

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-80>

УДК 339.1

# ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

## FORMATION OF THE ENTERPRISES' MARKETING MIX IN THE CONDITIONS OF THE WAR

**Мигаль Оксана Феліксісмівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0968-3608>**Квасовський Дмитро Олександрович**магістрант ОНП «Міжнародний менеджмент»,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1708-6744>**Myhal Oksana, Kvasovskyi Dmytro**  
West Ukrainian National University

Стаття присвячена актуальним питанням формування маркетингового комплексу підприємств в умовах воєнного стану. У статті підкреслено важливість маркетингової діяльності для стабільного функціонування підприємств та бізнесу в цілому. Проаналізовано стан маркетингової діяльності підприємств в сучасних умовах. Визначено, що маркетингова діяльність значно змінилася під час війни, зменшилися витрати на її розвиток, оскільки скоротилася загальна кількість підприємств в країні або ж частково перестали функціонувати. Здійснено дослідження купівельної поведінки споживачів в умовах воєнного стану, що дало змогу визначити основні зміни, які відбулися у купівельних звичках споживачів та в їхніх цінностях. На основі результатів проведених досліджень надано рекомендації щодо покращення розвитку елементів маркетингового комплексу підприємств під час воєнного стану.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність підприємств, війна, ринок, маркетинговий комплекс, маркетингові дослідження, купівельна поведінка споживачів.

The article is devoted to the topical issues of forming the marketing mix of enterprises in the conditions of martial law. The article emphasizes the importance of marketing activities for the stable functioning of enterprises and business as a whole. It is noted that marketing activity is a guarantee of the stable position and success of enterprises in the market. The state of marketing activity of enterprises in modern conditions is analyzed. It was determined that marketing activity changed significantly during the war, the costs of its development decreased, as the total number of enterprises in the country decreased or partially ceased to function. IT companies proved to be the most stable due to the experience of adapting work to the online mode even during the COVID-19 crisis. Enterprises of the agro-industrial complex and enterprises of the entertainment sector found themselves in the most difficult conditions. However, enterprises are gradually starting to resume their work and, accordingly, develop their marketing mix. At the same time, their marketing activity and directions of its development directly depend on the needs of consumers, their desires and motives for behavior on the market. An online study of the purchasing behavior of consumers under martial law conditions was carried out, which made it possible to determine the main changes that occurred in the consumer purchasing habits and in their values. Thus, it has been investigated that consumers have become more rational and more economical when it comes to purchases. Convenience goods and medicines are in the greatest demand. The purchase of specialty and luxury goods occupies the last positions in the priorities of consumers. The greatest value for consumers now is the safety and health of relatives and loved ones. A significant part of the respondents choose the online shopping format instead of offline, especially when it comes to the purchase of shopping goods. In addition, buyers noted that recently they actively began to buy products of domestic manufacturers, they are ready to support Ukrainian enterprises and products made in Ukraine, and are also interested in active communication with trademarks and brands. Respondents noted that it is important for them to feel supported and cared for by their favorite trademarks and brands. Based on the results of the conducted research, recommendations are provided for improving the development of the elements of the marketing mix of enterprises during the martial law.

**Keywords:** marketing activity of enterprises, war, market, marketing-mix, marketing research, purchasing consumers' behavior.



**Постановка проблеми.** З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну підприємства зіштовхнулися з повною невизначеністю в процесі ведення бізнесу, спричинену активними бойовими діями, значними міграційними процесами та окупацією окремих територій. Перед підприємствами відповідно постало питання «виживання» та розвитку життєздатної стратегії, яка б була спрямована на ефективну підтримку усіх бізнес-процесів компанії.

