



**ECONOMIES' HORIZONS**  
**Економічні горизонти**

DOI: [doi.org/10.31499/2616-5236](https://doi.org/10.31499/2616-5236)  
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



**ISSN**  
**2522-9273**  
**(print)**  
**2616-5236**  
**(online)**

UDC: 339.138:355.01(477)

JEL Classification M31, M37, H12, D91

DOI: [10.31499/2616-5236.2\(35\).2026.360840](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(35).2026.360840)

Received 08.04.2026  
Accepted 30.04.2026  
Published 08.05.2026

**Olena Garmatiuk**, Uman National University

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing

**Nataliia Pacheva**, Uman National University

PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing

**Tetiana Korniienko**, Uman National University

PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF MARTIAL ARTS**

**Анотація:** У статті досліджено особливості трансформації маркетингової діяльності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Обґрунтовано вплив соціально-економічної нестабільності, змін у споживчій поведінці, логістичних обмежень і безпекових ризиків на функціонування бізнесу та формування маркетингові стратегії. Визначено ключові тенденції розвитку маркетингу, зокрема посилення ролі цифрових каналів комунікації, соціально орієнтованого та ціннісного маркетингу. Доведено, що сучасний маркетинг в умовах війни трансформується у стратегічний інструмент забезпечення стійкості бізнесу, формування довіри споживачів і підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Abstract:** The article examines the transformation of marketing activities of enterprises under martial law in Ukraine. The study substantiates the impact of the full-scale war on the socio-economic environment, including declining purchasing power, disruption of logistics chains, population migration, infrastructure damage, and a high level of uncertainty, all of which significantly affect business operations and consumer behavior. It is determined that under such conditions marketing goes beyond its traditional commercial function and becomes a strategic tool for ensuring

*business resilience, maintaining consumer trust, and supporting sustainable development.*

*The key factors influencing marketing activities are identified, including economic instability, limited access to resources, security risks, and structural changes in demand. The research highlights a shift in consumer priorities toward essential goods, increased price sensitivity, and more rational purchasing behavior. In response, enterprises are forced to adapt their marketing strategies by revising pricing policies, optimizing product portfolios, focusing on basic needs, and transforming distribution channels in accordance with new market conditions.*

*Special attention is paid to the growing role of digital marketing, social media, and influencer marketing, which enable continuous interaction with target audiences regardless of geographical constraints and safety challenges. The study also emphasizes the increasing importance of value-oriented and socially responsible marketing, including the integration of charitable, humanitarian, and volunteer initiatives into business strategies. Such practices contribute to strengthening brand reputation, enhancing emotional connection with consumers, and fostering long-term customer loyalty.*

*The findings confirm the formation of a new marketing model focused on flexibility, rapid adaptation, digitalization, and social responsibility. This model ensures the ability of enterprises to respond effectively to crisis challenges and maintain competitiveness in a turbulent environment. Furthermore, the research highlights the need for further studies aimed at developing effective anti-crisis marketing strategies in both wartime and post-war recovery periods.*

**Keywords:** *marketing, martial law, digital marketing, consumer behavior, social responsibility, anti-crisis marketing, advertising market*

**Ключові слова:** *маркетинг, воєнний стан, цифровий маркетинг, споживча поведінка, соціальна відповідальність, антикризовий маркетинг, рекламний ринок*

**Постановка проблеми.**  
Обґрунтування актуальності дослідження маркетингу в умовах воєнного стану зумовлюється безпрецедентними трансформаціями соціально-економічного середовища України, спричиненими повномасштабною війною. Воєнний стан докорінно змінив умови функціонування бізнесу, логістику, споживчу поведінку, структуру попиту та механізми комунікації між підприємствами і споживачами, що потребує переосмислення

традиційних маркетингових підходів.

В умовах високого рівня невизначеності, зниження купівельної спроможності населення, міграційних процесів і підвищеної чутливості суспільства до соціальних та етичних аспектів діяльності компаній маркетинг перестає виконувати виключно комерційну функцію. Натомість він трансформується в інструмент забезпечення стійкості бізнесу, підтримання довіри споживачів та формування соціально

відповідальної поведінки суб'єктів господарювання.

