

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-175>

УДК 338.24:658

ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР В ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

CHARACTERISTICS OF MARKETING STRATEGIES TO ENSURING THE DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES IN THE WAR AND POST-WAR PERIOD

Мних Ольга Богданівна

професор,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0219-0533>**Старецький Арсен Орестович**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5069-6144>**Mnykh Olha, Staretsky Arsen**

Lviv Polytechnic National University

У статті розглядається вплив воєнних конфліктів на діяльність підприємств та необхідність адаптації маркетингових стратегій до нових умов. В умовах війни бізнес-структури змушені оперативно реагувати на зміни в попиті, порушення ланцюгів постачання та зміну споживчої поведінки. Автор акцентує увагу на важливості цифровізації комунікацій, що дозволяє підтримувати зв'язок з клієнтами та партнерами через онлайн-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі. Також підкреслюється роль соціально відповідального маркетингу, що дозволяє зберегти лояльність споживачів в умовах кризи. Важливою стратегією є орієнтація на локальне виробництво та розвиток партнерських зв'язків для стабільності бізнесу. У повоєнний період акцент робиться на інноваціях, залученні інвестицій та оптимізації бізнес-процесів для забезпечення сталого зростання та розвитку. Підприємства повинні не лише адаптуватися до нових економічних умов, а й активно працювати над зміцненням бренду, залученням нових клієнтів та розширенням ринків.

Ключові слова: маркетингові стратегії, бізнес-структури, воєнний період, інновації, адаптація.

The article examines the impact of military conflicts on business operations and explores the necessary marketing strategy adaptations in both wartime and post-conflict periods. During military conflicts, businesses face a host of challenges, such as disruptions in supply chains, shifts in consumer behavior, and changes in demand. In response, companies must quickly adapt to the evolving market conditions to ensure their survival. The article emphasizes the crucial role of digital communication in overcoming these challenges. As traditional communication channels become less reliable, businesses increasingly rely on online platforms, mobile apps, and social media to stay connected with customers, partners, and suppliers. This digital shift allows businesses to continue operations, communicate updates, and offer relevant products or services, even in times of crisis. The article also highlights the significance of socially responsible marketing strategies. Companies that demonstrate care for their communities, support humanitarian efforts, or assist military causes can enhance their brand image and strengthen customer loyalty. Post-war recovery strategies are also discussed, particularly the role of innovation. Companies must adapt to new economic conditions by developing new products, services, and business models that meet the changed demands of customers. Investment attraction is emphasized as crucial for financing innovation and growth in the recovery phase. The article further stresses the importance of long-term strategic planning. In the post-war period, businesses should focus on strengthening customer and partner relationships, investing in customer loyalty programs, and exploring new markets. By developing personalized services and improving customer experience, businesses can ensure sustained growth and maintain customer trust. By embracing local resources, digital solutions, innovation, and fostering strong relationships, businesses can not only recover from wartime challenges but also thrive in the post-war economy, ensuring a resilient future.

Keywords: marketing strategies, business structures, war period, innovations, adaptation.



Постановка проблеми. Сучасні бізнес-структури стикаються з безпрецедентними викликами, спричиненими воєнними діями, що призводять до порушення ланцюгів постачання, скорочення ринків збуту, нестачі ресурсів та зміни споживчих пріоритетів. У таких умовах маркетингові стратегії відіграють ключову роль у підтримці стабільності підприємств, адаптації до нових умов та формуванні основ для подальшого розвитку.

Воєнний період вимагає швидкої трансформації бізнес-моделей, переорієнтації маркетингових комунікацій та зміни стратегічних пріоритетів, тоді як у повоєнний період актуальними стають відновлення ринкових позицій, формування довгострокових конкурентних переваг та адаптація до зміненого економічного середовища. Водночас існує дефіцит комплексних досліджень щодо ефективності маркетингових стратегій у таких екстремальних умовах, що ускладнює розробку дієвих підходів для підприємств різних галузей.

