

**Зеркаль Анастасія Вікторівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри маркетингу та логістики  
Національний університет «Запорізька політехніка»*

**Zerkal Anastasiia**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Marketing and Logistics  
Zaporizhzhia Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-3155-1302*

**Балабуха Катерина Євгенівна**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри національної економіки, маркетингу та  
міжнародних економічних відносин  
Класичний приватний університет*

**Balabukha Kateryna**

*Candidate of Sciences in Public Administration,  
Associate Professor at the Department of  
National Economics, Marketing and International Economic Relations  
Classic Private University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-1-8551

**МАРКЕТИНГ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ:  
ПОБУДОВА КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ  
ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ**

**MARKETING IN WAR TIME:  
BUILDING COMMUNICATION CHANNELS  
AND BUSINESS TRANSFORMATION**

**Анотація.** У статті розглянуто особливості управління маркетинговими комунікаційними стратегіями підприємств в умовах збройних конфліктів та воєнного стану в Україні. Окреслено виклики, які виникають у керівництва підприємств під час війни, в тому числі: вимкнення електропостачання, повітряні тривоги та атаки на промислові підприємства та об'єкти критичної інфраструктури, відсутність зв'язку, інтернету, міграція населення в середині країни та за її межі, втрата виробничих потужностей, проблеми з логістикою та ланцюгами комунікацій з клієнтами та постачальниками.

Встановлено, що маркетинг є центральною концепцією управління підприємством, яка дає можливість і розвиває зв'язок між компанією та зовнішнім світом. Зазначено, що маркетинг спрямований на отримання точної, достатньої та своєчасної інформації про процеси та події, що відбуваються в середовищі підприємства, в тому числі і впливу зовнішніх чинників на його діяльність. Визначено вплив маркетингових досліджень та застосування їх результатів в процесі розробки маркетингових програм і управлінських рішень.

Визначено наслідки міграції людей, які втікають від військових дій для українського бізнесу та економік країн, які приймають вимушено переміщених осіб з України, а також українського бізнесу. Проаналізовано як саме збройні конфлікти можуть вплинути на кожен аспект процесу підготовки маркетингових стратегій, комунікаційного комплексу, стратегій сегментації, реклами, зв'язків з громадськістю тощо. Встановлено, що кожен суб'єкт на ринку, включаючи підприємства, споживачів, дилерів, трейдерів і дистриб'юторів, змушені спробувати пристосуватися та розробити правильну стратегію

для виживання на ринку. Вищезазначене є дійсно важливим і особливо стосується діяльності спеціалістів з маркетингу, які відповідають за належні стратегії та можливості для підтримки повноцінної торгівлі та збереження рівня прибутку.

Доведено, що з 24 лютого 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення російською федерацією, бізнес зазнав значних трансформацій та потребує нових підходів до управління всіма процесами від планування виробництва до побудови маркетингових комунікацій зі споживачами та державними органами влади, а також міжнародними партнерами. Визначено, що збройні конфлікти є причиною нестабільності та негативних наслідків не лише для економіки України та власників бізнесу, а й для економік європейських країн, які надають постійну підтримку Україні.

**Ключові слова:** маркетинг, канали комунікації, споживачі, бізнес, трансформація, підприємство, воєнний стан, збройний конфлікт, міжнародна торгівля, глобалізація.

**Summary.** The article examines the peculiarities of managing marketing communication strategies of enterprises in the conditions of armed conflicts and martial law in Ukraine. The challenges presented to the management of enterprises during wartime are outlined, including: blackouts, air strikes and attacks on industrial enterprises and critical infrastructure facilities, the opening of communications, the Internet, population migration in the Americas and beyond, loss production capacity, problems with logistics and communication chains with customers and suppliers.

It has been established that marketing is the central concept of enterprise management, which enables and develops the connection between the company and the outside world. It is noted that marketing is aimed at obtaining accurate, sufficient and happy information about the processes and events taking place in the environment of the enterprise, including the involvement of external factors in its activities. The impact of marketing research and the application of their results in the process of developing marketing programs and management solutions is determined.

The consequences of the migration of people fleeing military operations for Ukrainian business and the economy of the country that hosts forcibly displaced persons from Ukraine, as well as Ukrainian business, are determined. It is analyzed how the armed conflicts themselves can affect every aspect of the process of preparing marketing strategies, communication complex, segmentation strategies, advertising, public relations, etc. It is established that every actor in the market, including businesses, consumers, dealers, traders and distributors, tries to try to adapt and develop the right strategy to live in the market. The above is really a place and a special feature of the activities of marketing specialists, which refer to the appropriate strategies and opportunities to support a full-fledged trade and maintain the level of profit.

