	Зменшення попиту, тиск на цінову політику, маржинальні втрати
S – Соціальні	Зміна споживчої поведінки, орієнтація на базові продукти	Зниження лояльності до брендів «не першої необхідності»
Т – Технологічні	Диджиталізація, e-commerce, автоматизація	Ризик відставання в цифрових комунікаціях і аналітиці

Узагальнені PEST-ризики

- макроекономічна нестабільність як довгостроковий фактор тиску;
- необхідність швидкої цифрової трансформації бренд-менеджменту;
- залежність бренду від соціальних настроїв споживачів.

3. Моделювання сценаріїв розвитку подій для бренду «Чумак»

Ключові параметри сценарного аналізу

- тривалість воєнно-економічної кризи;
- рівень купівельної спроможності населення;
- стабільність логістики та виробництва;
- активність конкурентів.

Матриця сценаріїв

Сценарій	Характеристика середовища	Ризики для бренду	Антикризовий фокус
Песимістичний	Посилення кризи, падіння доходів, логістичні збої	Втрата частки ринку, репутаційні втрати	Максимальна оптимізація витрат, фокус на базові продукти
Базовий	Помірна нестабільність, адаптація ринку	Ціновий тиск, зростання конкуренції	Утримання лояльності, адаптивні комунікації
Оптимістичний	Економічна стабілізація, відновлення попиту	Ризик втрати темпу розвитку	Інвестиції в бренд, оновлення позиціонування

Оцінка ризиків за сценаріями

Тип ризику	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Фінансовий	Високий	Середній	Низький
Репутаційний	Середній	Середній	Низький
Конкурентний	Високий	Середній	Середній
Стратегічний	Високий	Середній	Низький

4. Узагальнюючі висновки для антикризової стратегії бренду «Чумак»

За результатами SWOT-, PEST-аналізу та сценарного моделювання найбільш критичними для бренду «Чумак» є **економічні, цінові та репутаційні ризики**, що посилюються в умовах тривалої нестабільності. Антикризова стратегія має бути орієнтована на **гнучкість бренд-позиціонування**, посилення довіри до **національного бренду**, активне використання **цифрових каналів комунікації** та **адаптацію продуктового портфеля** до сценаріїв зниження купівельної спроможності.

1. Методика кількісної оцінки ризиків (Risk Score)

Для оцінювання використано класичну модель:

$$\text{Risk Score (RS)} = \text{Ймовірність (P)} \times \text{Вплив (I)}$$

де:

- **P (Probability)** – ймовірність настання ризику (1–5),

- **I (Impact)** – сила впливу ризику на бренд (1–5).

Шкала оцінювання

Ймовірність (P):

1 – дуже низька

2 – низька

3 – середня

4 – висока

5 – дуже висока

Вплив (I):

1 – незначний

2 – помірний

3 – відчутний

4 – значний

5 – критичний

Інтерпретація Risk Score:

- **1–5** – низький ризик
- **6–10** – помірний ризик
- **11–15** – високий ризик
- **16–25** – критичний ризик

2. Кількісна оцінка ключових ризиків бренду «Чумак»

Матриця Risk Score (інтегрована оцінка)

№	Вид ризику	Джерело (SWOT / PEST)	P	I	Risk Score
1	Падіння купівельної спроможності	E (PEST)	5	4	20
2	Інфляційний тиск і зростання собівартості	E (PEST)	4	4	16
3	Логістичні перебої	P/E (PEST)	4	5	20
4	Посилення конкуренції private label	T (SWOT)	4	4	16
5	Втрата лояльності молодшої аудиторії	W (SWOT)	3	4	12

6	Репутаційні ризики (якість, наявність товару)	T (SWOT)	3	5	15
7	Цінова нееластичність попиту	W (SWOT)	4	3	12
8	Недостатня цифрова присутність бренду	T (PEST)	3	3	9
9	Валютні коливання	E (PEST)	3	4	12
10	Регуляторні обмеження	P (PEST)	2	3	6

3. Матриця пріоритетності ризиків (Risk Matrix)

Матриця $P \times I$

Вплив \ Ймовірність	1	2	3	4	5
5 (критичний)			R6	R3	
4 (значний)		R10	R5, R9	R2, R4	R1
3 (відчутний)			R8	R7	
2 (помірний)					
1 (незначний)					

(Позначення R1–R10 відповідають таблиці вище)

4. Кількісна оцінка ризиків за сценаріями розвитку

Сценарна матриця Risk Score

Ризик	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Фінансовий	$5 \times 5 = 25$	$4 \times 4 = 16$	$2 \times 3 = 6$
Репутаційний	$4 \times 4 = 16$	$3 \times 4 = 12$	$2 \times 3 = 6$
Конкурентний	$4 \times 4 = 16$	$3 \times 3 = 9$	$2 \times 3 = 6$
Стратегічний	$4 \times 5 = 20$	$3 \times 4 = 12$	$2 \times 3 = 6$

5. Узагальнений Risk Profile бренду «Чумак»

Сукупна оцінка ризиків

- **Критичні ризики ($RS \geq 16$):**
 - падіння купівельної спроможності;
 - логістичні перебої;
 - інфляційний тиск;
 - конкуренція private label.
- **Високі ризики ($RS = 11–15$):**
 - репутаційні ризики;

- втрата лояльності молодих споживачів;
- валютні коливання.
- **Помірні ризики ($RS \leq 10$):**
 - цифрова трансформація;
 - регуляторні обмеження.

6. Управлінські висновки для антикризової стратегії бренду

Кількісна оцінка ризиків дозволяє зробити висновок, що антикризова стратегія управління брендом «Чумак» має бути спрямована насамперед на **мінімізацію критичних економічних та логістичних ризиків**, утримання **цінової доступності**, а також **захист репутаційного капіталу бренду**. Інструменти бренд-менеджменту повинні бути інтегровані в систему ризик-менеджменту підприємства, а прийняття стратегічних рішень має базуватися на сценарному аналізі та постійному перегляді Risk Score ключових загроз.

