

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>

УДК 658.8:338.14

# ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## SPECIFICS OF MARKETING TOOLS UNDER MARTIAL LAW

**Вовчанська Ольга Михайлівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8005-345X>**Іванова Лілія Омелянівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5125-0630>**Vovchanska Olha**

Lviv University of Trade and Economics

**Ivanova Liliya**

Lviv State University of Physical Culture of Ivana Boberskogo

Стаття присвячена аналізу особливостей реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. Маркетингові прийоми під час війни чи військових конфліктів будуть корисні бізнесу у будь-якій галузі економіки. Сформульовано комплекс запитань, на які має знати відповіді компанія, здійснюючи свою маркетингову діяльність в умовах воєнного стану. Визначено основні напрями, в яких доцільно зосереджувати маркетингову діяльність підприємства в умовах воєнного стану. Охарактеризовано основні особливості інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. Наведено різнопланові приклади маркетингової діяльності окремих брендів під час воєнного стану як у світі, так і в Україні. Зазначено, що воєнні реалії суттєво змінили купівельну поведінку і купівельні звички споживачів. Висновується, що брендам потрібно намагатися завжди бути в курсі точної воєнної, економічної, політичної ситуації, щоб бути готовими у разі необхідності змінити бізнес-вектор з власними маркетинговими підходами до своїх цільових і потенційних споживачів.

**Ключові слова:** воєнний стан, маркетинг в умовах воєнного стану, технології маркетингу, маркетингові комунікації, маркетингові прийоми, маркетингові дослідження, бренд.

The article is devoted to the analysis of the specifics of using marketing tools under martial law. Marketing techniques during war or military conflict will be useful to businesses in any sector of the economy. Companies do not need to bury their heads in the sand and completely ignore the situation, but rather weigh all the marketing messages to determine how they are appropriate for solving the market problem. A set of questions has been formulated, to which the company should answer, carrying out its marketing activities under martial law. Authors identified the main areas of focus of the company's marketing activities under martial law (scenario plans; willingness to change business strategy; strengthening cooperation with the media; partnership with its own team of communications and forecasting and forecasting marketing budgets). It is emphasized that tactical marketing activities that predetermine the company's position in the future should be based on honest communication with customers and social responsibility. Authors describe the main features of marketing tools under martial law and provide various examples of marketing activities of individual brands during martial law both in the world and in Ukraine. During this period, consumers are closely monitoring brands for their business in Russia and most of them are concerned about the military crisis in Ukraine, and the duration of the war forces businesses and brands to make difficult decisions, apply marketing tactics of exclusion. The military realities have significantly changed the purchasing behavior and purchasing habits of consumers. The client's attention to the company's marketing message will be better if they have previously established a relationship. In such cases, it is advisable to form a deferred purchase for consumers. It turns out that brands need to always be aware of the current military, economic, political situation, to be ready if necessary to change the business vector with their own marketing approaches to their target and potential customers.

**Keywords:** martial law, martial law marketing, marketing technologies, marketing communications, marketing techniques, marketing research, brand.

**Постановка проблеми.** Війна ніколи не є приємною реальністю для будь-кого, але протягом тисячоліть історії людства війни ніколи не припинялися. Змінювалися аспекти, причини та способи боротьби, але не людський конфлікт (соціальний, економічний, національний). В нашій державі вже понад вісім років йде війна, з бойовими діями, мобілізацією, налагодженими поставками товарів в регіони з воєнними діями і водночас з таким різновидом маркетингу, який в Україні не апробований. В тоталітарній системі державного правління маркетингу в умовах воєнного стану просто не існує, позаяк відсутня конкуренція. Проте в Україні – особливий випадок: з одного боку країна воює, з іншого – здійснює реформи, продовжується функціонування ринку товарів та послуг, який в окремих галузях активно демонополізується. Складність маркетингу в умовах воєнного стану полягає в тому, що він безпосередньо пов'язаний з патріотизмом, який, у тому числі, зачіпає як дієздатне населення, так і людей в траурі, тобто середовищем його формування також є цільовий сегмент аудиторії рідних і близьких убитих та поранених.

