

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-30>

УДК 658.8:355.014

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СТРАТЕГІЧНОГО ВІЙСЬКОВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ЗБРОЙНОГО ВТОРГНЕННЯ В УКРАЇНІ

TRANSFORMATION OF EUROPEAN STRATEGIC MILITARY MARKETING IN THE CONDITIONS OF A FULL-SCALE ARMED INVASION IN UKRAINE

Перевозова Ірина Володимирівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

Дячишин Наталя Петрівна

директор,
ТОВ «Завод спеціальних виробів»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4938-3108>

Perevozova Iryna

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Dyachyshyn Natalia

LLC «Zavod spetsialnyh vyrobiv»

У статті визначено ключові параметри трансформації стратегічного військового маркетингу в умовах воєнного стану в Україні та посилення загроз у Європі. Доведено, що початок повномасштабного збройного вторгнення суттєво вплинув на способи просування оборонних рішень, що змусило переглянути традиційні маркетингові стратегії і адаптувати їх до нових воєнних реалій. Обґрунтовано необхідність інтеграції маркетингових інструментів у безпекову політику ЄС задля зміцнення безпекового потенціалу та мобілізації ресурсів союзників. Встановлено, що між 2020 і 2023 роками кількість підприємств і персоналу у сфері військового маркетингу в ЄС зросла більш ніж на третину, а бюджетні витрати на ці цілі – більш ніж у два рази, що співпадає з різким збільшенням загального оборонного бюджету Європи. Охарактеризовано нові завдання маркетингу в оборонній галузі: насамперед комунікацію цінностей європейської безпеки, підтримку оборонних ініціатив через інформаційні кампанії та підвищення пильності суспільства щодо гібридних загроз. У результаті дослідження показано, що стратегічний військовий маркетинг здатен суттєво посилити оборонні спроможності ЄС, якщо він орієнтуватиметься на довгострокову координацію політики безпеки та ефективне донесення своїх меседжів до аудиторії.

Ключові слова: стратегічний військовий маркетинг, безпековий потенціал, безпекова політика ЄС, військовий стан, трансформація маркетингових стратегій.

The article identifies key parameters for the transformation of strategic military marketing in the context of martial law in Ukraine and increased threats in Europe. It is proven that the beginning of a full-scale armed invasion significantly influenced the methods of promoting defense solutions, which forced a review of traditional marketing strategies and their adaptation to new military realities. The need to integrate marketing tools into the EU security policy is substantiated in order to strengthen the security potential and mobilize the resources of allies. It is established that between 2020 and 2023, the number of enterprises and personnel in the field of military marketing in the EU increased by more than a third, and budget expenditures for these purposes more than doubled, which coincides with a sharp increase in the total defense budget of Europe. New marketing tasks in the defense industry are characterized: primarily, communication of European security values, support for defense initiatives through information campaigns, and increasing public awareness of hybrid threats. The study shows that strategic

military marketing can significantly strengthen the EU's defense capabilities if it focuses on long-term security policy coordination and effective communication of its messages to the audience. The outbreak of the full-scale war in Ukraine has catalyzed profound changes in the strategic military marketing of the European Union. The study has determined that this process consists in transforming the marketing approaches of the defense sectors of the EU member states into more coordinated and security-challenged ones. As shown, strategic military marketing now includes a close connection with defense budgeting, the promotion of joint PESCO and EDF programs, as well as more active involvement of society through information campaigns. Accordingly, it has been proven that the integration of marketing strategies into security policy enhances the effectiveness of responding to external threats and contributes to the consolidation of Europe's resources.

Keywords: strategic military marketing, security potential, EU security policy, military situation, transformation of marketing strategies.