Таким чином, постає необхідність системного аналізу маркетингових стратегій, які сприяють стабілізації та розвитку бізнес-структур у воєнний та повоєнний період. Дослідження має на меті ідентифікувати найбільш ефективні моделі маркетингової діяльності, адаптивні механізми взаємодії зі споживачами та інструменти відновлення ринкових позицій підприємств у складних соціально-економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингових стратегій у кризових умовах, зокрема у воєнний та повоєнний період, останнім часом привертає значну увагу науковців та практиків. Дослідження в цій сфері охоплюють питання адаптації бізнесу до нестабільного середовища, використання інноваційних підходів у маркетингу, трансформації комунікаційних стратегій та особливостей поведінки споживачів у кризових ситуаціях (Шостак, Л., Ліпич, Л., Морочова, В., & Миронова, Н. 2023).

Значна кількість наукових праць присвячена загальним аспектам маркетингових стратегій під час економічних та соціальних потрясінь. Зокрема, вітчизняні та зарубіжні дослідники аналізують роль цифрових технологій у забезпеченні стабільності бізнесу, акцентуючи увагу на розвитку електронної комерції, онлайн-комунікацій та персоналізованого маркетингу. У дослідженнях підкреслюється важливість оперативної адаптації маркетингових стратегій до змін у спожив-

чому попиті, що характерно для кризових та посткризових періодів (Матвіїв, М., 2014).

Окрему увагу дослідники приділяють ролі соціальної відповідальності бізнесу та формуванню довіри споживачів у складних умовах. Висвітлюються питання брендингу, репутаційного менеджменту та соціальних ініціатив, які дозволяють бізнесу не лише втримати позиції на ринку, а й зміцнити зв'язки зі споживачами та партнерами (Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., & Чернишов, О. 2023).

У контексті воєнних дій дослідники акцентують увагу на специфічних викликах, зокрема на проблемах логістики, фінансової нестабільності, дефіциту кадрів та зміни структури попиту. У працях наголошується на необхідності гнучкого планування, використання кризового маркетингу та розробки стратегій виживання для підприємств у різних галузях.

Повоєнний період, за висновками науковців, характеризується поступовим відновленням економіки, зміною споживчих пріоритетів та зростанням ролі державного регулювання. Відтак, дослідження фокусуються на ефективних механізмах підтримки бізнесу, використанні стимулюючих заходів та впровадженні маркетингових стратегій, спрямованих на довгострокове зростання. Таким чином, останні наукові праці висвітлюють широкий спектр питань, пов'язаних із маркетинговими стратегіями у кризові періоди, проте потребують подальшого узагальнення та конкретизації щодо специфіки бізнес-структур у воєнний та повоєнний час.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявні дослідження маркетингових стратегій у кризових умовах, питання їх адаптації до воєнного та повоєнного періоду залишаються недостатньо розкритими. Недостатньо вивчено, як бізнес має реагувати на зміни ринку, логістичні обмеження та нову поведінку споживачів. Також бракує досліджень щодо ефективності цифрового маркетингу, взаємодії бізнесу з державою та міжнародними організаціями. Окрему увагу слід приділити довгостроковим стратегіям відновлення та ролі соціальної відповідальності у післявоєнний період. Це потребує подальших досліджень та розробки ефективних рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження маркетингових стратегій, що сприяють розвитку бізнес-структур у воєнний та повоєнний період. Особлива увага приділяється адапта-

ції бізнесу до змін економічного середовища, використанню цифрових технологій та формуванню довгострокових стратегій відновлення. Результати дослідження мають сприяти розробці ефективних підходів до забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнних конфліктів та їх наслідків економічні системи держав зазнають суттєвих трансформацій, що позначається на діяльності бізнес-структур. Війна призводить до руйнування інфраструктури, втрати ресурсів, скорочення платоспроможного попиту, змін у поведінці споживачів та перебудови ланцюгів постачання. У цих умовах ефективна маркетингова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку підприємств, адаптації їхньої діяльності до нових викликів.

Дослідження вітчизняних вчених відображають, що у воєнний період маркетингові стратегії підприємств зазнають суттєвих змін, оскільки ринкові умови стають нестабільними, змінюється споживча поведінка, а ланцюги постачання зазнають серйозних перешкод (Хохлова, В., Руденко, Р., & Темченко, О., 2024). Відповідно, компанії змушені оперативно адаптуватися до нових реалій, щоб забезпечити не лише виживання бізнесу, а й подальший розвиток у складних умовах.

