

УДК 339.13

JEL: M 31

DOI: 10.18524/2413-9998.2025.2(60).341090

О. О. Селезньова,

доктор економічних наук, професор

e-mail: olha.selesnova@onu.edu.ua

ORCID: 0000-0001-9926-6412

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджуються аспекти формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. Аналізуються останні публікації науковців та практиків з питань змін у маркетингу під час воєнного стану. Наведено правові положення воєнного стану. Виявлено обмеження та виклики, що постають перед суб'єктами господарювання у час воєнного стану. Поділено чинники формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану на дві значні групи за можливістю впливу на них, а саме на макро- та мікро-чинники. Зазначено верховенство міжнародного фактору за впливовістю на усі інші чинники. Підкреслено значну важливість соціально-демографічного фактору, як такого від якого залежить наявність споживача в загалі, ринкова інфраструктура та кон'юнктура. Описано вплив політичного фактору та виявлено негативні тенденції розвитку економічного чинника. Зазначено, що негативний вплив воєнного стану на еколого-географічний фактор породжує чимало певних потреб на відповідних ринках, що потребують більшої уваги. Рекомендується використання нових досягнень техніко-технологічного фактору для прискорення швидкості та економії ресурсів. Додано, що фактор непередбачуваності та форс-мажорних обставин повинен бути врахований на кожному етапі здійснення маркетингової діяльності. Зазначено, що мікрочинники формування адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану безпосередньо контактують з підприємствам та мають взаємний вплив один на іншого. Описано рекомендовані принципи для формування адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану: гнучкість; прозорість; швидкість; стратегічність; безпека; економічність; якість; соціальна відповідальність та національна орієнтованість. Приведено схематичне групування та система взаємозв'язків аспектів формування адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану у розрізі факторів та принципів.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, система управління маркетингом, воєнний стан, чинники маркетингу, принципи маркетингу.

Вступ. Глобальна непередбачуваність обставин у світовій та національній економіках, умови воєнного стану, загальна всебічна нестабільність, демографічні та споживчі зміни у суспільстві й низка багатьох інших чинників безпосередньо впливають на господарську діяльність українських підприємств. Останні потребують введення гнучких, адаптивних та проактивних інструментів до системи управління маркетинговою діяльністю, що була б спроможна допомагати суб'єктам господарювання витримувати сучасні виклики, ризики і зміни й мала б стратегічну орієнтацію на результат у турбулентних умовах ринку.

Визначені питання та низка інших завдань, що щоденно постають перед менеджментом національних підприємств, можливо вирішити за наявності постійного моніторингу стану ринку, прогнозування ситуації, повного розуміння свідомості споживача та формування адаптивної, якісно функціонуючої системи управління маркетинговою діяльністю, яка сприятиме посиленню виживаності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану та, як наслідок, підняттю економіки країни в цілому.

Огляд літератури. Проблемі формування та розвитку системи управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану присвячено роботи як наукових діячів, так і практиків.

Г. Я. Левків приділяє увагу питанню маркетинг-менеджменту в умовах війни, а саме проблемам та шляхам їх вирішення, виділяючи такі напрямки удосконалення маркетинг-менеджменту в умовах воєнного стану, як: операційна гнучкість, пріоритизація цифрової взаємодії, делікатне та прозоре спілкування, спільні зусилля логістики та маркетингу, безперервне навчання й адаптація [1].

О. М. Вовчанська та Л. О. Іванова досліджують особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану, наголошуючи у своїй публікації на необхідність чіткого розмежування волонтерської допомоги та комерційної складової; обережної та однозначної комунікації у всіх аспектах, що стосуються товарів та послуг військового призначення; чіткої ідентифікація цінкових параметрів товарів військового призначення та чесного опису їх можливостей і обмежень; виваженість комунікацій з цивільними споживачами при продажі звичайних товарів у стилі «мілітарі» тощо [2].

Я. В. Сало та М. М. Кочевой досліджують маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду, виділяючи принципи їх функціонування в

умовах воєнного стану (адаптація, етичність, безпека, гнучкість, стратегічність, зміцнення бренду, прозорість) та основні зміни в процесі організації стратегії маркетингових комунікацій в умовах війни (скорочення фінансування маркетингу та реклами, пошук нового ринку, формування нових товарів чи послуг, заходи спрямовані на оптимізацію бюджету, збільшення витрат на маркетингові інструменти) [3].