Постановка проблеми. Стратегічний військовий маркетинг набув особливої ваги в умовах нових загроз безпеці Європи. Початок повномасштабної війни в Україні через РФ, спричинив необхідність перегляду традиційних підходів у сфері оборонного маркетингу та посиленого фокусування на адаптації до мінливого зовнішнього середовища безпеки. У таких умовах маркетингові механізми в оборонній сфері слугують не лише комерційним цілям, але й підвищенню загального безпекового потенціалу, консолідації союзників та мобілізації суспільної підтримки оборонних ініціатив. Згідно з дослідженнями, після початку повномасштабного вторгнення російських сил в Україну 24 лютого 2022 року бізнес зазнав суттєвих перетворень і потребував нових підходів до управління маркетинговими комунікаціями. Такого роду тенденція також поширюється на структури ЄС, де війна спонукає до глибшої інтеграції маркетингу в стратегічне планування безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Щодо науково-практичних напрацювань, до розглянемо декілька вагомих. Відтак, до прикладу, О. Жегус [1] розкриває концепт маркетингу можливостей як відповіді суб'єктів господарювання на глобальні виклики і підкреслює необхідність швидкої адаптації продуктово-ринкових стратегій до мінливого середовища. Цей підхід формується навколо постулату, що нові можливості виникають саме в кризових ситуаціях; отже, для стратегічного військового маркетингу ЄС принципових значень набувають інструменти виявлення «вікон можливостей» у безпековій політиці Союзу та швидке позиціонування оборонних продуктів під нагальні воєнні потреби.

Класичні погляди Карла фон Клаузевіца [2] на природу війни задають методологічну основу для розуміння того, що воєнна сила і комунікація про неї є продовженням політики іншими засобами. Отже, стратегічний військовий маркетинг у сьогоdnішній Європі

має розглядатися не як другорядна комерційна активність, а як невід'ємна складова державного управління безпековим потенціалом, де інформаційний вплив стає елементом оборонної стратегії. С. Смерічевський і С. Зацаринін [3] обґрунтовують особливості просування інноваційних продуктів, акцентуючи, що новаторські рішення потребують не лише технологічної, а й комунікаційної диференціації. У військовому контексті це означає, що розгортання високоточних систем чи штучного інтелекту у зброєнні потребує синхронізованих маркетингових меседжів про їхні тактичні та стратегічні переваги, що стає критичним під час повномасштабного вторгнення. Н. Осипенко [4] демонструє, як кризові обставини трансформують інтегровані маркетингові комунікації, зумовлюючи переосмислення внутрішніх процесів підприємств. Для оборонного сектору ЄС ці висновки екстраполюються на потребу зміщення фокусу з традиційних виставок на мультимедійні формати та міжурядові цифрові платформи, що забезпечують швидку координацію закупівель у воєнний час. С. Нич-Войтан [5] аналізує корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) під час війни й доводить, що прозорість соціальних ініціатив зміцнює довіру стейкхолдерів. У сфері стратегічного військового маркетингу ЄС КСВ репрезентується через програми підтримки ветеранів, екологічно безпечне виробництво та локалізацію високотехнологічних робочих місць, що підвищує суспільну легітимність оборонних проєктів. О. Вовчанська та Л. Іванова [6] виявляють специфіку інструментів маркетингу під час воєнного стану, наголошуючи на домінуванні емоційно-ціннісних наративів і мобілізаційних меседжів. Ці спостереження лягають в основу комунікаційних кампаній європейських оборонних виробників, які апелюють до захисту демократичних цінностей і безпеки східного флангу ЄС. А. Зеркаль і К. Балабуха [7] деталізують побудову каналів комунікації в умовах

воєнного стану та трансформацію внутрішніх бізнес-процесів. Для нашої теми це дає емпіричні підстави стверджувати, що прискорена інтеграція цифрових платформ у ланцюги взаємодії «виробник – держава – користувач» стала ключовим чинником ефективності оборонних закупівель 2022–2023 рр. Далі, А. Штангрет, О. Силкін і В. Шляхетко [8] розглядають трудову міграцію як загрозу кадровій безпеці, показуючи ризики відпливу висококваліфікованих спеціалістів. У військово-маркетингу це трансформується в потребу комунікаційних стратегій, які підкреслюють привабливість оборонної сфери як роботодавця та стримують «відтік мізків» з критичних виробництв. Н. Войтович і О. Терещук [9] зосереджуються на цифровій трансформації маркетингових стратегій, наголошуючи, що діджитал-інструменти кардинально переформатовують конкурентне середовище. У контексті стратегічного військового маркетингу це підтверджує актуальність використання big data, штучного інтелекту та аналітики поведінки закупівельників для прогнозування оборонного попиту. Н. Яловега [10] аналізує маркетингові комунікації в умовах війни та пропонує шляхи адаптації каналів просування товарів. Її висновки про переваги мультиканальної стратегії комунікацій знаходять безпосереднє відображення у практиці підприємств оборонної індустрії ЄС, що поєднують PR-кампанії, соціальні мережі та закриті урядові платформи для формування цілісного інформаційного поля.

