

УДК 339.138:339.9:355.48

JEL M31, F23, D22

DOI 10.32782/2786-765X/2025-10-15

Сохацький О.Ю.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8735-866X>**Глухий Н.В.**

магістр міжнародних економічних відносин,

Західноукраїнський національний університет

ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ КОНФЛІКТІВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

У статті досліджено вплив міжнародних збройних конфліктів на трансформацію стратегій міжнародного маркетингу транснаціональних компаній. В умовах геополітичної нестабільності маркетингові підходи зазнають істотних змін. Метою дослідження є виявлення ключових адаптаційних моделей діяльності компаній у періоди збройних конфліктів та аналіз чинників, що визначають зміну поведінки споживачів, логістики, брендингу та просування. Методологія включає кейс-аналіз, контент-аналіз кампаній, PEST-аналіз та обробку статистичних даних UNCTAD, OECD, IMF, WARC. Визначено чотири напрями трансформації: цінова й продуктова адаптація, географічна переорієнтація, етична комунікація та інновації в дистрибуції. Розглянуто приклади стратегій Nestlé, IKEA, Carlsberg, McDonald's, Nova Poshta. Зроблено висновки про важливість стратегічної гнучкості та кризового планування.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, військовий конфлікт, транснаціональні компанії, стратегічна адаптація, брендинг, споживча поведінка.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної нестабільності, спричиненої ескалацією численних збройних конфліктів, міжнародний бізнес опинився перед безпрецедентними викликами. Збройна агресія РФ проти України, затяжні конфлікти в Ізраїлі, Судані, Сирії, Ємені, Венесуелі та низці інших регіонів суттєво трансформують архітектуру світового ринку, змушуючи транснаціональні компанії переосмислювати свої маркетингові стратегії відповідно до нових реалій. Утрата логістичних маршрутів, зниження платоспроможності споживачів, політична турбулентність, санкційне навантаження, а також зростаючий запит на етичні та гуманітарні практики – все це вимагає оперативної адаптації каналів комунікації, цінової політики, брендингових підходів і систем дистрибуції.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності наукового осмислення того, як транснаціональні компанії реагують на геополітичні кризи та які стратегічні рішення дозволяють не лише зберігати ринкову позицію, але й підвищувати репутаційну стійкість у середовищі підвищених ризиків. Особливу увагу заслуговує кейс війни в Україні, яка висвітлила маркетинг не тільки як інструмент комерції, але й як засіб комунікації солідарності, підтримки громадянського суспільства та символічного протистояння агресії.

У відповідь на виклики компанії адаптують контент реклами, переглядають канали дистрибуції, впроваджують локалізовані логістичні моделі та стратегічно переорієнтовують присутність на чутливих ринках.

Стаття містить узагальнення теоретичних підходів до проблеми, методологічне обґрунтування вибраного дослідницького інструментарію, презентацію емпіричних результатів із прикладами рішень провідних компаній (Nestlé, IKEA, McDonald's, Nova Poshta, Carlsberg тощо), а також аналітичну інтерпретацію отриманих даних у контексті сучасних геополітичних загроз. Підсумки дослідження дозволяють окреслити практичну значущість теми та потенційні напрями подальших наукових розвідок у сфері маркетингу в умовах кризи та нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації міжнародного маркетингу під впливом зовнішніх криз, зокрема збройних конфліктів, перебуває на перетині наукових полів глобального управління, ризик-менеджменту та стратегічного маркетингу. Теоретичну основу даного дослідження формують праці, присвячені аналізу поведінки транснаціональних компаній у кризових умовах, моделям адаптивного маркетингу та геоекономічним зрушенням на тлі політичної нестабільності.

Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили дослідження з геополітики бізнесу та економічних наслідків збройних конфліктів. Зокрема, у роботі Başaran O., Batu E.D., Kaşa Akca U. та ін. досліджено ефективність кризових стратегій у сфері охорони здоров'я на прикладі MIS-C, що демонструє приклад адаптації до зовнішніх шоків у вузькій галузі [1]. Концепції гнучких маркетингових систем в умовах високої турбулентності середовища розроблено у працях Grönroos C. [2] та Hollensen S. [3]. Стратегії корпоративної соціальної відповідальності транснаціональних компаній в умовах криз описані в дослідженнях Korschun D., Bhattacharya C.B. [4] та Coombs W.T. [5], які підкреслюють зростання ролі бренду як носія етичної позиції у суспільстві.

