

## ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ: МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДО РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

### BUSINESS RECOVERY AND DEVELOPMENT: MARKETING APPROACHES TO THE RESILIENCE OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

УДК 658.8-043.96:330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-24>

**Бубенець І.Г.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
управління репутацією  
та клієнтським досвідом,  
Державний біотехнологічний університет  
**Чміль Г.Л.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри маркетингу,  
управління репутацією  
та клієнтським досвідом,  
Державний біотехнологічний університет  
**Олініченко К.С.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
управління репутацією  
та клієнтським досвідом,  
Державний біотехнологічний університет

**Bubenets Iryna**

State Biotechnological University

**Chmil Hanna**

State Biotechnological University

**Olinichenko Kateryna**

State Biotechnological University

У статті наведено стан підприємницької активності під час воєнних дій в Україні. З'ясовано, що підприємства продовжують працювати і відновлювати економіку країни. За результатами дослідження виявлено основні проблеми, з якими стикаються українські підприємства в умовах війни, а саме: втрата клієнтів, падіння продаж, низька платоспроможність населення, зростання цін, відсутність висококваліфікованих спеціалістів, перебудова системи маркетингової діяльності підприємств тощо. Визначено основні фактори резильєнтності соціально-економічних систем, та ключові фактори, які сприятимуть адаптуватися бізнесу для резильєнтності соціально-економічних систем на засадах маркетингу. Запропоновано особливості формування маркетингових стратегій в умовах економічної кризи для відновлення та розвитку бізнесу в Україні.

**Ключові слова:** відновлення та розвиток бізнесу, маркетингові стратегії, стратегічні напрями, маркетинг, маркетингова діяльність підприємств, резильєнтність, цифровізація.

*Amidst the persistent socio-economic challenges stemming from hostilities in Ukraine, domestic enterprises must consistently adapt their management decisions and marketing strategies to sustain viability, ensure demand, and enhance competitiveness. The accelerated development of digital technologies and the ongoing digitalization of society have significantly influenced business development in recent years. In response, enterprises need to swiftly identify threats and opportunities, respond instantly to new challenges, and adopt a proactive stance during their marketing activities. This article explores the state of entrepreneurial activity during military operations in Ukraine, revealing that enterprises continue to operate and contribute to the country's economic recovery. The study identifies the main challenges faced by Ukrainian enterprises in wartime conditions, including the loss of customers, declining sales, low solvency of the population, rising prices, a shortage of highly qualified specialists, and the restructuring of marketing activities within enterprises. Key factors contributing to the resilience of socio-economic systems are highlighted, encompassing state support, changes in the economic and social structure, infrastructure development, innovativeness, digitalization of the economy and business, funding opportunities, and international cooperation. The article also identifies essential factors that enable businesses to adapt to the resilience of socio-economic systems, such as the utilization of digital marketing technologies, integration of new platforms, investment in marketing technology and talented marketers, personalized marketing, periodic data collection and utilization, social responsibility, localization and globalization strategies, innovation, creativity, environmental awareness, and resilient marketing. The article proposes specific features for the formation of marketing strategies in the conditions of an economic crisis for the recovery and development of businesses in Ukraine. These features include a comprehensive understanding of the situation, adjustment of the current marketing strategy in accordance with new realities, emphasis on the company's values and mission, fostering innovation and adaptation (such as developing new products or modifying existing ones to meet evolving needs), strengthening online presence, implementing effective budget management, and integrating technology.*

**Key words:** business recovery and development, marketing strategies, strategic directions, marketing, marketing activities of enterprises, resilience, digitalization.

