



УДК 339.138:332.1

## TERRITORIAL BRANDING OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MILITARY TURBULENCE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

### ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

**Zaiachkovska H. A. / Заячківська Г. А.***Dr. e.s, Prof. / д.е.н., проф.*

ORCID ID: 0000-0001-8631-7268

*Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute,**Khmelnytskyi, Kamianetska St. 3, 29013 /**Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,**м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 3, 29013*

**Анотація.** У статті досліджено територіальний брендинг України в умовах воєнної турбулентності як інструмент репутаційної стійкості, соціально-економічного відновлення та міжнародної комунікації. Обґрунтовано, що війна радикально змінила конкурентний контекст для міст і регіонів – зросли безпекові ризики, посилилася міграційна мобільність населення та бізнесу, а традиційні туристичні та інвестиційні наративи потребують переосмислення. Показано, що ефективний брендинг територій під час кризи поєднує ціннісно-орієнтований наратив (стійкість, солідарність, ідентичність, культурна спадщина); доказову комунікацію (прозорі дані про безпеку, доступність, логістику, сервіси); мережеву модель партнерств (громади–бізнес–діаспора–міжнародні інституції) та цифрові канали просування й управління довірою. Уточнено ключові виклики брендингу територій України, а саме ризик стигматизації через образ небезпеки, конкуренція за ресурси й людей, інформаційні атаки та фрагментація локальних бренд-ідентичностей. Визначено можливості посилення «капіталу бренду» через культурну дипломатію та історії стійкості громад, розвиток внутрішнього туризму в безпечніших регіонах, просування інвестиційних ніш відновлення, а також формування нових сенсів територіальних брендів у системі післявоєнної реконструкції. Запропоновано модель антикризового брендингу територій (цілі–аудиторії–наративу–канали–метрики), що може використовуватися органами місцевого самоврядування та регіональними агенціями розвитку для планування комунікацій і проєктів відновлення.

**Ключові слова:** територіальний брендинг; воєнна турбулентність; виклики територіального брендингу, модель антикризового територіального брендингу, кризові комунікації, відновлення.

### Вступ.

Територіальний брендинг у XXI столітті еволюціонував від «просування місць» до комплексної політики конкурентної ідентичності, що охоплює репутацію, інвестиційну привабливість, людський капітал, туризм, експорт та міжнародні партнерства. Класичні підходи до «place branding» підкреслюють, що бренд території не зводиться до логотипу чи рекламної кампанії, він відображає узгодженість цінностей, реальних змін і комунікації між стейкхолдерами.



Повномасштабна війна в Україні сформувала умови воєнної турбулентності, у яких територіальні бренди опинилися під тиском одночасно кількох факторів – фізична небезпека, руйнування інфраструктури, вимушена міграція, падіння традиційних туристичних потоків, зростання репутаційних ризиків та інтенсивні інформаційні впливи. Паралельно війна породила нові символи й смисли, що можуть посилювати міжнародну суб'єктність українських міст і регіонів, до яких віднесемо солідарність, взаємодопомогу, культурну стійкість, волонтерські мережі, інноваційну адаптацію. Відтак територіальний брендинг стає інструментом не лише економічного розвитку, а й підтримки довіри, соціальної згуртованості та мобілізації ресурсів для відновлення.

Актуальність проблематики підсилюється масштабом потреб відновлення. Спільна оцінка Уряду України, Світового банку, Європейського Союзу (ЄС) та Організації Об'єднаних Націй (ООН (RDNA4)) оцінює потреби реконструкції й відновлення у сотні мільярдів доларів США [1; 2]. Це означає конкуренцію за донорські, інвестиційні та людські ресурси, де репутація територій і якість їх комунікації відіграють критичну роль.

Мета статті – дослідити виклики та можливості територіального брендингу України в умовах воєнної турбулентності й обґрунтувати практичну рамку антикризового брендингу територій для потреб відновлення.

### **Основна частина.**

Територіальний бренд трактується як узгоджена система політик і комунікацій, які формують репутацію місця в очах ключових аудиторій (мешканці, бізнес, туристи, інвестори, медіа, партнери). Важливо, що бренд «працює» лише тоді, коли комунікації підтверджені діями та якістю управління [3]. Брендинг територій під час війни в Україні розглядаємо, як стратегічне формування та просування унікального образу міста чи регіону, що трансформує його з просто місця на призначення, фокусуючись на стійкості, героїзмі, ідентичності, інвестиційній привабливості та майбутній ревіталізації, навіть під час бойових дій, залучаючи як внутрішню аудиторію, так і міжнародну спільноту для підтримки та віри в майбутнє.



