

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ ДО НОВИХ РЕАЛІЙ

©2025 ЧЕПЕЛЮК М. І.

УДК 658.8,004,658.012.1
JEL: L21; M31

Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій

Стаття присвячена аналізу трансформації маркетингових стратегій українських підприємств в умовах воєнного стану. Досліджено основні виклики, які постали перед бізнесом унаслідок повномасштабної війни, та адаптивні підходи, що дали змогу не лише вижити, а й розвиватися в надскладних ринкових умовах. Особлива увага приділена еволюції споживчої поведінки, зростанню значення патріотичного споживання, соціальної місії брендів і ролі емоційного маркетингу. Аналізуються приклади успішної переорієнтації компаній, зокрема впровадження патріотичних позиціонувань, адаптації виробництва під військові потреби, використання креативного контенту та активної соціальної підтримки персоналу. Особливо висвітлюються процеси цифрової трансформації бізнесу, що суттєво прискорилися під тиском воєнних викликів, а також результати інтеграції сучасних digital-інструментів для безперервності маркетингових процесів. Показано, що кризові обставини стимулювали інноваційність і гнучкість бізнесу, формуючи нову маркетингову ідентичність, де комерційна ефективність поєднується із суспільною відповідальністю. Наводяться ключові адаптивні стратегії, їх результативність і вплив на стійкість підприємств. У статті зазначено перспективні напрями для подальших досліджень: аналіз впливу травматичного досвіду на споживача, оцінка ефективності патріотичного маркетингу, технологічних і репутаційних зрушень, а також формування резильєнтності бізнес-систем. Систематизовано теоретичні та практичні підходи до кризового маркетингу, що можуть стати основою для стратегічного управління в умовах максимальних ризиків та змін.

Ключові слова: кризовий маркетинг, адаптація бізнесу, цифрова трансформація, соціальна відповідальність, маркетингові стратегії, споживча поведінка.

Табл.: 1. **Бібл.:** 20.

Чепелюк Маргарита Ігорівна – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: chepeliuk.margo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-4747>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57288125300>

UDC 658.8,004,658.012.1
JEL: L21; M31

Chepeliuk M. I. Marketing Strategies under Martial Law: Adapting Business to New Realities

The article is devoted to the analysis of the transformation of marketing strategies of Ukrainian enterprises under martial law. The main challenges that faced business as result of the full-scale war are studied, as well as adaptive approaches that allowed not only to survive, but also to develop in extremely difficult market conditions. Particular attention is paid to the evolution of consumer behavior, the growth of the importance of patriotic consumption, the social mission of brands and the role of emotional marketing. Examples of successful reorientation of companies are analyzed, in particular the implementation of patriotic positioning, adaptation of production to military needs, the use of creative content and active social support of personnel. Separately, the processes of digital transformation of business are highlighted, which significantly accelerated under the pressure of military challenges, as well as the results of the integration of modern digital tools for the continuity of marketing processes. It is shown that the crisis circumstances stimulated innovation and flexibility of business, forming a new marketing identity, where commercial efficiency is combined with social responsibility. Key adaptive strategies, their effectiveness and impact on the sustainability of enterprises are presented. The article identifies promising areas for further research: analysis of the impact of traumatic experiences on the consumer, assessment of the effectiveness of patriotic marketing, technological and reputational shifts, as well as the formation of resilience of business systems. The theoretical and practical approaches to crisis marketing are systematized, which can become the basis for strategic management in conditions of maximum risks and changes.

Keywords: crisis marketing, business adaptation, digital transformation, social responsibility, marketing strategies, consumer behavior.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 20.