3.2. Використання цифрових комунікацій та соціальної відповідальності для підтримки бренду в кризових умовах

Використання цифрових комунікацій та соціальної відповідальності для підтримки бренду «Чумак» в кризових умовах є актуальною науково-практичною проблемою в контексті трансформації маркетингових стратегій українських виробників продовольчої продукції. Сучасні кризові умови, зумовлені поєднанням воєнних, економічних, логістичних та соціальних чинників, суттєво впливають на функціонування національних брендів, змінюючи як споживчу поведінку, так і критерії оцінювання брендів з боку суспільства. У таких умовах традиційні інструменти маркетингових комунікацій втрачають ефективність, натомість зростає роль цифрових каналів взаємодії зі споживачами та соціально відповідальної поведінки бізнесу як чинників довіри, лояльності й репутаційної стійкості.

Бренд «Чумак», як один із найвідоміших українських брендів у сегменті продуктів харчування, функціонує в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, що потребує переосмислення підходів до комунікаційної політики та позиціонування. Кризові умови актуалізують необхідність не лише збереження впізнаваності бренду, а й формування емоційного зв'язку зі споживачами, заснованого на спільних цінностях, національній ідентичності, соціальній солідарності та відповідальності бізнесу перед суспільством. У цьому контексті цифрові комунікації стають ключовим каналом донесення брендкових смислів, а соціальна відповідальність — змістовним ядром бренд-комунікацій.

Теоретичні підходи до дослідження кризового бренд-менеджменту свідчать, що в умовах нестабільності зростає значення нематеріальних активів підприємства,

зокрема бренду, репутації та довіри споживачів. Бренд у кризі перестає бути лише інструментом диференціації товару та перетворюється на соціальний маркер, що сигналізує про позицію компанії щодо ключових суспільних викликів. Соціальна відповідальність у такому разі виконує функцію не лише етичного зобов'язання бізнесу, а й стратегічного ресурсу, здатного посилювати конкурентні переваги бренду через формування довгострокових відносин зі стейкхолдерами.

Цифрові комунікації, у свою чергу, забезпечують оперативність, інтерактивність та персоналізацію взаємодії з цільовими аудиторіями, що є критично важливим у кризових умовах. Соціальні мережі, офіційні вебресурси, мобільні додатки, email-маркетинг та контент-маркетинг дозволяють бренду «Чумак» не лише інформувати споживачів про продукцію, а й транслювати свою соціальну позицію, демонструвати участь у волонтерських ініціативах, підтримці працівників, місцевих громад і національної економіки загалом. У кризових умовах ефективність цифрових комунікацій визначається не кількістю повідомлень, а їх змістовною наповненістю, щирістю та відповідністю реальним діям компанії.

Аналіз практики функціонування бренду «Чумак» свідчить, що компанія має значний потенціал для використання цифрових комунікацій як платформи соціально відповідального бренд-менеджменту. Водночас кризові умови виявили низку проблем, пов'язаних із фрагментарністю комунікацій, недостатньою системністю у висвітленні соціальних ініціатив та обмеженим використанням інструментів двосторонньої комунікації зі споживачами. У багатьох випадках соціальна відповідальність подається як окремі інформаційні приводи, а не як цілісна складова бренд-стратегії, що знижує її вплив на формування довіри та лояльності.

У сучасних умовах цифрові комунікації бренду «Чумак» мають бути переорієнтовані з рекламно-інформаційної моделі на ціннісно-комунікаційну, де

основний акцент робиться на смислах, емоціях та соціальній значущості діяльності компанії. Це передбачає формування єдиного комунікаційного наративу, у межах якого бренд позиціонується як відповідальний національний виробник, що розділяє виклики суспільства та бере активну участь у їх подоланні. Такий підхід дозволяє інтегрувати соціальну відповідальність у бренд-ідентичність, перетворюючи її на фактор конкурентної стійкості.

Використання соціальних мереж у кризових умовах має базуватися на принципах відкритості, регулярності та діалогу. Для бренду «Чумак» доцільним є активне залучення аудиторії до обговорення соціальних ініціатив, демонстрація реальних історій працівників, фермерів, партнерів і громад, з якими співпрацює компанія. Такий формат контенту сприяє гуманізації бренду та підвищує рівень емоційної залученості споживачів. Водночас важливо уникати надмірної комерціалізації соціальних тем, оскільки це може призвести до зниження довіри та репутаційних ризиків.

Особливу роль у підтримці бренду в кризових умовах відіграє контент-маркетинг, орієнтований на створення корисного, релевантного та соціально значущого контенту. Для бренду «Чумак» це може включати інформаційні матеріали щодо продовольчої безпеки, відповідального споживання, підтримки українських виробників, а також освітні проекти, спрямовані на формування культури здорового харчування. Такий контент не лише підсилює соціальну місію бренду, а й сприяє довгостроковому зміцненню його позицій у свідомості споживачів.

Соціальна відповідальність у кризових умовах має бути системною та вимірюваною, що передбачає інтеграцію CSR-ініціатив у стратегічне управління брендом. Для «Чумак» доцільним є формування чітко структурованої програми соціальної відповідальності, яка охоплює підтримку працівників, участь у

гуманітарних проєктах, екологічні ініціативи та розвиток локальних громад. Важливо, щоб інформація про реалізацію цих програм послідовно комунікувалася через цифрові канали з використанням візуальних та інтерактивних форматів, що підвищує рівень довіри та прозорості.

У практичному вимірі підтримка бренду «Чумак» у кризових умовах потребує впровадження комплексу конкретних рекомендацій щодо використання цифрових комунікацій і соціальної відповідальності. Зокрема, доцільним є створення єдиної цифрової платформи соціально відповідальних комунікацій бренду, яка акумулює інформацію про всі CSR-ініціативи компанії та забезпечує їх регулярне висвітлення у соціальних мережах і на офіційному сайті. Така платформа має бути інтегрована з контент-стратегією бренду та передбачати використання storytelling як основного інструменту комунікації.