У кризових умовах (конфлікт, катастрофи, пандемії) зростає значення довіри й прозорості. Практики кризового менеджменту в туризмі та управлінні DESTINATIONAMI підкреслюють необхідність системної підготовки, швидкої реакції, єдиного інформаційного центру й відновлювальних комунікацій, спрямованих на повернення впевненості аудиторій [4; 5]. Тому, для територій під час військових дій брендинг має поєднати маркетингову логіку з логікою кризового управління – «правда + швидкість + емпатія + доказовість».

Під час війни зовнішні аудиторії часто редукують різноманітність територій до узагальненого образу «небезпечно». Це знижує інвестиційні наміри й туристичний попит навіть щодо відносно безпечніших регіонів. Відповідно, брендинг потребує сегментації територій за безпековими сценаріями та коректної комунікації ризиків без маніпуляцій.

Релокація бізнесу, внутрішня міграція, зміни на ринку праці формують конкуренцію між містами та регіонами за робочі місця, фахівців, підприємців, студентів, донорські та грантові програми. У таких умовах бренд території має демонструвати не «обіцянки», а спроможність підтримки бізнесу, наявність сервісів для переселенців, доступ до освіти й медицини, транспортну доступність, цифрові послуги.

Воєнна турбулентність створює для територіального брендингу України принципово нові умови функціонування, у яких традиційні маркетингові підходи виявляються недостатніми. Брендинг територій у період війни зазнає впливу одночасно безпекових, соціально-економічних, інформаційних та культурних факторів, що зумовлює комплексність і багатовимірність викликів, до яких нами віднесено:

– стигматизація територій через безпекові ризики – формування узагальненого образу України як небезпечної території, що автоматично поширюється на всі регіони та міста незалежно від реального рівня ризиків. Така стигматизація негативно впливає на інвестиційну привабливість, туристичні потоки та рішення міжнародних партнерів щодо співпраці. У цих умовах територіальний брендинг потребує переходу від емоційних образів до доказових



комунікацій, заснованих на диференціації регіонів за рівнем безпеки, інфраструктурної спроможності та доступності сервісів;

– конкуренція між територіями за ресурси відновлення – території вимушені змагатися за розміщення релокованого бізнесу, залучення фахівців, реалізацію міжнародних проєктів відбудови. За цих умов бренд території стає інструментом економічної конкуренції, а його ефективність залежить від наявності чіткої ціннісної пропозиції, зрозумілих проєктів і спроможності місцевої влади до реалізації задекларованих стратегій;

– мобільність населення та трансформація цільових аудиторій – масова внутрішня та зовнішня міграція населення суттєво змінює структуру цільових аудиторій територіального брендингу. Це вимагає адаптації бренд-комунікацій до нових потреб і очікувань, зокрема на здатності території забезпечувати базову якість життя в кризових умовах;

– інформаційні атаки та репутаційна вразливість – воєнна турбулентність супроводжується активними інформаційними впливами, включаючи дезінформацію, маніпулятивні наративи та спроби дискредитації українських територій на міжнародній арені. За відсутності єдиних стандартів комунікації та кризових протоколів бренди територій стають фрагментованими й вразливими до репутаційних втрат, що зумовлює необхідність формування узгоджених бренд-платформ, координації повідомлень між національним, регіональним і локальним рівнями, а також впровадження системного моніторингу інформаційного середовища.

– втрати культурної спадщини та втрата символічного капіталу – втрата культурних маркерів знижує впізнаваність регіонів і ускладнює відновлення позитивного іміджу. Водночас цей виклик формує потребу в нових підходах до брендингу, орієнтованих на збереження пам'яті, культурну дипломатію та переосмислення спадщини як ресурсу стійкості й відновлення.

Систематизацію ключових викликів територіального брендингу України в умовах воєнної турбулентності подано в таблиці 1.



**Таблиця 1 - Ключові виклики територіального брендингу України в умовах воєнної турбулентності**

№	Виклик	Характеристика	Наслідки для брендингу
1	Стигматизація територій	Узагальнене сприйняття територій як небезпечних	Необхідність диференційованих і доказових комунікацій
2	Конкуренція за ресурси відновлення	Боротьба між регіонами за інвестиції, донорів і кадри	Формування чітких ціннісних і проєктних пропозицій
3	Мобільність населення та трансформація цільових аудиторій	Внутрішня міграція населення та релокація бізнесу	Акцент на сервісах, адаптивності та якості життя
4	Інформаційні атаки	Дезінформація та репутаційні загрози	Стандарти кризових комунікацій і єдині наративи
5	Втрати культурної спадщини	Руйнування матеріальних і нематеріальних об'єктів	Посилення культурної дипломатії та ідентичності

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, ключові виклики територіального брендингу України в умовах воєнної турбулентності виходять за межі класичних маркетингових проблем і набувають системного характеру. Їх подолання можливе лише за умови інтеграції брендингу в стратегії кризового управління, регіонального розвитку та післявоєнного відновлення.