І. О. Коростова наводить короткий аналіз галузей країни та надає поради щодо управління маркетингом підприємствам, а саме: переміщення акцентів на швидкість маркетингової тактики; можлива зміна ринку або цільової аудиторії; оптимізація витрат; оновлення інформації про товар, послугу [4].

Є. В. Бишовець та В. В. Россоха наводять результати аналізу впливу війни на різні сфери життя, перелік товарів на яких українці економлять у період воєнного стану, чинники вибору бренду та найактуальніші тренди інтернет-маркетингу такі як: використання штучного інтелекту; розширення голосового пошуку; персоналізація маркетингу; соціальна комерція; домінування відеоконтенту; використання мобільного маркетингу тощо [5].

Маркетологи компанії Dinanta marketing рекомендують під час створення маркетингової стратегії в умовах війни та воєнного стану приділяти увагу наступним питанням: врахування внеску у перемогу підприємства та користі її продукції для нації, емоційна підтримка населення, співпраця з органами влади та громадськими організаціями, безпека співробітників та клієнтів, адаптація до змін цільової аудиторії, зміни у медіа-зв'язках та комунікаціях, швидкість у реагуванні на зміни в оточуючому середовищі [6].

Таким чином, формування управління маркетинговою діяльністю підприємств потерпає змін в умовах воєнного стану та загальної нестабільності ринкового середовища і таким чином потребує більшої уваги як науковців так і практиків для побудови надійної підтримки національного господарства. Разом із тим, у більшості досліджень недостатньо уваги приділено аспектам формування гнучкої й адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Наведені причини зумовили вибір напрямку дослідження та свідчать про актуальність теми статті.

Метою дослідження є визначення аспектів формування адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах

воєнного стану у розрізі їх чинників та принципів. Використання даних сприятиме більш якісному процесу становлення нової системи управління маркетингом та, як наслідок, посиленню стабільності й конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у країні.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано методи аналізу літературних джерел, порівняльного аналізу, системного та ситуаційного підходів, експертно-аналітичного підходу. Використання зазначених методів забезпечило комплексність та обґрунтованість результатів дослідження, а також дозволило сформулювати практичні рекомендації.

Результати та обговорення. Необхідність змін у маркетингу під час воєнного стану підкреслюють публікації маркетологів країни та науковців, в тому числі зазначені вище. Умови воєнного стану накладають чимало обмежень. Так правові умови воєнного стану зазначено у законодавстві України [7], а саме у таких нормативно-правових актах, як: Конституція України; Закон України «Про правовий режим воєнного стану»; Постанова Кабінету Міністрів України від 08 липня 2020 року № 573 «Питання запровадження та здійснення деяких заходів правового режиму воєнного стану»; Порядок встановлення особливого режиму в'їзду і виїзду, обмеження свободи пересування громадян, іноземців та осіб без громадянства, а також руху транспортних засобів в Україні або в окремих її місцевостях, де введено воєнний стан, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1455; Порядок встановлення заборони або обмеження на вибір місця перебування чи місця проживання осіб на території, на якій діє воєнний стан, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1450; Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1456 «Про затвердження Порядку перевірки документів в осіб, огляду речей, транспортних засобів, багажу та вантажів, службових приміщень і житла громадян під час забезпечення заходів правового режиму воєнного стану».

Виходячи з переліку обмежень, що вказано в правових джерелах, випробувань та викликів, що постали перед населенням України у час дії воєнного стану, можна зробити висновок, що така ситуація накладає чимало ризиків для економіки країни. Бо споживчі очікування, орієнтири, настрої, здоров'я, небезпека, гендерний фон споживача та значний перелік інших факторів безпосередньо відбиваються на продуктивності, рентабельності, прибутках підприємств, а відтак і на показниках

ВВП, ВЗП та економічному стані країни в цілому.

Аспекти формування адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану доцільно поділити на групи за напрямком інструментарію, що впливають на них, а саме макро- та мікроекономічні чинники. До макро-чинників автор відносить фактори, що знаходяться за межами підприємства та на які підприємство не може впливати безпосередньо. Мікро-чинники, відповідно, – усі показники, що є у наявності у суб'єкта господарювання та/або з якими безпосередньо підприємство контактує. Таким чином, до першої групи відносимо:

- міжнародний фактор;
- соціально-демографічний фактор;
- економіко-політичний фактор;
- еколого-географічний фактор;
- техніко-технологічний фактор;
- фактор непередбачуваності та форс-мажорних обставин.

