

Стратегічні засади розвитку бренду підприємств сонячної енергетики в умовах воєнної нестабільності та післявоєнного відновлення

У статті обґрунтовано, що в умовах повномасштабної війни в Україні бренд підприємств сонячної енергетики трансформується з маркетингового «комунікаційного шару» у стратегічний актив управління, що визначає пріоритети портфеля рішень, логіку взаємодії зі стейкхолдерами та критерії результативності. Показано, що руйнування та системні ризики енергетичної інфраструктури актуалізували запит суспільства й бізнесу на енергостійкість і децентралізацію, а також спричинили перефокусування ESG на практичні інструменти: захист критичної інфраструктури, безперервність послуг, прозорість і доказовість впливу. Підкреслено, що для українського контексту ESG має бути «прив'язаним» до програм відновлення та фінансування, зокрема до Ukraine Facility Plan 2024–2027 (потреби енергосектору оцінюються у десятки мільярдів євро) та механізмів міжнародної підтримки (Ukraine Energy Support Fund), які висувають підвищені вимоги до комплаєнсу, аудиту та звітності.

Запропоновано авторську модель стратегії розвитку бренду підприємств сонячної енергетики «Resilience – ESG – Trust», яка інтегрує стратегічне ядро бренду (Brand Key) як інваріант позиціонування і «доказовості», формує ціннісні гіпотези для ключових груп стейкхолдерів (Brand Ladder), передбачає механізми реалізації через портфель проєктів та гнучке управління (Agile/PMO) із «воротами бренду» (Brand Gates) і показниками Brand Fit. Практичну придатність підходу підтверджено аналізом релевантних кейсів сонячних проєктів, зокрема ESCO-рішень для лікарень і водоканалів, що сприймаються як внесок у енергетичну безпеку громад у періоди блекаутів.

Ключові слова: бренд; стратегія бренду; сонячна енергетика; воєнна економіка; післявоєнне відновлення; ESG; енергостійкість; підприємство.

Актуальність теми. Воєнна агресія РФ проти України перетворила енергетичний сектор на «поле системних ризиків»: атаки на генеруючі потужності та мережі спричиняють дефіцит електроенергії, блекауту, руйнування ланцюгів постачання й зростання вимог до безперервності критичних сервісів. За оцінками, значна частина традиційної генерації зазнала знищення або пошкодження, а акцент відновлення змістився до децентралізованих та більш стійких рішень, зокрема сонячних електростанцій (СЕС) та систем накопичення енергії.

У таких умовах підприємства сонячної енергетики конкурують не лише технологією чи ціною: довіра, репутаційна надійність, доказовість ESG-внеску та спроможність забезпечити енергостійкість стають елементами ринкової переваги. Відповідно, стратегія розвитку бренду має включати управлінські механізми, які гарантують узгодженість «обіцянки бренду» з реальним досвідом клієнтів та громад і результатами проєктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор. Проблематика бренду в науковому дискурсі традиційно концентрується в площині маркетингу та стратегічного позиціонування (А.Вдовічен, В.Підгурська, І.Барков, Ю.Холодна, О.Подра, Н.Петришин, Т.Гусаковська, Л.Рибалко-Рак та ін.). Питання управління брендом висвітлено у працях багатьох відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: А.Вдовічена, І.Єпіфанової, О.Марухленко, П.Микитюка, А.Касіч, Ю.Холодної, С.Сарачевича, Г.Тарасюк та інших.

Однією з центральних складових стратегії є позиціонування бренду, яке визначає, як компанія хоче, щоб її сприймали споживачі. Це включає формування унікальної торгової пропозиції (USP), яка відрізняє товар або послугу від пропозицій конкурентів. Важливу роль відіграє брендинг, який формує довгострокову впізнаваність та емоційний зв'язок із клієнтами [1].