It has been proven that since February 24, 2022, after the start of a full-scale invasion of the Russian Federation, business has undergone significant transformations and needs new approaches to managing all processes from production planning to building marketing communications with consumers and state authorities, as well as international partners. It was noted that armed conflicts are the cause of instability and negative consequences not only for the economy of Ukraine and business owners, but also for the economies of European countries that provide constant support to Ukraine.

**Key words:** marketing, communication channels, consumers, business, transformation, enterprise, martial law, armed conflict, international trade, globalization.

**П**остановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток світової економіки призвів до розвитку глобального маркетингу. Кілька десятиліть тому західним підприємствам та компаніям здавалося неможливим продавати свої товари та послуги на закордонних ринках. Нині цей факт нікого не дивує. За останні роки інформаційні технології розвинулися, світ зазнав значної інтернаціоналізації та глобалізації, і тепер клієнти можуть отримати потрібні їм продукти з різних ринків з усього світу за кілька днів. Оскільки технології створюють мости в комунікації, трансформації та фінансових транзакціях, підприємства, компанії та споживачі можуть заснувати бізнес майже в кожній країні світу завдяки прогресу в міжнародній торгівлі.

Бренди та продукти, що походять з однієї країни, сприймаються в інших з ентузіазмом. Наприклад, сумки Louis Vuitton, автомобілі BMW і кава Columbian, які є іноземними продуктами, в Україні вони стали символами статусу та якості, також багато американських брендів, таких як Warner Brothers, IBM та інші, мають подібні точки продажу за кордоном. Велика кількість українських підприємств до початку повномасштабного вторгнення Росії в 2022 році мали налагоджені канали збуту по всьому світу і успішно реалізовували маркетингові збутові стратегії на закордонних ринках. Сьогодні ситуація змінилася через збройний конфлікт на території України, проблеми з логістикою та маркетинговими комунікативними стратегіями рівень експорту значно знизився. Виклики сьогодення потребують від

маркетологів та логістів українських підприємств надзусиль для збереження рівня продажів товарів та послуг як на території України так і на міжнародних ринках, а адже і застосування різноманітних підходів та стратегій комунікації зі споживачами, а також побудови нових ланцюгів маркетингових комунікацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Маркетингові комунікації широко розглядається в науковій літературі. Серед дослідників наукові праці яких присвячені маркетинговим комунікаційним стратегіям підприємств можна виділити наступних: Голомб В. [9], Каплан А. [2], Нейер К. [4], Вагнер К. [7], Джефф С. [1] та інші.

Дослідженню маркетингу під час війни присвячені роботи таких авторів: Дубовик Т. [6], Корнеєв М. [3], Шира Т. [5] та інші. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері маркетингу подальших досліджень потребує вивчення побудов каналів маркетингових комунікацій під час війни.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення особливостей використання маркетингу на підприємствах під час воєнного стану, а також побудова каналів комунікації зі споживачами та пошук шляхів трансформації бізнесу з урахуванням сучасних викликів і перспектив.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах глобалізації ринків навіть якщо підприємство або компанія не хочуть засновувати свій бізнес за кордоном, дуже ймовірно, що вони цілком можуть зіткнутися з внутрішньою конкуренцією з боку іноземних компаній. Такого роду конкуренція породила необхідність для багатьох підприємств створити міжнародну присутність. Збройні, політичні конфлікти та війни, безумовно, є одними з факторів, які найбільше впливають на міжнародне ринкове середовище. Хоча міжнародний ринок є більш гнучким, ніж національний, він також зазнає втрат і негативних наслідків [5, с. 738]. Проблеми та труднощі, такі як збройні конфлікти та війни, зазвичай уповільнюють економічне зростання. Вони є причиною економічної кризи та проблем у цілих регіонах тих чи інших країн, де відбуваються збройні конфлікти та вимагають від підприємств пошуку нових каналів для маркетингових комунікацій.