Важливою рекомендацією є впровадження системи KPI для оцінювання ефективності цифрових соціально відповідальних комунікацій, зокрема показників залученості аудиторії, рівня довіри до бренду, динаміки позитивних згадувань у соціальних мережах та впливу CSR-активностей на лояльність споживачів. Це дозволить перейти від інтуїтивного управління комунікаціями до data-driven підходу, що є особливо актуальним у кризових умовах обмежених ресурсів.

Доцільним також є розвиток партнерських цифрових комунікацій із громадськими організаціями, волонтерськими рухами та локальними ініціативами, що дозволить бренду «Чумак» посилити соціальний ефект своїх дій і водночас розширити охоплення цільових аудиторій. Участь у спільних проєктах має супроводжуватися прозорою та етичною комунікацією, яка підкреслює спільну цінність, а не комерційний інтерес.

Таким чином, використання цифрових комунікацій та соціальної відповідальності є ключовим інструментом підтримки бренду «Чумак» у кризових

умовах. Їх ефективність визначається рівнем інтеграції у загальну бренд-стратегію, послідовністю реалізації та здатністю бренду транслювати автентичні цінності, що резонують із суспільними очікуваннями. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню довіри до бренду, підвищенню його репутаційної стійкості та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Подальший розвиток цифрових комунікацій у кризових умовах потребує від бренду «Чумак» переосмислення самої логіки взаємодії зі споживачами, оскільки сучасна аудиторія дедалі частіше оцінює бренди не лише за якісними характеристиками продукції, а й за їх соціальною позицією, ціннісними орієнтирами та внеском у вирішення суспільно значущих проблем. У кризових умовах довіра стає дефіцитним ресурсом, а цифрові комунікації — основним середовищем її формування або втрати. Саме тому бренд-комунікації повинні ґрунтуватися на принципах автентичності, послідовності та доказовості соціальної відповідальності, що особливо важливо для підприємств харчової промисловості, які безпосередньо пов'язані з питаннями продовольчої безпеки та соціального добробуту населення.

Кризові умови змінюють і роль споживача у комунікаційній системі бренду, перетворюючи його з пасивного отримувача інформації на активного учасника комунікаційного процесу. Для бренду «Чумак» це означає необхідність переходу від монологічної моделі комунікації до діалогічної, у межах якої споживачі залучаються до обговорення соціальних ініціатив, висловлюють власну позицію щодо діяльності компанії та стають співтворцями брендових смислів. Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень залученості аудиторії, а й сформувати спільноту навколо бренду, що є особливо цінним активом у кризові періоди.

Використання цифрових платформ для комунікації соціальної відповідальності бренду «Чумак» має базуватися на чіткому розумінні інформаційних потреб і емоційного стану цільових аудиторій. У кризових умовах споживачі очікують від брендів підтримки, стабільності та відчуття нормальності, що повинно знаходити відображення у тональності повідомлень, візуальному стилі та змістовному наповненні контенту. Надмірна драматизація або, навпаки, ігнорування кризового контексту можуть негативно вплинути на сприйняття бренду, тому цифрові комунікації мають бути адаптивними та чутливими до соціального середовища.

Соціальна відповідальність бренду «Чумак» у кризових умовах також повинна розглядатися крізь призму внутрішніх комунікацій, оскільки працівники компанії є важливими носіями брендкових цінностей і ключовими стейкхолдерами. Цифрові внутрішні комунікації, спрямовані на інформування персоналу про соціальні ініціативи, підтримку працівників та забезпечення прозорості управлінських рішень, сприяють підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню внутрішньої лояльності. У кризових умовах це має безпосередній вплив на зовнішній імідж бренду, оскільки працівники дедалі частіше стають неформальними амбасадорами бренду в цифровому середовищі.

Особливу увагу в контексті підтримки бренду «Чумак» доцільно приділити використанню інструментів репутаційного менеджменту в цифровому середовищі. Моніторинг згадувань бренду, аналіз тональності коментарів і оперативне реагування на репутаційні загрози є необхідною умовою збереження позитивного іміджу в кризових умовах. Соціальна відповідальність у цьому випадку виступає не лише як превентивний інструмент управління репутаційними ризиками, а й як фактор швидкого відновлення довіри у разі виникнення кризових ситуацій.

У стратегічному вимірі інтеграція цифрових комунікацій і соціальної відповідальності повинна бути закріплена на рівні бренд-стратегії підприємства. Для бренду «Чумак» це означає доцільність формування довгострокової концепції соціально відповідального брендингу, яка визначає ключові напрями соціальної діяльності, цільові аудиторії, комунікаційні меседжі та інструменти цифрової взаємодії. Така концепція має бути узгоджена з корпоративною стратегією розвитку та враховувати обмеження ресурсів, характерні для кризових умов.

Практична реалізація соціально відповідального цифрового брендингу потребує систематизації контенту та планування комунікаційної активності. Доцільним є впровадження контент-календаря, у якому соціальні ініціативи бренду «Чумак» посідають рівнозначне місце поряд із продуктовими та іміджевими повідомленнями. Це дозволить уникнути ситуативності та фрагментарності комунікацій, забезпечуючи послідовне формування позитивного сприйняття бренду у свідомості споживачів.

Значний потенціал для підтримки бренду в кризових умовах має використання відеоконтенту та інтерактивних форматів у цифрових комунікаціях. Реальні історії про участь компанії в соціальних проєктах, підтримку місцевих громад, роботу виробничих підрозділів у складних умовах сприяють підвищенню рівня довіри та формуванню емоційного зв'язку зі споживачами. Для бренду «Чумак» такі формати можуть стати ефективним інструментом демонстрації стабільності та відповідальності, що особливо важливо в умовах кризової невизначеності.

Соціальна відповідальність бренду також повинна знаходити відображення у цифрових комунікаціях, спрямованих на підтримку сталого розвитку. Екологічні ініціативи, оптимізація використання ресурсів, відповідальне пакування та підтримка локальних постачальників можуть бути інтегровані у комунікаційну

стратегію бренду «Чумак» як складова його довгострокової місії. У кризових умовах акцент на сталому розвитку сприяє формуванню образу бренду як надійного та соціально зрілого суб'єкта ринку.