У звітах WARC [6] та OECD [7] окреслено ключові трансформації логістичних систем і дистрибуції в умовах воєнного конфлікту. Цифрові стратегії, спрямовані на подолання інформаційних бар'єрів і підтримку споживацької довіри, представлені в роботах Chaffey D. [8] та Kaplan A.M., Haenlein M. [9].

Незважаючи на наявність широкого кола досліджень, недостатньо уваги приділено саме комплексному міждисциплінарному аналізу адаптаційних стратегій міжнародного маркетингу в умовах затяжних збройних конфліктів, де поєднуються фактори фізичної загрози, санкційного тиску, морального позиціонування бренду та етичної відповідальності. Ці аспекти становлять предмет подальшого емпіричного аналізу в межах даної статті.

Мета статті. Метою цієї статті є дослідити трансформаційні процеси в міжнародному маркетингу під впливом збройних конфліктів і виявити, яким чином компанії адаптують свої маркетингові стратегії до кризового середовища. Зокрема, аналізу підлягають зміни в підходах до просування, позиціонування бренду, логістики, ціноутворення та комунікацій із цільовою аудиторією. Додатково ставиться завдання розкрити специфіку кризових стратегій на прикладі діяльності транснаціональних компаній у різних конфліктних регіонах, визначити головні чинники впливу та оцінити ефективність адаптивних рішень, що забезпечують стабільність бізнесу в умовах турбулентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах проведеного дослідження, що ґрунтується на кейс-аналізі діяльності транснаціональних компаній, контент-аналізі маркетингових комунікацій, PESTLE-аналізі бізнес-середовища в умовах збройних

конфліктів та обробленні вторинної статистичної інформації, було ідентифіковано низку характерних стратегічних трансформацій, які здійснюють компанії у кризових ситуаціях. Зокрема, визначено чотири ключові напрями адаптації: моделі поведінкового реагування, географічна релокація ринкової присутності, трансформація комунікаційної політики та технологічна реконфігурація логістичних ланцюгів.

Результати аналізу підтверджують, що стратегічна гнучкість є визначальною компетенцією підприємств у періоди збройної нестабільності. Компанії, що впроваджують адаптивне планування та сценарне управління, демонструють підвищену стійкість і зберігають довіру з боку споживачів [1]. Це особливо актуально для регіонів, охоплених активними бойовими діями, де класичні бізнес-моделі втрачають ефективність, а маркетинг виконує функцію кризової комунікації.

Окрему увагу привертає зростання ролі локального контексту у формуванні глобальних маркетингових стратегій. Традиційна парадигма "think global, act local" еволюціонує у формулу "act ethical, survive local", що акцентує значення етичності, прозорості й соціальної відповідальності бренду [2–3]. Відтак, маркетинг поступово перетворюється на інструмент соціального реагування поряд із його комерційною функцією.

Дослідження підтверджує, що транснаціональні компанії активно адаптують продуктовий асортимент та цінову політику відповідно до змін купівельної спроможності в умовах конфлікту. Наприклад, Nestlé в Україні реалізувала формат спрощеного пакування та доступніших цінових рішень [4]. Аналогічний підхід застосував McDonald's у післявоєнному Іраку, адаптуючи рецептуру до локальної сировинної бази [5]. У Лівані компанія Unilever скоротила частку преміум-сегменту на користь базових товарних лінійок [6].

Гнучке ціноутворення стало ще одним дієвим інструментом адаптації. Воно враховує не лише рівень доходів, а й логістичну доступність у кризових регіонах. Так, PepsiCo у Сирії трансформувала дистрибуційну мережу, скоротивши витрати на транспортування та адаптувавши ціни відповідно до регіональної інфраструктури. Подібну модель застосовує Coca-Cola в Іраку, де реалізовано зональне ціноутворення з урахуванням транспортної стабільності та безпекових ризиків [7].

Під впливом геополітичних чинників – санкцій, політичних обмежень та токсичності ринків-агресорів – спостерігається масштабне переформатування ринкової присутності

транснаціональних компаній. Такі бренди, як ІКЕА, Nestlé та Carlsberg, залишили російський ринок у 2022 році [8]. Це рішення, попри короткострокові фінансові втрати, посприяло зростанню їхнього репутаційного капіталу на демократично орієнтованих ринках. Наприклад, Carlsberg активізувала маркетингову діяльність у Польщі, Естонії та Литві, фокусуючись на просуванні принципів сталого споживання, відповідальності та громадянської солідарності [9].