Особливої актуальності набуває дослідження адаптації маркетингових інструментів до умов воєнного стану, зокрема посилення ролі цифрових каналів комунікації, зміни змісту рекламних повідомлень, переорієнтації брендів на ціннісно-орієнтовані та патріотичні наративи, а також інтеграції благодійних і волонтерських ініціатив у маркетингові стратегії підприємств. Такі процеси формують нову модель взаємодії бізнесу та суспільства, що потребує наукового осмислення й систематизації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми та на які спирається автор.** Проблематика маркетингу в умовах кризових явищ та воєнних конфліктів поступово набуває значної уваги у сучасних наукових дослідженнях. Вітчизняні науковці зосереджують увагу на трансформації маркетингових стратегій, поведінці споживачів та адаптації інструментів маркетингу до умов воєнного стану. Зокрема, у працях українських дослідників [1] обґрунтовується необхідність переосмислення маркетингової діяльності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та підвищеного рівня невизначеності.

Окремі дослідження присвячені сучасним трендам маркетингу, що сформувалися під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Серед ключових тенденцій виокремлюють цифровізацію маркетингової

діяльності, розвиток соціальних мереж, інфлюенс-маркетингу та персоналізацію взаємодії зі споживачами [2].

Також у наукових працях розглядаються особливості реалізації маркетингових інструментів та комунікацій в умовах воєнного стану, зокрема їх роль у підтримці бізнесу та формуванні довіри споживачів [3]. Зарубіжні дослідження, у свою чергу, акцентують увагу на ролі цифрових платформ і соціальних мереж як засобів мобілізації ресурсів, комунікації та підтримки в кризових і конфліктних ситуаціях [4].

У сучасній науковій літературі сформовано низку підходів до маркетингу в умовах криз. Зокрема, кризові явища розглядаються як каталізатор інновацій у маркетинговій діяльності, що стимулює підприємства до впровадження нових стратегій, інструментів і моделей взаємодії зі споживачами [5].

Дослідники також наголошують на переході від традиційного до стратегічного та антикризового маркетингу, який передбачає гнучкість управлінських рішень, швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та орієнтацію на довгострокову стійкість бізнесу. В умовах війни традиційні маркетингові підходи виявилися недостатньо ефективними, що зумовило необхідність формування нових управлінських моделей [6].

Попри зростання кількості наукових публікацій, проблема маркетингу в умовах воєнного стану

залишається недостатньо дослідженою. Таким чином, існуючі наукові напрацювання формують теоретичне підґрунтя для дослідження маркетингу в умовах війни, однак водночас засвідчують необхідність подальшого поглибленого вивчення цієї проблематики, що й визначає доцільність даного дослідження.

**Формулювання мети статті(постановка завдання).** Метою статті є комплексний аналіз трансформації маркетингової діяльності підприємств в умовах воєнного стану в Україні, виявлення ключових факторів впливу на зміну маркетингових стратегій та інструментів, а також обґрунтування напрямів їх адаптації до нових соціально-економічних умов з метою забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Із початком повномасштабної війни в Україні у 2022 році вітчизняний бізнес

опинився в умовах глибоких кризових трансформацій. Порушення логістичних процесів, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, значні міграційні потоки населення як всередині країни, так і за її межами, зниження платоспроможності споживачів та загальна макроекономічна нестабільність суттєво ускладнили умови здійснення підприємницької діяльності [2]. Воєнний стан спричинив значні зміни у структурі ринків, механізмах формування попиту, поведінці споживачів та умовах здійснення підприємницької діяльності. За таких обставин підприємства змушені адаптувати маркетингові стратегії до нових соціально-економічних реалій, що характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю економічних процесів та зміною споживчих потреб.

Маркетингова діяльність підприємств у період воєнного стану відбувається під впливом численних ризиків та факторів невизначеності рис. 1.