У процесі дослідження визначено можливості та стратегічні напрями брендингу територій України:

1. Переосмислення ціннісної пропозиції територій – у воєнний період бренд території часто зміщується від «привабливості» до «сенсу»: підтримка, солідарність, незламність, свобода, гідність. Ці цінності можуть конвертуватися у міжнародну підтримку, партнерства, програми відновлення, а в перспективі у туристичний та інвестиційний інтерес.

2. Цифровізація комунікацій та управління довірою – цифрові канали (офіційні портали, соцмережі, візуальні історії, сервіси «єдиного вікна») стають основним мостом між територією та аудиторіями. Виходячи з цього вважаємо необхідним проводити:

- інформування (актуальні правила, маршрути, сервіси, безпека);
- підтвердження (дані, посилання на офіційні джерела, партнерські заяви);
- залучення (громадські ініціативи, волонтерські мережі, події);
- конверсія (запити на інвестиції, донати, участь у програмах, відвідування).



3. Брендинг як інструмент відновлення та залучення фінансування – оцінки RDNA4 підкреслюють тривалу потребу у відновленні (10-річний горизонт) та значні обсяги ресурсів. У цьому контексті територіальний брендинг має формувати «портфель можливостей»: інвестиційні проекти, індустриальні парки, відбудова житла, енергоефективність, креативні індустрії, туризм пам'яті та культури з чіткими пакетами для донорів і бізнесу [3].

В умовах війни територіальний брендинг потребує системного інструментарію, здатного забезпечити узгодженість стратегічних цілей, комунікацій і практичних дій органів місцевого самоврядування та регіональних агенцій розвитку. З цією метою запропоновано для практичного використання органами місцевого самоврядування модель антикризового територіального брендингу (модель 5А):

A1. Aim (цілі) – у воєнний час ключовими цілями територіального брендингу стають репутаційна стійкість, підтримка соціальної згуртованості та мобілізація ресурсів для відновлення. Цілі брендингу мають бути безпосередньо пов'язані зі стратегіями регіонального розвитку, планами відбудови та безпековими протоколами, що дозволяє уникнути розриву між комунікацією та реальними діями.

A2. Audiences (аудиторії) – ідентифікація та сегментація ключових аудиторій територіального бренду. Крім традиційних груп (мешканці, туристи, бізнес), до неї входять внутрішньо переміщені особи, релоковані підприємства, міжнародні донори, гуманітарні організації, іноземні уряди та діаспора. Кожна з цих груп має власні очікування, критерії довіри та інформаційні потреби, що зумовлює необхідність диференційованих повідомлень і каналів комунікації в межах єдиної бренд-платформи.

A3. Argument (наратив/обіцянка) – формування аргументації територіального бренду, тобто поєднання цінностей і доказів, які підтверджують здатність території функціонувати та розвиватися в кризових умовах. В умовах війни бренд-наративи мають ґрунтуватися на таких категоріях, як стійкість, солідарність, ідентичність, безпека та адаптивність. Водночас ці цінності



повинні підкріплюватися конкретними фактами: наявністю інфраструктури підтримки бізнесу, соціальних сервісів, програм для переселенців, проєктів відновлення та міжнародних партнерств. Таким чином, аргументація бренду набуває доказового характеру та сприяє підвищенню довіри з боку цільових аудиторій.

A4. Architecture (канали) – визначає сукупність каналів, інструментів і форматів взаємодії з аудиторіями. В антикризовому брендингу пріоритет надається цифровим платформам, офіційним веб-ресурсам, соціальним мережам, міжнародним медіа та партнерським мережам. Архітектура комунікацій повинна бути гнучкою та здатною швидко реагувати на зміни безпекової ситуації.

A5. Analytics (метрики) – системне оцінювання результативності територіального брендингу за допомогою кількісних і якісних показників, які в умовах війни доповнюються індикаторами довіри, репутаційної стабільності, залучення ресурсів та ефективності кризових комунікацій. Аналітика включає моніторинг інформаційного поля, аналіз тональності повідомлень, оцінювання рівня довіри мешканців і партнерів, а також вимірювання фактичних результатів у вигляді реалізованих проєктів, обсягів залученого фінансування та кількості партнерств.

Запропонована авторська модель антикризового територіального брендингу узагальнена в таблиці 2.

