

УДК 339.138:005.334(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.267-276>

Співаковська Т.В.

кандидат економічних наук

ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»

Spivakovska Tetiana

PhD in Economic Sc.

Private higher education institution «Institute of psychology and entrepreneurship»

<https://orcid.org/0000-0003-1191-8493>

МАРКЕТИНГ В ЕПОХУ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ

Стаття присвячена еволюції теоретичних підходів до маркетингу та трансформації маркетингових стратегій у період глобальної турбулентності, зумовленої економічними кризами, пандемією та воєнними конфліктами. Особливу увагу приділено аналізу українського ринку після 2022 року як прикладу адаптації бізнесу до високої невизначеності та геополітичних ризиків. Проаналізовано ключові концепції антикризового маркетингу (VUCA, BANI, Chaotics) та показано, як їхнє поєднання з локальними практиками дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність, підтримувати довіру споживачів і формувати стійкі бренди. Результати дослідження доводять, що стратегічна гнучкість, цифровізація комунікацій та соціальна відповідальність бізнесу є визначальними чинниками виживання й розвитку підприємств у кризових умовах.

Ключові слова: маркетингова стратегія, турбулентність ринку, стратегічна гнучкість, хаотика, VUCA, BANI, антикризовий маркетинг.

MARKETING IN TURBULENT TIMES: CHALLENGES AND ADAPTIVE STRATEGIES

The article examines the evolution of theoretical approaches to marketing as well as the transformation of marketing strategies during periods of global turbulence caused by economic crises, the pandemic, and armed conflicts. The relevance of the study lies in the increasing instability of modern markets, where traditional marketing approaches based on predictability and long-term planning have lost effectiveness. The purpose of the paper is to generalize theoretical approaches to marketing in turbulent environments and to analyze the specifics of their application in Ukraine after 2022 as an example of adaptation to extreme uncertainty and geopolitical risks.

The methodological basis of the research includes the use of comparative analysis of international theoretical models such as VUCA, BANI, and Kotler's «Chaotics», as well as the study of empirical cases from Ukrainian companies that operated during wartime conditions. The methods applied are content analysis of scientific literature, synthesis of crisis management concepts, and case study analysis of local business practices.

The results of the research demonstrate that turbulence in marketing may be interpreted both as a threat and as an opportunity.

Ukrainian companies, by combining global anti-crisis frameworks with local practices, are able to strengthen customer trust and brand image, preserve market share, and ensure resilience despite disruptions in infrastructure and logistics. The findings highlight that strategic flexibility, integration of digital channels, socially responsible communication, and diversification of markets and supply chains are decisive for survival and long-term competitiveness, while continuous innovation and rapid organizational learning emerge as additional drivers of sustainable growth, particularly under conditions of geopolitical turbulence, and economic uncertainty.

The practical value of the article consists in offering a structured framework for developing adaptive marketing strategies relevant for countries with a high level of political and economic instability.

Keywords: marketing strategy, market turbulence, strategic flexibility, chaotics, VUCA, BANI, crisis marketing.

JEL classification: M31, M37, L21, D81.

Постановка проблеми. Сучасні компанії функціонують в умовах постійної турбулентності, що поєднує економічні кризи, технологічні трансформації, глобальні пандемії та геополітичні конфлікти. Традиційні

маркетингові підходи, побудовані на прогнозованості та стабільності ринків, виявляються недостатніми для забезпечення конкурентоспроможності. Особливо гостро ця проблема проявляється в країнах із високим

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Співаковська Т.В., 2025

рівнем геополітичної нестабільності, зокрема в Україні, де бізнес вимушений адаптуватися не лише до змін попиту й поведінки споживачів, а й до прямих загроз фізичному існуванню інфраструктури та логістики.

Гіпотеза нашого дослідження полягає в тому, що ефективність маркетингу в епоху турбулентності залежить від здатності компаній поєднувати глобальні теоретичні концепції кризового управління зі специфічними практиками локальних ринків. У випадку України після 2022 року ключовим фактором конкурентоспроможності виступає гнучкість маркетингових стратегій, заснована на інноваційності, цифровізації, прозорій комунікації та підвищенні ролі соціальної відповідальності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження маркетингової діяльності підприємств в умовах турбулентності активно проводилися протягом останніх десятиріч у контексті глобальних економічних криз, цифрової трансформації, пандемії COVID-19 та геополітичної нестабільності. Однією з ключових робіт, яка заклала основу цього підходу, стала книга Філіпа Котлера та Джона Касліоне «*Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*» [1]. Автори підкреслюють, що «стабільність більше не є нормою; турбулентність — це нова константа бізнес-середовища». Вони запропонували створювати «системи раннього попередження» і зосереджувати маркетингові стратегії на довірі споживачів та гнучкому плануванні. Н. Талеб у своїй концепції «антихрупкості» стверджує, що компанії можуть не лише долати стрес і невизначеність, але й «вигравати від хаосу, якщо будують опції та експериментальні підходи» [2].

Подальші дослідження підтверджували актуальність цих ідей. Так, Дж. Беннетт і А. Лемуан, розвиваючи концепцію VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), наголошували, що маркетингові стратегії мають орієнтуватися не лише на прогнозування попиту, а й на адаптацію до постійних змін і зростання ролі сценарного планування. Як зазначають Беннетт і Лемуан, «у світі невизначеного середовища головне завдання компаній полягає в тому, щоб розрізняти типи невизначеності та відповідно добирати інструменти реагування» [3]. Пізніші дослідження акцентували на зростаючій крихкості й нелінійності середовища, що отримало назву BANI. За словами Дж. Касіо, сучасний світ характеризується «крихкістю систем, тривожністю суспільств і нелінійними зсувами», які безпосередньо впливають і на поведінку споживачів [4].