**Постановка проблеми.** В умовах постійних соціально-економічних викликів, зумовлених бойовими діями в Україні, вітчизняним підприємствам для життєстійкості та забезпечення затребуваності необхідно постійно змінювати підходи до управлінських рішень і маркетингових стратегічних дій. За останні роки також на розвиток бізнесу суттєво вплинуло підвищення темпів розвитку цифрових технологій та прискорення процесів цифровізації суспільства. Відповідно, у процесі маркетингової діяльності підприємствам необхідно забезпечувати швидке виявлення загроз та можливостей, миттєво реагувати на нові виклики, бути проактивними (ініціювати та впроваджувати зміни, тим самим переналаштовувати процеси та персонал; цілеспрямовано шукати та формувати можливості для подальшого розвитку). З урахуванням означеного для забезпечення діяльності підприємств для резильєнтності соціально-економічних систем, необхідно виявити стратегічні

маркетингові підходи відновлення та розвитку бізнесу. Тому цей напрям дослідження на сьогодні є актуальним для підприємств, які функціонують в сучасних реаліях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем функціонування українського бізнесу в умовах повномасштабних воєнних дій на території України та маркетингових аспектів ведення бізнесу в умовах війни присвячені праці таких вчених, як: О. Жегус, Н. Савицької, В. Хаустової, О. Решетняк, В. Рихліцького, С. Бессонової, О. Шалевої, С. Чернобровкіної та ін. Але, враховуючі постійний негативний вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств, проведене дослідження дозволить виявити проблеми, з якими стикається український бізнес в сучасних реаліях, та запровадити маркетингові підходи для їхнього вирішення.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання статті є дослідження стану активно діючих

підприємств в Україні, виявлення проблем, із якими зіштовхується бізнес під час війни. Визначення маркетингових підходів та факторів, що сприятимуть адаптуватися бізнесу для резильєнтності соціально-економічних систем і успішно розвиватися використовуючи сучасні методи, технології та стратегії маркетингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження..**

Бізнес в Україні під час війни переживає значні трансформації. Більшість підприємств були неготовими до військового вторгнення росії на територію України, і не мали планів миттєвих дій та стратегій для зменшення ризиків на випадок таких надзвичайних ситуацій [1]. Аналізуючи офіційні статистичні дані щодо кількості активно діючих підприємств у 2022 р., бачимо, що біля 6% повністю зупинили свою діяльність (рис. 1).

За результатами опитування, проведеного ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій», серед виявлених проблеми, із якими зіштовхується бізнес під час війни, третина підприємств, а саме 35% відзначили зменшення попиту на продукцію / послуги. Найбільш гостро ця проблема відчувається у представників мікро- та малого бізнесу, її відзначили 49% та 39% респондентів цієї групи підприємств, відповідно. А це означає втрату клієнтів, падіння продаж, що відбувається під впливом зміни потреб та запитів споживачів за умов високих темпів зростання цін і зниження платоспроможності населення [3]. Від опору таким загрозам та ризикам, бізнесу необхідно переходити на нові стратегічні підходи, засновані на впровадженні інноваційних маркетингових рішень. Саме інновації, породжені кризою і намірами виживання, дозволяють суб'єктам господарювання виходити на новий рівень розвитку.

Здатність підприємства адекватно реагувати на мінливі ринкові умови визначає його успішність. А маркетинг, як ключовий інструмент взаємодії зі споживачами, відіграє вирішальну роль в управлінні розвитком бізнесу в періоди кризових явищ.

Маркетологи повинні швидко адаптуватися до змінених умов, переосмислюючи стратегії розвитку підприємства. Головне на сьогодні – це цифровізація бізнес-процесів та онлайн присутність в інформаційному середовищі. Цифровізація в економічній системі підприємств значно розширює можливості нових форматів організації та управління діяльністю, впливає на рівень їх економічного зростання і конкурентоспроможність за умов цифрової грамотності персоналу [4]. В сучасному бізнесі зростає значення онлайн-каналів та соціальних медіа як основних платформ для взаємодії з клієнтами, партнерами, стейкхолдерами. Маркетологи підприємств мають бути гнучкими, миттєво реагувати на зміни та застосовувати інноваційні рішення для функціонування в умовах економічної кризи, заподіяною війною.