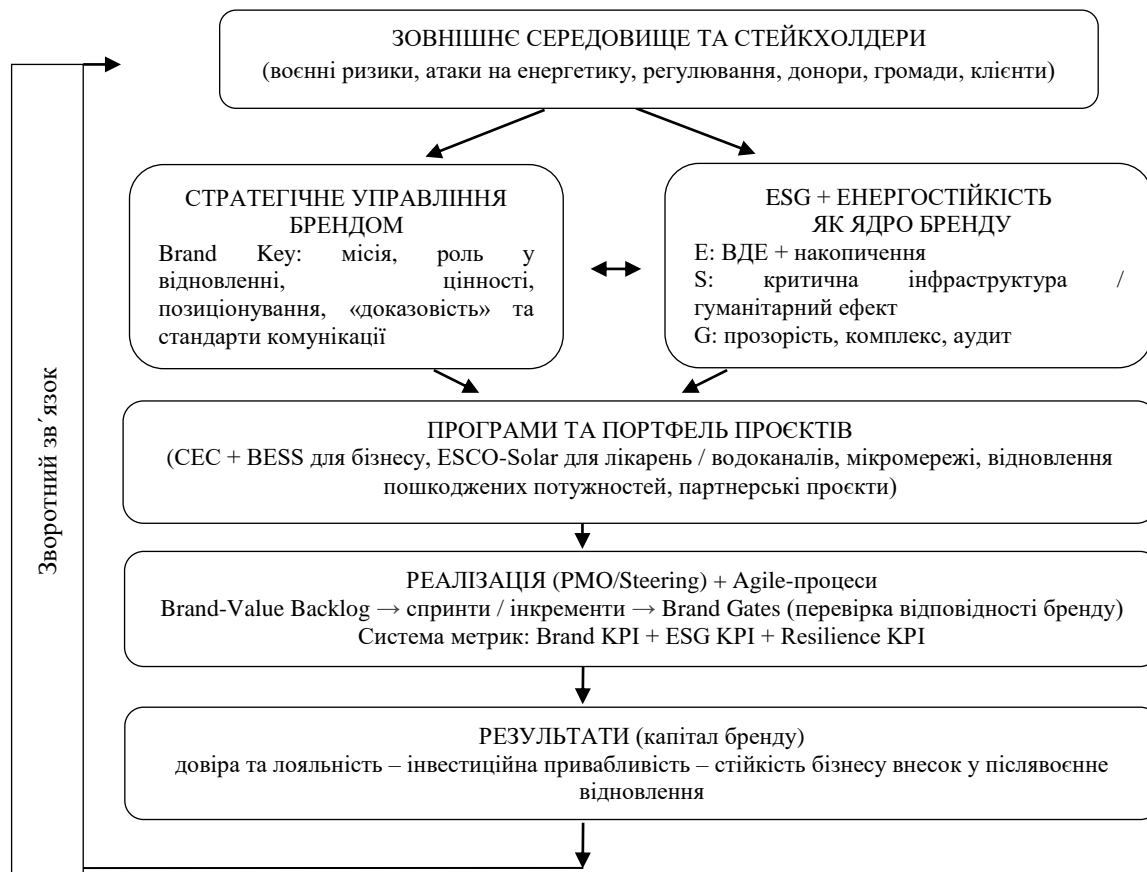
Під час розроблення та імплементації стратегії розвитку бренду доцільно враховувати такі групи чинників: чинники внутрішнього середовища та його безпосередній вплив; чинники зовнішнього середовища та його опосередкований вплив; регуляторні вимоги, конкуренція, доступ до фінансування, вимоги донорів, інвесторів до прозорості, зміни попиту та очікувань стейкхолдерів тощо. Ці фактори задають межі маркетингової стратегії й зовнішньоекономічної діяльності підприємства, кроскультурні особливості європейського ринку, відмінності у споживчих пріоритетах, цінностях, стилях комунікації та довіри до «зелених» заяв. Врахування цих особливостей є необхідною умовою адаптації бренду і каналів взаємодії в європейському просторі [2].