Маркетингові аспекти цієї проблеми розглядаються в працях про динамічні здатності та тимчасову конкурентну перевагу. Ріта Макграт доводить, що «стабільні переваги відходять у минуле, а головна компетенція бізнесу сьогодні — це здатність швидко входити у нові можливості й виходити з них» [5]. Д. Тіс і колеги підкреслюють, що саме маркетинг має стати «містком між стратегією й оперативною спритністю, дозволяючи компаніям швидко відчитувати сигнали ринку й адаптувати свої ресурси» [6]. Події пандемії COVID-19

лише загострили актуальність проблеми. Як показує аналіз Вензеля та співавт. [7], компанії, які «швидко адаптували свої пропозиції та комунікацію до контексту кризи, втримали ринкову частку набагато успішніше за тих, хто зберігав статус-кво».

Водночас, попри зростаючу кількість досліджень, низка аспектів залишається недостатньо вивченою. Зокрема, малодослідженою є специфіка маркетингових стратегій у країнах із високим рівнем геополітичної турбулентності, як-от Україна після 2022 року. Бракує єдиних підходів до вимірювання «маркетингової резильєнтності» компаній, яка б поєднувала швидкість реакції, стабільність доходів та довіру до бренду. Недостатньо розкрито і довгостроковий вплив інфляційних шоків та «цінових стратегій виживання» на капітал бренду. Таким чином, актуальним залишається пошук нових концептуальних і практичних підходів до маркетингу в епоху турбулентності, що поєднували б глобальні теоретичні засади з локальними практиками подолання кризи.

Мета статті — узагальнення теоретичних підходів до маркетингу в умовах глобальної турбулентності, аналіз впливу турбулентності на маркетинг та окреслення стратегій, які дозволяють компаніям не лише виживати, але й здобувати конкурентні переваги в умовах високого рівня геополітичної нестабільності. Досягнення поставленої мети передбачає зокрема аналіз українського ринку після 2022 року як прикладу функціонування бізнесу в умовах війни, що дозволяє поєднати глобальні концепції антикризового маркетингу (зокрема, моделі VUCA, BANI та «Chaotics» Ф. Котлера) зі специфікою локальних практик відновлення, стійкості та креативності компаній у період затяжної кризи.

Виклад основних результатів дослідження. Теоретико-методологічна основа дослідження ґрунтується на сучасних концепціях стратегічного маркетингу та управління в умовах турбулентного середовища. Використано підходи, розроблені у межах моделей VUCA, BANI, а також концепції «хаотика» (chaotics, Kotler & Caslione), що визначають особливості функціонування бізнесу в умовах невизначеності, криз та глобальних викликів.

У природі турбулентність проявляється як непередбачувані зміни середовища (урагани, цунамі), що руйнують усталені структури. В економіці вона набуває вигляду криз, спадів, фінансових обвалів чи структурних трансформацій ринків.

Для маркетингу турбулентність означає:

- вразливість (ризик втрати частки ринку, клієнтів, каналів збуту),
- можливості (послаблення конкурентів, вихід на нові ринки, створення інноваційних пропозицій).

Сучасні дослідження визначають маркетинг у турбулентному середовищі як сферу, де основними компетенціями стають гнучкість, здатність до швидкого експериментування та орієнтація на довгострокову довіру споживачів, а також акцентують увагу на необхідності адаптації маркетингових стратегій до умов високої невизначеності та геополітичних ризиків [8].

Перші спроби теоретичного осмислення цих процесів належать Г. Кортні [9], який запропонував підхід до стратегічного планування в умовах багатовимірної невизначеності, та Дж. Дей [10], котрий розвинув концепцію динамічних маркетингових можливостей, підкреслюючи необхідність гнучкості та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Додатковий вимір у розуміння кризових практик вніс М. Ліндстром [11], який акцентував увагу на сенсорному маркетингу як інструменті подолання споживчої невизначеності в період криз, що відображає зсув від функціональних до емоційних аспектів взаємодії з брендом.

Окремим етапом у розвитку досліджень стала концепція «хаотика» (chaotics) Ф. Котлера й Дж. Касліоне [1]. Автори вводять поняття «управління в умовах турбулентності» та пропонують інструменти для стабілізації бізнесу через гнучкі моделі, раннє попередження ризиків і сценарне планування. Ця концепція особливо резонує з сучасними умовами функціонування українських компаній у середовищі геополітичної та економічної нестабільності.

Дж. Даррок підсумовує попередні напрацювання, наголошуючи на гнучкості, інноваціях, швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища, а також пропонуючи рамки стратегій, що дозволяють бізнесу не лише вижити, а й використовувати кризові ситуації як можливості [8].

Значний внесок у теорію маркетингу в турбулентному середовищі зробив Дж. Гараджедагі [12], який запропонував розглядати маркетинг як частину управління складними адаптивними системами, де гнучкість, взаємозалежність і цілісність є ключовими умовами до ефективної адаптації у турбулентному середовищі. На його думку, маркетингові стратегії повинні швидко реагувати на ринкові шоки, технологічні прориви та інші динамічні зміни. У цьому контексті актуальною залишається й праця Дж. Шета та Р. Сісодії [13], які звертають увагу на етичний вимір маркетингу в умовах кризи та наголошують на довгостроковій ролі довіри й репутаційного капіталу в умовах криз.

У більш пізніх роботах акцент робиться на впливі глобальних викликів. Зокрема, М. Салех підкреслює, що B2B-маркетинг у глобальних економічних блоках має враховувати вплив геополітичної нестабільності на сталий розвиток, що потребує переорієнтації стратегічних цілей: з короткострокових комерційних цілей на довгострокову довіру та партнерство [14]. Додатково у працях Х. Фан, Г. Не та Чж. Сюй [15], а також М. Бадрана, М. Авади та співавт. [16] наголошується на ролі невизначеності ринкових умов у формуванні споживчої поведінки. Автори доводять, що маркетингові стратегії повинні бути гнучкими та здатними швидко реагувати на коливання споживчої довіри, особливо у періоди зростання геополітичних ризиків.

