

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-52-2-67-74

JEL : D69, E20, M31

УДК 338.1

Андрущенко Г. І.,

д-р соц. наук,

професор

Петрішина Т. О.,

канд. екон. наук, доцент

Зав'ялова М. В.,

канд. екон. наук, доцент

Волошанюк Н. В.,

канд. екон. наук, доцент

Державний університет економіки і технологій,

Кривий Ріг, Україна,

e-mail: andrushchenko_gi@kneu.dp.ua

e-mail: petrishina_to@duet.edu.ua

e-mail: zavyalova_mv@duet.edu.ua

e-mail: voloshanyk_nv@duet.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ: ДИЛЕМА «ПРИБУТКОВІСТЬ — ГІДНІСТЬ»

UDC 338.1

Andrushchenko H. I.,

Grand PhD in Sociological

Sciences, Professor

Petrishyna T. O.,

PhD in Economic Sciences,

Associate Professor

Zavialova M. V.,

PhD in Economic Sciences,

Associate Professor

Voloshaniuk N. V.,

PhD in Economic Sciences,

Associate Professor

State University of Economics and Technology,

Krivyi Rih, Ukraine

e-mail: andrushchenko_gi@duet.edu.ua

e-mail: petrishina_to@duet.edu.ua

e-mail: zavyalova_mv@duet.edu.ua

e-mail: voloshanyk_nv@duet.edu.ua

FEATURES OF THE FORMATION MECHANISM OF COMPANIES' MARKETING STRATEGIES DURING THE RUSSIAN AND UKRAINIAN WAR: THE DILEMMA «PROFITABILITY — DIGNITY»

Мета. Метою дослідження є вивчення проблем формування маркетингових стратегій компаній під час російсько-української війни та надання рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Методи. У процесі написання статті застосовано загальні й спеціальні методи наукового дослідження економічних процесів, зокрема, системного підходу, порівняння, угруповання, деталізації, узагальнення, графічного відображення інформації.

Результати. У статті розкрито особливості маркетингових стратегій вітчизняних компаній та міжнародних корпорацій та їх змін у зв'язку із прийняттям рішення виходу / невиходу з російського ринку; систематизовано та скореговано деякі аспекти щодо цього питання в умовах російсько-української війни; проаналізовано стан рівня підтримки світу України у війні, яку розпочала росія, як з фінансової, так і з моральної точки зору; вивчено особливості, стан взаємодії та узгодженості дій між урядами різних держав та відповідними компаніями; досліджено механізм зміни статусу міжнародними компаніями щодо виходу з ринку росії; виявлено як найбільші міжнародні компанії, що змінили свою позицію, так і встановлено частку компаній, які частково вели діяльність (або залишаються) на російському ринку; виділено хвилі повного або часткового виходу міжнародного бізнесу з російського ринку; структуровано ключові зміни у формуванні мар-

кетингових стратегій компаній під час російсько-української війни; запропоновано заходи щодо їх коригування відповідно до кожного з елементів маркетингової стратегії, таких як: маркетингова тактика, зміна ринку та вибір цільової аудиторії, оптимізація витрат, зміна контент-стратегії, постійний аналіз зовнішнього середовища.

Ключові слова: російсько-українська війна, агресія, уряд, стратегія, маркетинг, ринок, прибутковість, рентабельність, гідність, фінансові втрати, оптимізація витрат, цільова аудиторія, тактика.

Постановка проблеми. Військова агресія росії проти України, розпочата, як відомо, ще у 2014 році, з 24 лютого 2022 року перетворилася на російсько-українську війну з повномасштабним вторгненням росії на територію України. Військові злочини російських військ спричинили глибоку кризу в Україні, тисячі мирних українців загинуло, а мільйони — стали біженцями.

У відповідь на цей акт агресії багато вітчизняних компаній та міжнародних корпорацій вирішили припинити співпрацю з росією і покинути російський ринок, а деякі продовжують вести свій бізнес у звичайному режимі. Відповідно до цього, маркетингові стратегії компаній зазнали значних змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питань виходу іноземних компаній з російського ринку займалися такі вчені, як Н. Попович та О. Сніжко [5], З. Воронович [3], П. Мірор [4] та ін. Особливості маркетингової діяльності підприємств у складних умовах сьогодення та питання змін маркетингової стратегії розглядали у своїх наукових працях М. Корєєв, І. Бережнюк, Т. Кубах, К. Горб [9], М. Мінімал [10], Ф. Бозкут та А. Ерген [8].