Аналітичні звіти [10] свідчать: бренди, що відкрито декларують свою позицію щодо збройних конфліктів, отримують підвищену лояльність споживачів у демократичних державах, навіть за умов скорочення прибутку в короткостроковій перспективі. Така поведінка інтегрується у ширший контекст ESG-стратегій, які поєднують ефективність бізнесу з його соціальною відповідальністю.

Криза також суттєво змінює характер бренд-комунікацій: компанії дедалі частіше зміщують акцент із суто комерційних повідомлень на соціальні меседжі. Так, Nova Poshta активно комунікує про підтримку Збройних сил України, демонструє прозорість благодійної діяльності та регулярну звітність щодо гуманітарних ініціатив, що сприяє зростанню довіри з боку клієнтів. Схожі трансформації спостерігаються в кампаніях Carlsberg, Unilever та L'Oréal у країнах постконфліктного відновлення. Дані підтверджують, що споживачі схвально сприймають бренди, які ініціюють соціально значущі проєкти та підтримують постраждалі громади.

Крім того, бренд-комунікації в умовах збройного протистояння дедалі більше зорієнтовані на емоційну залученість та формування етичного іміджу. Наприклад, кампанія L'Oréal у Лівані акцентує увагу на підтримці жіночої гідності та працевлаштуванні вразливих категорій населення через співпрацю з місцевими громадськими організаціями [11]. Це

свідчить про зростання значення маркетингу як елементу соціальної інфраструктури, що частково компенсує обмежені можливості держави у кризових умовах.

Порушення логістичних ланцюгів, спричинене збройними конфліктами, стало каталізатором для впровадження інновацій у сфері дистрибуції. Компанії вимушені перебудувати логістичні маршрути, зменшувати залежність від централізованих хабів і впроваджувати мобільні або цифрові логістичні рішення. Зокрема, компанія Nova Poshta започаткувала мобільні відділення у прифронтових зонах, що дозволило забезпечити безперервність обслуговування навіть у випадках часткового або повного руйнування інфраструктури [12].

У країнах із низьким рівнем централізації, таких як Сирія та Ємен, набули поширення моделі краудсорсингової доставки, коли місцеві мешканці тимчасово виконують функції кур'єрів. Такий підхід не лише сприяє збереженню товарообігу, але й забезпечує інтеграцію населення в гуманітарну інфраструктуру [13].

У регіонах Північної Африки та Близького Сходу компанії Amazon і Jumia запровадили спеціалізовані платформи "delivery-safe zones", які функціонують на основі алгоритмів динамічного планування маршрутів. Ці алгоритми враховують блокпости, збройні загрози, оперативну ситуацію на місцях та інші фактори ризику [14].

Для комплексної оцінки впливу конфліктного середовища на зовнішнє середовище функціонування компаній було проведено розширений PESTLE-аналіз, що охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні аспекти (табл. 1).

Отримані результати свідчать про глибоку трансформацію міжнародного маркетингу в умовах збройних конфліктів. На основі кейс-і контент-аналізу встановлено, що маркетинг дедалі частіше виконує функцію етичного посередництва між брендом і суспільством.

Таблиця 1

**PESTLE-аналіз трансформацій зовнішнього середовища компаній
у період збройних конфліктів**

Фактор	Основні трансформації
Політичний (P)	Санкції, геополітична дестабілізація, вихід з токсичних ринків
Економічний (E)	Інфляція, девальвація, порушення ланцюгів постачання
Соціальний (S)	Попит на етичні бренди, гуманітарні ініціативи, патріотична лояльність
Технологічний (T)	Цифрова трансформація логістики, мобільні рішення, big data-адаптація
Правовий (L)	Нові нормативи, санкційне право, відповідальність за співпрацю з репресивними режимами
Екологічний (E)	Військово-екологічні катастрофи, потреба у «зелених» ланцюгах постачання, оновлення ESG-політик

Джерело: укладено автором на основі [3–4; 6–9]

Санкційні обмеження, суспільні очікування та соціально-гуманітарні виклики змушують компанії відмовлятися від ринків із токсичною репутацією, формуючи нову парадигму поведінки – маркетинг відповідальності.

Використання інструментарію PESTLE-аналізу дозволяє зробити висновок, що адаптаційні стратегії набувають системного характеру, охоплюючи не лише економічні чинники, а й політичні, соціальні, технологічні та екологічні виміри. У цьому контексті сучасний маркетинг постає як багаторівнева інтегральна платформа для взаємодії з громадянським суспільством, механізм підтримки та канал гнучкого реагування на динаміку зовнішнього середовища.