Питання розвитку бренду та бренд-орієнтованого управління вітчизняними науковцями розглядаються переважно у площині маркетингу, корпоративної культури та стратегічного позиціонування (А.Вдовічен, В.Підгурська, І.Барков, Ю.Холодна та ін.) [3–6]. Окремий науковий напрям фокусується на взаємозв'язку управлінської зрілості, прозорості та ділової репутації організацій [7]. Класичні концепції капіталу бренду (Д.Аакер) підкреслюють роль довіри і сприйнятної якості як джерела довгострокової цінності бренду [8]. У межах сталого розвитку обґрунтовується значущість триєдиного балансу економічних, соціальних і екологічних ефектів (triple bottom line) [9], що в сучасних умовах формалізується як ESG. Актуальним є бренд-орієнтоване управління проектами, яке розглядається як інструмент забезпечення стратегічної узгодженості між бренд-менеджментом, проектною діяльністю та цілями сталого розвитку підприємства [10]. Водночас у воєнних реаліях України виникає прикладна потреба інтегрувати бренд-логіку, цінності, позиціонування у систему стратегічного управління та портфель проєктів, особливо у секторах із високою соціальною значущістю (енергетика, критична інфраструктура, відновлення). Наявні публікації недостатньо розкривають інтегроване управлінське поєднання «енергостійкість, ESG та бренд» саме для підприємств сонячної енергетики в контексті воєнних ризиків і післявоєнного відновлення.

Метою статті є обґрунтування підходу до стратегії розвитку бренду підприємств сонячної енергетики в умовах воєнної нестабільності та післявоєнного відновлення, а також формування практичних рекомендацій щодо її реалізації через портфель проєктів, ESG-інструментарій і механізми доказовості результатів.

Викладення основного матеріалу. У мирний період бренд компанії сонячної енергетики найчастіше поєднують з екологічністю, інноваційністю, економією витрат. У воєнний час ці атрибути зберігають актуальність, але пріоритет змінюється, ключовою позицією бренду стає енергостійкість, безперервність критичних процесів, надійність у кризі та партнерська довіра. Емпірично це відображається в зростанні ролі розподіленої генерації та автономних рішень. Зокрема, за оцінками профільних джерел, у 2024 р. в Україні було додано орієнтовно 800–850 МВт нових сонячних електростанцій, насамперед для самоспоживання бізнесом і домогосподарствами як відповіді на зростання енергетичних ризиків [11]. Сонячні проєкти для критичної інфраструктури стали інструментом бренд-стратегії через механізм «довіра через дію». Прикладом є ESCO-Solar Power Plants для лікарень і водоканалів за підтримки UNDP/GEF: у 2023 р. було підготовлено попередні техніко-економічні обґрунтування (ТЕО) для 48 проєктів у більш ніж 20 містах [11]. Для стейкхолдерів такі проєкти є не лише «зеленими», а й такими, що підсилюють безперервність життєво важливих послуг під час блекаутів, що напряму конвертується у репутаційний капітал і капітал бренду. Однак ця потужність постраждала від вторгнення росії в Україну, приблизно 1 ГВт сонячних фотоелектричних потужностей було пошкоджено, знищено або недоступно через окупацію [11]. Відновлення енергетики та перехід до «відбудувати краще» зафіксовані у програмних документах післявоєнної допомоги, зокрема в Ukraine Plan 2024–2027 у межах Ukraine Facility [13]. Сонячні проєкти для критичної інфраструктури стають інструментом бренд-стратегії через механізм «довіра через дію». У таких умовах ESG для українських підприємств також набуває нового прикладного змісту. Компонента «E» (Environmental) пов'язується з розгортанням СЕС у комбінації з накопичувачами та енергоефективністю; «S» (Social) – із підтримкою критичної інфраструктури (лікарні, водоканали), безпекою персоналу та збереженням робочих місць; «G» (Governance) – із посиленнями вимогами до прозорості фінансування, антикорупційного комплаєнсу, закупівель і незалежного аудиту [13]. Сонячна енергетика та енергозбереження є глобальним трендом. Якщо ще кілька років тому за обсягами сонячної генерації лідирували Німеччина, США та Велика Британія, то ще у 2015 р. їх випередили Японія і Китай, а в перспективі – Індія. Активне зростання сонячної енергетики спостерігається також у Мексиці, Чилі, Австралії, Бразилії та Пакистані. Особливо показовим є кейс Китаю: лише за один п'ятирічний період країна змогла перейти від позицій аутсайдера до статусу світового лідера за встановленими потужностями сонячних електростанцій. У 2016–2020 рр. Китай спрямував на будівництво СЕС близько 145 млрд дол. США, що мало забезпечити введення в експлуатацію приблизно 1000 масштабних сонячних станцій [14]. Часові зміни, такі як диджиталізація, глобалізація, пріоритет інноваційності та креативності тощо, змінили уявлення про розвиток бізнесу та створили нові стратегічні варіанти. Під час вибору стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики доцільно спершу сформулювати кілька стратегічних варіантів. Кожну альтернативу слід оцінити з позицій відповідності корпоративним цінностям і цілям, а також з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища як поточних, так і потенційних. Такий підхід дає змогу обрати найбільш адекватну стратегію для наявного стану підприємства та водночас підготувати «запасні» сценарії, які можна оперативного застосувати у разі потреби коригування або заміни чинної стратегії [15].