До другої групи будуть відноситись трудові, фінансові, технологічні ресурси підприємства, внутрішні бізнес-процеси, зовнішні контактні аудиторії. Тобто усі фактори, що піддаються впливу підприємства та мають з ним безпосередній контакт.

Розберемо більш детально макро-чинники формування адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю в умовах воєнного стану.

Міжнародний фактор включає міжнародні відносини як України з іншими державами так і міжнародну економічну діяльність підприємств. Підтримка з інших країн у час воєнного стану вкрай важлива для країни [8; 9]. Цей чинник посідає верхню позицію серед макро-факторів, оскільки чинить свій вплив на усі інші.

Соціально-демографічний фактор автор ставить на перше місце за значимістю, бо від споживача залежить успіх підприємств й функціонування економіки в цілому. В економічній системі взаємопов'язані у причинно-наслідковій ланцюги діючи ринку, тому кількість та активність фізичних осіб впливає на прибутковість підприємств та підприємств різного розміру.

В умовах воєнного стану спостерігається найголовніша негативна тенденція країни – скорочення кількості населення. Внутрішня та зовнішня міграція, обстріли, примусова мобілізація, руйнування приватної нерухомості та рухомого майна, постійна загроза тиску та нападу зі сторони ворожої країни, погіршення здоров'я, психологічного та фізич-

ного стану усіх верств населення. Все це погіршує демографічну ситуацію країни.

Економіко-політичний фактор також має негативні тенденції. Зменшення споживчих запитів вимушує суб'єктів господарювання скорочувати свою діяльність. Тому економіка потерпає значних збитків, про що свідчать цифрові відомості Держкомстату України щодо прибутків та збитків підприємств за 2024 р. по усіх регіонах України, крім тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії [10]. Реальний ВВП у відсотках до попереднього року знизився на 28,8% у 2022 р. та збільшився лише на 5,3% у 2023 р. [11].

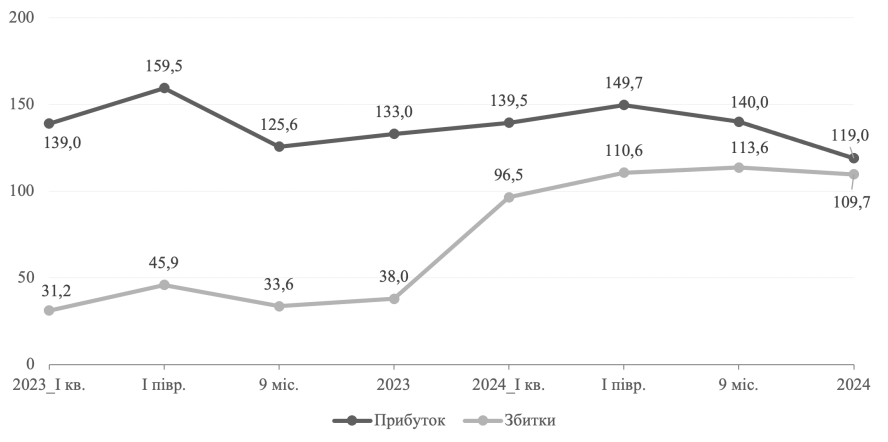


Рис. 1. Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків підприємств України за 2024 р., у % до відповідного періоду попереднього року

Джерело: Державна служба статистики України

Суспільні настрої безпосередньо впливають також на політичну ситуацію в країні та міжнародні стосунки з нею. Наприкінці лютого 2025 року розпочався четвертий рік дії військового стану. За час останнього відбувалась значна матеріально-технічна допомога зі сторони країн-сусідів та чимало зусиль було прикладено нацією для того, щоб відстояти свою незалежність та самостійність. Але одночасно було викрито та оприлюднено і чималу кількість корупційних схем, відсутність прозорості у політиці державного адміністративного апарату, дискримінацію населення, відхід від основних конституційних положень, таких

як «свобода слова й вибору людини». Все це так само накладає відбиток на вирішення проблеми змін у управлінні підприємствами, та зокрема маркетинговій діяльності.