Одним із ключових підходів є швидка адаптація до змін у попиті. Підприємства повинні уважно аналізувати ринок, відстежувати зміни в потребах клієнтів та оперативно реагувати на нові виклики. Це може включати зміну асортименту продукції, коригування цінової політики або переформатування каналів дистрибуції. Наприклад, у воєнний період зростає попит на товари першої необхідності, захисне спорядження, будівельні матеріали для відновлення пошкодженої інфраструктури. Тому компанії, що раніше займалися виробництвом інших товарів, можуть перепрофілювати свої потужності для задоволення цих актуальних потреб.

Цифровізація комунікацій також відіграє важливу роль у маркетингових стратегіях під час війни. Через фізичні обмеження, пов'язані з безпекою, більшість комунікацій із клієнтами, партнерами та постачальниками переходить у цифровий формат. Використання онлайн-майданчиків, мобільних додатків, соціальних мереж і платформ електронної комерції стає основним способом взаємодії з аудиторією. Це дає змогу компаніям підтримувати зв'язок

із клієнтами, оперативно інформувати їх про зміни у роботі, пропонувати актуальні товари чи послуги та забезпечувати доступ до сервісів навіть у складних умовах.

Ще одним важливим аспектом є впровадження соціально відповідального маркетингу. У часи кризи, зокрема в умовах воєнного конфлікту, споживачі особливо цінують ті компанії, які демонструють свою відповідальність перед суспільством. Дослідження вчених останніх років відображають основні напрями соціально відповідального маркетингу, серед якого виділяють: підтримка громад, надання гуманітарної допомоги та сприяння вирішенню проблем, спричинених війною [5]. Компанії, які реалізують такі стратегії маркетингу здобувають позитивний імідж і зміцнюють довгострокову лояльність споживачів. Такий підхід не лише покращує репутацію компанії, але й сприяє суспільному добробуту, оскільки підприємства виступають агентами змін у складні часи. Соціально відповідальний маркетинг може проявлятися у різних формах, таких як пожертви частини прибутку на благодійні цілі, підтримка військових або вразливих груп населення, а також організація програм підтримки громад. Пріоритетність добробуту суспільства над чисто фінансовими інтересами компанії дозволяє їй узгоджуватися з цінностями своїх споживачів і демонструвати, що бізнес орієнтований не тільки на отримання прибутку, але й на активну допомогу у важких умовах.

Як відображають дослідження Л. О. Ярош-Дмитренко, важливим підходом є розвиток партнерських зв'язків (Ярош-Дмитренко, Л., 2023). У складних умовах війни підприємства часто не можуть діяти ізольовано, тому кооперація з іншими компаніями, державними органами та міжнародними організаціями стає ключовим фактором виживання та розвитку. Це може проявлятися у спільному використанні логістичних ресурсів, створенні партнерських програм, взаємній підтримці у формуванні ланцюгів постачання. Крім того, міжнародні зв'язки можуть відкрити доступ до нових ринків, фінансування та технологічних інновацій, що сприятиме стабілізації діяльності підприємства навіть у кризових умовах.

Орієнтація на підтримку місцевого виробництва також стає важливим елементом маркетингової стратегії у воєнний період. Враховуючи проблеми з імпортом та логістикою, акцент зміщується на використання локальних ресурсів і партнерів. Це сприяє розвитку національної економіки, збереженню робочих

місце та підтримці внутрішнього виробництва, що особливо важливо у період війни. Крім того, маркетингові стратегії у воєнний період мають включати створення нових продуктів відповідно до актуальних потреб споживачів. Це означає, що компанії повинні не лише адаптувати свої існуючі пропозиції, а й розробляти інноваційні рішення, які відповідатимуть новим умовам життя та ведення бізнесу. Наприклад, збільшення попиту на альтернативні джерела енергії, мобільні офіси та житлові модулі, засоби індивідуального захисту або нові формати доставки товарів може стати рушієм для розвитку підприємств, які вчасно запропонують відповідні рішення.