Віддаючи належне дослідженням, проведеним зазначеними авторами, зауважимо, що потребують систематизації окремі питання виходу з російського ринку вітчизняних та іноземних компаній, а також коригування/зміни маркетингові стратегії в умовах російсько-української війни.

Мета статті. Метою дослідження є вивчення проблем формування маркетингових стратегій компаній під час російсько-української війни та надання рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слід констатувати той факт, що підтримка світу у війні, яку розпочала росія проти України, є дуже важливою як з фінансової, так і з моральної точки зору. Ми бачимо її як від урядів держав, так і від компаній, які, не дивлячись на значні фінансові втрати, обумовлені вихо-

дом з російського ринку, обрали шлях гідності. Так, згідно даних дослідження Kyiv School of Economics (далі KSE) станом на 04.12.2022 р. призупинили або повністю припинили свою діяльність у росії понад 1,6 тисяч іноземних компаній [1].

Для багатьох компаній піти з російського ринку стало складним питанням, адже багато міжнародних холдингів вже тривалий час вели свій бізнес на території країни-агресора і вивести одразу всі активи було неможливим.

Проте залишається ще багато компаній, які і надалі продовжують свою діяльність на російському ринку, не вбачаючи в цьому ніякої проблеми і відгородивши себе від того, що робить агресор. Тим самим ці компанії, хоча і не прямо, проте фактично продовжують фінансувати військову агресію росії проти України за рахунок податкових відрахувань.

Разом з тим, є низка компаній, що змінили свою думку після того, як вказали про вихід з російського ринку. Про це свідчить dataset KSE, який вказує, що з березня 2022 року 2066 компаній чи сервісів не змінювали позицію, 326 — змінювали [2] (табл. 1).

Слід зазначити, що серед найбільших міжнародних компаній, хто змінив свою позицію Toyota, Microsoft, Alphabet (конгломерат, до якого входить Google).

Наступна діаграма демонструє частку компаній, які вели діяльність (або залишаються) на російському ринку (рис. 1).

Як видно з рис. 1, повністю вийшли з ринку росії лише 1,9 % (46 компаній). Позитивним є те, що близько 50 % (1126 компаній) заявили про вихід з ринку країни-агресора. Проте 32,2 % все ще залишаються присутніми на території РФ та 19,9 % компаній вичікують і поки не приймають рішень щодо виходу.

Виходячи з наявних даних та проведеного авторами дослідження, можна виділити наступні «хвилі повного або часткового виходу» іноземних компаній з російського ринку (табл. 2).

Звісно, зазначений у табл. 1 перелік компаній не є вичерпним. Автори лише хотіли

Таблиця 1

Зміна статусу міжнародними компаніями щодо виходу з ринку росії (складено авторами на основі [2])

Початковий статус	Кінцевий статус	Кількість компаній
Залишили ринок	Залишили ринок	1019
Залишили ринок	Залишилися на ринку	4
Залишили ринок	Вичікують	59
Залишилися на ринку	Залишилися на ринку	743
Залишилися на ринку	Залишили ринок	83
Залишилися на ринку	Вичікують	116
Вичікують	Вичікують	304
Вичікують	Залишили ринок	61
Вичікують	Залишилися на ринку	3