**Рис. 1. Фактори впливу на маркетингову діяльність вітчизняних підприємств під час воєного стану**

*Джерело: сформовано автором*

Серед ключових детермінатів виділяються такі як: нестабільність економічної ситуації, перебої в логістиці, дефіцит окремих ресурсів, енергетичні обмеження та зміна структури попиту. Ці фактори формують комплексне середовище, в якому компанії змушені адаптувати свої маркетингові стратегії, коригувати асортимент, ціноутворення та канали збуту. Взаємозалежність факторів підкреслює необхідність інтегрованого підходу до планування маркетингової діяльності та управління ризиками в умовах кризових обставин. Наведені фактори формують замкнений взаємопов'язаний цикл впливів, що обумовлює необхідність адаптації маркетингової діяльності підприємств, підвищення її гнучкості та орієнтації на кризове управління.

Війна також стала одним із ключових факторів трансформації макроекономічного середовища України. Значне скорочення обсягів виробництва в окремих галузях, руйнування інфраструктури, релокація підприємств, зміна логістичних маршрутів і зростання витрат на транспортування товарів суттєво вплинули на функціонування внутрішніх ринків. Водночас зниження доходів населення та зростання інфляційних процесів призвели до зменшення платоспроможного попиту, що змусило компанії переглянути цінову політику, товарний асортимент і канали збуту. У таких умовах маркетинг набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє підприємствам оперативно

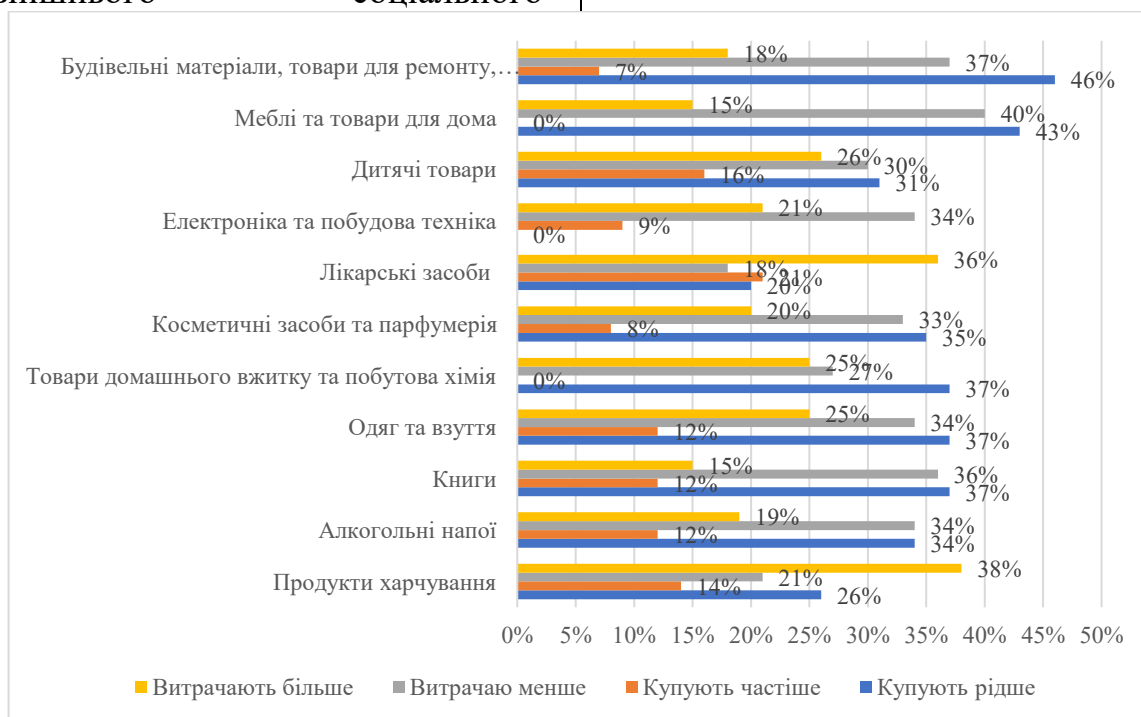
реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та ефективно використовувати наявні ресурси. Однією з ключових особливостей діяльності підприємств стає адаптивність маркетингових стратегій, що проявляється у швидкій зміні асортименту продукції, каналів збуту та форматів комунікації. Багато підприємств здійснюють релокацію виробництва або часткову переорієнтацію діяльності відповідно до нових потреб ринку.