Завершуючи розгляд проблематики використання цифрових комунікацій і соціальної відповідальності для підтримки бренду «Чумак» у кризових умовах, слід зазначити, що ефективність цих інструментів визначається не лише їх технічною реалізацією, а й стратегічною узгодженістю та ціннісною наповненістю. У сучасних умовах саме здатність бренду демонструвати соціальну значущість, емпатію та відповідальність через цифрові канали комунікації стає вирішальним чинником збереження конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз розвитку бренду «Чумак»

Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз розвитку бренду «Чумак» є важливим етапом стратегічного маркетингового управління в умовах нестабільного економічного середовища та тривалих кризових викликів, що суттєво трансформують функціонування українського споживчого ринку. У сучасних умовах бренд виступає не лише інструментом комерційної ідентифікації товару, а й складним нематеріальним активом, ефективність використання якого безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, рівень довіри споживачів та стійкість ринкових позицій. Саме тому оцінка результативності впроваджених маркетингових, комунікаційних і соціально відповідальних заходів є необхідною передумовою формування обґрунтованого прогнозу подальшого розвитку бренду «Чумак».

Кризові умови, в яких функціонує бренд «Чумак», характеризуються поєднанням макроекономічної нестабільності, зниження купівельної спроможності населення, логістичних обмежень, зростання конкуренції з боку міжнародних і локальних виробників, а також суттєвих змін у споживчій поведінці. У таких умовах запропоновані заходи з удосконалення бренд-стратегії, цифрових комунікацій та соціальної відповідальності мають бути оцінені з позицій їх впливу на ключові показники ефективності бренду, зокрема рівень впізнаваності, лояльності, емоційної прихильності, ринкової частки та фінансових результатів підприємства.

Оцінка ефективності запропонованих заходів доцільна з використанням інтегрованого підходу, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. У межах

кількісного підходу особливого значення набувають показники динаміки обсягів продажів, середнього чека, частоти повторних покупок, рентабельності маркетингових інвестицій, а також індикатори цифрової ефективності, зокрема охоплення, залученість аудиторії, коефіцієнт конверсії та рівень позитивних згадувань бренду в цифровому середовищі. Якісна оцінка, у свою чергу, передбачає аналіз сприйняття бренду споживачами, рівня довіри, відповідності брендових комунікацій очікуванням суспільства та здатності бренду формувати відчуття стабільності й надійності в кризових умовах.

Реалізація комплексу заходів, спрямованих на посилення цифрових комунікацій та соціально відповідальної позиції бренду «Чумак», дозволяє очікувати зростання нематеріальної вартості бренду як стратегічного активу. Зокрема, підвищення прозорості комунікацій, регулярне висвітлення соціальних ініціатив, орієнтація на національні цінності та підтримку локальних громад сприяють зміцненню емоційного зв'язку зі споживачами. У довгостроковій перспективі це трансформується у підвищення рівня лояльності, що знижує чутливість споживачів до цінових коливань та дій конкурентів.

Аналіз ефективності запропонованих маркетингових заходів свідчить, що перехід від переважно цінового позиціонування до ціннісно орієнтованої бренд-стратегії дозволяє бренду «Чумак» диференціюватися на насиченому ринку продуктів харчування. Застосування цифрових інструментів персоналізації комунікацій, сегментації аудиторій та адаптації контенту до актуального соціального контексту забезпечує підвищення релевантності повідомлень і, відповідно, зростання ефективності маркетингових витрат. У кризових умовах це має особливе значення, оскільки обмежені ресурси потребують максимально раціонального використання.

Прогноз розвитку бренду «Чумак» базується на сценарному підході, що враховує можливі варіанти розвитку зовнішнього середовища. У базовому сценарії, за умови збереження поточних темпів цифровізації та послідовної реалізації соціально відповідальних ініціатив, очікується поступове зростання впізнаваності бренду, стабілізація обсягів продажів і поступове відновлення ринкової частки. Оптимістичний сценарій передбачає активізацію споживчого попиту та посилення ролі національних брендів, що може забезпечити бренду «Чумак» додаткові конкурентні переваги завдяки високому рівню довіри та позитивному іміджу.

Водночас песимістичний сценарій розвитку, пов'язаний із поглибленням економічної кризи або посиленням конкурентного тиску, актуалізує необхідність підвищення гнучкості бренд-стратегії та адаптивності маркетингових заходів. У таких умовах ефективність запропонованих заходів значною мірою визначатиметься здатністю бренду оперативно коригувати комунікаційну політику, зберігаючи при цьому цілісність брендової ідентичності та соціальної місії.

Особливу увагу в процесі прогнозування розвитку бренду «Чумак» слід приділити впливу соціальної відповідальності на довгострокову капіталізацію бренду. Практика свідчить, що бренди, які демонструють системний підхід до CSR і послідовно інтегрують соціальні ініціативи у свою комунікаційну політику, мають вищу стійкість до кризових потрясінь і швидше відновлюють ринкові позиції. Для «Чумак» це означає доцільність подальшого розвитку програм підтримки працівників, локальних виробників і громад, а також активного використання цифрових каналів для прозорого інформування про результати цієї діяльності.

У практичному аспекті підвищення ефективності запропонованих заходів потребує впровадження системи стратегічного контролю та регулярної оцінки результатів бренд-менеджменту. Доцільним є використання збалансованої системи показників, яка поєднує фінансові, маркетингові, комунікаційні та репутаційні

індикатори. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і коригувати стратегію розвитку бренду відповідно до змін зовнішнього середовища.