Н. Гупта у своїй праці про роль гнучкості в розвитку стійких глобальних ланцюгів постачання [17] наголошує на необхідності розвитку навичок планування через різні фази проєктів і часові горизонти, що включає як короткострокові, так і довгострокові цілі організації, а також на прийнятті «розумних ризиків» (smart

risks), які дозволяють компаніям оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Автор також обґрунтовує перехід від традиційної до розширеної екосистемної моделі управління, що включає не лише організаційні та економічні аспекти, а й екологічні та соціальні.

Українські науковці досліджували маркетингову діяльність у контексті фундаментальних змін, зокрема в умовах нової нормальності (new normality). У працях О. Зозульова, Т. Царьової та співавт. [18, 19] акцентують увагу на викликах нової нормальності та впливі четвертої промислової революції на маркетингову діяльність підприємств, де ключовим стає створення нової цінності, становлення суб'єктів економічної діяльності як складової технологічного ланцюга та розвитку в умовах економічної сингулярності. Дослідники пропонують методики аналізу стійкості підприємств у сучасному VUCA-середовищі та маркетингового стрес-тестування бізнес-моделі підприємства.

Варто згадати й монографію В. Храпкіної, К. Пічик та співавт. [20], у якій досліджено трансформацію маркетингових стратегій підприємств у постпандемічний період. Автори наголошують на необхідності цифровізації, гнучкості стратегій, а також врахування етичних аспектів маркетингу, що підсилює конкурентоспроможність компаній у кризових умовах.

У більш пізніх дослідженнях вітчизняних науковців, зокрема, В. Власової та І. Тарновської [21], С. Білоус й А. Бривус [22], О. Мних і А. Старецького [23], Л. Шостак та співавт. [24] та М. Чепелюк [25], основна увага приділяється впливу воєнних конфліктів на маркетингову діяльність підприємств. Автори акцентують увагу на важливості цифровізації комунікацій, розвитку партнерських зв'язків та соціально відповідального маркетингу, а також на необхідності поєднання глобальних підходів із локальними реаліями — воєнними ризиками, зниженням купівельної спроможності та необхідністю формування міжнародної підтримки брендів. Актуальним є перенесення моделей кризового маркетингу, розроблених у світовій практиці, на умови воєнної економіки України.

Міжнародний вимір впливу воєнних конфліктів висвітлюють А. Хоссейн, А. Масум і С. Сааді [26], які аналізують наслідки російсько-української війни для валютних ринків, вказуючи на потребу адаптації міжнародних маркетингових стратегій через регіональну диверсифікацію та підвищення ролі локальних ринків. Схожий напрям розвивають М. Грімальді зі співавторами [27], досліджуючи, як компанії використовують Big Data Analytics і евристичні методи для прийняття рішень у ризикованих і невизначених умовах. А. Ковачева і Х. Ніколова [28] у свою чергу пропонують тактики маркетингу, що базуються на невизначеності, як важливий напрям адаптації стратегій у турбулентному середовищі та пропонують уніфіковану класифікацію таких тактик за типами й рівнем невизначеності. Цю логіку продовжують Б. Абу Халаф та співавт. [29], які доводять, що використання FinTech здатне знижувати негативний вплив геополітичних ризиків на нефінансові компанії, відкриваючи перспективи для

цифрового маркетингу та інноваційних підходів до взаємодії з клієнтами. Аналогічно, Х. Абусета, К. Ійола й Х. Альджухмані [30] демонструють роль цифрових технологій, інновацій бізнес-моделей та сприйнятливості до змін (absorptive capacity) у підвищенні адаптивності маркетингу.

Таким чином, сучасні підходи до адаптації маркетингових стратегій в умовах глобальної турбулентності варіюються від розробки сценарних моделей та динамічних компетенцій до цифровізації, соціальної відповідальності, створення стійких етичних систем та

формування довгострокових партнерських відносин. Для України ключовим є поєднання цих підходів з локальними реаліями воєнної економіки, що забезпечує не лише економічну стійкість, але й культурно-ідентифікаційну роль маркетингових стратегій.

У табл. 1 наведено узагальнення підходів різних авторів (з початку 2000-х років до 2025 р.) до адаптації маркетингових стратегій в умовах турбулентності залежно від основного фокусу їхнього дослідження та запропонованих підходів до адаптації маркетингових стратегій.

Таблиця 1

Узагальнення підходів до адаптації маркетингових стратегій в умовах турбулентності