Таким чином, проаналізовані джерела [1–12] послідовно демонструють еволюцію наукових підходів – від загальної концепції маркетингу можливостей і класичної воєнної теорії до спеціалізованих досліджень цифровізації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри науковий збуток і праці інших вчених, невирішеним залишається питання оцінювання трансформацій у військово-маркетингу країн ЄС після повномасштабного збройного вторгнення в Україну.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – проаналізувати трансформацію стратегічного військового маркетингу в ЄС з урахуванням впливу повномасштабного воєнного збройного вторгнення в Україну через дії РФ. Об'єктом дослідження є практики військового маркетингу в державах ЄС, предметом – процеси та механізми їх трансформації під впливом сучасних загроз.

Виклад основного матеріалу. Визначення поняття стратегічного військового маркетингу передбачає його роль як сукупності маркетингових заходів, орієнтованих на довготермінові цілі оборони та безпеки [1–3]. Такий маркетинг відрізняється від звичайного тим, що його цільовою аудиторією виступають держави, військові підрозділи, оборонно-промислові комплекси та громадськість у контексті національної безпеки. Стратегічний військовий маркетинг включає формування іміджу оборонних програм, просування інноваційних оборонних технологій та комунікацію зі стратегічними партнерами. Його завдання – не лише залучити фінансування, але й забезпечити легітимність оборонних рішень у громадській думці та підтримку з боку міжнародних союзників [4–5]. Особливо важливо, що стратегічний військовий маркетинг обґрунтовує необхідність оборонних інвестицій, об'єднуючи економічні та воєнні інтереси ЄС. Військовий маркетинг у ЄС формується переважно через взаємодію підприємств оборонного сектора з державними структурами та союзниками [6–8]. Європейський Союз активно реалізує ініціативи (зокрема, Європейський оборонний фонд, Постійну структуровану співпрацю – PESCO, Стратегічний компас), спрямовані на посилення обороноздатності Європи. Ці політики стимулюють розширення виробництва озброєнь і оборонних технологій, а отже – потребують ефективного маркетингу задля просування спільних програм і координації проектів. Зростаюча кількість підприємств оборонного профілю змушує і державні, і приватні структури ЄС розробляти нові стратегії просування своєї продукції та послуг. У цьому контексті військовий маркетинг стає засобом підтримки конкурентоспроможності європейського оборонного комплексу на глобальному ринку та інструментом посилення оборонних альянсів [9–11].

Суттєвим чинником є зростання безпекового потенціалу Європи. Збільшення оборонних видатків та нарощування військових спроможностей сприяє більшому охопленню боєготовності. Між 2021 і 2024 рр. видатки країн ЄС на оборону сумарно зросли на понад 30% (табл. 1).

Статистичні дані підтверджують тенденцію зростання оборонного ринку в ЄС. Так, кількість підприємств, які працюють у сфері військового маркетингу, зросла. Це можна сказати і про саму чисельність маркетингового персоналу там. Такого роду зростаюча динаміка свідчить про активну реорганізацію еко-

Таблиця 1

**Зростання видатків на забезпечення військової безпеки
в провідних країнах ЄС, % зріст**

Країна	2021	2022	2023	2024
Німеччина	+5.99%	+1.33%	+8%	+4.32%
Франція	+7.39%	+5.31%	+1.3%	+2.88%
Польща	+13.05%	+9.67%	+8.6%	+10.01%
Італія	+10.08%	+7.61%	+5.6%	+7.05%
Іспанія	+12.12%	+3.9%	+5.53%	+3.22%

Джерело: складено авторами на основі [13]

номічних суб'єктів у бік підтримки оборони. Зростання кількості персоналу на понад 56% за три роки підкреслює інтенсивність інвестицій у просування оборонних товарів і послуг (рис. 1).

