

MySugr для пацієнтів із діабетом, яка стала прикладом ефективної взаємодії з користувачами через цифровий сервіс. Bayer використовує формати вірусних кампаній і TikTok для комунікації з молоддю, а Sanofi активно застосовує можливості телемедицини та прямі ефіри з експертами в соціальних мережах. Українська «Дарниця» демонструє власну діджитал-трансформацію, підсилюючи присутність в онлайн-аптеках і розширюючи освітні цифрові проекти. Додатковим фактором ринкової динаміки є консолідація аптечного сегменту та зростання ролі біржового товару, який формує нові можливості для ВТМ та впливає на цінову політику [1].

Таким чином, фармацевтичний і медичний маркетинг переходять до моделі, заснованої на цифрових технологіях, персоналізації, системній аналітиці та глибшій взаємодії зі споживачами. Компанії інтегрують VR, штучний інтелект, мобільні додатки та телемедичні сервіси у свої маркетингові стратегії, реагують на економічні тенденції, враховують зміни споживчої поведінки та адаптують бюджети до умов невизначеності. Зростає значення персонального бренду лікаря як ключової конкурентної переваги медичних закладів. Інновації, гнучкість та етичність стають вирішальними факторами стійкого розвитку галузі та підвищення цінності для пацієнтів і професійної спільноти.

Список використаних джерел:

1. ФАРМБЮДЖЕТ 2026: у пошуках стратегії стійкості в умовах тривалої невизначеності (відео). № 35 (1506), 8 вересня 2025 р. *Щотижневик АПТЕКА*. URL: <https://www.apteka.ua/article/728796> (дата звернення: 05.10.2025).

1. Яшкіна О.І. Маркетингові дослідження інновацій [електронний ресурс]: навч. посіб. / О.І. Яшкіна. Одеса: ОНПУ, 2018. 102 с.

КАМІНСЬКА Марія, студентка

II курсу магістратури, групи МРмз-24

Науковий керівник:

РЕШМІДІЛОВА Світлана, к.е.н., доцент

Хмельницький національний університет

ТОВАРНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

У кризові часи товарна політика набуває особливого значення, адже саме через асортимент, якість і формат продукції підприємство може швидко реагувати на зміни попиту та зовнішні обставини. Сучасні виклики – війна, пандемія, інфляційні коливання, порушення логістики та інші нестабільні фактори – змушують бізнес шукати ефективні способи адаптації, що робить товарну політику центральним інструментом антикризового маркетингу.

Товарна політика визначає не лише вибір і структуру асортименту, а й стратегічні пріоритети підприємства: правильне поєднання нових і традиційних

продуктів, гнучкість у форматах і підходах до споживачів дозволяє оперативно реагувати на зміну потреб ринку. Саме тому формування ефективної товарної політики є ключовим для збереження та відновлення бізнесу в умовах нестабільності, адже безпосередньо впливає на здатність підприємств залишатися конкурентоспроможними та відповідати очікуванням споживачів.

Теоретичні засади товарної політики в антикризовому маркетингу спираються на класичні моделі стратегічного зростання, зокрема матрицю Ансоффа та портфельну матрицю BCG. Їхнє застосування допомагає визначати, коли варто розвивати наявні товарні лінійки, виходити на нові сегменти або запускати нові продукти, а також оцінювати потенціал асортименту в умовах нестабільності. У кризові періоди акценти нерідко зміщуються: ключовим стає утримання базових позицій і підвищення якості вже відомих товарів, тоді як рішення щодо інновацій потребують ретельнішого сценарного планування. Як зауважує О.В. Селезньова, важливим інструментом антикризового управління є розроблення альтернативних сценаріїв розвитку товарної політики з урахуванням можливих траєкторій загострення чи завершення кризи [8, с. 489].

Сучасні наукові підходи дедалі більше підкреслюють, що антикризова товарна політика має виходити за межі пасивного контролю й ставати активним механізмом управління життєвим циклом продукції. Ю.А. Заїка та О.П. Маляренко відзначають, що такий підхід дозволяє забезпечити зростання навіть у несприятливих умовах, переходячи від екстенсивної моделі – орієнтованої на мінімальні витрати – до інтенсивної моделі з акцентом на інновації, випуск нових продуктів і інноваційні рішення у формуванні товарного портфеля. У цьому процесі підприємства системно аналізують відповідність асортименту ринковим трендам, поступово відмовляються від малоперспективних позицій і спрямовують ресурси на товари, які зміцнюють фінансову стійкість.