Нарешті, збереження довіри клієнтів є ключовим завданням для будь-якого бізнесу під час кризи. Війна змінює споживчі пріоритети, а нестабільність ринку може спричинити втрату клієнтів. Саме тому важливо підтримувати прозорість бізнес-процесів, активно комунікувати зі споживачами, відповідати на їхні запити та забезпечувати високу якість продукції чи послуг. Надійність і стабільність бренду у складні часи формує довготривалу лояльність клієнтів, що стане основою для подальшого розвитку після завершення воєнних дій. Маркетингові стратегії в умовах війни повинні бути гнучкими, швидко адаптуватися до змін та враховувати як економічні, так і соціальні аспекти. Вони мають базуватися на аналізі ринку, ефективній комунікації, соціальній відповідальності, партнерстві та підтримці локального виробництва. Усі ці підходи сприятимуть стабілізації бізнесу та його розвитку навіть у найбільш кризових умовах.

Повоєнний період є критичним етапом для бізнес-структур, оскільки саме в цей час відбувається активне відновлення економічної активності, переосмислення стратегічних напрямків розвитку та адаптація до нових ринкових умов. Війна суттєво змінює економічний ландшафт, тому компанії мають швидко реагувати на зміни та формувати ефективні маркетингові стратегії, які сприятимуть їхньому сталому зростанню та розвитку.

На цьому етапі першочергового значення набуває брендова комунікація. Підприємства повинні не лише інформувати про свої товари та послуги, а й зміцнювати довіру до бренду, демонструючи його стійкість, соціальну відповідальність і здатність адаптуватися до нових реалій. Важливо підкреслювати цінності компанії, її внесок у відбудову країни, підтримку суспільства та готовність розвивати економіку. Брендова комунікація має бути не лише

рекламною, а й емоційно насиченою, створюючи відчуття спільності між компанією та споживачами.

Одним із важливих напрямків маркетингових стратегій у цей період є залучення інвестицій. Відбудова інфраструктури, розширення виробництва та вихід на нові ринки потребують значних фінансових ресурсів. Для успішного залучення інвесторів компанії повинні працювати над створенням позитивного іміджу, прозорістю фінансової діяльності та довгостроковими стратегіями розвитку. Важливу роль відіграють міжнародні фінансові організації, державні гранти та приватні фонди, які можуть стати надійним джерелом капіталу для бізнесу (Музиченко, А. О., Овчаренко, Т. С., & Сігаєва, Т. Є., 2023).

Використання інноваційних технологій є ще одним ключовим аспектом маркетингових стратегій у повоєнний період. Автоматизація бізнес-процесів, цифрові платформи для продажів, розширення онлайн-каналів комунікації, впровадження штучного інтелекту у сферу клієнтського сервісу – усе це сприяє підвищенню ефективності діяльності компаній та їх конкурентоспроможності. Інновації також дозволяють підприємствам створювати нові продукти, що відповідають сучасним вимогам споживачів, розширювати свою присутність на ринку та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі.

Не менш важливим завданням є оптимізація бізнес-процесів. У період після війни компанії стикаються з необхідністю перегляду своїх внутрішніх процесів для підвищення ефективності та зниження витрат. Це може включати реорганізацію ланцюгів постачання, впровадження нових логістичних схем, скорочення неефективних операцій, автоматизацію виробництва та покращення управлінських підходів. Оптимізація допомагає не лише зекономити ресурси, а й підвищити гнучкість підприємств у мінливих умовах ринку.

Ще одним важливим чинником є формування довгострокових відносин із клієнтами та партнерами. Успіх компанії значною мірою залежить від рівня довіри з боку її цільової аудиторії та ділових партнерів. У цьому контексті особливу увагу слід приділити сервісному обслуговуванню, програмам лояльності, персоналізованим пропозиціям і підтримці клієнтів. Довіра та стабільні партнерські зв'язки допомагають бізнесу не лише пережити кризові періоди, а й отримати додаткові можливості для розвитку. Маркетингові стратегії повоєнного періоду повинні базуватися

на довгостроковому плануванні, інноваціях, ефективному управлінні ресурсами та активній комунікації з клієнтами та партнерами. Це дозволить бізнес-структурам не лише адаптуватися до змін, а й забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Таким чином, маркетингові стратегії у воєнний та повоєнний період повинні бути гнучкими, адаптивними та спрямованими на максимальне використання можливостей, які виникають у кризових ситуаціях. Їх ефективне впровадження сприятиме відновленню економіки, розвитку підприємництва та створенню передумов для стійкого зростання бізнесу.