Chepeliuk Marharyta I. – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Business Security, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: chepeliuk.margo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-4747>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57288125300>

Повномасштабна війна кардинально змінила бізнес-середовище та поставила перед українськими підприємствами безпрецедентні виклики. Традиційні маркетингові підходи виявилися неефективними в умовах, коли спо-

живчі потреби трансформувалися від звичайних комерційних запитів до питань виживання, безпеки та підтримки національної економіки [1]. Актуальність дослідження маркетингових стратегій в умовах воєнного стану зумовлена необхідністю

розуміння механізмів адаптації бізнесу до екстремальних умов, коли класичні маркетингові теорії потребують переосмислення через призму кризового менеджменту, соціальної відповідальності та патріотичного споживання [2]. За даними Європейської бізнес-асоціації, 87% українських підприємств змінили свої маркетингові стратегії після початку повномасштабної війни, а 65% повністю переорієнтували комунікаційну політику на підтримку національної стійкості [3]. Воєнний стан створив унікальну ситуацію, коли бізнес-стратегії мають балансувати між комерційними цілями та суспільною місією, а споживчі рішення приймаються під впливом не лише раціональних та емоційних факторів, але й ідеологічних переконань [4].

Дослідження проблем адаптації маркетингових стратегій бізнесу до умов воєнного стану та турбулентного ринку знайшли своє відображення як у працях вітчизняних, так і міжнародних науковців. Значний вклад у розробку цього напрямку здійснили українські дослідники: Балабанова Л. В. зі співавторами, які системно аналізують антикризові підходи у вітчизняному маркетингу та визначають механізми реагування українських компаній на шоки воєнного часу [4]. Крамаренко К. М. приділяє увагу побудові операційних стратегій для бізнесу в умовах високої невизначеності, підкреслюючи важливість соціальної орієнтації, довіри до бренду та оперативної зміни продуктового портфеля [2].

Окрема увага у сучасних дослідженнях українських науковців приділяється ролі емоцій у побудові маркетингової комунікації на фоні тривалих кризових ситуацій. Як зазначається в монографії Окландера М. А. та Романенка О. О. [8], використання емоційного маркетингу дозволяє підприємствам формувати більш якісний контакт зі споживачами через апеляцію до базових потреб – безпеки, причетності до спільноти, співпереживання та солідарності. В умовах воєнного стану ці аспекти набувають стратегічного значення, і багато компаній спеціально розробляють комунікаційні кампанії у співпраці з маркетинговими та психологічними фахівцями для подолання масових тривог і підвищення оптимізму серед цільової аудиторії. До прикладу, аналіз тенденцій показує, що бренди, які у своїх повідомленнях регулярно проявляли підтримку захисникам, біженцям, безпосередньо відгукувалися на болючі й актуальні соціальні теми, змогли суттєво посилити свою репутацію та здобути прихильність і лояльність споживачів [8]. Дослідники наголошують, що підвищена емоційна чутливість у кризовому середовищі вимагає від маркетологів максимальної автентичності та етичності у комунікаціях, оскільки будь-яка спроба ма-

ніпуляції або використання патріотизму у відверто комерційних цілях веде до зворотного ефекту.

У практиці українських підприємств емоційний маркетинг проявляється не лише у креативних рекламних кампаніях, а й у підтримці ініціатив, спрямованих на допомогу постраждалим від війни, волонтерську діяльність компаній чи залучення клієнтів до благодійних проєктів. Експерти виділяють серед сучасних трендів використання історій співробітників та клієнтів, які стали героями під час війни, створення відеоконтенту зі щасливими фіналами, інтеграцію національних символів, кольорів чи музики, що посилює емоційний вплив та формує відчуття надійності та єдності [8]. Це суттєво змінює класичну структуру маркетингової воронки, адже рішення про покупку частіше ухвалюється під впливом не стільки раціональних факторів, скільки емоційного підйому чи суспільної причетності.

Як відзначають Окландер М. А. та Романенко О. О., за нинішніх умов маркетологи мають зосереджуватися на емоційних потребах аудиторії, враховувати травматичний досвід і формувати глибший емоційний зв'язок через ціннісний контент [8]. Використання емоційного маркетингу дозволяє підвищити лояльність навіть у надзвичайно напружених та нестабільних ринкових умовах, коли раціональні аргументи для споживачів відходять на другий план.