**Таблиця 2 - Матриця антикризового територіального брендингу (модель 5A)**

Елемент	Зміст	Практичне застосування
Цілі (Aim)	Репутаційна стійкість, підтримка відновлення	Узгодження брендингу зі стратегіями розвитку
Аудиторії (Audiences)	Мешканці, ВПО, бізнес, інвестори, донори, туристи	Сегментовані повідомлення та канали
Аргументація (Argument)	Цінності + докази (стійкість, безпека, сервіси)	Прозорі та перевірювані бренд-наративи
Архітектура (Architecture)	Цифрові платформи, медіа, партнерства	Інтегрована система комунікацій
Аналітика (Analytics)	Довіра, охоплення, конверсії, залучені ресурси	КРІ та моніторинг ефективності

*Джерело: розроблено автором*



Таким чином, матриця антикризового територіального брендингу (модель 5А) забезпечує цілісний підхід до управління брендом території в умовах воєнної турбулентності. Її застосування дозволяє узгодити стратегічні цілі розвитку з комунікаційною діяльністю, підвищити довіру цільових аудиторій та забезпечити ефективне використання брендингу як інструменту відновлення і сталого розвитку територій України.

### **Висновки.**

Воєнна турбулентність трансформує територіальний брендинг України з інструменту промоції в інструмент управління довірою, репутацією та ресурсами відновлення. Ключові виклики включають стигматизацію ризику, конкуренцію за людський капітал і фінансування, інформаційні атаки та втрати культурної спадщини. Водночас війна формує можливості для посилення конкурентної ідентичності територій через ціннісні наративи стійкості, розвиток цифрових каналів комунікації, культурну дипломатію та створення «портфеля проєктів відновлення», зрозумілого інвесторам і донорам. З огляду на масштаб потреб реконструкції, репутаційна спроможність територій стає практичним ресурсом, що впливає на швидкість і якість відновлення. Запропонована рамка «5А» може бути використана як методичний інструмент для планування антикризових комунікацій і територіальних бренд-стратегій на рівні громад і регіонів.

### **Література:**

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Press Release, 25 Feb 2025.
2. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. World Bank, 2025.
3. Anholt, S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Palgrave Macmillan, 2016. 147 s.
4. UN Tourism (UNWTO). Safety of Destinations (SAFE-D) Initiative. URL: [https://www.untourism.int/technical-cooperation/safe-d?utm\\_source=chatgpt.com#:~:text=Building%20on%20the%20global%20SAFE,ma](https://www.untourism.int/technical-cooperation/safe-d?utm_source=chatgpt.com#:~:text=Building%20on%20the%20global%20SAFE,ma)



## agement%2C%20and%20resilience%2Dbuilding.

5. Crisis Management in Tourism. UNWTO Tourism Academy – IE, 2024. URL: [https://www.unwto-tourismacademy.ie.edu/2024/05/crisis-management-tourism?utm\\_source](https://www.unwto-tourismacademy.ie.edu/2024/05/crisis-management-tourism?utm_source)

### References

1. World Bank (2025). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. (Press release, 25 February).
2. World Bank (2025). *Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. Washington, DC: World Bank, 2025.
3. Anholt, S. (2016). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan. 147 s.
4. UN Tourism (UNWTO). Safety of Destinations (SAFE-D) Initiative. Available at: [https://www.untourism.int/technical-cooperation/safe-d?utm\\_source=chatgpt.com#:~:text=Building%20on%20the%20global%20SAFE,management%2C%20and%20resilience%2Dbuilding.](https://www.untourism.int/technical-cooperation/safe-d?utm_source=chatgpt.com#:~:text=Building%20on%20the%20global%20SAFE,management%2C%20and%20resilience%2Dbuilding.)
5. Crisis Management in Tourism. (2024). UNWTO Tourism Academy – IE. Available at: [https://www.unwto-tourismacademy.ie.edu/2024/05/crisis-management-tourism?utm\\_source](https://www.unwto-tourismacademy.ie.edu/2024/05/crisis-management-tourism?utm_source)

**Abstract.** *The article examines the territorial branding of Ukraine in the context of military turbulence as a tool for reputational resilience, socio-economic recovery, and international communication. It is argued that the war has radically changed the competitive context for cities and regions – security risks have increased, migration mobility of the population and business has increased, and traditional tourism and investment narratives need to be rethought. It is shown that effective branding of territories during a crisis combines a value-oriented narrative (resilience, solidarity, identity, cultural heritage); evidence-based communication (transparent data on security, accessibility, logistics, services); a network model of partnerships (communities–business–diaspora–international institutions) and digital channels of promotion and trust management. The key challenges of branding territories in Ukraine are specified, namely the risk of stigmatization due to the image of danger, competition for resources and people, information attacks and fragmentation of local brand identities. The possibilities of strengthening “brand capital” through cultural diplomacy and stories of community resilience, the development of domestic tourism in safer regions, the promotion of investment niches of recovery, as well as the formation of new meanings of territorial brands in the system of post-war reconstruction are identified. A model of anti-crisis branding of territories (goals–audiences–narratives–channels–metrics) is proposed, which can be used by local governments and regional development agencies for planning communications and recovery projects.*

**Keywords:** *territorial branding; military turbulence; challenges of territorial branding, model of anti-crisis territorial branding, crisis communications, recovery.*