Висновки. У воєнний період бізнес-структури повинні оперативно адаптуватися до змін у ринкових умовах: змінювати асортимент, коригувати цінову політику, зосереджуватися на товарах першої необхідності. Цифровізація комунікацій та соціально відповідальний маркетинг допомагають підтримувати зв'язок із клієнтами та сприяють формуванню довіри. Партнерства та розвиток локального виробництва сприяють стабільності в умовах кризи.

У повоєнний період маркетингові стратегії повинні орієнтуватися на відновлення економіки через інновації, залучення інвестицій та оптимізацію внутрішніх процесів. Підприємства мають активно працювати над брендовою комунікацією, зміцнювати довіру клієнтів, розвивати нові продукти та послуги, а також активно співпрацювати з партнерами для стабільного розвитку. Використання новітніх технологій та ефективне управління ресурсами стане основою для довгострокового зростання.

Таким чином, маркетингові стратегії є ключовими для адаптації бізнес-структур до змін, забезпечення їх виживання та розвитку як під час війни, так і після її завершення. Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні методичних засад формування маркетингових стратегій забезпечення розвитку бізнес-структур з врахуванням вимог часу. Також важливо вивчити стратегії відновлення інфраструктури та економічного зростання через інновації та оптимізацію виробничих процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шостак, Л., Ліпич, Л., Морохова, В., & Миронова, Н. (2023). Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*, 4 (04), 86–90. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>
2. Матвіїв М. Формування цифрового маркетингу підприємств. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 41. С. 252–261
3. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., & Чернишов, О. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 6(53), 405–416.
4. Хохлова, В., Руденко, Р., & Темченко, О. (2024). Вибір маркетингової стратегії підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки*, (23), 97–97.
5. Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? Budni. URL: <https://budni.robota.ua/ru/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyni>
6. Ярош-Дмитренко, Л. (2023). Роль маркетингу у повоєнному відновленні партнерських відносин на ринку В2В. *Економіка та суспільство*, (49).
7. Музиченко, А. О., Овчаренко, Т. С., & Сігаєва, Т. Є. (2023). Стратегії залучення інвестицій в українську економіку: прогнози й виклики. *Академічні візії*. № 23.

REFERENCES:

1. Shostak, L., Lipych, L., Morokhova, V., & Myronova, N. (2023). Osoblyvosti formuvannya marketynhovoї stratehii rozvytku pidprijemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii, ekonomiko-politychnykh zmin ta voiennoho chasu [Features of Forming a Marketing Strategy for Business Development in the Context of Digital Transformation, Economic and Political Changes, and Wartime]. *Transformatsiina ekonomika*, 4(04), 86–90. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>
2. Matviiiv, M. (2014). Formuvannya tsyfrovoho marketynhu pidprijemstv [Formation of Digital Marketing for Enterprises]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 41, 252–261.
3. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N., & Chernyshov, O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Corporate Social Responsibility of Business During the War]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 6(53), 405-416.

4. Khokhlova, V., Rudenko, R., & Temchenko, O. (2024). Vybir marketynhovoї stratehii pidpryemstva v umovakh zahostrennia konkurentnoi borotby [Choosing a Marketing Strategy for Enterprises in Conditions of Intensified Competitive Struggle]. *Rozvytok pidpryemnytstva yak faktor rostu natsionalnoi ekonomiky*, 23, 97–97.

5. Yak zminylas' korporativna sotsialna vidpovidalnist kompanii v umovakh viiny Budni. Retrieved from <https://budni.robota.ua/ru/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viiny>

6. Yarosh-Dmytrenko, L. (2023). Rol' marketynhu u povoenomu vidnovlenni partnerykh vidnosyn na rynku B2B [The Role of Marketing in Post-War Recovery of B2B Relationships]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 49.

7. Muzychenko, A. O., Ovcharenko, T. S., & Sihayeva, T. Ye. (2023). Stratehii zaluchennia investytsii v ukrains'ku ekonomiku: prohnozy i vyklyky [Investment Attraction Strategies in the Ukrainian Economy: Forecasts and Challenges]. *Akademichni vizii*, 23.