Здійснюючи маркетингову діяльність на ринку товарів і послуг, потрібно розуміти, що люди і під час війни все ще мають основні потреби, які потрібно задовольнити. Споживачі все одно потребують продуктів, товарів та послуг поки країна в стані війни. Важливо, щоб компанії не відмовлялися від свого плану розвитку прибутків, поки солдати на передовій. Безумовно на ранніх стадіях воєнної кризи важко зрозуміти, які дії компанії потрібно вчинити. І перед обличчям людських трагедій через російське вторгнення в Україну у компаній може виникнути спокуса та домінувати бажання діяти зараз, а думати пізніше. Вважаємо це дуже хибними імперативами. Війна РФ проти України загострила проблеми і необхідність мобілізації усіх ресурсів і способів діяльності для підвищення ефективності супротиву російській агресії і повоєнного відновлення країни, її економіки на інноваційній основі і маркетингових засадах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Позаяк термін «маркетинг в умовах воєнного стану» фактично не обговорювався і не дискутувався в наукових і бізнес-колах, пропонуємо освоювати його методом наукового дискурсу та експериментів.

**Постановка завдання (формулювання цілей статті).** Метою статті є проаналізувати особливості реалізації інструментів марке-

тингу в умовах воєнного стану та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення маркетингового менеджменту підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На нашу думку військовий маркетинг доцільно розглядати в двох площинах: по-перше, щодо функціонуючих на цьому ринку господарських суб'єктів як вигодонабувачів (що заробляють у тому числі і на військових замовленнях), по-друге, щодо професійних маркетологів, які в тій чи іншій формі просувають товари/послуги, в тому числі і військового призначення, на ринку. Безумовно, слабке сприйняття традиційних маркетингових комунікацій у поєднанні з явним тиском споживачів щодо здійснення великими компаніями якихось значущих резонансних маркетингових дій ставить фахівців з маркетингу у значну скрутність щодо маркетингових кампаній і звернень у найближчій перспективі, але вони все одно повинні розробляти і напрацьовувати інноваційні маркетингові стратегії, щоб бути завчасно готовими коли сприйнятливість повідомлень, спрямованих на цільову аудиторію, буде вищою.

В умовах воєнних реалій кожна компанія, здійснюючи свою маркетингову діяльність, повинна знати відповіді на такий комплекс запитань:

1) Чи можна продати товар чи послугу по-новому, щоб допомогти загальній справі подолати ворога? Чи можна з мінімальними інвестиціями модифікувати товар або послугу, щоб допомогти у боротьбі? Якщо відповіді ствердні, то можна розраховувати на прибутки шляхом правильних комунікацій з цільовою аудиторією.

2) Чи доцільно компанії тимчасово згорнути або припинити рекламу в ЗМІ? Адже телебачення, радіо та інші ЗМІ можуть зосереджуватись на висвітленні війни та терору настільки, що рекламодавці отримують збитки. В таких випадках успішною альтернативою є методи прямого маркетингу за допомогою пошти або електронної пошти. Не виключено, що вони можуть бути економічно ефективнішими і краще орієнтованими на результат, ніж інші засоби маркетингових комунікацій, які раніше використовувала компанія.

3) Які орієнтири має маркетинг компанії? Завжди потрібно переконуватись, що сформульовані маркетингові повідомлення не можуть бути витлумачені як непатріотичні. Важливо пам'ятати, що споживачі є дуже чутливими до будь-яких повідомлень.

4) Якою буде маркетингова діяльність компанії в інтернеті? Значне посилення марке-

тингової діяльності онлайн є дуже важливим під час воєнного стану. Споживачі прагнуть бути в інтернет, щоб, у тому числі, хоча б тимчасово уникнути галасу тривожних новин. Інвестування у присутність компанії в Інтернеті, пошук ключових слів і розробка електронного бюлетеня – це хороші пріоритети для компанії в умовах воєнного стану.

5) Яким буде донайт компанії? Компаніям доцільно здійснювати донайт, скільки вони зможуть. Під час війни компанії, які активно знаходять способи допомогти подолати ворога, зазвичай отримують велику рекламу та вдячність за свої зусилля. Пожертвування продуктів, послуг, часу, грошей співробітників – це внесок, гідний новини. Продумана PR-компанія може стати хорошою інвестицією, яка допоможе донести інформацію як тим, хто отримує донайт, так і до ЗМІ. Споживачам і партнерам приємніше вести бізнес з компаніями, які роблять донайт в умовах воєнного стану. Такі зусилля компанії навіть потрібно інтегрувати у маркетингові кампанії, щоб додатково продемонструвати небайдужість компанії [1].