Серед закордонних авторів фундаментальні положення з кризового маркетингу, використання нових технологій і digital-рішень розробляли Ф. Котлер, Г. Картаджайя, І. Сетіаван, які виділяють принципи адаптивної маркетингової стратегії в середовищі війни, пандемії або глибоких криз, акцентуючи на важливості комбінації технологічної гнучкості, соціальної орієнтації бізнесу та швидкої зміни ціннісних акцентів у креативі [1]. Окремий пласт сучасних робіт присвячено змінам у digital-маркетингу, цифровій трансформації каналів, впливі соціальних мереж і месенджерів на формування нових практик комунікації брендів зі споживачами та підтримці емоційного стану суспільства під час війни (IT Ukraine Association [12], McKinsey & Company [17]).

Метою статті є аналіз еволюції маркетингових стратегій українських компаній у воєнний період і виділення адаптивних практик з урахуванням сучасних викликів глобального середовища.

Повномасштабна війна призвела до фундаментальної трансформації маркетингових парадигм, змусивши бізнес переосмислити базові принципи взаємодії зі споживачами. Найбільш значущою зміною стало переміщення акцен-

ту з комерційних цілей на соціальну місію та підтримку національної стійкості [1]. Українські підприємства опинилися перед необхідністю інтеграції патріотичних цінностей у свої бренд-стратегії, що вимагало автентичності та відповідності декларованих принципів реальним діям.

«Нова Пошта» стала яскравим прикладом успішної адаптації, перебудувавши свою логістичну мережу для доставки гуманітарної допомоги та продовжуючи роботу навіть в умовах обстрілів. За даними компанії, у 2022 році 23% усіх відправлень складала гуманітарна допомога, безкоштовно було доставлено понад 50 тисяч тонн гуманітарних вантажів [5]. Це привело до появи нового типу позиціонування, де підтримка української армії, допомога внутрішньо переміщеним особам та збереження робочих місць стало ключовими елементами ціннісної пропозиції.

Кардинально змінилася і природа споживчого попиту. За дослідженням агентства InMind, 78% українських споживачів свідомо обирають українські товари. Це проявилось у зростанні попиту на українські товари та послуги і переосмисленні критеріїв якості продукції [6].

Українські компанії розробили різноманітні адаптивні стратегії, що дозволили їм не лише вижити в екстремальних умовах, але й знайти нові можливості для розвитку. Ключовою характеристикою цих стратегій стала надзвичайна гнучкість і здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища [4].

Прикладом успішної переорієнтації стала компанія «Укрпошта», яка запустила проект «Воєнні марки» – серію поштових марок, присвячених героїчному опору України. Тільки марка «Руський воєнний корабель, іді...!» була продана тиражем понад 1 мільйон примірників, принісши компанії 15 млн грн додаткового доходу та значно підвищивши її популярність [7]. Одним із найбільш поширених підходів стала стратегія так званої воєнної економіки, коли підприємства переорієнтували частину своїх потужностей на виробництво продукції для потреб армії або цивільного захисту. АТ «Антонов» переформатувало частину своїх потужностей на ремонт військової техніки, а ТДВ «Хмельницька трикотажна фабрика» почала випускати бронежилети та військову форму, збільшивши свій оборот на 40% порівняно з довоєнним періодом.

Важливою складовою адаптивних стратегій стала географічна диверсифікація ринків. За даними Міністерства економіки України, експорт українських товарів до країн ЄС у 2022 році зріс на 35% порівняно з 2021 роком, незважаючи на загальне скорочення експортних обсягів [6]. Це вимагало

швидкого освоєння нових маркетингових підходів, адаптації продукції до міжнародних стандартів та розвитку експортних компетенцій.