Автор(и), рік 1	Основний фокус дослідження 2	Підходи до адаптації маркетингу 3
Гаррі Кортні, 2001	Стратегії управління на турбулентних ринках	Прогнозування сценаріїв, стратегічна гнучкість, адаптивний маркетинг.
Мартін Ліндстром, 2005	Психологія споживача, сенсорний маркетинг, емоційне залучення	Розробляти креативні та емоційно орієнтовані маркетингові кампанії у кризових умовах для збереження лояльності споживачів.
Філіп Котлер та Джон Касліоне, 2009	Маркетинг у епоху турбулентності (Chaotics)	Поєднання короткострокової реактивності та довгострокової стійкості, адаптивні маркетингові кампанії.
Дженні Даррок, 2010	Вплив економічної рецесії на споживачів та адаптація маркетингових стратегій до нових умов	Чотири основні стратегії: демократичний підхід до споживачів, орієнтація на споживачів, інтеграція соціальних ініціатив та адаптація до економічної рецесії.
Джордж Стівен Дей, 2011	Динамічні маркетингові можливості (Dynamic Marketing Capabilities)	Постійне оновлення ресурсів та компетенцій, швидка адаптація до ринкових змін.
Джамшид Гараджеджі, 2011	Управління складними адаптивними системами, проектування бізнес-архітектур	Холістичний підхід та управління складністю через моделювання систем, адаптивність та самоорганізацію. Побудова маркетингу як частини бізнес-екосистеми. Розробка стратегій проти «крихкості» через диверсифікацію та довгострокову стійкість бренду.
Нассім Талеб, 2012	Концепція антикрихкості — здатності систем отримувати користь від турбулентності та стресів.	Формування стратегії маркетингової стійкості, де компанії використовують кризові ситуації для інновацій та розвитку.
Ріта Макграт, 2013	Стратегії динамічних конкурентних переваг у швидкозмінних ринках	Динамічні маркетингові можливості та постійне оновлення стратегій для адаптації до ринкових змін.
Натан Беннетт і Дж.Джеймс Лемуан	Аналіз відомої з минулого століття концепції VUCA та її впливу на сучасне управління організаціями	Адаптування маркетингових стратегій та операцій для ефективного функціонування в умовах нестабільності та високої невизначеності.
Джудіт Н. Шет та Радж Сісодія, 2015	Етичний та соціальний вимір маркетингу під час криз	Соціально відповідальний маркетинг, підтримка споживачів та громад у кризових умовах.
Джаме Касіо, 2020	Аналіз концепції BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) для опису сучасних турбулентних і складних систем	Гнучкі та емоційно чутливі стратегії: Побудова стійких брендів. Емоційний та соціально відповідальний маркетинг. Адаптивні комунікації та сценарне планування.
Олександр Зозульов, Тетяна. Царьова та співав., 2021, 2022	Аналіз стійкості підприємств у сучасному VUCA-середовищі. Вплив четвертої промислової революції на маркетингову діяльність в умовах нової нормальності	Маркетингове стрес-тестування бізнес-моделі підприємства та заздалегідь сплановані реакції в різних сценаріях виникнення. Постійне оновлення товару/послуги, системність, маркетинг 24/7, максимальна персоніфікація, зміна каналів комунікації.
Валентина Храпкіна, Катерина Пічик та співав., 2022	Адаптація підходів до управління компаніями в умовах кризових ситуацій	Механізми стимулювання інноваційних підходів для підвищення конкурентоспроможності підприємств: цифровізація, інтеграції традиційних і цифрових каналів, гнучкість стратегій та врахування етичних аспектів маркетингу.
Мара Грімальді та співав., 2025	Вплив цифровізації та політик цифрової освіти на стратегії сектору	Адаптація до цифрових змін через інноваційні стратегії, орієнтація на потреби споживачів та інтеграція нових технологій у освітні продукти, поєднання аналітики даних та евристичних стратегій.
Хуа Фан, Ганг Не, Чжен Сюй 2023	Невизначеність ринку і міжнародна торгівля	Гнучкість у стратегіях, швидка адаптація до змін споживчої поведінки.

Продовження табл. 1

1	2	3
Ольга Мних, Арсен Старецький, 2024	Вплив воєнних конфліктів на діяльність підприємств та необхідність адаптації маркетингових стратегій до нових умов	Цифровізація комунікацій (онлайн-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі), соціально відповідальний маркетинг, орієнтація на локальне виробництво та розвиток партнерських зв'язків для стабільності бізнесу.
Нареш Гупта, Індра Гунаван, Раджив Камінені 2024	Аналіз стійкості та гнучкості в управлінні сталим ланцюгом поставок після пандемії	Розвиток навичок планування через різні фази проєктів і часові горизонти, що включає як короткострокові, так і довгострокові цілі організації, прийняття «розумних ризиків» (smart risks), щоб швидше реагувати на зміни середовища.
Ашрафі Т. Хоссейн та співавт., 2024	Вплив війни на валютні ринки	Регіональна диверсифікація, локалізація стратегій.
Мухаммад Салех, 2024	B2B-маркетинг у глобальних економічних блоках	Довгострокові партнерства, стратегія довіри, відхід від короткострокових цілей.
Александра Ковачева та Христіна Ніколова, 2024	Концепція "маркетинг невизначеності", інноваційні тактики маркетингу	Використання інноваційних тактик, таких як "містерійні пропозиції", та для стимулювання попиту та оптимізації запасів.
Хатем Абусета та співавт., 2025	Сприяння цифрових технологій інноваціям бізнес-моделей на турбулентних ринках	Використання гнучкості підприємства для інтеграції цифрових технологій, що дозволяє швидко реагувати на зміни.
Башар Абу Халаф та співавт., 2025	FinTech і геополітичні ризики для бізнесу	Використання фінтеху для підвищення стійкості, розвиток цифрового маркетингу.
Мустафа Бадран та співавт., 2025	Споживча довіра у кризових умовах	Постійний моніторинг настроїв, адаптивні маркетингові кампанії.

Джерело: розроблено автором.

Наведені в табл. 1 підходи демонструють еволюцію поглядів на адаптацію маркетингу в умовах турбулентності: від стратегічного переосмислення до впровадження інноваційних тактик та технологій.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити ключові тенденції трансформації маркетингових стратегій, пов'язані з високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища:

- необхідність адаптивності маркетингу;
- важливість цифровізації та інновацій;
- роль соціальної відповідальності та етичного маркетингу.

Можна зробити висновок, що адаптація маркетингових стратегій у країнах із високим рівнем геополітичної нестабільності передбачає формування адаптивних моделей маркетингової діяльності, орієнтованих на гнучкість, багатоваріантність та підвищення стійкості бізнесу в умовах політичних, економічних і соціокультурних викликів. Особливого значення набувають:

1. підвищення гнучкості стратегічного планування;
2. інтеграція цифрових технологій, зокрема впровадження цифрових інструментів аналітики для швидкого реагування на зміни;
3. посилення акценту на управлінні довірою й репутацією, зокрема формування стратегій соціальної відповідальності та репутаційного менеджменту;
4. диверсифікація ринків, каналів збуту та каналів комунікації;

5. адаптація маркетингових практик до локальних особливостей.