Можна стверджувати, що цифрова революція, поява значної кількості нових маркетингових технологій та інструментів цифрового маркетингу дозволяють просувати підприємство, його продукти з мінімальними витратами часу і ресурсів, що на цей час є важливим фактором для функціонування. Відбувається переорієнтація на цифрові канали і нові стратегії, які враховують нові реалії та виклики суспільства [4-7]. Цей період також відкриває двері для інновацій та нових маркетингових стратегій, які можуть виявитися ключовими для подальшого розвитку бізнесу.

Аналізуючи наукові праці з проблем життєздатності та розвитку бізнесу в умовах військового стану країни [3; 5; 8; 9; 10], авторами визначено ключові фактори, що сприятимуть відновленню бізнесу для резильєнтності соціально-економічних систем і успішно розвиватися використовуючи сучасні методи, технології та стратегії маркетингу, а саме:

- застосування цифрових маркетингових технологій (інструменти MarTech);
- інтеграція нових платформ, а саме: автоматизація маркетингу та маркетингові хмарні платформи, що сприяють покращенню бізнес-процесів;

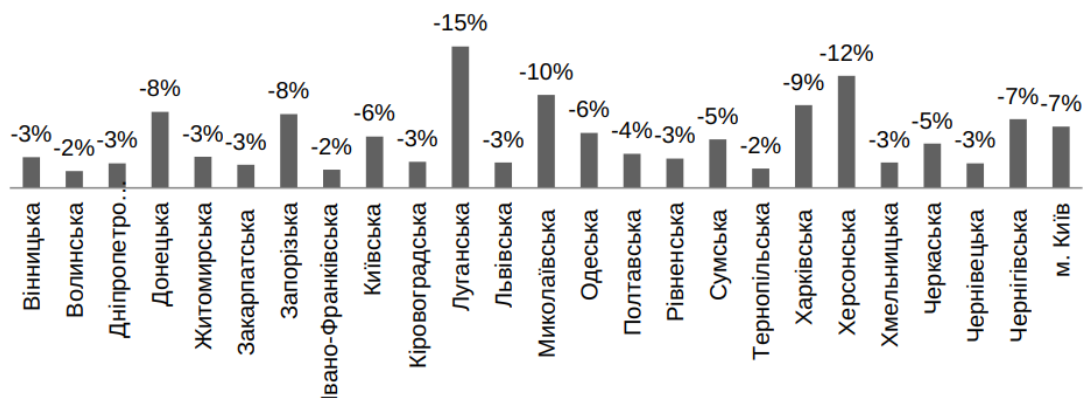


Рис. 1. Динаміка активно діючих підприємств за регіонами у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Джерело [2]

- інвестиції в маркетингові технології та талановитих маркетологів, що також є важливим фактором для конкурентоспроможності підприємств;
- цифровий маркетинг, включаючи електронну комерцію, SEO, SMM та контекстну рекламу;
- персоналізований маркетинг, що вказує на зростаючу потребу в більш цілеспрямованих і індивідуалізованих маркетингових комунікаціях.
- періодичний збір та використання даних. Більшість українських підприємств використовують дані для прийняття маркетингових рішень. Аналітика даних допомагає зрозуміти поведінку споживачів та ефективніше налаштувати маркетингові кампанії;
- соціальна відповідальність. В Україні зростає значення соціальної відповідальності брендів. Підприємства, які демонструють свою відповідальність перед суспільством, здобувають більшу лояльність клієнтів;
- локалізація та глобалізація. Українські підприємства активно адаптують свої маркетингові стратегії до місцевих особливостей, водночас розширюючи свою присутність на міжнародних ринках;
- інновації та креативність. Використання нетрадиційних підходів і нових ідей є ключовим для привертання уваги споживачів.
- екологічна свідомість. Зростаюча екологічна свідомість серед населення впливає на маркетингові стратегії. Екологічно чисті продукти та практики стають важливими аспектами для залучення споживачів;
- резильєнтний маркетинг. Це така маркетингова стратегія успішної адаптації та розвитку бізнесу в контексті значного негативного впливу зовнішніх факторів та інституційних пасток внутрішнього середовища. Резильєнтність, перш за все, поведінкова характеристика маркетингової діяльності, її здатність до відновлюваності (до гнучкої та швидкої реакції на зовнішні та внутрішні шоки) на принципах сталого розвитку [8].