Розповсюдженою є світова маркетингова практика, коли для ефективних продажів потрібно ретельно вивчати цільову аудиторію та “тиснути” на її больові точки з погляду задоволення потреб. В умовах воєнних реалій такий підхід викличе лише роздратування. Натомість тактична маркетингова діяльність з утвердженням позиції компанії в майбутньому повинна стосуватись таких аспектів:

– чесна комунікація з клієнтами. В умовах воєнного стану, як ніколи, важливо комунікувати людською мовою та бути щирими. Наприклад, підприємство може чесно розповісти, що на його виробництві працюють люди з обмеженими можливостями, неповносправні і, щоб зберегти їх робочі місця, підприємство не надає знижки на товари/послуги;

– нагадування людям, що вони не повинні відмовлятися від звичних благ і, де це можливо, максимально наближувати свій спосіб життя до того, який був до початку активних воєнних дій. Маркетингові звернення повинні нагадувати клієнтам, що купувати новий одяг під час війни – це нормально; тішити дітей новими іграшками – нормально; займатися спортом та купувати товари для фітнесу – нормально;

– соціальна відповідальність. Якщо конкретний бізнес займається благодійністю, потрібно через маркетингові звернення повідомляти про це своїм клієнтам. Вони швидше

придбають товар/послугу, якщо знатимуть, що частина прибутку з продажу буде спрямована на допомогу Збройним Силам України або тим, хто цього потребує найбільше.

Серед основних особливостей маркетингу в умовах воєнного стану вважаємо за доцільне виділити наступні:

1. Чітке розмежування волонтерської допомоги та комерційної складової (ринку товарів та послуг для війни). Це зумовлено характерними відмінностями між поточними і кінцевими типами цільової аудиторії та вимагає відкритості і чесної комунікації, навіть якщо товар, що пропонується, має ідеальне військове призначення, хороші експлуатаційні характеристики та оптимальну ціну. Сьогодні такий поділ ще й надалі досить розмитий (наприклад, організація ввезення гуманітарної допомоги з мінімальними витратами або зовсім без них), і практично завжди супроводжується м'яким піаром.

2. Обережна, однозначна, «ніжна» комунікація у всіх аспектах, що стосуються товарів та послуг військового призначення. Навіть якщо йдеться про продаж касок найвищого рівня захисту, неприпустимо застосовувати маркетингові слогани у стилі «ці каски врятують вам життя», оскільки сотням вбитих це вже не допомогло.

3. Чітка ідентифікація цінкових параметрів товарів військового призначення та чесний опис їх можливостей і обмежень. На час закінчення російсько-української війни вітчизняне законодавство та судочинство буде максимально наближеним до європейського. З огляду на це, цілком можливі судові позови з боку родичів вбитих військових, якщо виною тому, наприклад, став бронезилет, проданий у високій цінній категорії з багатьма обіцянками, а він не виконав свого цільового призначення.

4. Виважені комунікації з цивільними споживачами при продажі звичайних товарів B2C у стилі «мілітарі». Виробнику доцільно розділяти зі споживачами відповідальність щодо цілей використання, припустимо, відповідного одягу. Вдалим маркетинговим рішенням може бути використання інших відтінків тканин, які чіткіше дозволяють диференціювати військову форму від звичайних комплектів одягу плямистого забарвлення.

Маркетингові дослідження переконують, що бренди та маркетинг справді абсолютно нічого не варті перед обличчям війни будь-якого масштабу. Але коли війна закінчується, дії компаній під час її тривання запам'ятовуються людьми на наступні мирні десятиліття. Наприклад, оригінальної непе-

редбачуваної ринкової слави зазнав бренд «Вдова Кліко». Французженка Кліко, власниця всесвітньо відомої компанії-виробника шампанських вин «La Veuve Clicquot», зіткнулася з російськими загарбниками двісті років тому під час наполеонівських воєн. Вона врятувала життя своїх працівників, відкривши винні підвали в Шампані для козаків-мародерів. «Сьогодні вони п'ють, завтра вони заплатять», – вирішила вона. Після закінчення війни компанія «La Veuve Clicquot» не тільки створила собі ім'я, але сильно розбагатіла на експорті власних вин до Росії [2].