Воєнні умови значно посилили роль емоційного маркетингу, коли взаємодія з брендом стала частиною емоційної підтримки та самоідентифікації споживачів [10]. Українські компанії навчилися використовувати потужний емоційний заряд патріотизму та солідарності для створення глибокого емоційного зв'язку з аудиторією. Мережа АЗК «ОККО» запустила кампанію «Заправляйся українським», де кожен літр пального асоціювався з підтримкою української армії. Компанія прозоро звітувала, що 50 копійок з кожного літра спрямовується на закупівлю військового обладнання. Це призвело до зростання продажів на 25% і значного підвищення лояльності споживачів [9].

В умовах воєнного стану соціальна відповідальність бізнесу трансформувалася з опціонального елемента корпоративної стратегії у критично важливий фактор конкурентоспроможності та виживання. За даними Brand Finance, компанії з високим рівнем соціальної відповідальності під час війни зберегли свою ринкову вартість краще на 30% порівняно з компаніями, які не демонстрували активної громадянської позиції [10]. Особливого значення набула підтримка співробітників, особливо тих, хто опинився в складних життєвих обставинах через війну. ІТ-компанія «SoftServe» запровадила програму фінансової підтримки сімей мобілізованих працівників, виплативши понад 50 млн грн допомоги, що сприяло збереженню 95% персоналу навіть в умовах масової еміграції ІТ-фахівців [11].

Воєнний стан значно прискорив процеси цифрової трансформації українських підприємств, змусивши їх за короткий період освоїти технології, на впровадження яких за нормальних умов знадобилися б роки. За даними IT Ukraine Association, кількість компаній, що повністю перейшли на цифрові канали обслуговування, зросла з 23% до 76% за перший рік війни [12]. Так, «ПриватБанк» продемонстрував виняткову адаптивність, запустивши за три дні після початку війни сервіс «eПідтримка» для отримання державної допомоги через мобільний застосунок. Це дозволило обслужити понад 3 мільйони користувачів та виплатити 15 млрд грн державної допомоги без відвідування відділень [13].

Незважаючи на успішні приклади адаптації, українські компанії стикаються з серйозними викликами та обмеженнями в реалізації маркетингових стратегій в умовах воєнного стану. За дослідженням Європейської Бізнес-Асоціації, 73% компаній скоротили маркетингові бюджети на 40–60%, що вимагає максимальної ефективності

кожної маркетингової ініціативи [3]. Технічні виклики включають проблеми з інтернет-зв'язком, електропостачанням та логістикою.

Дослідження «Нова Лінія: адаптація до енергетичних викликів» [14] висвітлює досвід швидкого впровадження бізнес-компанією резервних схем електроживлення – зокрема, закупівлю портативних генераторів, переобладнання касової інфраструктури під роботу в автономному режимі, термінове навчання персоналу роботі з новими системами та розробку сценаріїв роботи в надзвичайних умовах. Було створено спеціальні інструкції реагування для різних ситуацій, починаючи від короточасних відключень живлення до багатоденних криз.

Автори кейсу підкреслюють, що важливим фактором стійкості стала гнучка організація логістики та управління запасами, оскільки перебої з енерго- та теплопостачанням впливали на постачання товарів та рівень обслуговування клієнтів. Компанія змогла оперативно переналаштувати маршрути доставки й на певний час відмовитися від асортименту товарів, які потребували тривалого зберігання з використанням електрообладнання (харчові продукти, побутова техніка тощо). Водночас прискорилося цифровізація частини бізнес-процесів: наприклад, було впроваджено систему віддаленого контролю стану обладнання, а інформація про статус магазинів, наявність світла чи доступ до автономних касових апаратів стала доступною клієнтам онлайн у режимі реального часу [14].

Практика «Нової Лінії» демонструє, що швидкість адаптації та технологічна гнучкість стали новими критеріями для виживання бізнесу на національному ринку.