Збалансована система показників оцінки ефективності розвитку бренду «Чумак»

Перспектива BSC	Стратегічна мета	Показник (KPI)	Спосіб вимірювання	Очікуваний ефект для бренду
Фінансова	Забезпечення стабільності доходів у кризових умовах	Темп зростання обсягів продажів	% приросту виручки до попереднього періоду	Підвищення фінансової стійкості бренду
	Підвищення ефективності маркетингових витрат	ROMI (Return on Marketing Investment)	(Додатковий прибуток – витрати на маркетинг) / витрати	Оптимізація бюджету та зростання прибутковості
	Збереження конкурентоспроможності	Частка ринку	% бренду у загальному обсязі продажів категорії	Посилення позицій бренду «Чумак»
Маркетингова	Підвищення лояльності споживачів	Repeat Purchase Rate	Частка повторних покупок	Формування стабільної клієнтської бази
	Посилення ціннісного позиціонування	Brand Equity Index	Комплексна оцінка знання, асоціацій і якості	Зростання нематеріальної вартості бренду
	Адаптація до змін поведінки споживачів	Середній чек	Середня вартість покупки	Підвищення ефективності асортиментної політики

Перспектива BSC	Стратегічна мета	Показник (KPI)	Спосіб вимірювання	Очікуваний ефект для бренду
Комунікаційна	Підвищення ефективності цифрових комунікацій	Engagement Rate	(Лайки + коментарі + поширення) / охоплення	Зростання залученості аудиторії
	Посилення охоплення цільової аудиторії	Reach / Impressions	Кількість унікальних контактів	Підвищення впізнаваності бренду
	Персоналізація комунікацій	Conversion Rate	% переходів до покупки	Зростання результативності контенту
Репутаційна (CSR)	Формування довіри до бренду	Brand Trust Index	Опитування, індекс довіри	Підвищення репутаційної стійкості
	Підтвердження соціальної відповідальності	Частка позитивних згадувань	Sentiment Analysis у digital-середовищі	Зміцнення позитивного іміджу
	Підвищення соціальної значущості	CSR Visibility Index	Кількість і якість згадувань CSR-ініціатив	Посилення емоційного зв'язку зі споживачами

Запропонована збалансована система показників дозволяє комплексно оцінювати ефективність розвитку бренду «Чумак» у кризових умовах шляхом інтеграції фінансових, маркетингових, комунікаційних і репутаційних індикаторів. Її застосування забезпечує перехід від фрагментарної оцінки результатів до стратегічного управління брендом, орієнтованого на довгострокову цінність, довіру споживачів і стійкість ринкових позицій.

Серед конкретних рекомендацій щодо подальшого розвитку бренду «Чумак» варто виділити необхідність посилення аналітичної складової маркетингових

рішень шляхом використання big data та інструментів прогнозової аналітики, що дозволить точніше оцінювати поведінку споживачів і ефективність окремих маркетингових заходів. Доцільним також є розвиток омніканальної моделі взаємодії зі споживачами, яка забезпечує цілісний бренд-досвід незалежно від каналу контакту.

Рекомендовано також поглиблювати емоційне позиціонування бренду шляхом використання наративів, пов'язаних із національною ідентичністю, сімейними цінностями та стабільністю, що є особливо значущими для споживачів у кризові періоди. Водночас важливо забезпечити автентичність таких комунікацій, підкріплюючи їх реальними діями компанії у сфері соціальної відповідальності.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності запропонованих заходів та прогнозу розвитку бренду «Чумак», слід зазначити, що їх реалізація створює передумови для формування стійкої конкурентної позиції бренду в умовах довготривалої нестабільності. Системне використання цифрових комунікацій, орієнтація на соціальні цінності та впровадження інструментів стратегічного контролю дозволяють не лише мінімізувати негативний вплив кризових факторів, а й використати їх як можливість для оновлення бренд-стратегії та зміцнення довіри споживачів. Це забезпечує бренду «Чумак» потенціал для довгострокового розвитку, зростання нематеріальної вартості та підвищення ролі національного бренду на українському ринку продуктів харчування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході проведеного дослідження було встановлено, що в сучасних кризових умовах бренд «Чумак» відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємства, формуванні довіри споживачів і збереженні конкурентних позицій на ринку продуктів харчування. Узагальнення теоретичних підходів до управління брендом і оцінки його ефективності засвідчило, що традиційні фінансові показники не дають повної картини результативності бренд-стратегії, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У зв'язку з цим доцільним є застосування комплексних підходів, які поєднують фінансові, маркетингові, комунікаційні та репутаційні індикатори, що дозволяє оцінювати бренд як стратегічний нематеріальний актив.

Аналіз ефективності запропонованих заходів управління брендом «Чумак» показав, що посилення цифрових комунікацій, орієнтація на соціальну відповідальність і перехід до ціннісно орієнтованого позиціонування створюють передумови для зростання лояльності споживачів та підвищення репутаційної стійкості бренду. Встановлено, що використання інструментів цифрового маркетингу забезпечує більш точне охоплення цільових аудиторій, підвищує ефективність маркетингових витрат і сприяє формуванню емоційного зв'язку зі споживачами, що є особливо важливим у кризових умовах зниження купівельної спроможності населення.

Результати оцінки свідчать, що впровадження збалансованої системи показників дозволяє систематизувати процес контролю ефективності бренд-стратегії та своєчасно виявляти відхилення від стратегічних цілей. Такий підхід забезпечує перехід від ситуативних управлінських рішень до стратегічного управління брендом, орієнтованого на довгострокову перспективу. Прогноз

розвитку бренду «Чумак», сформований з урахуванням можливих сценаріїв зовнішнього середовища, показує, що за умови послідовної реалізації запропонованих заходів бренд має потенціал для збереження та поступового зміцнення своїх ринкових позицій, навіть за несприятливих макроекономічних умов.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано низку практичних пропозицій і конкретних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління брендом «Чумак». Насамперед доцільним є впровадження на постійній основі збалансованої системи показників як інструменту стратегічного контролю бренд-діяльності, що передбачає регулярний моніторинг фінансових результатів, маркетингових показників, ефективності цифрових комунікацій і репутаційних індикаторів. Це дозволить керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі об'єктивних даних.