Інша схожа маркетингова історія короткострокових витрат і довгострокової вигоди – це Coca-Cola. Під час Другої світової війни легендарний президент Coca-Cola Роберт Вудрафф заявив, що «кожна особа у військовій формі отримує пляшку Coca-Cola за п'ять центів, де б вона не була і скільки б це не коштувало компанії». Звичайно, американські військові були вражені, побачивши патріотичну рекламу Coca-Cola та готові запаси знаменитого напою у будь-яких місцях земної кулі, куди б вони не прибували. Компанія тісно співпрацювала з урядом США, щоб встановлювати заводи, куди прибували американські війська, а її працівники практично стали технічними спостерігачами на кожній лінії фронту. Ці «полковники Coca-Cola», як їх потішно називали в армійських рядах, залишилися і після закінчення війни, а заводи тимчасового розливу Coca-Cola стали постійними виробничими потужностями, а, відтак, і великою частиною глобального панування бренду [2].

Практика маркетингової діяльності під час війни показує, наскільки також важливо створювати лояльність. У Великобританії для подолання економічних наслідків Другої світової війни було введено нормування, життя британських родин стало важким. Рітейлер Саймон Маркс спонукав свою команду та залучив всі виробничі потужності Marks & Spencer для забезпечення британських сімей достатньою кількістю їжі, а також, через маркетингові інновації, зручним одягом для всіх членів сім'ї. Звичайно, такі рішення компанії не мали широкого висвітлення у ЗМІ, позаяк найважливіші воєнні новини справедливо потрапляли в заголовки і на перші шпальти газет. Але після завершення війни, коли Великобританія повернулася до економічного розвитку, величезні інвестиції, які M&S зробив для підтримки британців у складні часи, віддалися сторицею у частині неймовірної популярності цього бренду. Люди добре

пам'ятали, що зробили Саймон Маркс та його команда, і це створило неймовірну лояльність, яка перевершила всі маркетингові зусилля конкурентів [2]. Показово, що така практика маркетингової діяльності продовжується і у новітній історії російсько-української війни. Наприклад, виробник газованої води з Коннектикуту (США) Avery's Beverages випустив «путінський пунш» – трохи терпкіший, ніж зазвичай. Щонайменше 50 центів від продажу кожної пляшки передаються Товариству Червоного Хреста в Україні. На етикетці, розробленій місцевим художником, зображено президента росії путіна, якого по обличчю б'є боксерська рукавичка, прикрашена кольорами українського прапора, а також хештег #StandWithUkraine [3].

І мова йде не про одиничні, а різнопланові масові приклади. Оператори мобільного зв'язку Vodafone UK, BT Group і Three UK зробили дзвінки між Великобританією та Україною безкоштовними. Пивний гігант AB InBev швидко переобладнав власні виробничі лінії на виробництво пляшок з питною водою. Пивна компанія Carlsberg в Україні відразу з початку російсько-української війни зробила упакування своїх напоїв доступним і безкоштовним для використання, яке виходить за рамки споживацького пиття. T.C. Pizza, розташована в центрі Києва, всього за чотири перші дні війни, перетворилася з місцевої піцерії в центр групи волонтерів, які готують сотні страв у коробках, щоб пожертвувати нужденним. Український взуттєвий бренд Kachorovska займається виготовленням жіночого взуття з 1957 року. На початку 2022 р. бренд готувався до експансії в інші країни. У портфоліо шкіряного та текстильного взуття бренду з'явився один специфічний товар, якого київська компанія ніколи раніше не виготовляла – бойові черевики. Компанія почала виготовляти бойові чоботи під час російського вторгнення, щоб донейтити їх українським воїнам. У пекарні «Добрий хліб від добрих людей» (м. Київ) з 2017 р. працювали працівники з особливими потребами, там же здійснювалось їх професійне навчання. У березні 2022 р. волонтери та працівники пекарні об'єдналися, щоб задовольнити зростаючу потребу у свіжому хлібі. Підприємство виготовляє до 700 хлібин на день, з яких майже половину жертвує українським солдатам, поліції, пацієнтам лікарень, людям похилого віку та сім'ям з дітьми, які перебувають в Києві під час російського вторгнення. EdEra, онлайн-платформа для дистанційної освіти,