Маркетингове середовище — це сукупність факторів поза компанією, які впливають на її діяльність. Для підприємств та компаній життєво важливо розуміти ці фактори, щоб правильно розробляти свої стратегії. Для цього маркетологам підприємств необхідно постійно спостерігати за ходом подій і досліджувати середовище. Підпри-

ємства є відкритими системами, які контактують з навколишнім середовищем. Навколишнє середовище, зі свого боку, впливає на розвиток процесів на підприємстві і зазнає певної міри впливу на його діяльність. Маркетинг є центральною концепцією управління підприємством, яка дає можливість і розвиває зв'язок між компанією та зовнішнім світом. Маркетинг спрямований на отримання точної, достатньої та своєчасної інформації про процеси та події, що відбуваються в середовищі підприємства, і її застосування в процесі розробки маркетингових програм і управлінських рішень [1, с. 8].

Маркетингове середовище має кілька ключових елементів, які необхідно брати до уваги, коли підприємство досліджує його. Одним із найважливіших елементів є економічні та політичні умови. Дослідження економічного середовища включає отримання та аналіз даних про доходи домогосподарств, інфляцію та процентні ставки, зайнятість, демографічну структуру. Не менше значення має політичне середовище. Уряд визначає свої цілі та реалізує стратегії розвитку країни, і його дії потребують ретельної перевірки, оскільки вони задають рамки для діяльності всіх суб'єктів господарювання. Це включає політичну стабільність, функції різних інституцій, ідеологію режиму, зв'язки та відносини країни з її сусідами та іншими країнами, різноманітну політику (наприклад, країна може захотіти приєднатися до інтеграційного співтовариства або розвивати широкі економічні зв'язки з іншою країною) та правові законодавчі акти (наприклад, акти, що стосуються фіскальної чи податкової політики, впливають на всіх суб'єктів господарювання) [6, с. 210]. Керівникам підприємств необхідно розуміти політичні фактори та національні стратегії та цілі країни, де вони працюють, щоб приймати адекватні рішення.

Аналіз як політичних, так і економічних факторів допомагає керівництву оцінювати ймовірність різних політичних чи економічних проблем і можливостей, які можуть виникнути.

Важливість аналізу політичних та економічних факторів стає вирішальною, коли країна переживає хвилювання. Війна або військове протистояння — це ситуація, коли нормальні обставини значно змінюються. Будь-який тип соціальних заворушень ставить під загрозу добробут нації. Бізнес не є винятком. Це залежить від нормального економічного та політичного середовища, щоб працювати належним чином і — що важливіше — забезпечити належний розподіл товарів і послуг

у країні. Отже, коли починається військове протистояння, це заважає бізнесу і тим самим ставить під загрозу добробут нації. Звідси виникає необхідність, щоб бізнес функціонував навіть у виняткових обставинах.

Збройні конфлікти мають серйозні наслідки для політичної та економічної системи країни. Перш за все, вони вносять розлад у відносини між суб'єктами господарювання. Нормальне законодавство та судова система не можуть належним чином функціонувати ні через спеціальні урядові розпорядження, ні внаслідок військових дій [3, с. 50]. Економічна база — інфраструктура, виробничі підприємства, міста та об'єкти стратегічного значення — пошкоджені або зруйновані. Звичайний рух поставок товарів порушується. Функціонування маркетингової діяльності також знаходиться під загрозою. Ці умови загрожують розподілу товарів. Водночас вони показують необхідність збереження цивільних справ і комерційних відносин, щоб нація могла вижити. Збройні конфлікти серйозно впливають не лише на країну, де вони розвиваються, а й на сусідів. Поширеним наслідком збройних конфліктів є міграція людей, які втікають від військових дій. Це може спричинити кризу біженців у сусідніх країнах — адже біженцям потрібна гуманітарна допомога, з наданням якої приймаюча країна може мати проблеми. Потік біженців також породжує різноманітні проблеми правового, демографічного та економічного характеру — яким має бути правовий статус біженців, як і мають бути інтегровані біженці в суспільство приймаючої країни, як і мають бути інтегровані в економіку приймаючої країни. Відповісти на ці запитання ніколи не буває легко, але не слід забувати, що біженці створюють не лише проблеми — вони пропонують нові можливості — для приймаючої країни та для бізнесу.

Однак мета цього дослідження полягає в тому, щоб вивчити, як протистояння війни в різних регіонах світу впливає на маркетинг і комунікацію зі споживачами. Розглянемо більш детально, як криза в Україні впливає на міжнародну економіку маркетингу та які наслідки для різних країн (і відповідних споживачів), які беруть участь у цьому конфлікті.