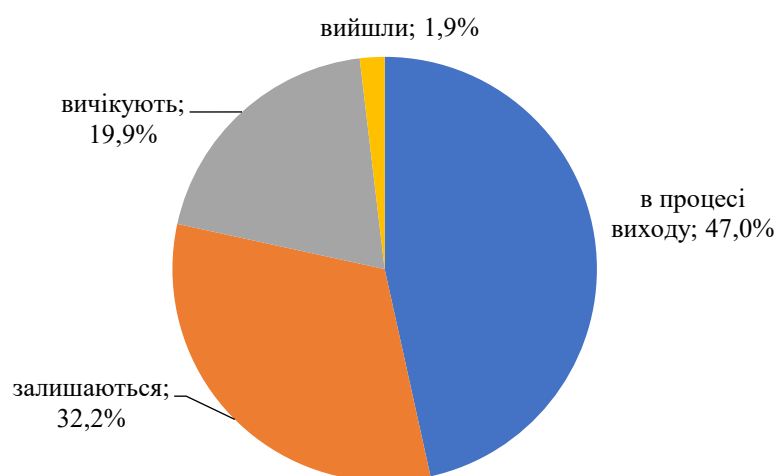


Рис. 1. Структура міжнародних компаній, які вели / ведуть бізнес на території країни-агресора, % (складено авторами на основі [1])

Таблиця 2

Хвилі виходу міжнародного бізнесу з російського ринку (сформовано авторами на основі [3–6])

Період	Компанія, країна	Галузь/ Промисловість	Ступінь виходу з ринку
І хвиля			
2014 р.	Gerry Weber, Німеччина	Виробництво одягу	Припинення діяльності
2014 р.	Mcdonald's	Харчова	Закриття перших трьох ресторанів
Кінець 2014 р.	Orkla, Норвегія	Харчова	Продаж бізнесу та вихід з ринку
Кінець 2014 р.	Stockmann, Фінляндія	Виробництво одягу	Продаж 80% бізнесу
2016 р.			Припинення діяльності
2015 р.	General Motors, США	Автомобіле- будування	Ринок залишив Opel, було припинено локальне виробництво автомобілів Chevrolet і згорнуто всі проекти
2019 р.			Концерн продав свою частку в СП «GM-АВТОВАЗ»
2020 р.			Продано Hyundai законсервований завод в росії.

Продовження таблиці 2

Період	Компанія, країна	Галузь/ Промисловість	Ступінь виходу з ринку
2015 р.	Esprit, США	Виробництво одягу, взуття	Припинення діяльності
Лютий 2015 р.	Amazon, США	ІТ	Припинено роботу сервіс хмарних обчислень Amazon Web Services
II хвиля			
Кінець лютого 2022 р.	Facebook, США	ІТ	Заборона російським державним ЗМІ реклами та монетизації
Початок березня 2022 р.	General Motors, США	Автомобіле-будування	Компанія повністю вийшла з ринку росії
Початок березня 2022 р.	Adidas, Німеччина	Виробництво спорт. товарів	Закриття магазинів, призупинення співпраці з російським футбольним союзом
Початок березня 2022 р.	American Express, США	Фінансові послуги та платежі	Припинено відносини з російськими банківськими установами
Початок березня 2022 р.	Amazon, США	ІТ	Обмеження доступу для користувачів, неможливо купити роздрібні товари або зареєструватися новим користувачам із росії та Білорусі.
Початок березня 2022 р.	Amway, США	Виробництво косметичних засобів, побутової хімії	Повна зупинка діяльності
Червень 2022 р.	IKEA, Швеція	Виробництво меблів	Повна зупинка діяльності
Початок березня 2022 р.	Apple Inc., США	ІТ	Припинення продажів продукції, припинена робота Apple Pay, App Store, Apple Developer
Початок березня 2022 р.	Balenciaga, Італія	Виробництво одягу	Припинення діяльності
Початок березня 2022 р.	Bentley, Великобританія	Автомобіле-будування	Припинення діяльності
Початок березня 2022 р.	Unilever	Виробництво продуктів харчування і товарів побутової хімії	Припинення експорту продукції до росії
Початок березня 2022 р.	Mcdonald's	Харчова	Призупинено діяльність та всі операції на території росії

показати, що вихід з ринку країни-агресора різними іноземними компаніями відбувався поступово, починаючи з 2014 року. І здебільшого, це було часткове призупинення діяльності. Повний вихід з російського ринку відбувся з початком повномасштабного вторгнення росії на територію України.

Як показало дослідження, проведене дослідницькою компанією Factum Group [7], в умовах ведення військових дій, суттєвого

зниження прибутків компаній та повної невідзначеності, переважна більшість підприємств вдалися до часткового коригування своїх стратегій (62 %), 22 % компаній кардинально змінили стратегію та лише 10 % — стратегії не змінювали (рис. 2).