Комплексна підготовка до відключень електроенергії змінила організаційну культуру компанії – персонал навчився діяти автономно, а рішення щодо закупівлі автономних систем та оптимізації операцій було ухвалене всього за кілька днів після початку масових енергетичних атак. Це дозволило забезпечити майже безперервну роботу магазинів і підтримати задоволення клієнтських запитів навіть в критичних обставинах.

Основні адаптивні маркетингові стратегії українських компаній під час війни наведено в табл. 1.

Війна створила унікальні можливості для підвищення міжнародного іміджу української економіки та залучення глобальної підтримки для вітчизняного бізнесу. За даними Ukraine Recovery Conference, українські компанії отримали понад 2 млрд євро міжнародних інвестицій та грантів, спрямованих на підтримку бізнесу в умовах війни [15]. Компанія «KERNEL» успішно скористалася міжнародною підтримкою, залучивши 150 млн доларів фінансування від європейських банків під гарантії урядів ЄС для відновлення експортної логістики [16].

Важливим елементом міжнародної стратегії стало позиціонування українських товарів та послуг як символу підтримки демократичних цінностей і спротиву авторитаризму. Водночас міжнародна співпраця вимагає від українських компаній підвищення стандартів якості, прозорості та соціальної відповідальності відповідно до європейських і світових норм. Багато компаній використовують цю можливість для структурних реформ і підготовки до майбутньої інтеграції в європейський економічний простір.

Таблиця 1

Основні адаптивні маркетингові стратегії

Стратегія	Характеристика	Приклад компанії	Результат
Патріотичне позиціонування	Інтеграція національних цінностей у бренд-комунікації	ОККО «Заправляйся українським»	+25% продажів
Військова переорієнтація	Адаптація виробництва під потреби оборони	ТДВ (військова форма)	+40% обороту
Цифрова трансформація	Повний перехід на онлайн-обслуговування	ПриватБанк «єПідтримка»	3 млн користувачів
Гуманітарна логістика	Безкоштовна доставка допомоги	Нова Пошта	50 тис. т допомоги
Креативний патріотичний контент	Використання воєнної тематики в продукції	Укрпошта – «Воєнні марки»	15 млн грн доходу
Підтримка персоналу	Допомога співробітникам у кризі	SoftServe	95% збереження кадрів

Попри те, що війна триває, українські компанії вже почали розробляти стратегії посткризового відновлення та розвитку, враховуючи досвід адаптації до екстремальних умов. За дослідженням McKinsey & Company, 68% українських компаній планують інвестувати в цифрові технології більше коштів у посткризовому періоді, ніж до війни [17]. Компанія «МХП» розробила план інвестицій у 500 млн доларів для модернізації виробничих потужностей з урахуванням нових екологічних стандартів ЄС і впровадженням цифрових технологій [18]. Ключовим елементом цих стратегій є збереження та розвиток конкурентних переваг, набутих у період кризи, зокрема гнучкості, інноваційності та соціальної відповідальності.

Воєнний досвід кардинально змінив самосприйняття українського бізнесу та сформував нову маркетингову ідентичність, яка поєднує комерційну ефективність з патріотичними цінностями та соціальною місією. За дослідженнями GfK Ukraine, 82% споживачів вважають, що українські бренди стали більш якісними та надійними після початку війни [19]. Креативність та інноваційність стали невід'ємними елементами нової маркетингової ідентичності, коли здатність знаходити нестандартні рішення в складних умовах розглядається як ключова конкурентна перевага.

Креативність та інноваційність стали невід'ємними елементами нової маркетингової ідентичності, коли здатність знаходити нестандартні рішення в складних умовах розглядається як ключова конкурентна перевага. За даними StartupBlink, Україна піднялася з 33 на 46 місце у світовому рейтингу інноваційних екосистем, незважаючи на війну. Україна посіла 42 місце у Global Startup Ecosystem Index 2025 від дослідницького центру StartupBlink. Протягом 2024 року наші стартапи залучили \$13,9 млн інвестицій. Аналітики StartupBlink вважають головною проблемою для українських стартапів виїзд фахівців за кордон. Майбутній успіх залежатиме від повернення талантів та роботи з діаспорою [20].