Згідно з останніми дослідженнями Світового банку [8], близько 1,5 мільярда людей у різних географічних регіонах живуть у війні. У дослідженні згадуються триваючі збройні конфлікти в Афганістані, пірати в Сомалі, а також політичні конфлікти в Індонезії. Доповідь представлена під час хвилі повстань на Близькому Сході, зокрема

в Тунісі, Єгипті, Ємені, Лівії та Бахреїні. Варто зазначити, що протягом останнього року навіть Європа знову побачила лиха збройних конфліктів після війни в Югославії. Криза в Україні почалася після референдуму в Автономній республіці Крим в 2014 році, який значна частина західних суспільств визнала анексією і досягла апогею 24 лютого 2022 року після початку повномасштабного вторгнення російською федерацією і є причиною нестабільності та негативних наслідків для європейських економік.

Збройні конфлікти призводять до зміни інфраструктури ринку та пошкодженого ринкового середовища, що, природно, призводить до неможливості здійснення належного та успішного маркетингу. Збройні конфлікти можуть вплинути на кожен аспект процесу підготовки маркетингових стратегій, комунікаційного комплексу, стратегій сегментації, реклами, зв'язків з громадськістю тощо [9]. На жаль, є групи людей і підприємств, які отримують вигоду від конфліктів і воєн. Часто з'являються чорні ринки, які посилюють негативні наслідки збройних конфліктів, тому що поки є люди, які не хочуть припинення конфліктів, економіка та нормальне ринкове середовище не можуть відновитися. Малоймовірно, що економіка також зростатиме. Це призводить до того, що кожен суб'єкт на ринку, включаючи підприємства, споживачів, дилерів, трейдерів і дистриб'юторів, змушені спробувати пристосуватися та розробити правильну стратегію для виживання на ринку. Вищезазначене є дійсно важливим і особливо стосується діяльності спеціалістів з маркетингу, які відповідають за належні стратегії та можливості для підтримки нормальної торгівлі та прибутку.

Потім акцент робиться на простому відновленні цих основних потреб. Пряме зображення ситуації війни та конфлікту можна отримати з графічного представлення ланцюжка проблем, що стосуються забезпечення продуктами харчування під час конфлікту. Воєнні дії на території України вимагають від підприємств та бізнесу нових підходів до управління через наступні чинники: вимкнення електропостачання, відсутність зв'язку, інтернету, повітряні тривоги та атаки на промислові підприємства та об'єкти критичної інфраструктури, міграція населення в середині країни та за її межі, втрата виробничих потужностей, проблеми з логістикою та ланцюгами комунікацій з клієнтами та постачальниками.

Можливо, легко встановити два види ведення бізнесу під час військового протистояння. Перший — коли одна корпорація заробляє

безпосередньо на конфлікті, продаючи свою продукцію одній або обом сторонам війни. У нашій уяві постає персонаж Ніколаса Кейджа у фільмі «Володар війни» 2005 року. У цьому фільмі торговець зброєю продає зброю різним диктаторам, наркоторговцям тощо, а його фігура та бізнес є маркетинговими. Звичайно, законодавчо дозволений вид торгівлі під час війни. Якщо на ваш продукт немає ембарго, його продаж можна продовжити. Другий вид ведення бізнесу — коли одна компанія втягується в конфлікт не за власним бажанням.

Сьогодні, як і в минулому, військові конфлікти мають численні наслідки для повсякденного життя людей, що, безсумнівно, призводить також до багатьох економічних наслідків. Наявність військових дій у регіоні/країні впливає на поведінку людей як споживачів, доступ до інформації та її поширення, що впливає на маркетингові канали. У такі важкі часи бажання, потреби та бажання людей часто змінюються. Війна може мати різні вирази:

- Локальні громадянські війни, що виходять за межі держави;
- військові дії між різними країнами, вони можуть бути суміжними (Ізраїль-Палестина) або розташованими далеко одна від одної (США-Іран);
- також можна додати терористичні атаки різних угруповань по всьому світу.

Військові дії подекуди змінюють канали збуту, але іноді трапляється, що вони відкривають і нові ніші. Загалом, війна діє як каталізатор змін як для учасників бойових дій, так і для країн, які мають торговельні відносини з відповідною країною/територією.

Маркетингові канали є посередником між товарами чи послугами та клієнтами, передаючи інформацію від виробника до кінцевого споживача. Інформаційні канали є двонаправленими, що важливо як для кінцевого споживача (замовника), так і для виробника. Залежно від широти та довготи можуть бути різні канали розподілу.