Порівняємо більш детально три глобальні концепції антикризового управління — VUCA, *Chaotics* та BANI, які, на нашу думку, репрезентують еволюцію наукових і практичних підходів до пояснення та подолання кризових явищ у бізнес-середовищі. Концепція VUCA (1987) сформувалася в контексті воєнного й стратегічного менеджменту (уперше термін VUCA було використано в 1987 р. Військовим коледжем армії США для опису викликів функціонування у світі після Холодної війни), разом із тим її ідеї багатовимірної невизначеності виявилися релевантними для маркетингу, зокрема в аспектах сценарного планування й розвитку динамічних компетенцій. Модель «*Chaotics*» Котлера і Касліоне (2009) відображає трансформацію економіки у «стан постійної нестабільності» та пропонує практичні інструменти управління турбулентністю, що мають безпосереднє застосування в маркетингових стратегіях через балансування стабілізаційних і інноваційних рішень. Найновіша концепція BANI (2020) акцентує увагу на крихкості, тривожності, нелінійності та незрозумілості сучасного середовища, підкреслюючи необхідність емоційно чутливих і гнучких маркетингових стратегій. Таким чином, вибір цих трьох концепцій для порівняння зумовлений їхньою еволюційною послідовністю, концептуальною взаємодоповнюваністю та високою релевантністю до умов кризового маркетингу. У табл. 2 наведено результати порівняння концепцій у маркетинговому контексті.

Таблиця 2

Порівняння глобальних концепцій антикризового управління в контексті маркетингу

Концепція	Основна ідея	Застосування у кризовому маркетингу
VUCA, 1987	Сучасне середовище характеризується нестабільністю, невизначеністю, складністю та швидкими змінами: - Volatility (нестабільність): швидкі, непередбачувані зміни (логістики, валютного ринку, попиту). - Uncertainty: невизначеність щодо майбутніх подій (неможливість прогнозувати строки відновлення інфраструктури або безпеку персоналу). - Complexity (складність): багатоваріантність та взаємопов'язаність факторів (санкції, гуманітарні потреби, зміни регуляцій). - Ambiguity: неоднозначність і нестача ясної інформації, невизначеність ефективності стратегій, відсутність прецедентів.	Краще передбачення ризиків і адаптація до невизначеності: - Гнучке планування і стратегії. - Постійний моніторинг ринку - Розробка сценаріїв та планів для різних варіантів розвитку. - Адаптивні маркетингові стратегії
Chaotics (Kotler & Caslione), 2009	Стратегічний і маркетинговий менеджмент у «турбулентній економіці». Економіка постійно нестабільна, кризи — норма	Постійна готовність до турбулентності, баланс стабільності й інновацій: - Поєднання короткострокових адаптивних стратегій (оперативних дій) та довгострокової стратегії в турбулентних умовах. - Використання кризових ситуацій для розвитку й побудови довгострокової стійкості бренду. - Важливі «антикрихкі» стратегії: диверсифікація каналів збуту, гнучкі моделі управління запасами, комунікація з клієнтами в умовах стресу.
BANI (Cascio, 2020)	Нова рамка турбулентності. Сучасний ринок: - Brittle (крихкий) – системи легко ламаються під тиском, навіть великі компанії вразливі до руйнівних шоків (логістичні коридори, енергопостачання). - Anxious (тривожний) – високий рівень страху та стресу серед споживачів та бізнесу (поведінка споживачів стала емоційно підсиленою, орієнтованою на безпеку та надійність брендів). - Nonlinear (нелінійний) – події мають непропорційний ефект (навіть невеликі зміни в умовах війни призводять до великих наслідків – закриття підприємств, зміни ланцюгів поставок). - Incomprehensible (незрозумілий) – складність для передбачення та інтерпретації довгострокових тенденцій	Гнучкі та емоційно чутливі стратегії: - Побудова стійких брендів. - Емоційний та соціально відповідальний маркетинг. - Адаптивні комунікації та сценарне планування. Фокус на емоційній та соціальній складовій стійкості та нелінійності в умовах турбулентності.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 3, 4].

Базуючись на результатах досліджень [31, 32], проаналізуємо специфіку українських бізнес-практик у період з 2022 до 2025 рр. у розрізі наведених вище концепцій антикризового управління.

Від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну національний бізнес опинився в умовах глибокої невизначеності, обмежених ресурсів, економічного спаду та соціальних потрясінь. Це вимагало від компаній швидкої адаптації та застосування інноваційних маркетингових стратегій для забезпечення виживання й подальшого розвитку, що створило унікальний контекст для дослідження антикризових стратегій, де класичні моделі маркетингу трансформувалися під тиском локальних реалій. Відповідно, маркетинг став не лише інструментом просування товарів і послуг, але й важливим елементом стратегії стійкості та відновлення бізнесу.

Частина підприємств перемістила виробництво у безпечніші регіони України або за кордон, що вимагало не лише фізичної адаптації, але й перегляду маркетингових стратегій і більшої локалізації продуктів та

послуг відповідно до потреб місцевих споживачів. Одночас компанії активно впроваджували цифрові канали комунікації та продажу: онлайн-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі стали основними каналами комунікації, а омніканальний підхід дозволив компаніям зберегти контакт зі споживачами.