Рекомендовано посилити аналітичну складову маркетингових рішень шляхом використання інструментів прогнозової аналітики та обробки великих масивів даних, що дасть змогу точніше прогнозувати зміну споживчої поведінки та оцінювати ефективність окремих маркетингових заходів. Доцільним є також розвиток омніканальної моделі взаємодії зі споживачами, яка забезпечить цілісний бренд-досвід незалежно від каналу контакту та сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Окрему увагу слід приділити подальшому розвитку соціально відповідальної діяльності бренду «Чумак» як важливого чинника довіри та репутаційної стійкості. Рекомендовано інтегрувати соціальні ініціативи у загальну бренд-стратегію підприємства та забезпечити їх системне висвітлення через цифрові канали комунікації. Це сприятиме формуванню образу бренду як національно орієнтованого, соціально зрілого та надійного виробника.

Також доцільним є посилення емоційного позиціонування бренду шляхом використання комунікаційних наративів, пов'язаних із сімейними цінностями, національною ідентичністю та стабільністю, що відповідає очікуванням споживачів у кризових умовах. Важливою рекомендацією є забезпечення автентичності таких комунікацій, що передбачає узгодженість між заявленими цінностями бренду та реальними діями компанії.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів і рекомендацій створює передумови для підвищення ефективності управління брендом «Чумак», зміцнення його конкурентних позицій і забезпечення довгострокового розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. Запропонований підхід дозволяє використовувати кризові виклики не лише як загрозу, а і як можливість для стратегічного оновлення бренду та зростання його нематеріальної вартості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chernobrovkina, S., Chernobrovkin, A. Adaptation of brand marketing management: digital communications for ensuring stability in wartime conditions / S. Chernobrovkina, A. Chernobrovkin // *Видавничий дім «Інтернаука»*. – 2025. – Т. 4. – С. 109–123. – Режим доступу: doi:10.25313/2520-2294-2025-4-10939 (дата звернення: 28.12.2025). repository.kpi.kharkov.ua
2. Coombs, W. T. *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*. Розроблено W. T. Coombs у 2007 р., теорія допомагає обрати стратегії комунікацій відповідно до типу кризи та її впливу на репутацію бренду. [Вікіпедія](#)
3. Horbal, N. I., & Buchkovska, A. A. Impact of the war in Ukraine on marketing communications of enterprises: стаття / N. I. Horbal, A. A. Buchkovska // *SMEU*. – 2025. – Т. 7, № 2. – С. 138–149. – Режим доступу: doi:10.23939/smeu2025.02.138, – (дата звернення: 30.12.2025 р.). science.lpnu.ua
4. Iankovets, T. Digital marketing of brands in social media: стаття / T. Iankovets // *Commodity Science. Technologies. Engineering*. – 2024. – № 49. – С. XX-XX. – Режим доступу: doi:10.31617/2.2024(49)02, – (дата звернення: 01.01.2026 р.). journals.knute.edu.ua
5. Investigations in *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)* — дослідження стратегій кризових комунікацій та цифрової взаємодії з аудиторією, що впливають на довіру та репутацію бренду в умовах невизначеності. [RSIS International](#)
6. Li, J., Montgomery, N., & Mousavi, R. *How a Brand's Social Activism Impacts Consumers' Brand Evaluations: The Role of Brand Relationship Norms* (2022). Аналіз впливу соціальної активності брендів на оцінювання споживачами та рекомендації з побудови емпатичних відповідей у digital комунікаціях. [arXiv](#)

7. Maignan, I., & Ferrell, O. C. *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework*. Класична концептуальна робота про взаємозв'язок CSR і маркетингу, вплив CSR на бренд-імідж. business.unm.edu
8. Mandelli, A., & Cantoni, L. *Exploring corporate reputation and crisis communication* (2025). Сучасний огляд ролі корпоративної репутації та цифрових комунікацій при управлінні кризами, із застосуванням аналітики онлайн-репутації. Springer
9. Omerakı Çekirdekci, Ş. *Brand Crisis Communication and Consumer Brand Engagement on Social Media: The Case of Frontline Employee Generated Crisis* (2023). Дослідження взаємодії бренду зі споживачами у кризових повідомленнях у соціальних мережах. dergipark.org.tr
10. Papusha, I., Shafalyuk, M. Social responsibility of marketing in improving the efficiency of community management and interaction of brands with consumers / I. Papusha, M. Shafalyuk // *Economy and Entrepreneurship*. – 2025. – № 45. – С. XX–XX. – Режим доступу: doi:10.33111/EE.2020.45.PapushaI_ShafalyukM (дата звернення: 29.12.2025). er.knutd.edu.ua
11. Parubets, O. Public relations and advertising within the tools of communication: case study of Ukrainian brands / O. Parubets // *Scientific Notes of the Institute of Journalism*. – 2025. – Т. XX. – С. XX–XX. – Режим доступу: doi:10.17721/2522-1272.2025.86.9 (дата звернення: 26.12.2025). er.knutd.edu.ua
12. Pourkabirian, A., Habibian, M., & Pourkabirian, A. *Brand Attitude in Social Networks: The Role of eWoM* (2021). Аналіз електронного «сарафанного маркетингу» як чинника формування ставлення до бренду. arXiv
13. Sadova, L. Brand communication strategies and PR technologies for crisis management in the media sector: стаття / L. Sadova // *International Journal on Culture*,

History, and Religion. – 2025. – Т. 7, SI. – С. XX-XX. – Режим доступу: doi:10.63931/ijchr.v7iSI1.2.425, – (дата звернення: 27.12.2025 р.). ijchr.net

14. Singh, J. S., Crisafulli, B., Quamina, L. та ін. *'To trust or not to trust': The impact of social media influencers on the reputation of corporate brands in crisis* (Journal of Business Research, 2020). Аналіз ролі інфлюенсерів у комунікаціях під час кризи та їх впливу на бренд-довіру. [ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com)