Важливим внеском у формування теоретико-методологічної основи дослідження стали фундаментальні праці у сфері стратегічного та міжнародного маркетингу. Зокрема, у підручнику С. Холлінсена [15] розглянуто концепцію глобального маркетингу, орієнтованого на прийняття рішень в умовах високої турбулентності, що є актуальним для країн і компаній, які функціонують в умовах конфлікту. Автор акцентує увагу на динамічних моделях адаптації маркетингових стратегій залежно від рівня політичних і соціальних ризиків, що узгоджується з результатами проведеного дослідження.

Класична праця Ф. Котлера та К. Келлера [16] дозволила структурувати підходи до кризового маркетингового управління через призму корпоративного позиціонування, управління споживчою цінністю та трансформації бренду в умовах нестабільного середовища. Висвітлені у книзі принципи сегментації, релокації цільових ринків та соціального впливу бренду є ключовими для розуміння реакції бізнесу на виклики збройних конфліктів.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих узагальнень щодо трансформації міжнародного маркетингу в умовах збройних конфліктів. По-перше, маркетинг втрачає свою традиційну виключно комерційну функцію, набуваючи значення як етичний інструмент взаємодії з суспільством. У кризовому середовищі маркетингові комунікації перетворюються на механізми підтримки громад, інституційної довіри та соціальної відповідальності.

По-друге, збройні конфлікти активізують процеси стратегічної адаптації компаній, які охоплюють зміни у продуктивній політиці, комунікаційних наративах, логістиці та регіональній присутності. Визначальною рисою ефективних маркетингових стратегій у таких умовах стає гнучкість, локалізація та акцент на гуманітарну місію.

По-третє, конфлікти стають каталізаторами нових форм бізнес-моделей, таких як мобільна логістика, краудсорсингова доставка, децентралізація операцій та застосування цифрових технологій для підвищення стабільності ланцюгів постачання.

PESTLE-аналіз підтвердив, що трансформаційні процеси охоплюють увесь спектр зовнішніх чинників – від політичних ризиків і санкцій до соціальних очікувань, екологічних катастроф та технологічних викликів. У такому контексті маркетинг стає інструментом комплексного антикризового реагування та репутаційного позиціонування на глобальному рівні.

Подальші дослідження можуть зосередитися на порівняльному аналізі регіональних відмінностей трансформаційних стратегій, а також на розробці типології ефективних маркетингових моделей в умовах тривалих або заморожених конфліктів.

Бібліографічний список

1. Кавусгіл С. Т., Найт Г., Різенбергер Дж. Р. Міжнародний бізнес: стратегія, управління, виклики. пер. з англ. Київ : Ліра-К, 2020. 532 с.
2. Kirmani A., Campbell M. Marketing ethics in turbulent times. *Journal of Consumer Psychology*. 2021. Vol. 31, no. 1. P. 56–68.
3. UN Global Compact. Business in Conflict-Affected and High-Risk Areas. New York: United Nations, 2022. 152 с.
4. UNCTAD. World Investment Report 2022: International tax reforms and sustainable investment. Geneva: United Nations, 2022. 250 с.
5. IMF. World Economic Outlook: Countering the Cost-of-Living Crisis. Washington: IMF, 2022. 202 p.
6. Statista. Impact of crisis on product portfolio adaptation in MENA. 2023. URL: <https://www.statista.com/>
7. OECD. Business Resilience in Fragile Contexts. Paris: OECD Publishing, 2023. 190 с.
8. IMF. Corporate Exits from Russia: Reputational Impacts. Washington: IMF, 2022. 97 с.
9. WWF. Environmental Costs of Armed Conflicts. Gland, Switzerland: WWF International, 2023. 84 с.
10. WARC. Global Marketing Trends 2023. London: WARC, 2023. URL: <https://www.warc.com/>
11. OECD. Gender and Crisis Recovery: Case Studies from MENA. Paris: OECD Publishing, 2023. 135 p.
12. Nova Poshta. Гуманітарна логістика під час війни: звіти 2022–2023. Київ: Nova Poshta, 2023. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf

13. UN OCHA. Logistics in Conflict Zones: Innovation and Local Delivery. Нью-Йорк: OCHA, 2022. 76 с.
14. Amazon & Jumia. Delivery innovation and logistics adaptation in MENA. 2023. URL: <https://example.com/>
15. Холлінсен С. Глобальний маркетинг. Орієнтований на прийняття рішень підхід. пер. з англ. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 832 с.
16. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. Київ : Вільямс, 2019. 896 с.