В першу чергу трансформації потребувала маркетингова діяльність підприємств, яка спрямована на задоволення потреб споживачів та тісну комунікацію з ними. Адже ті маркетингові інструменти, які ще недавно були найбільш затребуваними та результативними, стали вже не такими ефективними та дієвими. А тому постало питання формування маркетингового комплексу підприємств в умовах воєнного стану з урахуванням усіх викликів та загроз, що і обумовило актуальність теми даного дослідження.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанню формування маркетингової політики підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед зарубіжних авторів варто згадати Г. Армстронга, К. Келлера, Ф. Котлера, Дж. Маккарті, Дж. Рассела, Л. Твіде, Н. Харта й ін. Вітчизняні вчені, які досліджували маркетингову діяльність: Л. Балабанова, О. Боєнко, Н. Бутенко, С. Гаркавенко, А. Длігач, А. Павленко, В. Полторак, Т. Примак, Є. Ромат, Т. Циганкова й ін. Проблематику маркетингової діяльності в умовах воєнного стану висвітлено у працях О. Вовчанської, Л. Іванової, І. Коростової, Л. Лутай, Н. Пачевої, Н. Яловеги й інших.

Зокрема у працях О. Вовчанської та Л. Іванової сформульовано комплекс запитань, на які має знати відповіді компанія, здійснюючи свою маркетингову діяльність в умовах війни та визначено основні напрями, в яких доцільно зосереджувати маркетингову діяльність підприємства в умовах воєнного стану [1]. І. Коростова у своїй статті визначає план дій маркетингу під час війни в Україні [2]. Л. Лутай та Н. Пачева у своїй праці визначили місце і значення стратегічного маркетингу в умовах війни та післявоєнний період [5]. У науковій праці Н. Яловеги обґрунтовано ефективні засоби маркетингових комунікацій, які є актуальними у воєнний час [7] тощо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте в науковій літературі ще не повністю розкриті усі аспекти

формування маркетингового комплексу підприємств в умовах воєнного стану з огляду на їх ефективну реалізацію. Тому є потреба в детальнішому дослідженні цієї проблематики.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей формування маркетингового комплексу підприємств в умовах воєнного стану та купівельної поведінки споживачів й вироблення на цій основі пропозицій щодо ефективної реалізації усіх його елементів. Означена мета передбачає виконання таких завдань: здійснити огляд поточного стану маркетингової діяльності підприємств в країні; дослідити купівельну поведінку споживачів в умовах воєнного стану; надати рекомендації щодо розвитку елементів комплексу маркетингу підприємств в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетингова діяльність є основою функціонування будь-якого підприємства, адже спрямована на збільшення частки ринку, одержання бажаного прибутку та задоволення потреб споживачів. Саме ефективна робота зі споживачами через маркетинговий інструментарій здатна забезпечити підприємству стабільне та конкурентоспроможне становище на ринку.

Під час війни маркетингова діяльність багатьох підприємств зазнала суттєвих змін, адже значно скоротилися витрати на її реалізацію, до того ж, перестали повноцінно функціонувати і багато підприємств. Так, згідно за результатами національних досліджень, частка представників бізнесу, які повністю або частково припинили свою діяльність протягом перших трьох місяців війни, зменшилася з 75,3% у березні до 49,0% у травні (порівняно з 24 лютого 2022 року), що свідчить про поступове відновлення бізнесу в Україні. Водночас з'ясувалося, що у травні 2022 року частково відновили роботу сектори роздрібною торгівлі продуктами харчування, непродовольчими товарами, побутовою технікою та електронікою. Найкращі темпи оновлення спостерігаються в ювелірній сфері, а найгірші – у сфері розваг [2, с. 53; 4]. В цілому, станом на 2024 рік також спостерігається певне скорочення невеликих підприємств, а саме серед фізичних осіб підприємців.

Варто зазначити, що значно постраждала і логістична діяльність, адже багато підприємств втратили свої склади, суттєво змінилися ланцюги постачання, робити будь-які товарні запаси стало вкрай ризиковано і складно. До того ж, на підприємствах спостерігається значна плінність кадрів, не вистачає тру-

дових ресурсів через міграційні процеси та загальну мобілізацію в країні.

Загалом оцінити галузеві збитки по Україні наразі досить складно, оскільки бойові дії ще тривають, а ситуація на окремих територіях є непередбачуваною.