Нові загрози, що постали перед Європою, також визначають напрями військового маркетингу. З одного боку, це пряма військова агресія з боку РФ, з іншого – гібридні та кібернетичні атаки, інформаційні кампанії. У відповідь маркетологи сфери безпеки мають розвивати комунікаційні стратегії для протидії ворожій пропаганді та утримувати високий моральний дух громадян. Реклама, контент-маркетинг та соціальні кампанії тепер спрямовані на підвищення обізнаності про

загрози, мобілізацію добровольців та донорів, а також популяризацію необхідності військових витрат. Інформаційні платформи й медіа стають інструментами формування єдиної лінії безпеки, а маркетингові ресурси дедалі частіше залучаються до розробки посиленого інформаційного поля на захист ЄС.

Зростають і фінансові витрати на маркетингові активності у сфері оборони. З 2022 року значна увага приділяється інформаційним кампаніям, виставкам озброєнь та цифровим ініціативам, які потребують великих маркетингових інвестицій. Зокрема, у 2023 році відбувається різке збільшення фінансування не лише виробництва, а й промоції оборонної продукції. Таким чином, видатки на військо-

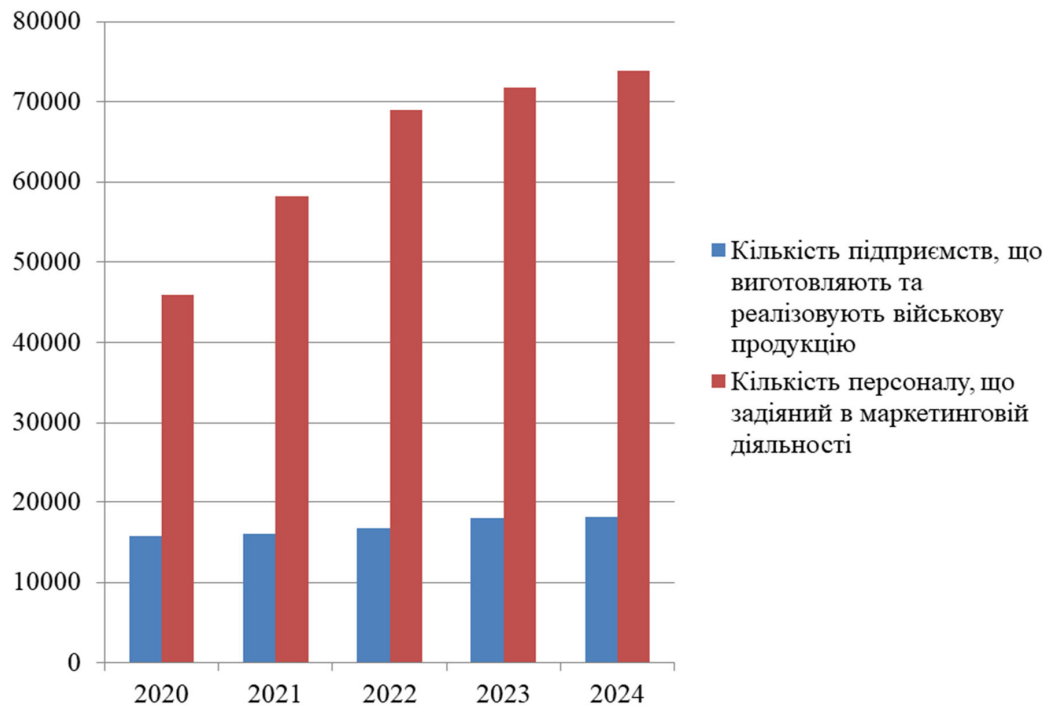


Рис. 1. Зміни в кількості підприємств у сфері виготовлення та реалізації військової продукції в країнах ЄС та персоналу, що задіяний в маркетинговій діяльності

Джерело: складено авторами на основі [13]

вий маркетинг у ЄС відповідають загальному курсу на безперервне посилення обороноздатності та свідчать про усвідомлену необхідність популяризації оборонних технологій і залучення міжнародної підтримки (рис. 2).

Лінія трендів свідчить про стале зростання витрат підприємств військової сфери на ведення маркетингової діяльності в країнах ЄС, що можна обґрунтувати кількома важливими чинниками. Країни ЄС дедалі більше інвестують у зміцнення оборонного сектору, що, у свою чергу, стимулює підприємства активніше просувати свої продукти та рішення. Зростання конкуренції серед постачальників оборонної продукції вимагає від підприємств цілеспрямованих маркетингових зусиль для залучення замовників, участі в міжнародних виставках, тендерах, зміцнення бренду та демонстрації безпекового потенціалу.