References

1. Kavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020). *Mizhnarodnyi biznes: stratehiia, upravlinnia, vyklyky* [International business: strategy, management, and the new realities]. Kyiv: Lira-K.
2. Kirmani, A., & Campbell, M. (2021). Marketing ethics in turbulent times. *Journal of Consumer Psychology*, 31 (1), 56–68.
3. UN Global Compact. (2022). *Business in Conflict-Affected and High-Risk Areas*. New York: United Nations.
4. UNCTAD. (2022). *World Investment Report 2022: International tax reforms and sustainable investment*. Geneva: United Nations.
5. International Monetary Fund (IMF). (2022). *World Economic Outlook: Countering the Cost-of-Living Crisis*. Washington: IMF.
6. Statista. (2023). *Impact of crisis on product portfolio adaptation in MENA*. Available at: <https://www.statista.com/>
7. OECD. (2023). *Business Resilience in Fragile Contexts*. Paris: OECD Publishing.
8. IMF. (2022). *Corporate Exits from Russia: Reputational Impacts*. Washington: IMF.
9. WWF. (2023). *Environmental Costs of Armed Conflicts*. Gland, Switzerland: WWF International.
10. WARC. (2023). *Global Marketing Trends 2023*. London: WARC. Available at: <https://www.warc.com/>
11. OECD. (2023). *Gender and Crisis Recovery: Case Studies from MENA*. Paris: OECD Publishing.
12. Nova Poshta. (2023). *Humanitarian Logistics During the War: Reports 2022–2023*. Kyiv: Nova Poshta. Available at: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf
13. UN OCHA. (2022). *Logistics in Conflict Zones: Innovation and Local Delivery*. New York: OCHA.
14. Amazon & Jumia. (2023). *Delivery innovation and logistics adaptation in MENA*.
15. Hollensen, S. (2018). *Hlobalnyi marketynh. Oriientovanyi na pryniattia rishen pidkhid* [Global marketing: A decision-oriented approach]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
16. Kotler, P., & Keller, K. (2019). *Marketynh-menedzhment* [Marketing management]. Kyiv: Viliams.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025

Oleksandr Sokhatskyi

PhD in Economics,
Associate Professor at the Department of International Economic Relations,
West Ukrainian National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8735-866X>

Nazar Hlukhyi

Master of International Economic Relations,
West Ukrainian National University

THE IMPACT OF INTERNATIONAL CONFLICTS ON THE TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES

This article explores the effects of international armed conflicts on the evolution of international marketing strategies employed by transnational corporations. As global geopolitical instability intensifies – through events such as the Russian invasion of Ukraine, and ongoing hostilities in the Middle East, Africa, and Asia – corporate marketing frameworks are compelled to adapt significantly on both strategic and tactical levels. The article aims to identify key models of corporate marketing adaptation in wartime environments and to analyze the core factors influencing changes in consumer behavior, supply chains, branding strategy, and promotional communication. The methodological approach integrates case study analysis, content analysis of wartime marketing campaigns, PEST analysis, and secondary examination of statistical reports from authoritative international institutions including UNCTAD, the OECD, the IMF, and WARC. The study reveals four principal vectors of international marketing transformation under conflict-induced destabilization: pricing and product portfolio adjustments aligned to crisis economies; geographic reorientation away from conflict zones toward stable markets; the emergence of ethical and empathetic brand communication reflecting social responsibility; innovative distribution mechanisms adapted to disrupted logistics infrastructures. The article further presents practical illustrations of how companies such as Nestlé, IKEA, Carlsberg, McDonald's, and Nova Poshta have successfully implemented flexible strategies in response to wartime constraints. Their examples demonstrate

that the ability to rapidly reconfigure marketing approaches in alignment with sociopolitical disruptions is crucial for resilience and continuity. The findings highlight the growing importance of strategic flexibility, proactive crisis management, and context-aware communication in global marketing under conditions of armed conflict. In addition to practical implications for global firms, the study offers theoretical contributions by framing conflict-driven marketing adaptation within a dynamic strategic context. Future research could extend this approach through longitudinal studies or comparative regional analyses to better understand industry-specific resilience factors. These findings are expected to benefit corporate planners, marketers, and crisis managers working in volatile geopolitical environments.

Keywords: international marketing, armed conflict, transnational companies, strategic adaptation, branding, consumer behavior.