До того ж, оцінюючи деякі сфери бізнесу під час війни, слід зазначити:

- найскладнішою є ситуація для сільськогосподарських підприємств, адже їхній бізнес прив'язаний до конкретної території. Крім того, на ринку не вистачає робочої сили, палива, добрив, обігових коштів;

- ІТ-індустрія, як і очікувалося, виявилася найбільш стабільною, адже під час періоду COVID-19 компанії адаптувалися до дистанційної роботи;

- металургійний ринок перебуває у складному становищі через залежність від експорту морем. Більшість підприємств галузі є концентрованими на південному сході України, де тривають активні бойові дії;

- логістичний ринок зазнав значних втрат через те, що багато територій були і залишаються відрізненими від сполучення;

- страховий ринок також переживає непрості часи.

Близько 60% компаній мають проблеми та збої в роботі, але продовжують працювати [2, с. 53].

Незважаючи на суттєві труднощі, значна частина підприємств намагаються зберегти свої ринкові позиції, розвиваючи життєздатні стратегії та розробляючи ефективні маркетингові комплекси. Їхня маркетингова діяльність при цьому та напрямки її розвитку напряму залежать від потреб споживачів, їхніх бажань та мотивів поведінки на ринку. Варто зазначити, що останніми роками поведінка споживачів помітно змінилася. Це пов'язано, перша за все, із кризою, спричиненою пандемією COVID-19 та воєнними діями на території країни.

З метою виявлення особливостей купівельної поведінки покупців в умовах воєнного стану та надання на цій основі пропозицій щодо покращення маркетингової діяльності підприємств, нами протягом останніх півроку було проведено онлайн-дослідження покупців, вибіркова сукупність яких склала близько 1000 осіб, активних користувачів соціальних мереж, які проживають в різних регіонах країни, окрім окупованих територій. За віком та статтю респонденти розподілились наступним чином: 68% опитаних – жінки, 32% – чоловіки, з них 56% – це люди, віком 35-45 років; 20% – 25-34%; 14% – 18-24 років; 10% – 46-65%.

Як змінилася поведінка споживачів під час війни показали наступні дані (рис. 1).