до війни розробила онлайн-курси та підручники для студентів, викладачів та спеціалістів. Київський стартап мав 42 працівників та понад 400 000 клієнтів в Україні. Війна раптово зупинила його звичку діяльність. Проте EdEra розгорнула на своїй платформі контент для навчання в період воєнного стану: створює інформацію про те, як надати першу допомогу, як знайти бомбосховища, як підготуватися до евакуації. Така освіта реально дозволяє рятувати життя. Український фінтех-стартап FuelFinance надає свої послуги безкоштовно малому бізнесу в Україні. FuelFinance створив для українських підприємців набір «швидкої допомоги» з інформацією про те, як реорганізуватися та продовжувати працювати під час війни. Компанія також створила платформу для збору пожертв малому бізнесу [4].

Маркетингові дослідження показують, що в цьогочасному періоді споживачі ретельно відслідковують бренди щодо ведення їх бізнесу в росії. Серед постачальників товарів та послуг найшвидше припинили будь-які відносини з росією Netflix, Ikea, Ford, Apple, Disney, Accenture, BCG, McKinsey. Маркетингове дослідження шляхом опитування показало, що західні покупці готові бойкотувати товари і послуги брендів, які не припинили своєї діяльності в росії. У Великобританії та США таких людей найбільше – по 73% у кожній країні, у Німеччині – 60%. З початком активної російсько-української війни, споживачі вимагали, щоб глобальні бренди якнайскоріше вжили конкретних заходів і негайно покинули країну-окупанта. Такі багаточисельні заклики і протести як споживачів, так і працівників компаній, належних до певного бренду, але розміщених в інших країнах, у тому числі і в Україні, є прямим відображенням зростаючої свідомості громадськості та її розуміння впливу власників брендів на воєнні події, глибокого занепокоєння з цього приводу. Продовження та ескалація війни росії проти України створює значний тиск на глобальні компанії та змушує переглядати свої рішення навіть тих, хто намагався «всидіти на двох стільцях». До прикладу, це стосується і готельних мереж (Hyatt, Marriot), які через організаційну структуру та структуру прав власності не можуть надто швидко вийти з країни агресора. Та тривалість війни змушує і їх приймати складні рішення. В окремих випадках навіть активісти виявляються рішучішими, ніж уряди європейських країн у сфері енергетики. Так, учасники Greenpeace у Норвегії заблокували шлях російському танкеру з нафтою.

Опитування, проведене Gartner в період з 25 лютого по 1 березня 2022 р. у США, показало, що більшість респондентів стурбовані воєнною кризою в Україні, причому вісім з десяти назвали принаймні один крок, який вони б хотіли бачити зробленим з боку глобальних брендів. Переглянути можливість ведення бізнесу в росії або з російськими партнерами практично вимагають 60% респондентів. Серед інших головних рекомендацій з боку опитуваних – забезпечення безпеки працівників в регіонах бойових дій (55%), мінімізація збоїв, які можуть вплинути на постачання товарів/послуг та ціни (46%). Тільки 16% споживачів не вважають, що бренди повинні щось робити в умовах російсько-української війни. Дослідження Gartner також показало, що майже третина (31% респондентів) прихильно ставиться до брендів, які активно донатили, а 13% респондентів звернуло увагу на публічні заяви щодо засудження російсько-української війни [5].

Заслуговує уваги поширення маркетингової тактики виключення. До прикладу, Міжнародний фестиваль творчості Cannes Lions (глобальна подія для тих, хто працює в творчих комунікаціях, рекламі та суміжних областях; фестиваль вважається найбільшим зібранням професіоналів дизайнерів, цифрових новаторів та маркетологів у світі; найвища нагорода у світовій рекламній та творчій індустрії) у своїй заяві оголосив, що у 2022 р. не прийматиме заявки на участь чи відвідування фестивалю російськими групами. Натомість означений фестиваль скасував плату за участь українських креативників у сфері реклами.