Важливою тенденцією стало посилення соціальної відповідальності брендів. Компанії активно підтримували ЗСУ, гуманітарні ініціативи та відновлення інфраструктури, що не лише зміцнювало репутацію брендів, але й сприяло формуванню емоційного зв'язку зі споживачами. Емоційний маркетинг став важливим інструментом комунікації в умовах кризи: кампанії стали більш змістовними та чутливими до соціальних реалій. Бренди відмовлялися від глянцевого образу на користь більш реалістичних та емоційно насичених повідомлень, що дозволило встановити глибший зв'язок зі споживачами. Активно використовувався і вірусний контент — меми, короткі відео, інтерактивні повідомлення, що дозволяло досягти широкої аудиторії при обмежених бюджетах

У підсумку можна виокремити ключові антикризові практики українських компаній у період війни:

- локальний патріотичний брендинг як інструмент диференціації;
- емоційний маркетинг, інтеграція соціальної місії у комунікації багатьох брендів (підтримка ЗСУ, гуманітарні проекти);
- інвестування у цифрову інфраструктуру, як спосіб забезпечення безперервності бізнесу: локальні мережі доставки, диджиталізацію обліку;
- диверсифікація каналів збуту та постачання: швидкий перехід на онлайн-продажі, адаптація логістики до ризикових зон;

- створення мобільних виробництв, «попереджувальних запасів» і локальних виробничих хабів;
- гнучкі HR-моделі (дистанційна робота, ротация персоналу), що дозволило зберегти ефективність навіть під час активних бойових дій.

Розглянемо, як українські компанії (на прикладі «Укрпошта», «Нова пошта», Kyivstar, McDonald's Україна та платформи UNITED24) адаптують свої маркетингові стратегії до умов війни, поєднуючи глобальні концепції антикризового маркетингу (Chaotics, моделі VUCA та BANI) з локальними практиками відновлення, стійкості та креативності [31, 33]. Результати аналізу наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Приклади застосування компаніями концепцій антикризового маркетингу на українському ринку (2022-2025 рр.)

Концепція та її складові	Приклади українських компаній	Як застосовується на практиці	Маркетинговий ефект
Chaotics	Укрпошта	Поєднання короткострокових реактивних дій (марки, допомога ЗСУ) та довгострокових стратегічних ініціатив (стійкий імідж бренду, соціальні програми)	Баланс між швидким реагуванням і довгостроковою стійкістю бренду, підвищення довіри
VUCA: Volatility (нестабільність)	Нова Пошта	Швидка адаптація операційних процесів до умов війни, оптимізація маршрутів та логістики у різних регіонах під час бойових дій, впровадження нових технологій для забезпечення безперервності доставки	Збереження безперервності доставки, підтримка лояльності клієнтів. Зміцнення іміджу бренду як соціально відповідального та надійного партнера
VUCA: Uncertainty (невизначеність)	Kyivstar	Постійний моніторинг ринкових умов та потреб споживачів у період війни	Прогнозування попиту, підвищення довіри споживачів
VUCA: Complexity (складність)	McDonald's Україна	Адаптація меню та локальних постачальників, врахування багатьох факторів (логістика, попит, безпека)	Збереження стабільності поставок та задоволеності клієнтів
VUCA: Ambiguity (неоднозначність)	UNITED24	Колективні кампанії багатьох брендів з різним форматом комунікацій та збору коштів	Підвищення впізнаваності брендів, ефективна взаємодія зі споживачами
BANI Brittle (крихкість)	Укрпошта	Швидкий випуск марки «Russian warship, go...», мобілізація ресурсів у кризових умовах	Мобілізація ресурсів, збір коштів для ЗСУ. Завдяки високому емоційному відгуку, кампанія отримала міжнародне визнання та зміцнила патріотичний імідж бренду
BANI Anxious (тривожність)	Kyivstar	Соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку вразливих груп населення, партнерство з благодійними організаціями, емоційна підтримка споживачів, комунікації для зниження тривожності	Підвищення репутації в умовах війни, зміцнення довіри споживачів, емоційного зв'язку зі споживачами, підвищення лояльності.
BANI Nonlinear (нелінійність)	McDonald's Україна	Тактичний крок (зміна меню) має великий вплив на збереження лояльності та стабільність постачання	Підвищення ефективності рішень, оптимізація ресурсів
BANI Incomprehensible (незрозумілість)	UNITED24	Нові комунікаційні формати та моделі взаємодії зі споживачами в умовах невизначеності	Розширення аудиторії та підвищення залученості споживачів

Джерело: розроблено автором на основі [29, 30, 31].

Таким чином, локальні практики українських компаній демонструють адаптацію маркетингових стратегій до ринків: вони мінімізують крихкість, зменшують тривожність споживачів, враховують нелінійність наслідків та діють у умовах високої незрозумілості.

Висновки. Проведений аналіз підтверджує, що турбулентність сучасного бізнес-середовища може бути не лише викликом або деструктивним чинником, а й джерелом нових можливостей для компаній, які здатні швидко реагувати на зміни та навчатися. У

таких умовах перемагають не обов'язково найбільші чи найстабільніші гравці, а ті, хто виявляє здатність до навчання та адаптації, стратегічну гнучкість, креативність та готовність до інновацій.

Маркетинг у період турбулентності трансформується в комплексну систему антикризового управління брендом і репутацією. Саме маркетингова функція відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності бізнесу, формуванні довіри споживачів і розробці стратегій, які дозволяють не лише зберігати, але й примножувати конкурентні переваги.

Поєднання класичних моделей кризового менеджменту (VUCA, Chaotics, BANI) із сучасними маркетинговими практиками створює міцну основу для

ефективного бізнесу в умовах геополітичної та економічної нестабільності. Це відкриває шлях до формування довгострокової стійкості, підвищення інноваційного потенціалу та утвердження лідерських позицій на глобальних і локальних ринках.