15. Yadav, R. K., & Kirtania, A. *The Impact of Social Media Marketing on Brand Crisis Management and Reputation Repair* (2024). Дослідження, що розкриває роль соціального маркетингу у впливі на управління кризою бренду та репутацію. [ResearchGate](https://www.researchgate.net)

16. Буга, Н., Огречук, А. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами / Н. Буга, А. Огречук // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 79. – С. 153–167. – Режим доступу: doi:10.32782/2524-0072/2025-79-153 (дата звернення: 02.01.2026). economyandsociety.in.ua

17. Василюшина, Л., Ягелська, К. Modeling the design of marketing research of the brands' social responsibility / Л. Василюшина, К. Ягелська // Technology Audit and Production Reserves. – 2024. – № XX. – Режим доступу: doi:10.15587/2706-5448.2024.307653 (дата звернення: 30.12.2025). journals.uran.ua

18. Гліненко, Л. К., Дайновський, Ю. Цифрові маркетингові комунікації в Україні в аспекті готовності споживачів / Л. К. Гліненко, Ю. А. Дайновський // Маркетинг і цифрові технології. – 2022. – Т. 6, № 1. – С. 1–14. – Режим доступу: doi:10.15276/mdt.6.1.2022.1 (дата звернення: 30.12.2025). mdt-opu.com.ua

19. Гуменна, О., Роєнко, А. Сучасні тенденції цифрових комунікацій у структурі управління маркетинговою стратегією компанії / О. Гуменна, А. Роєнко

// Розвиток менеджменту. – 2025. – Т. 2, № 2. – С. 80–95. – Режим доступу: (дата звернення: 30.12.2025). [Електронний архів НаУКМА](#)

20. Дунаєв, І., Громов, С., Тимченко, Ю., & Проскуріна, М. Експлікація ролі цифрових технологій у маркетинговому менеджменті сучасного підприємства: стаття / І. Дунаєв, С. Громов, Ю. Тимченко, М. Проскуріна // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2022. – № X. – Режим доступу: doi:10.15587/1729-4061.2022.265017, – (дата звернення: 02.12.2025 р.). [journals.uran.ua](#)

21. Костянтинів, З. М., Сітарчук, О. В. Цифровий маркетинг у комунікативній політиці підприємства / З. М. Костянтинів, О. В. Сітарчук // Маркетинг і логістика в системі менеджменту: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. – С. 163–165. [mdt-opu.com.ua](#)

22. Мирошник, Т. О. Оцінка ефективності бренду університету: тези доповіді / Т. О. Мирошник // Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: зб. наук. праць Всеукр. наук.-практ. конф., Полтава, 2024. – С. 1030–1032. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/83871>, – (дата звернення: 28.11.2024 р.). [repository.kpi.kharkov.ua](#)

23. Неведров, Б., Коровіна, О. Цифровий маркетинг брендів у соціальних мережах / Б. Неведров, О. Коровіна // Бренд-менеджмент: маркетингові технології / О. С. Бондаренко (ред.). – Державний торговельно-економічний університет, 2025. – С. 492–494. – Режим доступу: (дата звернення: 29.12.2025). [ur.knute.edu.ua](#)

24. Олініченко, К. С., Чміль, Г. Л., Бубенець, І. Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні / К. С. Олініченко та ін. – Харків, 2024. – С. 450–456. – Режим доступу: (дата звернення: 02.01.2026). [repo.btu.kharkiv.ua](#)

25. Поплавський, М. Бренд-комунікація як соціальне явище / М. Поплавський // Український інформаційний простір. – 2018. – № 2. – С. 35–58. – Режим доступу: doi:10.31866/2616-7948.2.2018.151676 (дата звернення: 01.01.2026). ukrinfospace.knukim.edu.ua
26. Семенюк, С. Маркетингові комунікації цифрової епохи / С. Семенюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2024. – Вип. 2(31). – С. 64–73. – Режим доступу: doi:10.33108/sepd2024.02.064 (дата звернення: 02.01.2026). Elartu
27. Сочинська-Сибірцева, І., Доренська, А., Тушевська, Т. Strategic event management as a driver of brand value in the digital age / І. Сочинська-Сибірцева та ін. // Economics & Society. – 2025. – Т. 13(46). – С. 140–153. – Режим доступу: doi:10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.140-153 (дата звернення: 30.12.2025). economics.kntu.kr.ua
28. Танасійчук, А. М. Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі / А. М. Танасійчук // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 3. – С. 45–49. – Режим доступу: doi:10.32782/2786-8141/2023-3-8 (дата звернення: 30.12.2025). transformations.in.ua
29. Фонарьова, Т. А., Жегус, О. В., & Косенко, А. В. Оцінка економічної ефективності комерціалізації інновацій та маркетингових стратегій просування освітніх послуг у бренд-політиці університетів: стаття / Т. А. Фонарьова, О. В. Жегус, А. В. Косенко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – 2025. – № 3. – С. 98–104. – Режим доступу: doi:10.20998/2519-4461.2025.3.98, – (дата звернення: 02.01.2026 р.). es.khpi.edu.ua
30. Фонарьова, Т. А., Жегус, О. В., Косенко, А. В. Оцінка економічної ефективності комерціалізації інновацій та маркетингових стратегій просування освітніх послуг у бренд-політиці університетів / Т. А. Фонарьова та ін. // Вісник

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – 2025. – № 3. – С. 98–104. – Режим доступу: doi:10.20998/2519-4461.2025.3.98 (дата звернення: 02.01.2026). er.knutd.edu.ua

31. Шадура-Никипорець, Н., Мініна, О., Шеремет, К. Екологічний маркетинг як інструмент корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу / Н. Шадура-Никипорець та ін. // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 4(40). – С. 138–147. – Режим доступу: doi:10.25140/2411-5215-2024-4(40)-138-147 (дата звернення: 02.01.2026). ppeu.stu.cn.ua



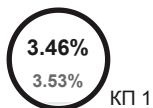
Звіт подібності

Метадані

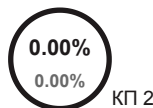
Назва організації		підрозділ		
Poltava University of Economics and Trade		Poltava University of Economics and Trade		
Заголовок				
Ivashyna_Viktoriya_Yuriyivna_Mm-21				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Ivashyna_Viktoriya MAPK		---		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
14402	119322	1/5/2026	1/5/2026	333033961

Обсяг знайдених подібностей

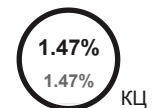
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КП 2



КЦ

Цитати, виділені в тексті лапками, були виключені з поточного значення Коефіцієнта Подібності.