Воєнні реалії суттєво змінили купівельну поведінку і купівельні звички споживачів. Оскільки новини війни транслюються постійно, споживачі «приклеєні» до своїх телевізорів. Багато з них не хочуть гортати електронні каталоги, ходити в ресторани чи спортзали, купувати велику чи малу побутову техніку, отримувати різноманітні послуги дозвілля тощо. Наскільки швидко реклама та споживчі витрати повернуться до нормального стану, залежить від перебігу війни, потенційних репресій терористів усередині країни, перспектив економіки на той час, зайнятості та інших чинників маркетингового мікро- та макросередовища. Купівля споживачами предметів розкоші скоріш за все буде відкладена, тому маркетинг цих товарів, безсумнівно, буде вражений більше, ніж маркетинг товарів першої необхідності. Пере-

несення маркетингових, у тому числі і рекламних, зусиль на час, коли повідомлення краще охоплюватимуть людей і відбиватимуться у їх свідомості – це один з напрямів, який потрібно прийняти. Якщо продуктова лінійка компанії має природний цикл купівлі, який раніше добре промоніторений, то в умовах воєнного стану важливо зосередитися на тому, щоб не порушувати цей цикл.

Зауважимо, що увага клієнта до маркетингового повідомлення певної компанії буде кращою, якщо попередньо у них були налагоджені відносини. У таких випадках непоганою ідеєю може бути формування у споживача відкладеного придбання. Ну і звичайно, зосередження маркетингових зусиль на споживчих сегментах, які менше постраждали від напруження війни, не забуваючи при цьому про прибутковіші сегменти. Компанії повинні бути готовими подвоїти свою маркетингову діяльність, коли ситуація нормалізується, позаяк зусилля по утриманню, спрямовані на найкращих клієнтів, все ще будуть найкращою інвестицією – вартість втраченого найкращого клієнта може бути величезною.

У нестабільний воєнний час прямі канали, такі як електронна пошта, веб-сайти та телемаркетинг є конкурентними перевагами (хоча споживачі можуть вважати телемаркетинг особливо небажаним у воєнних реаліях). Маркетингові зусилля в цих каналах можна відстежувати швидше, ніж в каналах з повільним циклом (приміром, пряма розсилка, каталоги). Компаніям важливо зосередитися на каналах швидкого зворотного зв'язку та бути готовими швидко реагувати на запити клієнтів [6, 7].

Маркетинг, займаючи дуже важливе місце в управлінні підприємством забезпечує, зокрема, пом'якшення бізнес-ризиків, а фахові маркетологи відповідають за усі маркетингові комунікації і зворотній зв'язок зі споживачами. Зважаючи на це, в умовах воєнного стану маркетингову діяльність підприємства доцільно зосереджувати в таких напрямках як:

1) Сценарні плани. Сценарне планування є важливим інструментом сучасного маркетингу, позаяк розробка маркетингових стратегій завжди вимагає аналізу гіпотетичних сценаріїв майбутнього бізнесу. Під час значних потрясінь, зокрема, під час війни, практично всі маркетингові стратегії підприємств, швидше за все, значно зміняться, отже, час починати все заново. У воєнних реаліях кожному підприємству важливо об'єднати свою команду лідерів та зацікавлених сторін, щоб визначити нові пріоритети та розробити нові

сценарії. При цьому важливо врахувати потенційні наслідки для споживачів, власної команди, постачальників, контактних аудиторій. Обов'язково потрібно підвищувати обізнаність серед усіх зацікавлених сторін.