Воєнний стан суттєво вплинув на поведінку та споживчі пріоритети населення. Споживачі стали більш раціональними у виборі товарів і послуг, віддаючи перевагу продукції першої необхідності, безпеці, доступній ціні та надійності виробника. Чинники, що впливають на прийняття споживачами рішення щодо придбання товарів або послуг, доцільно систематизувати у чотири основні групи: ситуаційні, особистісні, психологічні та соціальні.

Ситуаційні чинники пов'язані з конкретними обставинами здійснення покупки, зокрема рівнем залученості споживача до процесу придбання, а також характеристиками ринкової пропозиції, що існує на момент прийняття рішення. Особистісні чинники охоплюють індивідуальні особливості споживача, такі як вік, етап життєвого циклу, тип особистості та рівень матеріального забезпечення, які визначають специфіку його споживчої поведінки. Психологічні чинники відображають внутрішні механізми формування споживчих рішень і включають мотивацію, переконання,

процеси навчання, соціалізації та сформоване ставлення до товарів і брендів. Водночас соціальні чинники характеризують вплив зовнішнього соціального

середовища, зокрема референтних груп, сім'ї, культурних норм і соціального статусу, що суттєво визначають вибір споживача [7].



**Рис. 2. Зміна купівельної активності українців протягом 2025 року в розрізі сегментів порівняно з 2024 роком**

*Джерело: побудовано автором за даними [8]*

Аналіз рис. 2, свідчать про суттєву трансформацію купівельної поведінки українців у 2025 році порівняно з 2024 роком, що має виражений сегментний характер. Найбільше зниження частоти покупок та скорочення витрат спостерігається у категоріях товарів тривалого використання, зокрема будівельних матеріалів, меблів, електроніки та одягу, що зумовлено зниженням платоспроможності населення та відкладеним попитом. У сегментах товарів першої необхідності, таких як продукти харчування та лікарські засоби, фіксується відносна стабільність або навіть зростання витрат, що відображає переорієнтацію споживачів на забезпечення базових

потреб. Окремі категорії, зокрема косметичні засоби та товари для дітей, демонструють змішану динаміку, що вказує на часткове збереження попиту попри кризові умови. Загалом результати демонструють посилення раціоналізації споживання та структурні зміни у пріоритетах домогосподарств в умовах воєнного стану.

Разом із тим у сучасних умовах суттєво зросла роль соціальної відповідальності брендів, підтримки національного виробника та участі компаній у волонтерських і благодійних ініціативах. У період війни бізнес дедалі активніше інтегрує у свою діяльність гуманітарні, благодійні та соціальні

проекти, спрямовані на підтримку суспільства, Збройних сил України та постраждалих громадян (рис. 3). Загальний обсяг донатів бізнесу становить 123,42 млрд грн, при цьому вирішальну роль відіграють бізнес-групи (63 млрд грн, понад 50%), що свідчить про концентрацію фінансових ресурсів у великих структурах. Серед галузей лідує фармацевтична (13 млрд грн), що обґрунтовується підвищеним попитом на медичну продукцію в умовах війни. Інші сектори (промисловість, фінанси, FMCG, IT, АПК) мають відносно близькі показники, що вказує на їхню стабільну участь у підтримці. Найменший внесок у ритейлу та ресторанів (5,3 млрд грн) пояснюється їхньою більшою вразливістю до кризових умов. Загалом спостерігається концентрація донатів і водночас

широка залученість бізнесу. Така активність не лише сприяє вирішенню соціально значущих проблем, але й формує позитивне сприйняття брендів, підвищує рівень довіри споживачів і зміцнює репутацію компаній. У цьому контексті соціально-етичний маркетинг трансформується із додаткового інструменту в стратегічно необхідну умову функціонування бізнесу.