Для реалізації стратегії розвитку бренду доцільним буде використання моделі «Resilience – ESG – Trust» («стійкість – ESG – довіра»), яка вбудовується в систему стратегічного управління підприємством через портфель проєктів і механізми гнучкого управління (рис. 1).



Джерело: розроблено автором на основі [10]

Рис. 1. Модель стратегії розвитку бренду підприємства сонячної енергетики «Resilience – ESG – Trust»

У моделі ключ бренду задає інваріанти позиціонування та «доказовості» (proof points), Brand Ladder (драбина бренду) перетворює їх на ціннісні гіпотези для ключових стейкхолдерів, а гнучке управління забезпечує ітеративне впровадження. Критичною умовою є запровадження Brand Fit (перевірка відповідності ініціатив бренд-стратегії) та Brand Gates (контрольні «ворота» якості), які вбудовуються у беклог, спринти та ключові критерії. Цей підхід знижує ризик розриву між «обіцяною бренду» і фактичним досвідом стейкхолдерів [16]. Така модель – це управлінська рамка для підприємств сонячної енергетики, яка пояснює, як будувати бренд і конкурентну перевагу через портфель проєктів у воєнних ризиках і під час післявоєнного відновлення. Три основні складові моделі: Resilience (стійкість), ESG (екологічна, соціальна, управлінська відповідальність), Trust (довіра) в системі забезпечать стратегічне управління брендом компанії.

Модель «Resilience – ESG – Trust» функціонує в системі стратегічного управління підприємством як каскадний механізм трансформації бренд-стратегії в операційні рішення та вимірювані результати. Її логіка полягає у послідовному переході від стратегічного визначення змісту бренду до його практичного втілення через портфель проєктів і контроль якості виконання.

На стратегічному рівні модель спирається на Brand Key як «правила гри» для управлінських рішень. Саме тут фіксуються інваріанти бренду: місія підприємства та його роль у відновленні й енергетичній безпеці, ключові цінності, позиціонування, а також «proof points» як конкретні докази, які підтверджують обіцянку бренду (наприклад, прозорі дані моніторингу генерації, аудит, комплаєнс, підтвержені показники безперервності) тощо.

На ціннісному рівні Brand Ladder виконує функцію «перекладу» бренд-стратегії у зрозумілу для стейкхолдерів цінність. Бренд формалізується як набір ціннісних гіпотез, що вибудовуються у логіці: атрибути рішення – функціональні вигоди – емоційні та соціальні вигоди – сенс та місія. Для підприємств сонячної енергетики це означає, що технічні характеристики проєктів (СЕС, накопичення, мікромережі) прямо пов'язуються з очікуваними вигодами стейкхолдерів: енергостійкість, збереження робочих місць, безперервність критичних послуг, довіра до прозорості та відповідальності компанії.

На рівні портфеля та виконання Agile (гнучке управління) та PMO (проєктний офіс) є механізмом реалізації: бренд-цінності не декларуються, а «вшиваються» у практику управління проєктами. Це

здійснюється через Brand-Value Backlog (беклог цінності бренду), у якому кожна ініціатива має обґрунтування не лише за вартістю та строками, а й за внеском у бренд, ESG, стійкість. Ітеративне виконання через спринти та інкременти дозволяє перевіряти ціннісні гіпотези на практиці й адаптувати рішення до змін ризикового середовища. Додатково вводяться Brand Gates («ворота бренду») як контрольні «ворота» якості та Definition of Done (визначення готовності, критеріїв завершеності), що включає бренд-критерії (доказовість даних, прозорість, сервісна готовність, відповідність стандартам взаємодії зі стейкхолдерами). Інструмент Brand Fit як ступінь відповідності проекту, продукту або управлінського рішення бренд-стратегії компанії забезпечує формалізовану оцінку відповідності кожного проектного рішення.