Подальший розвиток цього напрямку доцільно зосередити на: дослідженні поведінкових моделей споживачів у кризових умовах, порівняльному аналізі досвіду компаній різних галузей у подоланні турбулентності для формування універсальних рекомендацій, оцінюванні ролі соціальної відповідальності та сталого розвитку як ключових факторів підвищення довіри і лояльності в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Касліоне Дж. (2009). Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності. К. : Хімджест, ПЛАСКЕ, 208 с.
2. Taleb, N.N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House, 519 p.
3. Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, No. 92(1/2). Pp. 27–42. URL: <https://ssrn.com/abstract=2389563>
4. Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. *Medium*. URL: <https://surl.li/ygegyr>
5. McGrath, R.G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston : Harvard Business Review Press.
6. Teece, D.J., Peteraf, M.A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, No. 58(4). Pp. 13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
7. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M.B. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, No. 41. Pp. V7–V18. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
8. Darroch, J. (2010). *Marketing through Turbulent Times: Growth through Excellent Execution*. Marketing Through Turbulent Times. London : Palgrave Macmillan. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230251182_6
9. Courtney, H. (2001). *20/20 foresight: Crafting strategy in an uncertain world*. Boston : Harvard Business School Press.
10. Day, G.S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, No. 75(4). Pp. 183–195. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
11. Lindstrom, M. (2005). *Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound*. London and Sterling, VA : Kogan Page.
12. Gharajedaghi, J. (2011). *Systems thinking: Managing chaos and complexity: A platform for designing business architecture*. 3rd ed. Burlington, MA : Morgan Kaufmann.
13. Sheth, J.N., & Sisodia, R.S. (2005). Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future. *Journal of Marketing*, No. 35(2). Pp 131–138. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315705118>
14. Saleh, M. (2024). Exploring the impact of geopolitical uncertainty on sustainable development: Insights from B2B marketing across global economic blocks. *Journal of Global Economics*, No. 12(4). Pp. 245–263. URL: <https://surl.li/ipkeug>
15. Fan, H., Nie, G., & Xu, Z. (2023). Market Uncertainty and International Trade. *Review of Economic Dynamics*, Vol. 51. Pp. 1–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.red.2023.05.001>
16. Badran, M., Awada, M., Darwiche, J., & Bounou, W. (2025). How do geopolitical risks and uncertainty shape US consumer confidence? *Economics Letters*, P. 247. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2024.112115>
17. Gupta, N., Gunawan, I., & Kamineni, R. (2024). Analysing resilience and leagility in post-pandemic sustainable supply chain management: A systematic literature review. *Built Environment Project and Asset Management*, No. 14(3). Pp. 432–448. DOI: <https://doi.org/10.1108/BERAM-10-2022-0151>
18. Зозульов О.В., Царьова Т.О. (2022). Маркетингова діяльність в контексті фундаментальних змін. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: зб./ наук/ праць, № 24. С. 99–103. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274833>
19. Костянчук К., Зозульов О. (2021). Індустрія 4.0: технології new normality та їх вплив на маркетингову діяльність. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: зб. наук. праць, № 19. С. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.232359>
20. Храпкіна В.В., Пічик К.В. (ред). (2022). *Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період : колективна монографія*. К. : Інтерсервіс, 282 с. DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-999-229-1>

21. Білоус С., Бривус А. (2024). Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство, Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>
22. Мних О., Старецький А. (2024). Характеристика маркетингових стратегій забезпечення розвитку бізнес-структур в воєнний та повоєнний період. Економіка та суспільство, № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-175>
23. Чепелюк М. (2025). Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. Бізнес Інформ, № 6. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504>
24. Hossain, A.T., Masum, A.-Al, & Saadi, S. (2024). The impact of geopolitical risks on foreign exchange markets: Evidence from the Russia–Ukraine war. *Finance Research Letters*, Vol. 59, Article 104750. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104750>
25. Grimaldi, M., Troisi, O., Papa, A., et al. (2025). Conceptualizing data-driven entrepreneurship: from knowledge creation to entrepreneurial opportunities and innovation. *The Journal of Technology Transfer*, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10176-5>
26. Kovacheva, A., & Nikolova, H. (2024). Uncertainty marketing tactics: An overview and a unifying framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 52(1). Pp. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00941-7>
27. Abu Khalaf, B., AlQahtani, M.S., Al-Naimi, M.S., & Mardini, M. (2025). Geopolitical risk and its influence on Egyptian non-financial firms' performance: The moderating role of FinTech. *FinTech*, No. 4(3). P. 30. DOI: <https://doi.org/10.3390/fintech4030030>
28. Abuseta, H., Iyiola, K., & Aljuhmani, H.Y. (2025). Digital Technologies and Business Model Innovation in Turbulent Markets: Unlocking the Power of Agility and Absorptive Capacity. *Sustainability*, No. 17(12). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17125296>
29. Kravchenko, O., Mysore, M., Ostafiichuk, D., & Prihodko, A. (2023). Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. McKinsey & Company. URL: <https://surl.li/btbrpn>
30. Козлова І.М., Велика О.Ю., Козлов Н.В. (2023). Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ, № 5. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>
31. Шевченко В. (2024). Як функціонує український бізнес під час війни: основні виклики та успішні кейси. URL: <https://surl.lu/fyuwmi>

References:

1. Kotler, P., & Caslione, J.A. (2009). *Chaotics: The business of managing and marketing in the age of turbulence*. AMACOM.
2. Taleb, N.N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House, 519 p.
3. Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, No. 92(1/2). Pp. 27–42. Retrieved from: <https://ssrn.com/abstract=2389563> [in English].
4. Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. *Medium*. Retrieved from: <https://surl.li/ygegyr>
5. McGrath, R.G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston : Harvard Business Review Press.
6. Teece, D.J., Peteraf, M.A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, No. 58(4). Pp. 13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13> [in English].
7. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M.B. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, No. 41. Pp. V7–V18. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
8. Darroch, J. (2010). *Marketing through Turbulent Times: Growth through Excellent Execution*. Marketing Through Turbulent Times. London : Palgrave Macmillan. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230251182_6 [in English].
9. Courtney, H. (2001). *20/20 foresight: Crafting strategy in an uncertain world*. Boston : Harvard Business School Press. [in English].
10. Day, G.S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, No. 75(4). Pp. 183–195. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
11. Lindstrom, M. (2005). *Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound*. London and Sterling, VA : Kogan Page.
12. Gharajedaghi, J. (2011). *Systems thinking: Managing chaos and complexity: A platform for designing business architecture*. 3rd ed. Burlington, MA : Morgan Kaufmann. [in English].
13. Sheth, J.N., & Sisodia, R.S. (2005). Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future. *Journal of Marketing*, No. 35(2). Pp 131–138. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315705118> [in English].
14. Saleh, M. (2024). Exploring the impact of geopolitical uncertainty on sustainable development: Insights from B2B marketing across global economic blocks. *Journal of Global Economics*, No. 12(4). Pp. 245–263. Retrieved from: <https://surl.lu/ipkeug> [in English].
15. Fan, H., Nie, G., & Xu, Z. (2023). Market Uncertainty and International Trade. *Review of Economic Dynamics*, Vol. 51. Pp. 1–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.red.2023.05.001> [in English].
16. Badran, M., Awada, M., Darwiche, J., & Bounou, W. (2025). How do geopolitical risks and uncertainty shape

US consumer confidence? *Economics Letters*, P. 247. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2024.112115> [in English].

17. Gupta, N., Gunawan, I., & Kamineni, R. (2024). Analysing resilience and leagility in post-pandemic sustainable supply chain management: A systematic literature review. *Built Environment Project and Asset Management*, No. 14(3). Pp. 432–448. DOI: <https://doi.org/10.1108/BEPAM-10-2022-0151> [in English].

18. Zozulov, O.V., & Tsarova, T.O. (2022). Marketingova diialnist v konteksti fundamentalnykh zmin. [Marketing activity in the context of fundamental changes]. *Economic Bulletin of NTUU «KPI»: Collection of Scientific Papers*, No. 24. Pp. 99–103 DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274833> [in Ukrainian].

19. Kostianchuk, K., & Zozulov, O. (2021). Industriia 4.0: tekhnolohii new normality ta yikh vplyv na marketynhovu diialnist [Industry 4.0: Technologies of new normality and their impact on marketing activity]. *Economic Bulletin of NTUU «KPI»: Collection of Scientific Papers*, No. 19. Pp. 115-120. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.232359> [in Ukrainian].

20. Kurylo, L.I., Bodnar, O.V., Khrapkina, V.V., et al. (2022). Transformatsiia pidkhodiv v upravlinni ta marketynhu u postpandemichniy period [Transformation of approaches in management and marketing in the post-pandemic period] : collective monograph. *Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademii»*. Kyiv: Interservis. DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-999-229-1> [in Ukrainian].

21. Bilous, S., & Bryvus, A. (2024). Adaptatsiia biznes-strategii pidpriemstva do umov voiennoho konfliktu [Adaptation of enterprise business strategy to the conditions of military conflict]. *Economy and Society*, No. 61 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> [in Ukrainian].

22. Mnykh, O., & Staretskyi, A. (2024). Kharakterystyka marketynhovykh strategii zabezpechennia rozvytku biznes-struktur v voiennyi ta povoiennyi period [Characteristics of marketing strategies for ensuring the development of business structures during wartime and the post-war period]. *Economy and Society*, No. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-175> [in Ukrainian].

23. Chepeliuk, M. (2025). Marketynhovi strategii v umovakh voiennoho stanu: adaptatsiia biznesu do novykh realii. [Marketing strategies under martial law: Business adaptation to new realities]. *Business Inform*, No. 6. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504> [in Ukrainian].

24. Hossain, A.T., Masum, A.-Al, & Saadi, S. (2024). The impact of geopolitical risks on foreign exchange markets: Evidence from the Russia–Ukraine war. *Finance Research Letters*, Vol. 59, Article 104750. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104750>

25. Grimaldi, M., Troisi, O., Papa, A., et al. (2025). Conceptualizing data-driven entrepreneurship: from knowledge creation to entrepreneurial opportunities and innovation. *The Journal of Technology Transfer*, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10176-5>

26. Kovacheva, A., & Nikolova, H. (2024). Uncertainty marketing tactics: An overview and a unifying framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 52(1). Pp. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00941-7> [in English].

27. Abu Khalaf, B., AlQahtani, M.S., Al-Naimi, M.S., & Mardini, M. (2025). Geopolitical risk and its influence on Egyptian non-financial firms' performance: The moderating role of FinTech. *FinTech*, No. 4(3). P. 30. DOI: <https://doi.org/10.3390/fintech4030030> [in English].

28. Abuseta, H., Iyiola, K., & Aljuhmani, H.Y. (2025). Digital Technologies and Business Model Innovation in Turbulent Markets: Unlocking the Power of Agility and Absorptive Capacity. *Sustainability*, No. 17(12). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17125296>

29. Kravchenko, O., Mysore, M., Ostafiichuk, D., & Prihodko, A. (2023). Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. *McKinsey & Company*. Retrieved from: <https://surl.li/btbrpn> [in English].

30. Kozlova, I.M., Velyka, O.Yu., & Kozlov, N.V. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of strategic enterprise development under martial law]. *Biznes Inform*, № 5. Pp. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140> [in Ukrainian].

31. Shevchenko, V. (2024). Yak funktsionuie ukraïnskyi biznes pid chas viiny: osnovni vyklyky ta uspishni keisy [How Ukrainian business functions during the war: Key challenges and successful cases Retrieved from: <https://surl.lu/fyuwmi> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 02.09.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.09.2025 р.