Перш за все, спостерігається переорієнтація маркетингових комунікацій, які дедалі більше акцентуються на ідеях соціальної підтримки, солідарності та відповідальності бізнесу перед суспільством. Комунікаційні стратегії набувають гуманістичного характеру, відображаючи актуальні суспільні запити та емоційний стан споживачів.



**Рис. 3. Розподіл обсягів донорської підтримки України за галузями бізнесу станом на лютий 2026 р.**

*Джерело: сформовано за даними [9]*

Отримані результати підтверджують активне впровадження принципів соціально орієнтованого маркетингу українськими підприємствами, що проявляється у поєднанні економічних цілей із виконанням

соціальної місії. Зростання обсягів донорської підтримки свідчить про переорієнтацію бізнесу на довгострокові цінності, зокрема формування довіри, підвищення репутаційного капіталу та

забезпечення лояльності споживачів.

Логічним наслідком зазначених процесів є трансформація інструментарію маркетингової діяльності. Зокрема, спостерігається поступова відмова від агресивних методів просування, які в умовах війни можуть сприйматися як етично неприйнятні. Натомість підприємства віддають перевагу стриманим, соціально відповідальним формам комунікації, що відповідають принципам етичності та суспільної доцільності.

Додатково актуалізується тенденція до локалізації бізнес-процесів, яка передбачає орієнтацію на розвиток внутрішнього ринку, підтримку національного виробника та зміцнення економічної безпеки держави. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності підприємств та посиленню їхньої ролі як соціально відповідальних суб'єктів господарювання.

Водночас функціонування бізнесу відбувається під впливом значних безпекових ризиків, пов'язаних із бойовими діями та руйнуванням інфраструктури. Це обумовлює необхідність формування гнучких маркетингових стратегій, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкість підприємницької діяльності в умовах невизначеності.

Варто зазначити, що в умовах сьогодення значно зросла роль ціннісно орієнтованих комунікацій у маркетинговій діяльності підприємств. Бренди дедалі частіше акцентують увагу на підтримці

національної ідентичності, солідарності, взаємодопомоги та стійкості суспільства. У рекламних та комунікаційних повідомленнях використовуються патріотичні символи, соціально значущі наративи та меседжі підтримки країни. Такий вид комунікації сприяють формуванню емоційного зв'язку між брендом і споживачами, підвищують рівень лояльності аудиторії та підкреслюють соціальну відповідальність бізнесу в складний для країни період.

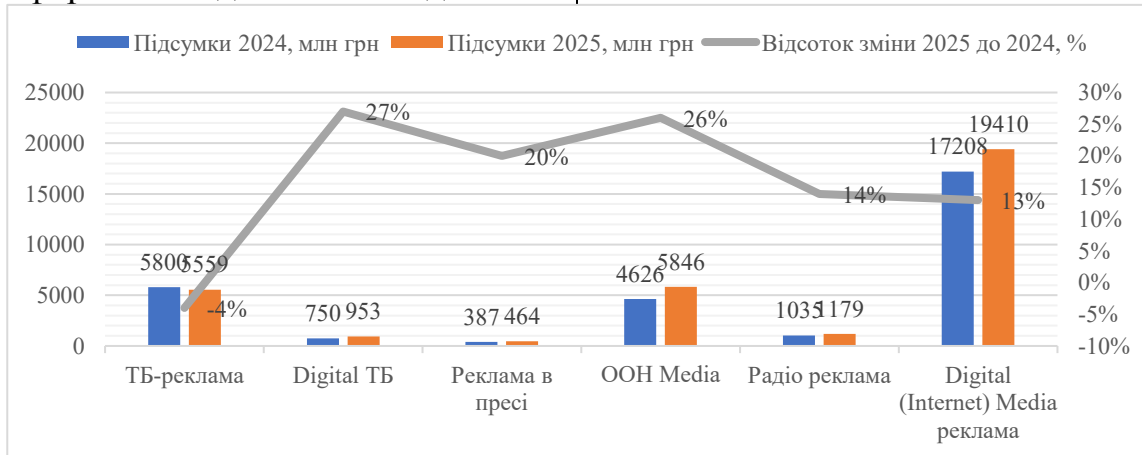
Важливим напрямом трансформації маркетингових підходів стала адаптація основних елементів маркетингового комплексу до нових умов функціонування ринку. Підприємства змушені переглядати цінову політику з урахуванням зниження купівельної спроможності населення та зростання витрат на виробництво і логістику. Одночасно відбувається оптимізація товарного асортименту, зосередження на продукції першої необхідності та більш доступних товарних пропозиціях.