74 % опитуваних представників компаній вказали, що переходять на короткострокове планування, серед них найбільше (33 %) на квартальне планування.

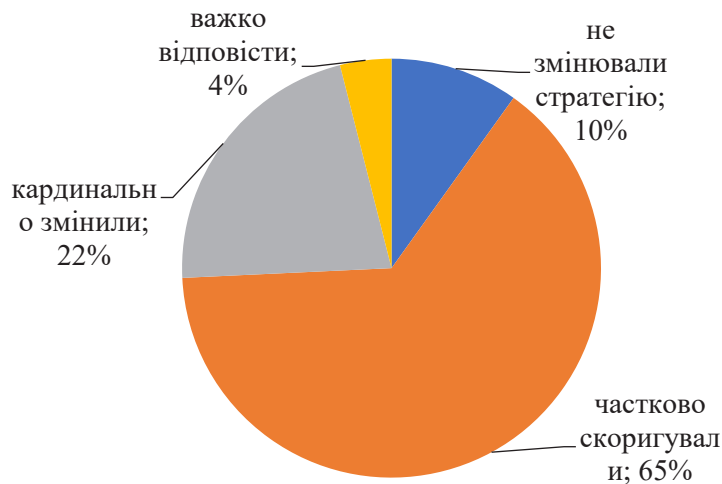


Рис. 2. Вплив війни на зміну стратегії компаній, %
(складено авторами на основі [7])

Ключовими змінами у формуванні маркетингової стратегії компаній стали (рис. 3):

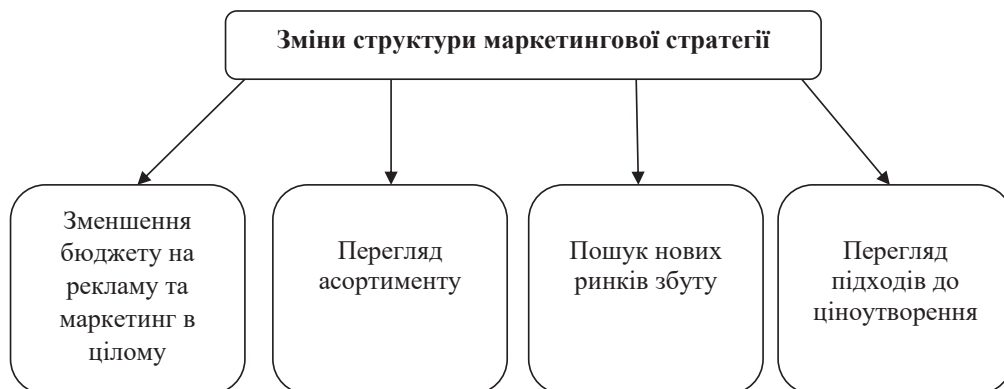


Рис. 3. Ключові зміни у формуванні маркетингової стратегії компаній під час російсько-української війни (складено авторами на основі [7])

І хоча в умовах війни перед маркетингом компанії стоять ті ж самі завдання: реалізація товарів/послуг, залучення, утримання клієнтів компанії, спостерігається тенденція до зміни ключових показників успіху, а саме: зниження вимог до кількісних показників та орієнтація на утримання існуючих клієнтів [7].

Щоб бути в тренді, маркетологам доводиться більше фокусуватися на аналітиці, швидкому реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі, та коригувати (або повністю змінювати) асортимент товарів/послуг, комуні-

каційні стратегії, цінову політику, маркетингові бюджети, взаємовідносини з партнерами.

Також сучасною тенденцією стало зростання різних партнерств: з митцями, зірками, різними фондами, організаціями, брендами з метою збору коштів для ЗСУ, для виробництва товарів під потреби ЗСУ та населення тощо.

Проаналізувавши наслідки та виклики війни, з якими зіткнулась наша країна, доцільно надати наступні рекомендації щодо можливих шляхів адаптації маркетингових стратегій під час війни для відновлення бізнесу в Україні (табл. 3).