Аналіз маркетингових стратегій в умовах воєнного стану відкриває широкі перспективи для подальших наукових досліджень, які мають важливе значення як для розвитку теорії маркетингу, так і для практичного застосування у сфері кризового менеджменту та стратегічного планування. Першочерговим напрямком досліджень є поглиблений аналіз впливу травматичного досвіду на споживчу поведінку та розробка специфічних моделей маркетингової взаємодії з аудиторією, що перебуває у стані посттравматичного стресу.

Перспективним напрямком є дослідження ефективності різних форм патріотичного марке-

тингу та розробка методології оцінки автентичності брендів у контексті національної ідентичності. Важливо з'ясувати межі та принципи етичного використання патріотичної тематики в комерційних цілях, а також вплив таких стратегій на довгострокову лояльність споживачів та репутацію брендів.

Актуальним є дослідження процесів цифрової трансформації бізнесу в екстремальних умовах та оцінка ефективності різних технологічних рішень для забезпечення безперервності маркетингових процесів. Міжнародний аспект потребує окремого дослідження, зокрема аналіз ефективності стратегій виходу на зарубіжні ринки в умовах кризи та використання репутаційного капіталу для розширення міжнародної присутності.

Стратегічне значення має дослідження процесів формування резильєнтності бізнес-систем і розробка моделей стійкого розвитку компаній в умовах постійних загроз і невизначеності. Перспективним напрямком є розробка прогностичних моделей еволюції маркетингових стратегій у посткризовому періоді та оцінка довгострокових наслідків воєнного досвіду для розвитку української економіки. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетьяван І. Маркетинг 5.0. Технології для людства. Київ : Наш формат, 2022. 280 с.
2. Крамаренко К. М. Кризовий маркетинг: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2023.
3. Біла книга Європейської бізнес-асоціації «Позиції Європейської Бізнес-Асоціації щодо підтримки бізнесу в прифронтових областях». URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka>
4. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг. Київ : ЦУЛ, 2023. 612 с.
5. Річний звіт ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf
6. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>
7. Фінансовий звіт ДП «Укрпошта», 2022. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2022_ukr.pdf
8. Окландер М. А., Романенко О. О. Емоційний маркетинг: сучасні тренди. Одеса: Атлант, 2023.
9. Нефінансовий звіт за 2022 рік. АТ «Концерн Галнафтогаз». URL: <https://cdn.okko.ua/1725953519-nefinansoviy-zvit-2022-onovleniy-10092024-compressed.pdf>