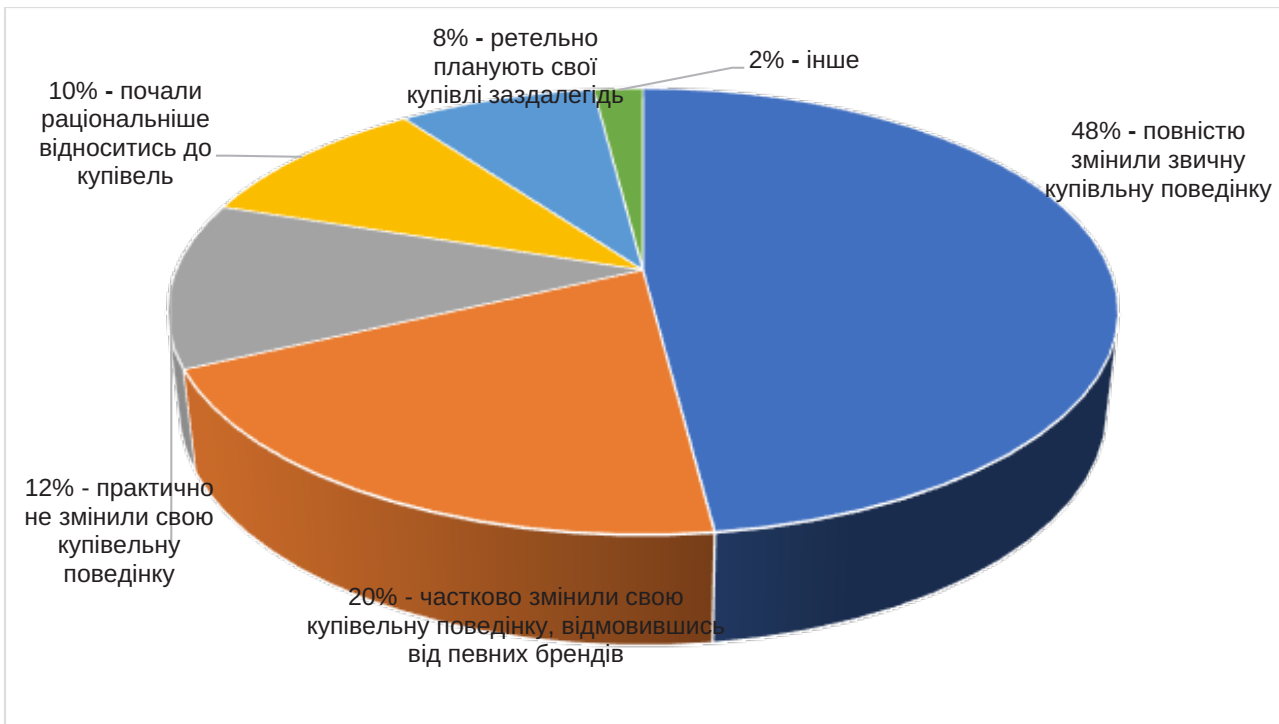


Рис. 1. Особливості купівельної поведінки споживачів під час війни, %

Джерело: досліджено авторами

Як можна побачити з результатів проведеного дослідження, 48% респондентів повністю змінили звичну купівельну поведінку під час війни, що пояснюється значними міграційними процесами, а саме вимушеним виїздом людей з окупованих територій та територій з активними бойовими діями в Західний регіон країни та за її межі. 20% опитаних частково змінили свою звичну купівельну поведінку, відмовившись від певних брендів, а зокрема, товарів російського та білоруського виробництва. 12% респондентів практично не змінили свою звичну купівельну поведінку, це насамперед люди з територій з неактивними бойовими діями та які мають стабільні доходи. 10% покупців почали раціональніше підходити до здійснення купівель, вони стали більш економніше розподіляти свій бюджет, обмеживши себе в товарах не першої необхідності та товарах розкоші. 8% опитаних почали ретельно планувати свої купівлі. Це пов'язано, перш за все, або з повною або частковою втратою ними зайнятості чи обмеженими фінансовими можливостями. І лише 2% респондентів відповіли, що їм важко сказати чи змінилася їхня звична купівельна поведінка під час війни або ж називали її з обмеженими можливостями через повну невизначеність в країні.

Товари, які найчастіше купують респонденти під час війни (рис. 2):

Як бачимо з рисунка, за відповідями респондентів, серед населення зараз популярністю користуються виключно товари першої

необхідності. Найчастіше купують продукти харчування, потім одяг і взуття, ліки, засоби гігієни та косметику, побутову хімію. Серед іншого респонденти називали побутову техніку, дитячі товари, меблі, корми для тварин, господарські товари тощо.

На запитання про формат купівлі товарів покупцями під час війни, відповіді розподілились наступним чином (рис. 3):

Як можна побачити з рисунка, 76% опитаних надають перевагу онлайн-купівлям, оскільки кризи останніх років та війна внесли свої корективи у процес купівель споживачів, обмеживши їх у звичному режимі життя. До того ж, багато покупців стверджують, що їм зручніше здійснювати купівлі онлайн, а особливо що стосується купівлі одягу, взуття, косметики, побутової хімії, дитячих товарів. 15% респондентів все ж надають перевагу оффлайн-купівлям, оскільки люблять товар попередньо оглянути і оцінити. До того ж, якщо розглядати купівлю продуктів харчування, то однозначно споживачі обирають офлайн формат закупівель. 9% респондентів відповіли, що вдало поєднують ці два формати купівель і планують це робити і надалі.

Це означає й те, що компаніям поряд з маркетинговими офлайн-активностями необхідно постійно підтримувати та розвивати й онлайн-заходи, спрямовані на тісну комунікацію з цільовою аудиторією. І потрібно постійно досліджувати які категорії товарів споживачам зручніше купувати онлайн, а які – офлайн.