2) Готовність змінити бізнес-стратегію. Маркетинг не існує у вакуумі. Він живе серед маркетингових чинників, які безпосередньо чи опосередковано впливають на підприємство, навіть якщо вони віддалені від прямих ринків або клієнтів підприємства (B2C, B2B). Російське вторгнення в Україну – це також і гуманітарна криза з тривалими економічними та культурними наслідками. Всі бізнеси, які не зруйновані в регіонах ведення бойових дій, вже переосмислили свої маркетингові плани, багато з них здійснюють релокацію. Але практично усім суб'єктам господарської діяльності потрібно змінювати свої маркетингові стратегії через видозмінений вплив чинників макро- і мікроринку середовища. При цьому важливо вбудовувати адаптивність і гнучкість у всі маркетингові стратегії, щоб пристосуватися до нестабільної ситуації, яка не припиняється, а тільки розвивається. Потрібно ретельно проаналізувати умови співпраці бізнесу з юридичними, фінансовими партнерами, постачальниками, творчими командами, розробниками програмного забезпечення тощо. Потрібно також усвідомити, як зміни ресурсів бізнесу впливатимуть на його здатність діяти відповідно до розробленої стратегії та тактики.

3) Посилення співпраці зі ЗМІ. Важливо, де і в якому контексті з'являється інформація про конкретний бренд. Те, що може здатися нешкідливим за звичайних обставин, може стати глибоко образливим під час воєнної кризи, і міркування безпеки бренду мають бути на першому місці. Потрібно уникати навіть потенційних сценаріїв, коли вміст або креатив бренду можуть бути розміщені в жакливному контексті. Контент може бути королем, але контекст – це все. І це стосується не тільки гучних рекламних кампаній. Вдумливість, як ніколи, потрібна у всіх маркетингових комунікаціях, ретельність і зваженість щодо ключових слів та текстів оголошень, які компанія використовує в платному пошуку. Це також стосується і заздалегідь запланованих публікацій в соціальних мережах та кампаній електронної пошти.

4) Партнерство з власною командою комунікацій. Багато наукових праць з управління кризовими комунікаціями висвітлюють інструменти та методи, які дають змогу контр-

олювати ситуацію та планувати, виконувати і керувати інтегрованими маркетинговими комунікаціями. У всіх наукових публікаціях з цієї тематики акцент робиться на злагодженості маркетингових та комунікаційних груп. Це не тільки дає змогу своєчасно доносити релевантні повідомлення своїм клієнтам, контактним аудиторіям, зацікавленим сторонам, але також і додає додатковий рівень захисту бренду під час нестабільності.

5) Передбачення і прогнозування подальших маркетингових бюджетів. Потрібен деякий час, щоб повністю зрозуміти фінансові наслідки російського вторгнення в Україну. Але воєнний конфлікт між одинадцятьма за величиною економікою світу та одним із найбільших виробників сировини не буде обмежений Східною Європою. Складне інфляційне середовище, найімовірніше, ще більше підвищить витрати на вхідні ресурси, вплине на фінанси підприємств та «придушить» і без того напружений ланцюг поставок. Потенційні наслідки такого подальшого розвитку, безумовно, призведуть до скорочення маркетингових бюджетів або, принаймні, продовжать ефект притуплення, подовжуючи бюджетні обмеження на маркетинг у зв'язку з пандемією COVID-19 [8].

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Використовуючи технології маркетингу в умовах воєнного стану, потрібно розуміти, що війна як суспільне явище закінчиться, а маркетингова діяльність триватиме невпинно. У випадку «перегравання» можна отримати професійну деформацію у формі жорсткого поствоєнного синдрому, якого досі не позбулися споживачі, які вже досить давно воювали у В'єтнамі чи Афганістані.

Маркетингові прийоми під час війни чи військових конфліктів будуть корисні бізнесу у будь-якій галузі економіки. Здебільшого вони

стосуються того, що компаніям не потрібно ховати голову в пісок і повністю ігнорувати ситуацію. Потрібно зважено оцінювати всі маркетингові повідомлення бренду, щоб визначити, чи підходять вони якимось чином для вирішення ринкової проблеми. У багатьох випадках дієвою буде проста публікація в соціальних мережах. Зовсім не доцільно використовувати війну як ситуацію для просування маркетингового повідомлення про бренд. Не потрібно використовувати підхід «все або нічого», інакше кажучи брендам не потрібно припиняти свої маркетингові кампанії та щоденну рекламу чи інші маркетингові зусилля. Брендам потрібно намагатися завжди бути в курсі поточної воєнної, економічної, політичної ситуації, щоб у разі необхідності бути готовим змінити бізнес-вектор з власними маркетинговими підходами до своїх цільових і потенційних споживачів. Брендам важливо пропонувати ідеї та ресурси щодо того, як люди можуть їм допомогти здійснювати волонтерську діяльність чи донейт. Брендам важливо бути чесними, проявляти уважність і зваженість, позаяк, зрозуміло, що в умовах воєнного стану жоден бізнес не має всіх відповідей на ринкові запити.