Таблиця 3

Заходи коригування маркетингових стратегій компаній під час війни (складено авторами на основі [7–10])

Елементи маркетингової стратегії	Зміст
Маркетингова тактика	Довгострокові стратегії в сучасних умовах є неефективними. Тому доречним буде просування діяльності і її подальший розвиток за допомогою тактичних дій. У цьому випадку є можливість швидко переорієнтувати стратегію в швидко мінливому бізнес-середовищі. Для цього потрібне розуміння продукту та можливість його кастомізації.

Продовження таблиці 3

Елементи маркетингової стратегії	Зміст
Зміна ринку та вибір цільової аудиторії	У разі припинення діяльності компанії на російському ринку (або при орієнтації на інші ринки) цільові сегменти потребують коригування. Навіть якщо цільова аудиторія залишилася незмінною, її потреби могли змінитися, що потрібно проаналізувати. Спілкування з клієнтами має вирішальне значення.
Оптимізація витрат	Це невід'ємна частина маркетингової стратегії військового часу. Кошти повинні спрямовуватися на залучення клієнтів. Найкраще для цього завдання підходить інтернет-реклама (в тому числі інфлюєнс-маркетинг), яка дозволяє швидко залучити цільову аудиторію. При здійсненні таргетингу необхідно уважно стежити за географічними налаштуваннями рекламної кампанії. Не варто націлюватися на ті території, де ведуться або щойно велися бойові дії, і продукт чи послуга не можуть бути корисними.
Зміна контент-стратегії	Зміна контенту передбачає: оновлення інформації про товари/послуги; висвітлення власного внеску в боротьбу з країною-агресором, наприклад, волонтерство, благодійність; надання споживачам корисної інформації. (висвітлення патріотичного боку бренду, демонструючи рекламу підтримки військових, постраждалих тощо). Такі дії наразі ефективні, але важливо пам'ятати, що у всьому має бути міра. Бренди та маркетинг нічого не варті перед обличчям масштабів війни. Але коли війна закінчиться, дії таких компаній будуть згадувати ще довго.
Постійний аналіз зовнішнього середовища	Це актуально завжди, особливо під час кризи. Сьогодні дуже важливо бути максимально мобільними і слідувати ринковим тенденціям, здатність бізнесу бути гнучким і адаптуватися до реалій поточних умов дозволяє виживати в складні часи. Важливо стежити за реакцією цільової аудиторії на рекламу.

Вважаємо, що зазначене вище, допоможе сформувати ефективну маркетингову стратегію компаній в сучасних умовах. Маркетингові дії та заходи обов'язково мають бути узгодженими з updated-стратегією виходу на ринок або поточною діяльністю на ньому.

Висновки. Серед основних проблем у сфері бізнесу, в т. ч. і маркетингу, на сучасному етапі слід відмітити значне скорочення кількості наявних та потенційних клієнтів, низьку купівельну спроможність населення, агресивну реакцію населення на рекламу, зменшення бюджету маркетинг в цілому, падіння попиту на більшість товарів і послуг, які були в тренді в довоєнний період. На продажі критично впливає нестабільна ситуація із замовленнями та страх населення перед невизначеністю у майбутньому.

Проведене дослідження показало, що більшість компаній з початку війни скоригували свої стратегії або кардинально їх змінили, надаючи перевагу короткостроковому плануванню. Запропоновано коригувати маркетингові стратегії в напрямку тактичних дій, зміни контент-стратегії, оптимізації витрат, аналізу зовнішнього середовища тощо. Ці кроки забезпечать підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємств.

Щодо іноземних компаній, то вони, шляхом економічного тиску та відмови від співп-

раці з росією, можуть допомогти Україні перемогти агресора, зупинити війну, яка може стати глобальною. Російська економіка сильно залежить від іноземних товарів/послуг, інвестицій та технологій, які використовуються загарбницьким урядом для ведення війн, і не лише на території України. Фінансові втрати для компаній, які покинуть ринок росії неминучі. Однак масштаби цих втрат не можна навіть порівняти з можливими втратами у наслідок розгорнення глобальної війни або зміни світового порядку, які має на меті російська влада.