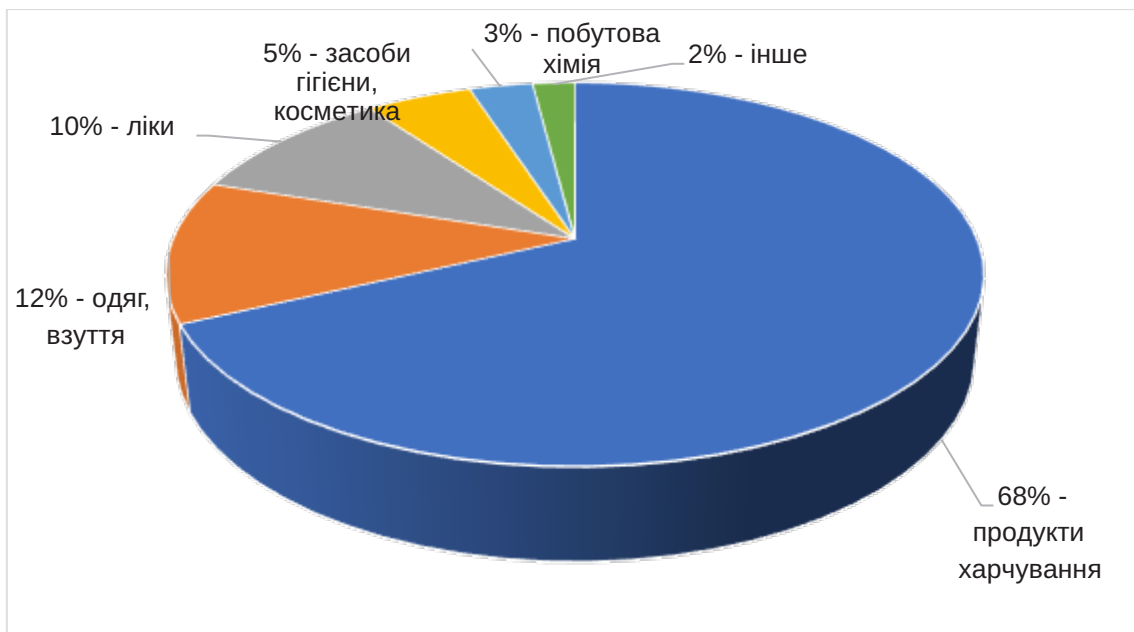
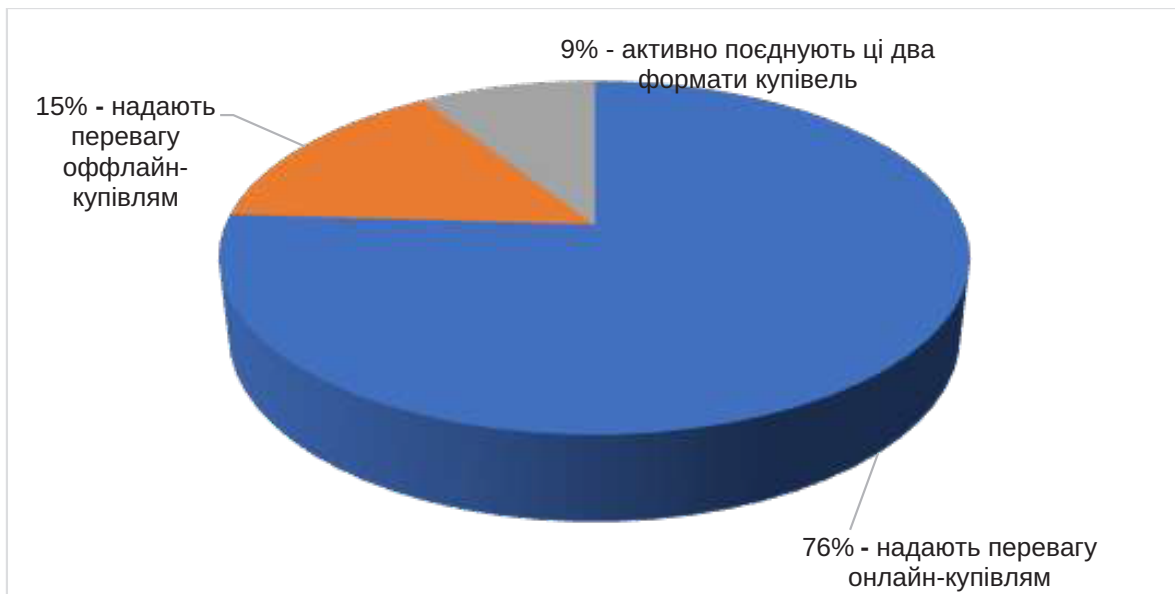