Еколого-географічний фактор потребує окремої уваги, оскільки під час воєнного стану було зруйновано чимало споруд, що забезпечують нормальне життя окремих міст країни. Спалахи радіації після ворожого обстрілу Чорнобильської АЕС, руйнування та припинення дії частини Запорізької АЕС вплинули на якість повітря. Руйнування споруд, що відповідали за очищення міської води зокрема м. Миколаїв, лишили місто чистої води. Також було забруднено чимало водойм, бо затоплення значної частини Херсонської області порушило біологічний баланс флори та фауни місць катастрофи, а як наслідок — Чорного моря, в яке впадають річки України та зносять туди весь накопичений бруд. Залишки спалахів збитої ворожої техніки також розповсюджуються повітрям і осідають як на ґрунті так і в легенях людей. Тому, вбачаючи на ушкодження та руйнування, можна змістити фокус на автоматично сформовані потреби суспільства, бо з'являється необхідність у їх задоволенні, щоб забезпечити населення у безперервній господарській діяльності та утримати стабільну якість життя.

Техніко-технологічний фактор впливає на діяльність підприємств як у час воєнного стану так і під час миру. Штучний інтелект, наукові дослідження, стрімкий розвиток програмування сприяють винайденню нових рішень як у техніці так і в використаних технологіях, що доцільно відстежувати та по-можливості залучати у виробництво.

Фактор непередбачуваності та форс-мажорних обставин авторами виділяється в окрему групу, бо має значний вплив на усі сфери життєдіяльності та господарювання в цілому. Можна вважати, що він наскрізний та існує у кожному факторі названому вище. Але під час воєнного стану даному чиннику варто виділити окрему позицію, бо в таких напружених умовах роботи він набуває додаткової ваги та потребує більш пильної уваги. У даному факторі поєднуються усі можливі зміни як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства. І маркетингова діяльність повинна враховувати його вплив на усіх етапах як планування так і реалізації будь-яких заходів.

Щодо мікрочинників формування адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану, то вони піддаються впливу та безпосередньо контактують із внутрішнім

середовищем суб'єкта господарювання. Тому автори вбачають необхідність формування адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану, що буде мати властивості гнучкості, швидкого реагування на зміни, з одночасним стратегічним передбаченням можливих обставин та перспектив. У центрі уваги такої системи повинна насамперед бути цінність життя людини, що проявлятиметься у безпечному наданні послуг й процесі реалізації товарів, піклуванні про здоров'я споживача й співробітників підприємств, контроль якості на всіх рівнях діяльності, надання посильної соціальної підтримки (в тому числі участь у благодійних заходах, підтримка сімей постраждалих від військових дій).

Взаємозв'язок аспектів формування адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю у розрізі чинників та принципів зображено на рис. 2.



Рис. 2. Аспекти формування адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором

Таким чином, автори виділяють наступні принципи адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану:

- гнучкість;
- прозорість;
- швидкість;
- стратегічність;
- безпека;
- економічність;
- якість;
- соціальна та національна орієнтованість.

Під гнучкістю мається на увазі здатність делегувати повноваження на нижні щаблі менеджменту для надання можливості більш швидкого реагування на зміни та своєчасного корегування бізнес-процесів. Усі можливі задачі, що повинні вирішуватись, прописуються та прогнозуються наперед. Аналогічно менеджерами отримується більш широкий але розмежований доступ до баз даних, полегшуються комунікаційні зв'язки як всередині так і зовні підприємства.

Прозорість допомагає однозначно трактувати як вислови так і бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві. Інформаційний обмін повинен бути чітким, прямим та відкритим, без двозначності чи укриття якоїсь інформації. Швидкість передбачає спроможність підприємства приймати рішення за коротший проміжок часу ніж звичайно. Для цього необхідно заздалегідь підготувати вірогідні напрямки змін та подій з варіантами поведінки щодо реагування на них.

Стратегічність — це орієнтація на майбутнє, прогнозування перспектив, при чому вірогідних змін як зовнішніх факторів підприємства так і внутрішніх. Маркетингова діяльність напряму залежить від подій, що відбуваються за стінами будівель, за межами міста, області та навіть за кордоном країни. Бо так само як господарська діяльність під час військового стану та загальної непередбачуваності коливається від нестабільності та мусить підлаштовувати процеси під нові зміни, що нерідко менш зручні, ніж у мирний час. Так само і маркетингова діяльність пристосовується під споживчі зміни й повинна прислуховуватись до потреб людини.