Окремим блоком моделі є вимірювання та зворотний зв'язок, що забезпечує управління на основі даних. KPI-панель інтегрує три групи показників: Resilience KPI (частка автономного живлення, RTO, BCP, uptime критичних систем); ESG KPI (встановлена потужність (МВт·год), CO₂-ефект, соціальний ефект, результати комплаєнсу, аудиту); Brand KPI (довіра, NPS, репутаційні індикатори, партнерства, повторні контракти).

Саме поєднання цих метрик дозволяє не лише оцінювати «виконання проекту», а й керувати тим, як проєкт формує капітал бренду та довіру.

На нашу думку, перевагами такої моделі є:

1. Стратегічна узгодженість, яка мінімізує розрив між «обіцяною бренду» та фактичним досвідом стейкхолдерів, оскільки бренд стає критерієм рішень у портфелі та виконанні;
2. Керованість ризиків у воєнних умовах: resilience-компонента вбудована у дизайн проєктів і систему KPI, що підвищує здатність підприємства зберігати безперервність та адаптуватися;
3. Доказовість і прозорість ESG: модель переводить ESG з декларацій у вимірювані ефекти й процедури контролю (аудит, комплаєнс, дані моніторингу), що особливо важливо для донорських та інвестиційних програм;
4. Практичність реалізації: Agile-підхід із беклогом, інкрементами та воротами якості забезпечує можливість поетапного впровадження без «великих одноразових змін»;
5. Підсилення капіталу бренду: зростає довіра, повторні контракти й партнерські можливості, оскільки бренд підтверджується результатами проєктів, а не лише комунікацією.

Практична цінність моделі «Resilience – ESG – Trust» для підприємств сонячної енергетики полягає в тому, що вона надає підприємствам управлінський інструментарій, який дозволяє: системно формувати портфель сонячних проєктів відповідно до стратегічної ролі компанії у відновленні та енергобезпеці; підвищувати результативність проєктів за рахунок чітких Brand Gates і оновленого Definition of Done; забезпечувати прозорість та доказовість ефектів (для стейкхолдерів, донорів, громад і бізнес-клієнтів); конвертувати технічні рішення (СЕС, накопичення, мікромережі) у довіру і репутаційний капітал, що прямо впливає на конкурентоспроможність і стійкість розвитку в умовах післявоєнного відновлення.

Управлінський результат як узгодженість між обіцяною бренду та рішеннями у портфелі проєктів з врахуванням реального досвіду стейкхолдерів зменшує репутаційні ризики, підвищує інвестиційну привабливість і зміцнює капітал бренду.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У воєнних умовах України стратегія розвитку бренду підприємств сонячної енергетики має базуватися на трьох взаємопов'язаних опорах: 1) енергостійкість як ключова обіцянка бренду; 2) ESG як вимірюваний внесок у відновлення та соціальну стабільність; 3) довіра як результат доказовості даних, прозорості управління і стабільної якості виконання проєктів. Запропонована модель «Resilience – ESG – Trust» дає змогу перетворити бренд-стратегію на керований портфель ініціатив і забезпечити узгодженість між позиціонуванням та проектними рішеннями через Brand Fit і Brand Gates. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних KPI капіталу бренду та ESG-ефекту для різних типів сонячних проєктів, а також на апробацію моделі на кейсах українських компаній з урахуванням воєнних ризиків і вимог донорських програм.

Список використаної літератури:

1. Гусаковська Т. Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції / Т.Гусаковська, Л.Рибалко-Рак, О.Серєда // Економіка та суспільство. – 2025. – № 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-152.
2. Подра О.П. Особливості розроблення та реалізації стратегії розвитку бренду підприємства в умовах євроінтеграції / О.П. Подра, Н.Я. Петришин // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2022. – № 6 (2). – С. 79–87.
3. Формування та управління брендинговими технологіями підприємств регіону в умовах євроінтеграції : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. д.е.н., проф. А.А. Вдовічена. – Чернівці : Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 2023. – 108 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/formuv_upr_br_teh.pdf.
4. Pidhurska V. Brand Management: Defining the Essence and Place in the System of Related Categories / V.Pidhurska // Business Inform. – 2021. – № 7. – P. 242–247. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-7-242-247.