Впровадження сучасних методів маркетингової адаптації у відповідь на зміни економічного середовища ґрунтується на розумінні того, що сучасний бізнес перебуває у стані постійної трансформації через швидкі темпи економічних змін [10].

Однією з найважливіших тенденцій розвитку маркетингу в умовах воєнного стану є посилення ролі digital-маркетингу. Використання цифрових каналів комунікації дозволяє підприємствам підтримувати постійний контакт із

цільовою аудиторією незалежно від географічних обмежень та складної безпекової ситуації. Соціальні мережі, вебсайти, електронна комерція, електронна пошта та мобільні додатки стають основними платформами для взаємодії зі

споживачами. Digital-інструменти забезпечують оперативність поширення інформації, гнучкість маркетингових кампаній та можливість швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури.



**Рис. 3. Динаміка обсягів рекламного ринку за основними медіаканалами у 2024-2025 рр. (у млн грн)**

*Джерело: сформовано автором за даними [11]*

Динаміка обсягів рекламного ринку за основними медіаканалами у 2024-2025 рр., яка засвідчує його структурну трансформацію в напрямі цифровізації. Більшість сегментів демонструють позитивну динаміку, зокрема Digital TV (+27%), ООН Media (+26%), реклама в пресі (+20%) та радіореклама (+14%), що свідчить про адаптацію медіаканалів до сучасних умов і зростання їх ефективності. Водночас єдиним сегментом зі спадом є ТБ-реклама (-4%), що відображає зниження її конкурентоспроможності та перерозподіл рекламних бюджетів. Найбільшим за обсягом залишається сегмент Digital (Internet) Media реклами, який зріс на 13% (з 17208 млн грн до 19410 млн грн) і виступає ключовим драйвером розвитку ринку. В цілому, спостерігається стійка тенденція зміщення рекламної активності у цифрове

середовище, що потребує відповідної трансформації маркетингових стратегій.

Порівняно зі світовою структурою рекламного ринку, в Україні частка традиційної реклами є ще нижчою і становить лише 21,8%, що може пояснюватися додатковим впливом чинників воєнного стану. Серед традиційних каналів комунікації провідну позицію займає телевізійна реклама. Водночас у структурі цифрового маркетингу домінує пошукова реклама, що відрізняє український ринок від глобальних тенденцій. Варто зазначити, що реальна частка реклами в соціальних мережах може перевищувати 26%, оскільки до сегмента цифрового відео включено рекламу на платформі YouTube, яка також може розглядатися як складова SMM-маркетингу [1].

Значний потенціал у період воєнного стану мають інструменти

маркетингу в соціальних мережах (SMM) та інфлюенс-маркетинг. Соціальні мережі дозволяють підприємствам підтримувати постійну комунікацію зі споживачами, оперативно інформувати їх про зміни у діяльності компанії, нові продукти або соціальні ініціативи. Співпраця з лідерами думок та популярними блогерами сприяє розширенню охоплення аудиторії та підвищенню рівня довіри до бренду.