Безпека — це найперша базова потреба людини. Тому маркетингова діяльність діє на випередження, забезпечуючи споживача захистом від

зовнішніх уражень під час можливих контактів з підприємством – такими заходами можуть бути обладнання бомбосховищ, наявність місць доступу Wi-Fi, надання додаткових послуг за потреби (в тому числі першої медичної допомоги).

Економічність включає збереження сил трудових ресурсів шляхом залучення нових технологій, використання нових видів сировини для зменшення коштів виробництва. Проте цей принцип не повинен суперечити принципу якості та на перший план висувати підтримку національного виробництва.

Якість передбачає як якісне надання послуг так і реалізацію якісних товарів. Контроль за цим принципом повинен бути наскрізним та відбуватись на усіх рівнях господарської діяльності підприємства. Тоді й маркетингова діяльність без сорому зможе утримувати споживачів, нарощуючи їх прихильність та укріплюючи лояльність.

Соціальна орієнтованість — центральний принцип функціонування підприємств. Бо якщо у центрі уваги не буде знаходитись людина, то не буде ефективним жодне зусилля маркетингової діяльності. Здоров'я, життя, емоції– все це повинно займати перше місце під час формування як стратегії підприємства так і тактичної поведінки суб'єкта господарювання під час реагування на зміни, що щоденно відбуваються. Національна підтримка також включається у цей принцип, по у час воєнного стану набуває значної важливості.

Висновки. Методологія формування управління маркетинговою діяльністю підприємств потребує врахування питання впливу воєнного стану на діяльність суб'єктів господарювання. Можна виділити зовнішні та внутрішні аспекти формування адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах військового стану. До зовнішніх факторів належать соціально-демографічний, економіко-політичний, еколого-географічний, техніко-технологічний, фактор непередбачуваності та форс-мажорних обставин.

До внутрішніх, відповідно, належать трудові, фінансові, технологічні ресурси підприємства, зовнішні контактні аудиторії, внутрішні бізнес-процеси, тобто ті фактори, що піддаються впливу підприємства та мають з ним безпосередній контакт.

Визначено необхідність використання таких принципів адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану, як: гнучкість; прозорість; швидкість; стратегічність; без-

пека; економічність; якість; соціальна та національна орієнтованість.

Використання зазначених положень сприятиме якісному формуванню адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану, що повинна посилити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та підтримати їх стабільність.

Список використаної літератури

1. Левків Г. Я. Маркетинг-менеджмент в умовах війни: проблеми та шляхи вирішення. Монографія, частина 3. Львів: Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, 2024. С. 109–137. URL: <https://lvet.edu.ua/images/doc/monograph/fem/2024/1/3.pdf> (дата звернення: 20.05.2025)
2. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32> (дата звернення: 20.05.2025)
3. Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45> (дата звернення: 20.05.2025)
4. Коростова І. О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 2(02). С. 52–55. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/66/63> (дата звернення: 20.05.2025)
5. Бишовець Є. В., Россоха В. В. Особливості інтернет-маркетингу в умовах воєнного стану. Бізнес-навігатор. 2024. Вип. 3(76). С. 8–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-2> (дата звернення: 20.05.2025)
6. Dinanta marketing. Маркетингова стратегія під час війни та воєнного стану. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-during-war> (дата звернення: 20.05.2025)
7. Wiki Legal Aid. Правовий режим воєнного стану. URL: https://wiki.legalaids.gov.ua/index.php/Правовий_режим_воєнного_стану (дата звернення: 20.05.2025)
8. Wasserman T. Marketing during wartime: a chance to take sides. Marketing Daily. Top of the News. 2022. URL: <https://www.mediapost.com/publications/article/371738/marketing-during-wartime-a-chance-to-take-sides.html> (дата звернення: 20.05.2025)
9. Adams P. Ukraine war tests whether marketers can address crisis meaningfully. Marketing Dive. 2022. URL: <https://www.marketingdive.com/news/ukraine-war-tests-whether-marketers-can-address-crisis-meaningfully/619838/> (дата звернення: 20.05.2025)
10. Державний комітет статистики України. Експрес-випуск: фінансові результати великих та середніх підприємств за 2024 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2025/04/09.doc> (дата звернення: 20.05.2025)
11. Державна служба статистики України. Зміна реального та номінального ВВП у 2023 році. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2023/zmist/news/vvp_04_2023_u.htm (дата звернення: 20.05.2025)

Стаття надійшла 10.06.2025 р.