Список літератури

- 30-й випуск щотижневого дайджесту про вплив виходу іноземних компаній на економіку РФ. *Kyiv School of Economics*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/30-y-vipusk-shhotizhnevo-daydzhestu-pro-vpliv-vihodu-inozemnih-kompaniy-na-ekonomiku-rf>. (дата звернення: 14.12.2022).
- Розворот на 180: Alphabet, Microsoft і ще півсотні компаній залишаються в РФ — *KSE*. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rozvorot-na-180-alphabet-microsoft-i-shche-pivсотni-kompanij-zalishajutsja-v-rf-kse.html>. (дата звернення: 14.12.2022).
- Воронович З. Рублі не пахнуть: які відомі бренди залишилися працювати в ро-

ції. URL: <https://espreso.tv/rubli-ne-pakhnut-yaki-vidomi-brendi-zalishilis-pratsyuvati-v-rosii>. (дата звернення: 14.12.2022).

4. Мірер П. Гальмують, вичікують та повертаються. Як компанії обходять бізнес-блокаду росії. URL: <https://suspilne.media/278792-galmuut-vicikuut-ta-povertauts-ak-kompanii-obhodat-biznes-blokadu-rosii/> (дата звернення: 14.12.2022).

5. Nataliia Popovych, Olena Sniezhko. The foreign companies that were the quickest and slowest to pull out of Russia. URL: <https://www.investmentmonitor.ai/features/major-foreign-companies-to-pull-out-of-russia> (дата звернення: 14.12.2022).

6. Stop Doing Business with Russia. URL: <https://leave-russia.org/staying-companies> (дата звернення: 14.12.2022).

7. Тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями під час війни: стан справ та майбутнє українських компаній-рекламодавців. Дослідження «Тенденції 2022 в управлінні маркетинговими комунікаціями». URL: <https://sostav.ua/publication/tendents-v-upravlinn-marketingovimi-komun-kats-yami-p-d-chas-v-jni-stan-sprav-ta-92699.html> (дата звернення: 14.12.2022).

8. Filiz Bozkurt, Ahu Ergen. Art of War and Its Implications on Marketing Strategies: Thinking like aWarrior. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147–4478), 2016. 3(3):37. p.37–47. doi:10.20525/ijrbs.v3i3.108 URL: https://www.researchgate.net/publication/297746963_Art_of_War_and_Its_Implications_on_Marketing_Strategies_Thinking_like_a_Warrior (дата звернення: 14.12.2022)

9. Maxim Korneyev, Ivan Berezhniuk, Volodymyr Dzhyndzhoian, Tatiana Kubakh and Kostiantyn Horb. Business marketing activities in Ukraine during wartime. *Innovative Marketing*, 2022. 18(3), p.48–58. doi:10.21511/im.18(3).2022.05. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/16815/IM_2022_03_Korneyev.pdf (дата звернення: 14.12.2022).

10. Minh Minimal. War And Marketing — Part 1: Similarities And Applications In Strategic Planning. URL: <https://minimalmarketing.com/war-and-marketing-part-1-similarities-and-applications-in-strategic-planning> (дата звернення: 14.12.2022).

References

1. 30-y vypusk shchotyzhnevoho daidzhestu pro vplyv vykhodu inozemnykh kompanii na ekonomiku RF [The 30th edition of the weekly digest about the impact of the exit of foreign companies on the economy of the Russian Federation]. Kyiv School of Economics. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/30-y-vipusk-shhotizhnevogo-daydzhestu-pro-vpliv-vihodu-inozemnih-kompaniy-na-ekonomiku-rf>. (Accessed 14 December 2022).

2. Rozvorot na 180: Alphabet, Microsoft i shche pivsotni kompanii zalyshaiutsia v RF — KSE [180 turn: Alphabet, Microsoft and fifty other companies remain in the Russian Federation — KSE]. Available at: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rozvorot-na-180-alphabet-microsoft-i-shche-pivsotni-kompanij-zalishajutsja-v-rf-kse.html>. (Accessed 14 December 2022).

3. Voronovych, Z. Rubli ne pakhnut: yaki vidomi brendy zalyshylys pratsyuvaty v Rosii [Rubles do not smell: which famous brands have remained working in Russia]. Available at: <https://espreso.tv/rubli-ne-pakhnut-yaki-vidomi-brendi-zalishilis-pratsyuvati-v-rosii>. (Accessed 14 December 2022).