Особливого значення набуває формування довірливих відносин між брендом і споживачами. У цьому контексті важливу роль відіграє контент-маркетинг, спрямований на створення корисного, соціально значущого та емоційно релевантного контенту. Компанії активно використовують інформаційні, освітні та соціально орієнтовані матеріали, які сприяють підтримці споживачів у складних умовах, інформують про діяльність підприємства та демонструють його соціальну відповідальність. Така орієнтація на споживача сприяє зміцненню довіри до бренду та формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

**Висновок.** Проведене дослідження засвідчило, що воєнний стан в Україні зумовив суттєву трансформацію маркетингової діяльності підприємств, вимагаючи

адаптації до умов невизначеності, економічної нестабільності та змін у споживчій поведінці. Маркетинг перестає виконувати виключно комерційну функцію і набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення стійкості бізнесу та формування довіри споживачів. Ключовими чинниками впливу є зниження платоспроможності населення, логістичні порушення, ресурсні обмеження та безпекові ризики, що спричиняє зміну структури попиту й раціоналізацію споживання. У відповідь підприємства підвищують гнучкість маркетингових стратегій, адаптують асортимент, цінову політику та канали збуту. Обґрунтовано посилення ролі цифрового маркетингу, соціальних мереж і ціннісно орієнтованих комунікацій, а також інтеграцію соціально відповідальних ініціатив у діяльність бізнесу. Це сприяє зміцненню довіри, формуванню позитивного іміджу та довгостроковій лояльності споживачів.

Отже, в умовах війни формується нова модель маркетингу, що поєднує економічну ефективність і соціальну відповідальність та орієнтована на адаптивність, цифровізацію і стійкий розвиток підприємств.

#### References

- Semenda, O. (2025). Transformation of marketing strategies and consumer behavior in Ukraine under wartime conditions. *Economy and Society*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51> [in Ukrainian].
- Khrapina, V. V., & Bukhtieieva, T. V. (2025). Modern marketing trends in wartime conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(15). <http://doi.org/10.32750/2025-0132> [in Ukrainian].

- Vovchanska, O., & Ivanova, L. (2022). Features of the implementation of marketing tools under martial law. *Economy and Society*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32> [in Ukrainian].
- Ye, J., Jindal, N., Pierri, F., & Luceri, L. (2023). Online networks of support in distressed environments: Solidarity and mobilization during the Russian invasion of Ukraine. *Social and Information Networks*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.04327>
- Vynohradova, O. V. (2022). Marketing under conditions of economic uncertainty. *Scientific Notes of the State University of Information and Communication Technologies*, 1–2, 5–9. <https://doi.org/10.31673/2518-7678.2021.020509> [in Ukrainian].
- Pacheva, N., & Lutai, L. (2023). Strategic marketing in wartime and post-war periods. *Economy and Society*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24> [in Ukrainian].
- Tybinka, H. I., Hubysh, T. L., & Riashko, O. Ia. (2025). The impact of martial law on consumer purchasing behavior. *Effective Economy*, 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.96> [in Ukrainian].
- NV Biznes. (2025). Purchasing power of Ukrainians increased in 2025: What was bought most often. <https://biz.nv.ua/ukr/economics/spozhivchi-vitrati-ukrajinciv-u-2025-roci-zmini-kupivelnoji-povedinki-50592757.html> [in Ukrainian].
- NV Biznes. (2025). Which companies donated the most since the beginning of the full-scale war: Ranking. <https://biz.nv.ua/ukr/economics/yaki-kompaniji-naybilshe-pererahuvali-donativ-z-pochatku-povnomasshtabnoji-viyni-reyting-nv-biznes-50586586.html> [in Ukrainian].
- Kovalchuk, S., Perevozova, I., Abdullaieva, A., Tanasiichuk, A., Zhuk, I., Vyshniuk, S., & Garmatiuk, O. (2025). Marketing mechanism for the adaptation of Ukrainian enterprises to wartime conditions amid geopolitical and economic challenges. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 241. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p241>
- All-Ukrainian Advertising Coalition. (2025). Volume of the advertising and communication market of Ukraine in 2025 and forecast for 2026. <https://vrk.org.ua/news-events/2025/volume-ad-2025-forecast-2026> [in Ukrainian].