З урахуванням актуальної геополітичної нестабільності та тривалості активних бойових дій в Україні, можна стверджувати, що витрати на військовий маркетинг у найближчі роки прогнозовано лише зростатимуть. Відтак, це пов'язано не лише з необхідністю просування високотехнологічних оборонних рішень, а й зі зростанням конкуренції на ринку зброї, посиленням комунікаційної складової у міждержавних закупівлях та потребою формувати позитивний імідж європейських обо-

ронних підприємств на глобальному ринку. Таким чином, трансформація стратегічного військового маркетингу набуває системного характеру, охоплюючи як зовнішні презентаційні стратегії, так і внутрішню аналітичну та експертну підтримку маркетингових рішень.

Запровадження воєнного стану в Україні зумовлює трансформацію стратегічних підходів до маркетингової політики Європейського Союзу. У цьому контексті маркетингові комунікації орієнтовано на акцентування спільних ціннісних орієнтирів, демонстрацію політичної та інституційної солідарності, а також посилення стратегічної взаємодії з Україною. Окрім того, досвід України стимулював європейські країни впроваджувати нові канали комунікації для воєнної мобілізації та доведення до цивільного населення важливості більш тісної співпраці в оборонному секторі (табл. 2).

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що трансформація стратегічного військового маркетингу в Європі включає інтеграцію маркетингових підходів у політику безпеки та зміцнення оборонного потенціалу. Зокрема, посилюються тенденції використання цифрових технологій і соціальних мереж для комунікації заборон та попередження; у фокусі – формування стійкості суспільства й підтримка інноваційної оборонної індустрії.

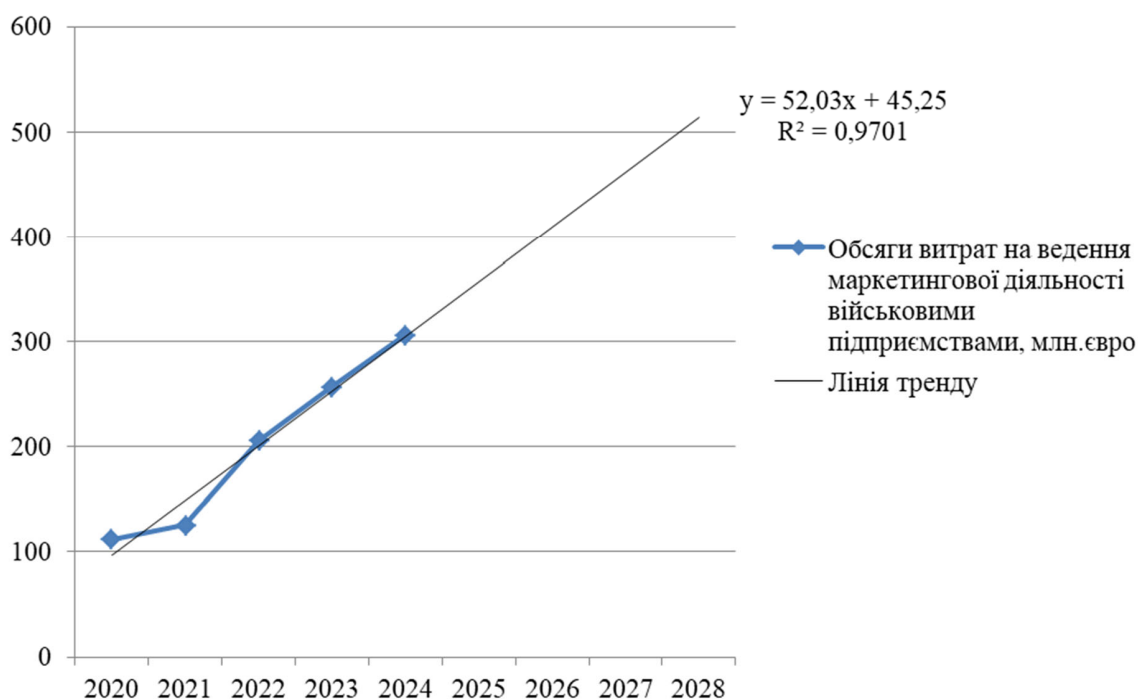


Рис. 2. Обсяги змін у витратах підприємств військової сфери на ведення маркетингової діяльності в країнах ЄС, млн. євро

Джерело: складено авторами на основі [13]

Таблиця 2

Матриця періодизації в системі трансформації політики військового маркетингу країн ЄС за 2019–2024 рр.