4. Mirer, P. Halmuiut, vychikuiut ta povertaiutsia. Yak kompanii obkhodiat biznes-blokadu Rosii [They brake, wait and turn. How companies bypass Russia's business blockade]. Available at: <https://suspilne.media/278792-galmuut-vicikuut-ta-povertauts-ak-kompanii-obhodat-biznes-blokadu-rosii>. (Accessed 14 December 2022).

5. Popovych, N., Sniezhko, O. The foreign companies that were the quickest and slowest to pull out of Russia. Available at: <https://www.investmentmonitor.ai/features/major-foreign-companies-to-pull-out-of-russia>. (Accessed 14 December 2022).

6. Stop Doing Business with Russia. Available at: <https://leave-russia.org/staying-companies>. (Accessed 14 December 2022).

7. Tendentsii v upravlinni marketynhovymy komunikatsiiamy pid chas viiny: stan sprav ta maibutnie ukrainskykh kompanii-reklamodavtsiv. Doslidzhennia «Tendentsii 2022 v upravlinni marketynhovymy komunikatsiiamy» [Trends in the management of marketing communications during the war: the state of affairs and the future of Ukrainian advertising companies] (2022). Available at: <https://sostav.ua/publication/tendents-v-upravlinn-marketingovimi-komun-kats-yami-p-d-chas-v-jni-stan-sprav-ta-92699.html>. (Accessed 14 December 2022).

8. Filiz Bozkurt, Ahu Ergen. Art of War and Its Implications on Marketing Strategies: Thinking like aWarrior. International Journal of Research in Business and Social Science (2147–4478), 2016. 3(3):37. p. 37–47. doi:10.20525/ijrbs.v3i3.108. Available at: https://www.researchgate.net/publication/297746963_Art_of_War_and_Its_Implications_on_Marketing_Strategies_Thinking_like_a_Warrior. (Accessed 14 December 2022).
9. Maxim Korneyev, Ivan Berezniuk, Volodymyr Dzhyndzhoian, Tatiana Kubakh and Kostiantyn Horb. Business marketing activities in Ukraine during wartime. Innovative Marketing, 2022. 18(3), p. 48–58. doi:10.21511/im.18(3).2022.05. Available at: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/16815/IM_2022_03_Korneyev.pdf. (Accessed 14 December 2022).
10. Minh Minimal. War And Marketing — Part 1: Similarities And Applications In Strategic Planning. Available at: <https://minimalmarketing.com/war-and-marketing-part-1-similarities-and-applications-in-strategic-planning>. (Accessed 14 December 2022).

Objective. *The objective of the study is to study the problems of the formation of marketing strategies of companies during the Russian-Ukrainian war and to provide recommendations for improving their effectiveness.*

Methods. *In the process of writing the article, general and special methods of scientific research of economic processes were applied, in particular, a systematic approach, comparison, grouping, detailing, generalization, graphical display of information.*

Results. *The article reveals the peculiarities of the marketing strategies of domestic companies and international corporations and their changes in connection with the decision to leave / not leave the Russian market; systematized and corrected some aspects of this issue in the context of the Russian and Ukrainian war; the level of world support for Ukraine in the war started by Russia was analyzed, both from a financial and a moral point of view; studied the peculiarities, state of interaction and coordination of actions between the governments of different states and the relevant companies; both the largest international companies that changed their position were identified, as well as the share of companies that partially operated (or remain) on the Russian market; waves of complete or partial withdrawal of international business from the Russian market are highlighted; structured key changes in the formation of marketing strategies of companies during the Russian-Ukrainian war; measures are proposed for their adjustment in accordance with each of the elements of the marketing strategy, such as: marketing tactics, changing the market and choosing the target audience, optimizing costs, changing the content strategy, constant analysis of the external environment.*

Key words. *Russian and Ukrainian war, aggression, government, strategy, marketing, market, profitability, profitability, dignity, financial losses, cost optimization, target audience, tactics.*

Надійшла до редакції 16.12.2022