5. Барков І. Бренд – інструмент маркетингового управління іміджем компанії / І.Барков // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-29.
6. Холодна Ю. Світові практики розвитку брендів в сучасних умовах / Ю.Холодна // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-37.
7. Марухленко О. Зрілість управління проєктами як фактор формування організаційної репутації / О.Марухленко, Д.Рубан, Я.Турбаєвський // *Економічний простір*. – 2025. – № 207 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/345580>.
8. Aaker D.A. *Managing Brand Equity* / D.A. Aaker. – New York : Free Press, 1991 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2016/09/managing-brand-equity-by-david-aaker.pdf>.
9. Jeurissen R. John Elkington. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* / R.Jeurissen // *Journal of Business Ethics*. – 2000. – № 23. – P. 229–231. DOI: 10.1023/A:1006129603978.
10. Тарасюк Г.М. Бренд-орієнтоване управління проєктами: теоретичні основи та аспекти практичної реалізації / Г.М. Тарасюк, О.П. Ковба // *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. – 2025. – № 3 (62). – С. 54–59. DOI: 10.26642/pbo-2025-3(62)-54-59.
11. Solar power for hospitals and water utilities to strengthen energy security of critical infrastructure, at no cost to community budget / UNDP Ukraine. – 2024 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.undp.org/ukraine/news/solar-power-hospitals-and-water-utilities-strengthen-energy-security-critical-infrastructure-no-cost-community-budget>.
12. Chiou R. *Building a Stronger Brand: The Secret Isn't Creativity – It's Project Management!* / R.Chiou. – 2025 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.geberconsulting.com/brand-project-management/>.
13. *Ukraine Plan 2024–2027* / Ukraine Facility [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>.
14. Савчук Є.В. Перспективи розвитку сонячної енергетики України / Є.В. Савчук // *World Science*. – 2019. – Vol. 3, № 6 (46). – P. 42–44. DOI: 10.31435/rsglobal_ws/30062019/6575.
15. Демурджан Ю. Особливості формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики / Ю.Демурджан // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-143.
16. Тарасюк Г.М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди / Г.М. Тарасюк // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2023. – № 4 (106). – С. 26–32. DOI: 10.26642/ema-2023-4(106)-26-32.

References:

1. Husakovska, T., Rybalko-Rak, L. and Sereda, O. (2025), «*Ekonomichniy mekhanizm prosuvannya brendu orhanizatsii yak skladova marketynhovoї stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti v umovakh tsyvrovoi transformatsii ta yevrointehratsii*», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 72, doi: 10.32782/2524-0072/2025-72-152.
2. Podra, O.P. and Petryshyn, N.Ya. (2022), «*Osoblyvosti rozroblennia ta realizatsii stratehii rozvytku brendu pidpriemstva v umovakh yevrointehratsii*», *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, No. 6 (2), pp. 79–87.
3. Kolektyv avtoriv (2023), *Formuvannia ta upravlinnia brendynhovymy tekhnolohiamy pidpriemstv rehionu v umovakh yevrointehratsii*, monohrafiia, in Vdovichen, A.A. (ed.), Chernivetskyi torhovelno-ekonomichnyi instytut DTEU, Chernivtsi, 108 p., [Online], available at: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/formuv_upr_br_teh.pdf
4. Pidhurska, V. (2021), «*Brand Management: Defining the Essence and Place in the System of Related Categories*», *Business Inform*, No. 7, pp. 242–247, doi: 10.32983/2222-4459-2021-7-242-247.
5. Barkov, I. (2024), «*Brend – instrument marketynhovoho upravlinnia imidzhem kompanii*», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 71, doi: 10.32782/2524-0072/2025-71-29.
6. Kholodna, Yu. (2023), «*Svitovi praktyky rozvytku brendiv v suchasnykh umovakh*», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 54, doi: 10.32782/2524-0072/2023-54-37.
7. Marukhlenko, O., Ruban, D. and Turbaievskiy, Ya. (2025), «*Zrilst upravlinnia proiektamy yak faktor formuvannia orhanizatsiinoї reputatsii*», *Ekonomichniy prostir*, No. 207, [Online], available at: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/345580>
8. Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press, New York, [Online], available at: <https://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2016/09/managing-brand-equity-by-david-aaker.pdf>
9. Jeurissen, R. (2000), «*John Elkington. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*», *Journal of Business Ethics*, No. 23, pp. 229–231, doi: 10.1023/A:1006129603978.
10. Tarasiuk, H.M. and Kovba, O.P. (2025), «*Brend-oriientovane upravlinnia proiektamy: teoretichni osnovy ta aspekty praktychnoi realizatsii*», *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, No. 3 (62), pp. 54–59, doi: 10.26642/pbo-2025-3(62)-54-59.
11. UNDP Ukraine (2024), *Solar power for hospitals and water utilities to strengthen energy security of critical infrastructure, at no cost to community budget*, [Online], available at: <https://www.undp.org/ukraine/news/solar-power-hospitals-and-water-utilities-strengthen-energy-security-critical-infrastructure-no-cost-community-budget>
12. Chiou, R. (2025), «*Building a Stronger Brand: The Secret Isn't Creativity – It's Project Management!*», [Online], available at: <https://www.geberconsulting.com/brand-project-management/>
13. Ukraine Facility, *Ukraine Plan 2024–2027*, [Online], available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>

14. Savchuk, Ye.V. (2019), «Perspektyvy rozvytku soniachnoi enerhetyky Ukrainy», *World Science*, Vol. 3, No. 6 (46), pp. 42–44, doi: 10.31435/rsglobal_ws/30062019/6575.
15. Demurdzhan, Yu. (2024), «Osoblyvosti formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstv alternatyvnoi enerhetyky», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 59, doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-143.
16. Tarasiuk, H.M. (2023), «Rozvytok proiektnoho menezhmentu: osnovni metodolohii ta trendy», *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. 4 (106), pp. 26–32, doi: 10.26642/ema-2023-4(106)-26-32.

Ковба Олександр Петрович – здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» Державного університету «Житомирська політехніка».
<https://orcid.org/0009-0001-9686-3630>.

Наукові інтереси:

- проблеми теорії та практики менеджменту суб'єктів господарювання;
- бренд-менеджмент.

Kovba O.P.

Strategic foundations of brand development for solar energy enterprises under conditions of wartime instability and post-war recovery

The article substantiates that under the conditions of the full-scale war in Ukraine, the brand of solar energy enterprises is transforming from a marketing «communication layer» into a strategic management asset that determines the priorities of the project portfolio, the logic of stakeholder interaction, and performance criteria. It is demonstrated that the destruction and systemic risks affecting energy infrastructure have intensified the demand from society and businesses for energy resilience and decentralization, as well as refocused ESG from declarative long-term commitments to practical instruments: protection of critical infrastructure, continuity of services, transparency, and evidence-based impact. It is emphasized that in the Ukrainian context ESG should be closely aligned with recovery and financing programs, particularly the Ukraine Facility Plan 2024–2027 (which estimates energy sector needs at tens of billions of euros) and international support mechanisms such

as the Ukraine Energy Support Fund, which impose enhanced requirements for compliance, auditing, and reporting. The authors propose an original brand development strategy model for solar energy enterprises, «Resilience-ESGTrust», which integrates the strategic core of the brand (Brand Key) as an invariant of positioning and «proof points», formulates value hypotheses for key stakeholder groups (Brand Ladder), and provides implementation mechanisms through a project portfolio and agile management (Agile/PMO) with Brand Gates and Brand Fit indicators. The practical applicability of the approach is confirmed through the analysis of relevant solar project cases, including ESCO solutions for hospitals and water utilities, which are perceived as a contribution to community energy security during blackout periods.

Keywords: brand; brand strategy; solar energy; wartime economy; post-war recovery; ESG; energy resilience; enterprise.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2026.