2019–2020 рр. (до пандемічний час)	2020–2021 рр. (активна фаза пандемії COVID-19)	2022–2024 рр. (період активних бойових дій в Україні)
1. Помірне зростання на тлі «нових–старих» загроз. Маркетингові підрозділи оборонних підприємств акцентували увагу на демонстрації стабільного безпекового потенціалу й поступовому нарощуванні можливостей протиповітряної оборони та кіберзахисту. 2. Фокус на модернізації існуючих систем. Провідні європейські виробники концентрували стратегічний військовий маркетинг довкола продовження життєвого циклу наявних платформ (бронетехніка, тактичні літаки, системи управління). Рекламні матеріали підкреслювали економічність модернізації й сумісність зі стандартами НАТО. 3. Відсутність затижного кризового контексту. До пандемії військовий маркетинг в ЄС функціонував без потреби постійних антикризових комунікацій. Стратегічні повідомлення зосереджувалися на планових перевагах нових рішень, а зовнішні загрози подавалися в обережній, «низькотональний» риторичі. 4. Переважно офлайн-формат промоції. Маркетингові активності спиралися на очні демонстрації: авіасалони, сухопутні полігони, статичні експозиції	1. Безпрецедентна цифровізація комунікацій. Фахівці розширили контент до мультимедійних симуляцій, доводячи, що дистанційний формат не зменшує інформативності й дає змогу охопити ширшу аудиторію закупівельників. 2. Медико-логістичний зміст пропозицій. На перший план вийшли рішення, пов'язані з біологічною безпекою, евакуаційною технікою й системами фільтрації повітря. 3. Обмеження мобільності персоналу. Маркетологи працювали віддалено, оптимізуючи витрати на відрядження та концентрацію експертного контенту у віртуальному просторі. 4. Поглиблення партнерств через онлайн-платформи. Відсутність очних форумів компенсувалася систематичними віртуальними «воркшопами», де обговорювалися спільні програми PESCO й Європейського оборонного фонду. Військовий маркетинг в ЄС довів, що цифрові інструменти можуть підтримувати багатосторонню координацію навіть у період глобальної медициної кризи.	1. Експоненційне зростання бюджетів. Після 24 лютого 2022 р. безпекова політика країн ЄС кардинально змістила фокус на негайне розширення оборонних закупівель. Стратегічний військовий маркетинг обґрунтовував унікальну можливість швидко підвищити безпековий потенціал Союзу, переконуючи уряди в необхідності прискорених контрактів. 2. Зміна риторики: від стримування до активної підтримки. У промоційних матеріалах акцент змістився на захист демократичних цінностей через допомогу Києву, а не лише на оборону власних кордонів. 3. Розширення портфеля високоточних та безпілотних систем. Попит на БПЛА, антидронові рішення й високоточні артилерійські комплекси різко зріс. Маркетингові команди підкреслювали оперативну ефективність таких систем, доводячи, що вони адаптовані до умов воєнного стану в Україні та здатні мінімізувати втрати особового складу. 4. Масовані інформаційні кампанії про єдність і солідарність. Під гаслом «Ukraine – Europe's security frontier» розгорталися мультимедійні проєкти, що формували суспільну підтримку збільшених оборонних витрат.

Джерело: складено авторами

Висновки. Початок повномасштабної війни в Україні стало каталізатором глибоких змін у стратегічному військовому маркетингу Європейського Союзу. Дослідження визначило, що цей процес полягає у перетворенні маркетингових підходів оборонних секторів

країн-членів ЄС на більш скоординовані та орієнтовані на виклики безпеки. Відтак, стратегічний військовий маркетинг тепер включає тісний зв'язок із бюджетуванням оборони, просуванням спільних програм PESCO та EDF, а також більш активним залученням сус-

пільства через інформаційні кампанії. Доведено, що інтеграція маркетингових стратегій у безпекову політику посилює ефективність реагування на зовнішні загрози та сприяє консолідації ресурсів Європи. Вважаємо, що приваблення уваги громадськості до безпекових аспектів через сучасні маркетингові засоби здатне не тільки забезпечити соціальну під-