Рис. 2. Товари, які найчастіше купують під час війни, %

Джерело: досліджено авторами



**Рис. 3. Переваги у форматі купівель для споживачів під час війни, %**

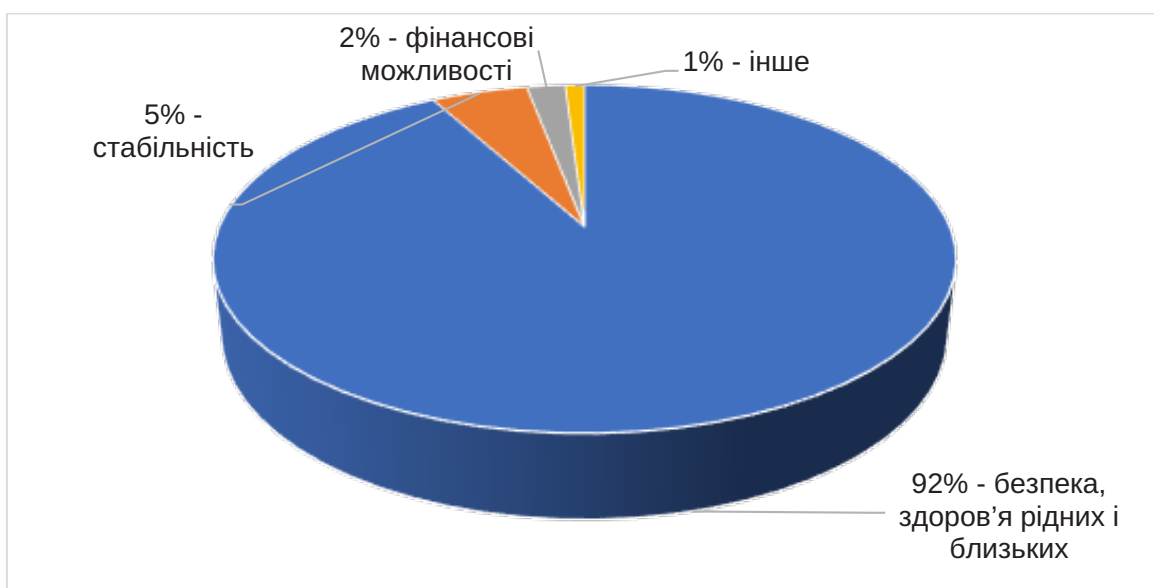
*Джерело: досліджено авторами*

До того ж, покупці відзначили, що останнім часом активно почали купувати продукцію саме вітчизняного виробника. 86% опитаних готові підтримувати українські підприємства і продукцію, виготовлену в Україні, а також зацікавлені в активній комунікації з торговельними марками та брендами. 78% респондентів зазначили, що їм важливо відчувати підтримку та небайдужість від улюблених торговельних марок та брендів.