Критично важливо перевіряти інформацію щодо будь-яких фактів і подій. Дезінформація використовувалася у війнах і конфліктах протягом століть, але вміло підроблені відео є відносно новою формою дезінформації. Такі сайти, як Fullfact.org, FactCheck.org, Snopes.com є хорошими ресурсами для перевірки відео, вмісту та зображень, щоб переконатися, що вони не є пропагандою.

Подальші наукові дослідження у даному напрямі доцільно зосередити на використанні сучасних технологій цифрового маркетингу для визначення шляхів підвищення ефективності маркетингової діяльності в умовах воєнного стану.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Marketing During War Time. URL: <https://www.marketingprofs.com/3/edge1.asp> (дата звернення: 20.05.2022).
2. At times of war marketing is rendered superficial and ridiculous. URL: <https://www.marketingweek.com/markitson-war-marketing-rendered-superficial-ridiculous/> (дата звернення: 20.05.2022).
3. Marketing During Wartime: A Chance To Take Sides. URL: <https://www.mediapost.com/publications/article/371738/marketing-during-wartime-a-chance-to-take-sides.html> (дата звернення: 20.05.2022).
4. A shoemaker, a pizza shop and a bakery in Kyiv pivot to serve their country. URL: <https://edition.cnn.com/2022/04/12/business/ukraine-small-businesses-war-pivot/index.html> (дата звернення: 20.05.2022).
5. Ukraine war tests whether marketers can address crisis meaningfully. URL: <https://www.marketingdive.com/news/ukraine-war-tests-whether-marketers-can-address-crisis-meaningfully/619838/> (дата звернення: 20.05.2022).
6. Marketing and advertising during war or conflict. URL: <https://www.kafen8.com/thegrind/marketing-and-advertising-during-war-or-conflict> (дата звернення: 20.05.2022).

7. Direct marketing during wartime. URL: <https://www.chiefmarketer.com/direct-marketing-during-wartime/> (дата звернення: 20.05.2022).

8. Things Marketing Leaders Must Do in the Wake of the Russian Invasion of Ukraine. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/5-things-marketing-leaders-must-do-in-the-wake-of-the-russia-ukraine-war-1> (дата звернення: 20.05.2022).

#### REFERENCES:

1. Marketing During War Time. Available at: <https://www.marketingprofs.com/3/edge1.asp> (accessed May 20, 2022).
2. At times of war marketing is rendered superficial and ridiculous. Available at: <https://www.marketingweek.com/mark-ritson-war-marketing-rendered-superficial-ridiculous/> (accessed May 20, 2022).
3. Marketing During Wartime: A Chance To Take Sides. Available at: <https://www.mediapost.com/publications/article/371738/marketing-during-wartime-a-chance-to-take-sides.html> (accessed May 20, 2022).
4. A shoemaker, a pizza shop and a bakery in Kyiv pivot to serve their country. Available at: <https://edition.cnn.com/2022/04/12/business/ukraine-small-businesses-war-pivot/index.html> (accessed May 20, 2022).
5. Ukraine war tests whether marketers can address crisis meaningfully. Available at: <https://www.marketingdive.com/news/ukraine-war-tests-whether-marketers-can-address-crisis-meaningfully/619838/> (accessed May 20, 2022).
6. Marketing and advertising during war or conflict. Available at: <https://www.kafen8.com/the grind/marketing-and-advertising-during-war-or-conflict> (accessed May 20, 2022).
7. Direct marketing during wartime. Available at: <https://www.chiefmarketer.com/direct-marketing-during-wartime/> (accessed May 20, 2022).
8. 5 Things Marketing Leaders Must Do in the Wake of the Russian Invasion of Ukraine. Available at: <https://www.gartner.com/en/articles/5-things-marketing-leaders-must-do-in-the-wake-of-the-russia-ukraine-war-1> (accessed May 20, 2022).