тримку оборонних ініціатив, а й зміцнити саму структуру європейської солідарності. Таким чином, стратегічний військовий маркетинг у повсякденній практиці стає невід'ємним компонентом розвитку безпеки ЄС, а дослідження його трансформації є важливим кроком для формування дієвої безпекової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 300–308.
2. Карл фон Клаузевиц. Природа війни; пер. Руслан Герасимов. Харків : Vivat, 2018. 416 с.
3. Смерічевський С. Ф., Зацаринін С. А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 21–31.
4. Осипенко Н. О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 48. С. 25–30.
5. Нич-Войтан С. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у діяльність вітчизняних підприємств в умовах війни. *Вісник ЛТУ. Економічні науки*. 2023. № 73. С. 14–19.
6. Вовчанська, О., & Іванова, Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2022. (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32> (дата звернення: 04/05/2025)
7. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551> (дата звернення: 04/05/2025)
8. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190–201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201) (дата звернення: 05/05/2025)
9. Войтович Н. В., Терещук О. Ю. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 122–129.
10. Яловега Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. *Наук. зап. Льв. ун-ту бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 373–379.
11. Перевозова І. В., Тимошенко Д. В., Кравчук Р.С. Управління обмеженнями інтелектуально-ресурсного потенціалу працівника на основі теорії обмеження систем. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June 2018. 5(17), Vol. 1. С. 69–77.
12. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 05/05/2025)
13. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 05/05/2025)

REFERENCES:

1. Zhehus, O. V. (2023). Marketynh mozhlyvostei yak suchasna kontseptsiiia rozvytku subiektiv hospodariuvania v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Opportunity marketing as a modern concept of development for business entities under global challenges]. *Biznes Inform*, (8), 300–308. [in Ukrainian].
2. Klauzevits, K. von. (2018). Pryroda viiny [On war] (R. Herasymov, Trans.). Kharkiv: Vivat. [in Ukrainian].
3. Smerichevskiy, S. F., & Zatsarynin, S. A. (2022). Marketynhova stratehiia prosuvannia innovatsiynykh produktiv [Marketing strategy for promoting innovative products]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, 6(1), 21–31. [in Ukrainian].
4. Osypenko, N. O. (2023). Vplyv kryzovykh sytuatsii na intehrovani marketynhovi komunikatsii ta vnutrishnie seredovyshche pidpriemstva [The impact of crisis situations on integrated marketing communications and the internal environment of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, (48), 25–30. [in Ukrainian].
5. Nych-Voitan, S. (2023). Intehratsiia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u diialnist vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh viiny [Integration of corporate social responsibility into the activities of domestic enterprises under wartime conditions]. *Visnyk LTU. Ekonomichni nauky*, (73), 14–19. [in Ukrainian].

6. Vovchanska, O., & Ivanova, L. (2022). Osoblyvosti realizatsii instrumentiv marketynhu v umovakh voiennoho stanu [Features of marketing tool implementation under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32> [in Ukrainian].
7. Zerkal, A. V., & Balabukha, K. Ye. (2023). Marketynh pid chas voiennoho stanu: pobudova kanaliv komunikatsii ta transformatsiia biznesu [Marketing during martial law: communication channel construction and business transformation]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky*, (1). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551> [in Ukrainian].
8. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova migratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Labor migration as an external threat to the staffing security of an enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, (10(38)), 190–201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201) [in Ukrainian].
9. Voitovych, N. V., & Tereshchuk, O. Yu. (2021). Osoblyvosti marketynhovoї stratehii v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Peculiarities of marketing strategy under conditions of digital transformation]. *Sotsialna ekonomika*, (62), 122–129. [in Ukrainian].
10. Yaloveha, N. I. (2023). Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky y shliakhy prosuvannia tovariv [Marketing communications in wartime: challenges and ways of product promotion]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, (37), 373–379. [in Ukrainian].
11. Perevozova, I. V., Tymoshenko, D. V., & Kravchuk, R. S. (2018). Upravlinnia obmezhenyamy intelektualno-resursnoho potentsialu pratsivnyka na osnovi teorii obmezhenia system [Managing constraints of the intellectual-resource potential of employees based on the theory of constraints]. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 5(17), Vol. 1, 69–77. [in Ukrainian].
12. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, (9(37)), 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) [in Ukrainian].
13. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (date of access: 05/05/2025) [in English].