O. O. Seleznova

Dr. Sc. (Economics), Professor

e-mail: olha.selesnova@onu.edu.ua

ORCID: 0000-0001-9926-6412

Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine

ASPECTS OF FORMING AN ADAPTIVE MANAGEMENT SYSTEM FOR ENTERPRISES MARKETING ACTIVITIES IN MARTIAL LAW CONDITIONS

The article examines aspects of the formation of a system for managing marketing activities of enterprises under martial law. The latest publications of scientists and practitioners on changes in marketing during martial law are analyzed. The legal provisions of martial law are presented. The limitations and challenges that face business entities during martial law are identified. The factors for the formation of a system for managing marketing activities of enterprises under martial law are divided into two significant groups according to the possibility of influencing them, namely macro- and micro-factors. The supremacy of the international factor in terms of its influence on all other factors is noted. The significant importance of the socio-demographic factor is emphasized, as such, on which the presence of the consumer in general, market infrastructure and the market situation depends. The influence of the political factor is described and negative trends in the development of the economic factor are identified. It is noted that the negative impact of martial law on the ecological and geographical factor generates many specific needs in the relevant markets that require more attention. It is recommended to use new achievements of the technical and technological factor to accelerate the speed and save resources. It is added that the factor of unpredictability and force majeure must be taken into account at each stage of the implementation of marketing activities. It is noted that the micro-factors of the formation of an adaptive system of management of marketing activities of enterprises in martial law conditions are directly in contact with enterprises and have a mutual influence on each other. The recommended principles for the formation of an adaptive system of management of marketing activities of enterprises in martial law conditions are described: flexibility; transparency; speed; strategicity; safety; economy; quality; social responsibility and national orientation. A schematic grouping and system of interrelations of aspects of the formation of an adaptive system of management of marketing activities of enterprises in martial law conditions in terms of factors and principles are given.

Keywords: marketing, marketing activity, marketing management system, martial law, marketing factors, marketing principles.

References

1. Levkiv, H. Ya. (2024). Marketing management in wartime: Problems and solutions (Monograph, Part 3, pp. 109–137). Lviv National University of Veterinary Medicine and

- Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi. Retrieved May 20, 2025, from <https://lvet.edu.ua/images/doc/monograph/fem/2024/1/3.pdf> (in Ukrainian)
2. Vovchanska, O. M., & Ivanova, L. O. (2022). Features of marketing tools implementation under martial law. *Ekonomika ta Suspilstvo [Economy and Society]*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32> (in Ukrainian)
 3. Salo, Ya. V., & Kochevoi, M. M. (2024). Marketing communications during wartime: Changes and specifics. *Ekonomika ta Suspilstvo [Economy and Society]*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45> (in Ukrainian)
 4. Korostova, I. O. (2022). The state and prospects of marketing during the war. *Tsyfrova Ekonomika ta Ekonomichna Bezpeka [Digital Economy and Economic Security]*, 2(02), 52–55. Retrieved May 20, 2025, from <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/66/63> (in Ukrainian)
 5. Byshovets, Ye. V., & Rossokha, V. V. (2024). Features of Internet marketing under martial law. *Biznes-Navigator [Business Navigator]*, 3(76), 8–12. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-2> (in Ukrainian)
 6. Dinanta Marketing. (2022). Marketing strategy during war and martial law. Retrieved May 20, 2025, from <https://dinanta.com/blog/marketing-during-war>
 7. Wiki Legal Aid. (2022). Legal regime of martial law. Retrieved May 20, 2025, from https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Правовий_режим_воєнного_стану (in Ukrainian)
 8. Wasserman, T. (2022). Marketing during wartime: A chance to take sides. *Marketing Daily: Top of the News*. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.mediapost.com/publications/article/371738/marketing-during-wartime-a-chance-to-take-sides.html>
 9. Adams, P. (2022). Ukraine war tests whether marketers can address crisis meaningfully. *Marketing Dive*. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.marketingdive.com/news/ukraine-war-tests-whether-marketers-can-address-crisis-meaningfully/619838/>
 10. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Express release: Financial results of large and medium-sized enterprises for 2024. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2025/04/09.doc> (in Ukrainian)
 11. State Statistics Service of Ukraine. (2023). Changes in real and nominal GDP in 2023. Retrieved May 20, 2025, from https://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2023/zmist/news/vvp_04_2023_u.htm (in Ukrainian)