Факторами резильєнтності соціально-економічних систем за умов військової агресії росії проти України стали: державна підтримка, зміна самої структури економіки, виробничого та соціального секторів, інфраструктури, інноваційність, цифровізація економіки та бізнесу, можливість фінансування, міжнародна співпраця. [11].

Відзначимо, що ключові фактори відновлення та розвитку бізнесу в Україні є важливими для розуміння завдань та формування ефективних стратегій. Важливим елементом стратегічного розвитку підприємств є вибір правильної маркетингової стратегії, яка може варіюватися залежно від конкретних цілей та завдань кожного проекту. Це вимагає глибокого аналізу ринку та потреб клієнтів, а також здатності гнучко підходити до використання різних маркетингових інструментів.

Під час формування стратегії маркетингу в умовах економічної кризи та цифровізації суспільства підприємству необхідно враховувати специфіку продукту, особливості ведення бізнесу, які впливають на формування цільової аудиторії, вибору відповідних каналів та засобів налагодження взаємодії і підтримки постійної комунікації з клієнтами. У кризовий період споживачі купують інакше, але все ж таки не перестають купувати. Тому маркетологи українських підприємств мають переглянути свої маркетингові стратегії, які були ефективними у минулому, та адаптувати їх до нових реалій та умов ведення бізнесу. Варто звернути особливу увагу на такі особливості формування маркетингових стратегій, як:

- аналіз ситуації: повне розуміння ситуації. Це включає оцінку змін на ринку, зниження попиту, поведінкові зміни споживачів;
- ревізія стратегії: коригування поточної маркетингової стратегії відповідно до нових реалій. Можливо, буде потрібно перерозподіл бюджету, зміна акцентів та цілей;
- зосередження на цінностях: час кризи – це момент, коли підприємство має наголосити на своїх цінностях та місії. Це допомагає зміцнити взаємини із клієнтами, які поділяють самі цінності;
- інновації та адаптація: розвиток нових продуктів або модифікація існуючих відповідно до потреб і вимог, які постійно міняються;
- посилення онлайн присутності: у період кризи багато підприємств посилюють свою онлайн активність, оскільки більшість споживачів залишаються онлайн;
- ефективне управління бюджетом: розуміння та ефективне використання бюджету маркетингової діяльності й визначення ефективності витрат та повернення інвестицій;
- технологічна інтеграція: застосування інновацій та цифрових рішень для покращення маркетингових стратегій та ефективності бізнесу.

Відзначимо, що в кризовий період, коли невідомість бізнесових перспектив є максимальною, більшість підприємств традиційно скорочують маркетингову активність та витрати на неї, намагаючись економити. Але така стратегія призводить до зниження обсягів продажу неминучих витрат покупців і частки ринку. Отже, для резильєнтності соціально-економічних систем, підприємствам необхідно спрямувати зусилля на активізацію маркетингової діяльності, пошуку нових перспектив та можливостей подальшого розвитку бізнесу.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

В умовах кризи маркетинг стає ключовим інструментом збереження та розвитку бізнесу. Грамотна стратегія, адаптована під нову реальність, дозволяє підприємствам залишатися на плаву та навіть збільшувати свою прибутковість. Підприємства,



які здатні гнучко реагувати, акцентувати цінності та інноваційно підходити до проблем, залишаються конкурентоспроможними навіть у найскладніші періоди. З кожним роком функції та завдання маркетингу постійно розширюються, відбувається інтеграція нових технологій і методик, які змінюють способи взаємодії з ринком.