На запитання до респондентів про найбільш важливі фактори для їхнього повноцін-

ного життя в країні, відповіді розподілились наступним чином (рис. 4):

Як бачимо, майже для усіх опитаних безпека, здоров'я рідних і близьких зараз є на першому місці. Хоча ще зовсім недавно серед перших факторів повноцінного життя були успіх, кар'єрне зростання, фінансові можливості тощо. Та з початком карантинного періоду та повномасштабної війни цінності змінилися. Також 5% опитаних зазначили, що для них є важливою стабільність, а саме відчуття зайнятості, стабільна робота, стабільна ситу-



**Рис. 4. Найбільш життєво важливі фактори для споживачів під час війни, %**

*Джерело: досліджено авторами*



ація в країні, в особистому житті. 2% респондентів відповіли, що фінансові можливості для них є зараз надзвичайно актуальними, оскільки життя стало важчим і значно дорожчим. І лише 1% респондентів серед «інше» назвали кар'єрні можливості, людські взаємовідносини, кохання тощо.

Також дослідження, проведені дослідною компанією «Gradus» показали, що гнів став головною емоцією українців, яку вони відчувають через напад росії. Наступні за силою емоції – це напруження та роздратування.

Водночас опитування соціологічною групою «Рейтинг» показало, що 80% українців відчувають гордість за державу. Ця емоція домінує серед усіх респондентів, незалежно від віку чи регіону проживання [6].

Цікаво, що українці за кордоном та в Україні відчувають різні емоції. Біженці за кордоном почувають себе більш розгубленими та безсилими порівняно з тими, хто залишився в межах країни.

Для маркетологів важливо це розуміти, формуючи відповідні повідомлення для своєї

Таблиця 1

## Розвиток маркетингового комплексу підприємств під час війни

Маркетинг-мікс	Офлайн активності	Онлайн активності
Товар	Створення якісного товару чи послуги для споживачів; розробка та розвиток торговельних марок, брендів з патріотичною символікою, упакуванням та правильною асоціативною назвою. Необхідно акцентувати увагу при його продажі на його безпеці, зручності у користуванні, довготривалості використання тощо.	Присутність компанії та її товарів-послуг по можливості у всіх соціальних мережах. Тут необхідно лише знати особливості роботи в кожній з соціальної мережі і формувати відповідні цілі до кожної з них. Формування та підтримка необхідного іміджу товарів-послуг компанії за допомогою різноманітних соціальних ініціатив.
Ціна	Встановлення оптимальних цін на товари та послуги з огляду на ситуацію на ринку, в країні і купівельну спроможність населення загалом. Акцент на вигідній ціні, оскільки покупці стали надзвичайно чутливими до цін.	Підприємство повинне мати імідж соціально-відповідального, викликати довіру та прихильність серед населення.
Розподіл	Забезпечення наявності товару в максимальній близькості до споживачів. Вибір оптимальних каналів розповсюдження. Підприємства повинні швидко реагувати на потреби та запити клієнтів, формувати так систему розподілу, щоб мати можливість швидко доставити покупцям потрібний товар.	Формування свого особливого tone of voice бренду (тону голосу) в соціальних мережах.
Просування	Використання ефективних комунікаційних інструментів для формування вигідного та правильного іміджу товару чи послуги. Вибір того чи іншого комунікаційного інструменту повинен відповідати загальному іміджу підприємства. Реклама повинна закликати до волонтерства та проведення різноманітних благодійних акцій, акцентувати увагу на суспільних проблемах тощо. Рекламне повідомлення повинно формуватися здебільшого на раціональних мотивах покупців при здійсненні купівлі. Емоційні мотиви є теж важливими, проте потрібно дуже обережно підходити до їх застосування, адже не завжди вони можуть бути доцільними. Загалом, емоції повинні викликати відчуття сміливості, мужності, сили та віри в майбутнє.	Постійна комунікація з цільовою аудиторією та потенційними клієнтами. Необхідно регулярно реагувати на всі запити клієнтів, відповідати на всі повідомлення і коментарі. Активно залучати покупців до взаємодії з торговельними марками та брендами через різноманітні конкурси, завдання, відгуки. Підтримка морального духу населення, їх позитивного мислення та віри в майбутнє.

аудиторії. Розгнівані та роздратовані українці будуть гірше сприймати образи людини-жертви у війні. І, навпаки, для рекламних компаній потрібні рішучі та безстрашні персонажі як серед мирного населення, так і серед військових [6].