**Висновки.** Дійсно, збройні конфлікти мають величезний вплив на бізнес і маркетинг. Збройні конфлікти порушують нормальне середовище — політичне, економічне, демографічне — в якому діють суб'єкти господарювання. Страждає не лише економіка, а й відносини між домогосподарствами та бізнесом. Порушені соціальні відносини призводять до обмеженої ефективності нормально-го економічного обміну. Це має подвійні наслідки. По-перше, бізнес втрачає прибуток і змушений скорочувати виробництво та робочу силу. По-друге, домогосподарствам доводиться зменшувати споживання та в умовах збройного конфлікту шукати спосіб вижити. У таких умовах багато людей і сімей змушені залишати свої домівки та шукати притулку в інших регіонах країни або в сусідніх країнах. Однак такі міграції незабаром створюють серйозні виклики для приймаючої країни. Вона має забезпечити нормальні умови життя на дуже короткий час і для багатьох людей. Це потребує серйозного фінансування, яке більшість країн не можуть собі дозволити. Підприємства, в свою чергу, мають вибудувати нові стратегії маркетингових комунікацій зі споживачами та впроваджувати сучасні технології для збереження рівня збуту продукції.

#### Література

1. Jeff S. Mobile and social media are intricately linked. AmericanPress institute. 2014. P. 1–10.
2. Kaplan A., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. Business Horizons. 2010. P. 59–68.
3. Korneyev M., Berezhniuk I., Dzhyndzhoian V., Kubakh T., Horb K. Business marketing activities in Ukraine during wartime. Innovative Marketing. 2022. Vol. 18(3). P. 48–58. doi: 10.21511/im.18(3).2022.05
4. Neher K. Twelve Digital Marketing Trends for 2022 and How to Take Advantage of Them. Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/12/07/twelve-digital-marketing-trends-for-2022-and-how-to-take-advantage-of-them/?sh=48800bdd7138.2021>
5. Shyra T., Shtyrov O., Korchynskyy I., Zerkal A., Skoryk H. Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise. Business: Theory and Practice. 2020. 21(2). P. 737–745. doi: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12975>
6. Dubovyk T., Buchatska I., Zerkal A., Lebedchenko V. Digital Marketing in the Condition of Wartime Posture in Ukraine. International Journal of Computer Science and Network Security 2022. Vol. 22 No. 7. P. 206–212. doi: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.7.25>
7. Wagner K. LinkedIn hits 300 million users amid mobile push. [Online]. Available at: <http://mashable.com/2014/04/18/linkedin-300-million-users>

8. World Bank Group. 2022. Commodity Markets Outlook: The Impact of the War in Ukraine on Commodity Markets, April 2022. World Bank, Washington, DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

9. Зеркаль А.В., Голомб В.В. Маркетингові комунікаційні стратегії підприємства в умовах цифровізації економіки. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 12. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7827>

#### References

1. Jeff S. Mobile and social media are intricately linked. AmericanPress institute. 2014. P. 1–10.
2. Kaplan A., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. Business Horizons. 2010. P. 59–68.
3. Korneyev M., Berezniuk I., Dzhyndzhoian V., Kubakh T., Horb K. Business marketing activities in Ukraine during wartime. Innovative Marketing. 2022. Vol. 18(3). P. 48–58. doi: [10.21511/im.18\(3\).2022.05](https://doi.org/10.21511/im.18(3).2022.05)
4. Neher K. Twelve Digital Marketing Trends for 2022 and How to Take Advantage of Them. Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/12/07/twelve-digital-marketing-trends-for-2022-and-how-to-take-advantage-of-them/?sh=48800bdd7138.2021>
5. Shyra T., Shtyrov O., Korchynskyy I., Zerkal A., Skoryk H. Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise. Business: Theory and Practice. 2020. 21(2). P. 737–745. doi: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12975>
6. Dubovyk T., Buchatska I., Zerkal A., Lebedchenko V. Digital Marketing in the Condition of Wartime Posture in Ukraine. International Journal of Computer Science and Network Security 2022. Vol. 22 No. 7. P. 206–212. doi: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.7.25>
7. Wagner K. LinkedIn hits 300 million users amid mobile push. [Online]. Available at: <http://mashable.com/2014/04/18/linkedin-300-million-users>
8. World Bank Group. 2022. Commodity Markets Outlook: The Impact of the War in Ukraine on Commodity Markets, April 2022. World Bank, Washington, DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
9. Zerkal A.V., Holomb V.V. Marketynhovi komunikatsiini stratehii pidprijemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomiczni nauky». 2021. № 12. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7827>