На сьогодні проблема відновлення та розвитку бізнесу в Україні, а також пошук шляхів та механізмів ефективного управління на засадах маркетингу для резильєнтності соціально-економічних систем є дуже важливою та потребує подальших поглиблених досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців з березня – п'ять найважливіших показників в одній інфографіці. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznes-pokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html> (дата звернення: 15.12.2023).

2. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2023).

3. Жегус О. Особливості маркетингової стратегії відновлення бізнесу в Україні. *Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін*. Міжнар. наук.-практ. конф. Хмельницький : ХНУ. 2023. С. 59–62. URL: [https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52738/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D0%86%D0%A2%D0%9C%D0%9C\\_2023.pdf#page=59](https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52738/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%86%D0%A2%D0%9C%D0%9C_2023.pdf#page=59) (дата звернення: 17.12.2023).

4. Бубенець І.Г., Чатченко О.Є. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізації економіки України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1–2 (39). С. 62–68. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/22580/1/TRANSFORMATSIYA\\_3-4\\_22.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/22580/1/TRANSFORMATSIYA_3-4_22.pdf) (дата звернення: 20.12.2023).

5. Бубенець І.Г., Чатченко О.Є. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3 (306). С. 323–326. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf> (дата звернення: 24.12.2023).

6. Chmil H. Digitalization as a behaviour transformation tool of consumer market economic entities. Majesty Of Marketing: XVI International scientific and practical conference for students and young scientists, Dnipro, 10 December 2020. Dnipro: National Technical University Dnipro Polytechnic, 2020. P. 40–41.

7. Savytska, N., Babenko, V., Chmil, H., Priadko, O. & Bubenets, I. Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market. *Journal of Information Technology Management*, 2023. 15 (1), 124–134. URL: [https://journals.ut.ac.ir/article\\_90740\\_2dc7c64f4d84dc1be3d51c6acc5f811.pdf](https://journals.ut.ac.ir/article_90740_2dc7c64f4d84dc1be3d51c6acc5f811.pdf) (дата звернення: 25.12.2023).

8. Савицька Н.Л. Резильєнтний маркетинг як передумова розвитку бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка». 2022. С. 240–241. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272077/267676> (дата звернення: 25.12.2023).

9. Савицька Н. Маркетингові технології для розвитку життєстійкості бізнесу. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва*. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Івано-Франківськ. 2023. С. 490–493. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/44765/1/Savyts\\_ka\\_Konf\\_I-Frankivs\\_k\\_23\\_490-493.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/44765/1/Savyts_ka_Konf_I-Frankivs_k_23_490-493.pdf) (дата звернення: 27.12.2023).

10. Олініченко К.С., Чміль Г.Л., Пахуча Е.В. Трансформаційні зміни маркетингових сервісів в умовах карантину та війни. *Економіка і регіон*. 2023. № 1 (88). С. 70–80. URL: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2875/2274> (дата звернення: 27.12.2023).

11. Хаустова В.Є., Решетняк О.І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2023. № 7. С. 30–41. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-7\\_0-pages-30\\_41.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-7_0-pages-30_41.pdf) (дата звернення: 27.12.2023).

#### REFERENCES:

1. Business in conditions of war. How the self-feeling of entrepreneurs has changed since March - five most important indicators in one infographic [Biznes v umovakh viyni. Yak zminyvalos' samovidchuttya pidpriemtsiv z bereznya – p'yat' nayvazhlivishikh pokaznikov v odnyy infografitsij]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznes-pokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html> (accessed December 15, 2023).

2. State Statistics Service [Derzhavna sluzhba statistiki]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed December 15, 2023).