Виходячи з даних дослідження, формування маркетингового комплексу підприємств під час воєнного стану, на нашу думку, повинно базуватись на добре продуманих його як офлайн, так і онлайн активностях і виглядати приблизно наступним чином (табл. 1).

Як можна побачити з таблиці, маркетинговий комплекс підприємства повинен бути добре продуманим, гнучким, зорієнтованим на базові потреби споживачів та їх моральну підтримку, оскільки зараз для покупців це є дуже важливим. До того ж, підприємствам необхідно регулярно здійснювати маркетингові дослідження купівельної поведінки споживачів, щоб вчасно реагувати на усі зміни, що відбуваються на ринку.

**Висновки.** Отже, основні напрями розвитку маркетингової діяльності підприємств під

час війни, на наш погляд, повинні бути спрямовані на:

Постійну і тісну комунікацію з цільовою аудиторією з метою визначення, розуміння і підтримки їхніх «точок болю», усіх потреб та запитів.

Розвиток такого маркетингового комплексу, який би відповідав усім базовим потребам споживачів і який був би націлений на розв'язання їхніх основних проблем.

Формування як офлайн, так і онлайн-активностей. Присутність підприємства в усіх соціальних мережах. Це допоможе бути ближчими до клієнтів, регулярно комунікувати з ними, стежити за усіма трендами, які з'являються в сучасному бізнес-середовищі.

Таким чином, інвестувати у розвиток маркетингової діяльності під час війни потрібно, адже це також є одним з основних інструментів «виживання» підприємств та досягнення ними стабільного становища на ринку, що так зараз необхідно для повноцінного функціонування бізнесу в країні під час війни і буде дуже важливим і в повоєнний період.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>
2. Коростова І. Стан та перспективи маркетингу під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2(02). С. 52–55.
3. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? – дослідження Havas Village Ukraine URL: <https://favor.com.ua/article/35958.html>
4. Офіційний сайт «Державна служба статистики України». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>
6. Смілівість – наш бренд. Як маркетологам працювати під час війни URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/smilivist-nash-brend-yak-marketologam-praczuvaty-pid-chas-vijni>
7. Яловега Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. *Наук. зап. Льв. ун-ту бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 373–379. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/824>

#### REFERENCES:

1. Vovchanska, O. & Ivanova, L. (2022). Osoblyvosti realizatsii instrumentiv marketynhu v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of implementing marketing tools under martial law]. *Ekononika ta suspilstvo – The efficient economy*, vol. (38). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32> [in Ukrainian]
2. Korostova, I. (2022). Stan ta perspektyvy marketynhu pid chas viiny [The state and prospects of marketing during the war]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, vol. 2(02), pp. 52–55. [in Ukrainian]
3. Marketynh voiennoho chasu: yak zminylasia povedinka spozhyvachiv pid chas viiny? Chy potribnyi brand u voiennyi chas? Yak maie zminytysia pidkhid do marketynhu? – doslidzhennia Havas Village Ukraine [Wartime marketing: how has consumer behaviour changed during the war? Is a brand needed in wartime? How should the approach to marketing change? – Havas Village Ukraine research]. Available at: <https://favor.com.ua/article/35958.html> [in Ukrainian]

4. Ofitsiyni sait «Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy» [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed May 16, 2024). [in Ukrainian]
5. Pacheva, N., Lutai, L. (2023). Stratehichni marketynh u voiennyi ta pislivoienni chas [Strategic marketing in wartime and post-war times]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24> [in Ukrainian]
6. Smilyvist – nash brend. Yak marketoloham pratsiuvaty pid chas viiny [Courage is our brand. How marketers should work during the war]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/smilivist-nash-brend-yak-marketolog-am-praczyuvati-pid-chas-vijni> [in Ukrainian]
7. Yaloveha, N. (2023) Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky y shliakhy prosuvannia tovariv [Marketing communications in times of war: challenges and ways to promote goods]. *Nauk. zap. Lv. un-tu biznesu ta prava – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 37, pp. 373–379. Available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/824> [in Ukrainian]