40
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

14402
Кількість слів

119322
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		20

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7932/1/%D0%94%D0%98%D0%9F%D0%9B%D0%9E%D0%9C%20%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE.pdf	36 0.25 %
2	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7932/1/%D0%94%D0%98%D0%9F%D0%9B%D0%9E%D0%9C%20%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE.pdf	24 0.17 %
3	https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6026	18 0.12 %

4	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15797/1/Karpenko_Viktoriya_Yuriyivna_Mm-21.pdf	18 0.12 %
5	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7932/1/%D0%94%D0%98%D0%9F%D0%9B%D0%9E%D0%9C%20%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE.pdf	17 0.12 %
6	2025_M_075-24м-01_AHAFONOV_R.A. / Управління маркетинговою діяльністю підприємства з дотриманням еко-соціальних стандартів 12/17/2025 State Biotechnological University (Факультет управління торговельно-підприємницькою та митною діяльністю)	16 0.11 %
7	https://www.semanticscholar.org/paper/%D0%86%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0-%D1%8F%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%B2-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%96-%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97-%D1%82%D0%B0-%D0%97%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B0/d438da64ad1f59452fde74cd076876ff704b850Z	16 0.11 %
8	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15798/1/Semion_Yuliya_Yevhenivna_%D0%9C%D0%B C-21.pdf	16 0.11 %
9	https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/anotacziya_czzin-czyan.pdf	15 0.10 %
10	Trends in the Development of Modern Marketing in Ukraine Bubenets Iryna H.,Olinichenko Kateryna S., Chmil Hanna L. ;	15 0.10 %
з бази даних RefBooks (0.28 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
джерело: Paperity		
1	PENGEMBANGAN PROSES PEMILIHAN MATERIAL OPTIMAL UNTUK PERANCANGAN REM CAKRAM OTOMOTIF Nuhgraha Yoddy A.;	25 (3) 0.17 %
2	Trends in the Development of Modern Marketing in Ukraine Bubenets Iryna H.,Olinichenko Kateryna S., Chmil Hanna L. ;	15 (1) 0.10 %
з домашньої бази даних (0.00 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
з програми обміну базами даних (0.78 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
3	2025_M_075-24м-01_AHAFONOV_R.A. / Управління маркетинговою діяльністю підприємства з дотриманням еко-соціальних стандартів 12/17/2025 State Biotechnological University (Факультет управління торговельно-підприємницькою та митною діяльністю)	29 (2) 0.20 %
4	Управління розвитком міжнародного бренду українських компаній 12/15/2025 Kyiv National University of Technologies and Design (НМЦУПФ)	23 (3) 0.16 %
5	Тупайло Д ПТБДм-22 12/14/2025 West Ukrainian National University (West Ukrainian National University)	13 (1) 0.09 %

6	«Удосконалення системи просування сільськогосподарської продукції в умовах геополітичної нестабільності (на прикладі СТЗОВ «Карпати» Золочівського району Львівської області)». 12/21/2025 Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv (Кафедра Маркетингу)	12 (1) 0.08 %
7	6. Пасічник 11/21/2025 West Ukrainian National University (West Ukrainian National University)	11 (1) 0.08 %
8	Планування виробничо-господарської діяльності підприємства 5/21/2025 Drohobych State Pedagogical University named after Ivan Franko (кафедра математики та економіки)	10 (1) 0.07 %
9	2025_bakalavr Stepura_Sofiya_Oleksandrivna_MN_21-1z 6/30/2025 Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University (Кафедра ММ)	9 (1) 0.06 %
10	«ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ» 6/10/2024 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (Каразінська школа бізнесу - кафедра управління та адміністрування)	6 (1) 0.04 %

з Інтернету (2.47 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
11	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7932/1/%D0%94%D0%98%D0%9F%D0%9B%D0%9E%D0%9C%20%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE.pdf	135 (11) 0.94 %
12	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15797/1/Karpenko_Viktoriya_Yuriyivna_Mm-21.pdf	46 (4) 0.32 %
13	https://ua-referat.com/uploaded/upravlinnya-marketingovimi-doslidjennjami-v-sistemi-zabezpeche/index1.html	37 (4) 0.26 %
14	https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6026	18 (1) 0.12 %
15	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15798/1/Semion_Yuliya_Yevhenivna_%D0%9C%D0%B%D0%9C-21.pdf	16 (1) 0.11 %
16	https://www.semanticscholar.org/paper/%D0%86%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0-%D1%8F%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%B2-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%96-%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97-%D1%82%D0%B0-%D0%97%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B0/d438da64ad1f59452fde74cd076876ff704b850Z	16 (1) 0.11 %
17	https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/anotacziya_czzin-czyan.pdf	15 (1) 0.10 %
18	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8019/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC_%D0%96%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D1%8C.pdf	14 (2) 0.10 %
19	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15801/1/Solonar_Maryna_Valeriyivna_Mm-21.pdf	14 (1) 0.10 %
20	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15800/1/Pyzh%CA%B9yanov_Mykhaylo_Serhiyovych_Mm-21.pdf	12 (1) 0.08 %
21	https://docplayer.net/73621975-Ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-derzhavniy-vishchiy-navchalniy-zaklad-kiyivskiy-nacionalniy-ekonomichniy-universitet-u-2-chastinah-chastina-1.html	12 (1) 0.08 %
22	https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/f8efe57b-ab9c-4a78-bf35-7f7bd0a29662/download	11 (1) 0.08 %

<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12397/3/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B4%D0%BE%20%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8.pdf>

Список прийнятих фрагментів

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------