3. Zhegus O. (2023) Osoblivosti marketingovoi strategii vidnovlennya biznesu v Ukraini [Peculiarities of the marketing strategy of business recovery in Ukraine]. *Innovatsiyini tekhnologii marketingu i menedzhmentu v umovakh transformatsiyinikh zmin*. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Khmel'nits'kiy : KhNU. 2023, pp. 59–62. Available at: [https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52738/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D0%86%D0%A2%D0%9C%D0%9C\\_2023.pdf#page=59](https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52738/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%86%D0%A2%D0%9C%D0%9C_2023.pdf#page=59) (accessed December 17, 2023). (in Ukrainian)

4. Bubenets I.G., Chatchenko O.Ye. (2022) Transformatsiya modeli biznesu v protsesi tsifrovizatsii ekonomiki Ukraini [Transformation of the business model in the process of digitalization of the economy of Ukraine]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1–2 (39), pp. 62–68. Available at: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/22580/1/TRANSFORMATSIYA\\_3-4\\_22.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/22580/1/TRANSFORMATSIYA_3-4_22.pdf) (accessed December 20, 2023).

5. Bubenets I.G., Chatchenko O.Ye. (2022) Marketingova diyal'nist' pidpriemstv v umovakh krizi

[Marketing activity of enterprises in crisis conditions]. *Visnik Khmel'nits'kogo natsional'nogo universitetu. Ekonomichni nauki*, no. 3 (306), pp. 323–326. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf> (accessed December 24, 2023).

6. Chmil H. (2020) Digitalization as a behaviour transformation tool of consumer market economic entities. *Majesty Of Marketing: XVI International scientific and practical conference for students and young scientists, Dnipro*, 10 December 2020. Dnipro: National Technical University Dnipro Polytechnic, pp. 40–41. (in Ukrainian)

7. Savytska, N., Babenko, V., Chmil, H., Priadko, O. & Bubenets, I. (2023) Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market. *Journal of Information Technology Management*, no. 15 (1), pp. 124–134. Available at: [https://journals.ut.ac.ir/article\\_90740\\_2dc7c64f4d84dc1be3d51c6accc5f811.pdf](https://journals.ut.ac.ir/article_90740_2dc7c64f4d84dc1be3d51c6accc5f811.pdf) (accessed December 25, 2023).

8. Savytska N.L. (2022) Rezil'entniy marketing yak peredumova rozvitku biznesu [Resilient marketing as a prerequisite for business development]. *Biznes, innovatsiy, menedzhment: problemi ta perspektivi: zb. tez dop. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Kiiv: KPI im. Igorya Sikors'kogo. Vid-vo «Politekhnik», pp. 240–241.*

Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/2720/77/267676> (accessed December 25, 2023). (in Ukrainian)

9. Savytska N. (2023) Marketingovi tekhnologii dlya rozvitku zhittestiykosti biznesu [Marketing technologies for the development of business sustainability]. *Staliy rozvitok ekonomiki, suspil'stva ta pidpriemnitstva. Matepiali Mizhnar.nauk.-prakt. konf. Ivano-Frankivs'k. 2023*, pp. 490–493. (in Ukrainian). Available at: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/44765/1/Savyts\\_ka\\_Konf\\_I-Frankivs\\_k\\_23\\_490-493.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/44765/1/Savyts_ka_Konf_I-Frankivs_k_23_490-493.pdf) (accessed December 27, 2023).

10. Olinichenko K.S., Chmil G.L., Pahucha E.V. (2023) Transformatsiyni zmini marketingovikh servisiv v umovakh karantynu ta viyni [Transformational changes in marketing services in the conditions of quarantine and war]. *Ekonomika i region*, no. 1 (88), pp. 70–80. Available at: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2875/2274> (accessed December 27, 2023).

11. Haustova V.E., Reshetnyak O.I. (2023) Rezil'entnist' ekonomiki: sutnist' i vikliki dlya Ukraïni [Resilience of the economy: essence and challenges for Ukraine]. *BIZNES-INFORM*, no. 7, pp. 30–41. Available at: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-7\\_0-pages-30\\_41.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-7_0-pages-30_41.pdf) (accessed December 27, 2023).