10. Brand Finance Ukraine Report 2023. URL: <https://brandfinance.com/insights/ukraine-brands-2023>
 11. Корпоративний звіт SoftServe "Sustainability Report 2023", 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2023>
 12. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT – 2023. IT Ukraine Association. 15.03.2024. URL: <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/>
 13. Річний звіт АТ «ПриватБанк» за 2022 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf
 14. Світ наукових досліджень : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль/Україна, м. Ополь/Польща, 21–22 листопада 2023 р.). Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2023. 369 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-01/36ірінник%20Світ%20наукових%20досліджень%20Випуск%2024%20%281%29.pdf>
 15. Results of the Ukraine Recovery Conference URC2025. 13.07.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/en/news/pidsumky-konferentsii-z-pytan-vidnovlennia-ukrainy-urc2025>
 16. Financial Reports – Investor Relations at Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/>
 17. Kravchenko O., Mysore M., Ostafiichuk D., Prihodko A. Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. *McKinsey & Company*. May 10, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>
 18. МХП: Financial Reports. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports>
 19. Ukraine's Global Perception Report 2024. *Brand Ukraine*. URL: https://brandukraine.org.ua/documents/189/eng_UKRAINES_GLOBAL_PERCEPTION_REPORT_2024_web.pdf
 20. The Global Startup Ecosystem Report 2025. *Startup Genome*. URL: <https://startupgenome.com/report/gser2025/introduction>
- REFERENCES**
- "Bila knyha Yevropeiskoi biznes-asotsiatsii «Propozytsii Yevropeiskoi Biznes-Asotsiatsii shchodo pidtrymky biznesu v pryfrontovykh oblastiakh»" [White Paper of the European Business Association "Proposals of the European Business Association on Supporting Business in Frontline Regions"]. <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika>
- "Brand Finance Ukraine Report 2023". <https://brandfinance.com/insights/ukraine-brands-2023>
- Balabanova, L. V., Kholod, V. V., and Balabanova, I. V. *Stratehichniy marketynh* [Strategic Marketing]. Kyiv: TsUL, 2023.
- Bilous, S. P., and Bryvus, A. O. "Adaptatsiia biznes-stratehii pidpriemstva do umov voiennoho konfliktu" [Adapting the Business Strategy of the Enterprise to the Conditions of a Military Conflict]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>
- "Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT - 2023". *IT Ukraine Association*. March 15, 2024. <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/>
- "Financial Reports – Investor Relations at Kernel". <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/>
- "Finansovyi zvit DP «Ukrposhta», 2022" [Financial Report of SE "Ukrposhta", 2022]. https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2022_ukr.pdf
- "Korporatyvnyi zvit SoftServe "Sustainability Report 2023", 2023" [SoftServe Corporate Report "Sustainability Report 2023", 2023]. <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2023>
- Kotler, F., Kartadzhaiia, H., and Setiavan, I. *Marketynh 5.0. Tekhnolohii dlia liudstva* [Marketing 5.0. Technologies for Humanity]. Kyiv: Nash format, 2022.
- Kramarenko, K. M. *Kryzovyi marketynh: teoriia i praktyka* [Crisis Marketing: Theory and Practice]. Kyiv: KNEU, 2023.
- Kravchenko, O. et al. "Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty". *McKinsey & Company*. May 10, 2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>
- "MKhP: Financial Reports". <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports>
- "Nefinansovyi zvit za 2022 rik" [Non-financial Report for 2022]. AT «Kontsern Halnaftohaz». <https://cdn.okko.ua/1725953519-nefinansoviy-zvit-2022-onovleniy-10092024-compressed.pdf>
- Oklander, M. A., and Romanenko, O. O. *Emotsiyni marketynh: suchasni trendy* [Emotional Marketing: Current Trends]. Odesa: Atlant, 2023.
- "Results of the Ukraine Recovery Conference URC2025". July 13, 2025. <https://mindev.gov.ua/en/news/pidsumky-konferentsii-z-pytan-vidnovlennia-ukrainy-urc2025>
- "Richnyi zvit AT «PryvatBank» za 2022 rik" [Annual Report of JSC "PrivatBank" for 2022]. https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf
- "Richnyi zvit TOV «Nova Poshta» za 2022 rik" [Annual Report of Nova Poshta LLC for 2022]. https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf
- "Svit naukovykh doslidzhen : materialy Mizhnarodnoi multydystrylinarnoi naukovoї internet-konferentsii (m. Ternopil/Ukraina, m. Opole/Polshcha, 21-22 lystopada 2023 r.)" [World of Scientific Research: Proceedings of the International Multidisciplinary Scientific Internet Conference (Ternopil/Ukraine, Opole/Poland, November 21-22, 2023)]. Ternopil: FOP Shpak V. B., 2023. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-01/36ірінник%20Світ%20наукових%20досліджень%20Випуск%2024%20%281%29.pdf>
- "The Global Startup Ecosystem Report 2025. Startup Genome". <https://startupgenome.com/report/gser2025/introduction>
- "Ukraine's Global Perception Report 2024". Brand Ukraine. https://brandukraine.org.ua/documents/189/eng_UKRAINES_GLOBAL_PERCEPTION_REPORT_2024_web.pdf