В умовах кризи товарна політика повинна базуватись на глибокому врахуванні споживчих обмежень, гнучкому перегляді портфеля та інтеграції ризик-менеджменту, включно з цифровими рішеннями та етичними аспектами управління [5].

У цьому контексті виникає необхідність уточнення змісту поняття товарної політики. Її визначають як сукупність управлінських рішень щодо того, які продукти створювати, для яких цільових груп, у якому форматі та обсязі, а також які модифікації чи інновації впроваджувати. Центральною залишається орієнтація на ринковий попит: не просувати те, що вже виготовлене, а виробляти те, що справді потрібно споживачам. Такий підхід передбачає пріоритетність зовнішніх потреб порівняно з внутрішніми ресурсами підприємства. Відповідно ключовими елементами товарної політики є формування асортиментної структури, установлення необхідних якісних параметрів продукції, розвиток брендів і маркування, а також своєчасне виведення нерентабельних або застарілих товарів.

У кризових умовах ринкова орієнтація набуває особливої уваги, адже ефективність товарної політики безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії. Навіть за активної конкуренції та інтенсивного маркетингового

просування саме цінність продукту, що формується через продуману товарну політику, визначає рівень задоволеності споживача [1, с. 61].

Важливим є аналіз її практичного застосування в умовах кризи. Практичне втілення антикризової товарної політики насамперед проявляється в здатності підприємств швидко адаптувати асортимент до змін потреб ринку. Часто цей процес починається з переорієнтації виробництва на базові категорії зі стабільним попитом – продукти першої необхідності, такі як харчові товари, одяг і взуття. За свідченням регіональних підприємців, саме ці сегменти демонструють найменшу чутливість до зовнішніх шоків і навіть нерідко відзначають зростання виробництва [7].

Такі тенденції підтверджуються макроекономічними даними. Так, у 2023 році промислове виробництво в Україні зросло на 6,8 % порівняно з 2022 роком, а у 2024-му загальний обсяг реалізації промислової продукції досяг 3,7 трлн грн, що на 12 % більше, ніж минулого року, з експортом на рівні 680 млрд грн [9].

Одночасно підприємства коригують структуру асортименту: звужують неходові лінійки і концентрують ресурси на ключових продуктах. У кризу «якість товару» стає визначальним критерієм товарної політики, що впливає на всі маркетингові рішення. Це супроводжується підвищенням гнучкості в дизайні й технічних характеристиках продукції – виробники оновлюють упаковку, спрощують конструкції і адаптують функціонал відповідно до нових сценаріїв споживання [1, с. 61].

У практичних рішеннях підприємства дедалі частіше відмовляються від малоефективних брендів чи окремих SKU, щоб оптимізувати витрати на виробництво та логістику й водночас підсилити стійкість свого товарного портфеля. Адже, український досвід показує, що грамотна адаптація товарної стратегії може стати інструментом не лише виживання, а й розвитку навіть у кризових умовах.

Показовим є приклад бренду Kachorovska, швидко адаптувався до нових умов, частково переорієнтувавши виробництво на виготовлення військових черевиків, що дозволило зберегти роботу підприємства у найскладніший період. Паралельно він продовжив вибудовувати міжнародну присутність, беручи участь у виставках і встановлюючи контакти з іноземними ритейлерами [11].

Важливою складовою цієї стратегії стала також інтернаціоналізація, зокрема орієнтація на українську діаспору за кордоном, яка дозволяє розширювати ринки збуту й знижувати ризики. Такий підхід демонструє, що продумана товарна політика здатна не лише компенсувати втрати, а й відкривати для підприємств нові можливості зростання [8, с. 491].

На локальному рівні подібні процеси спостерігаються і серед дрібних підприємців. Показовим є випадок на Кіровоградщині, де власниця магазину Наталія Шаренко, втративши попит на побутову техніку і зіштовхнувшись із конкуренцією мереж, переорієнтувалася на торгівлю спортивним одягом і взуттям, змінюючи асортимент відповідно до нових інтересів аудиторії [7], та довівши загальний принцип: зміни в товарній політиці охоплюють як вихід із певних сегментів, так і входження в абсолютно нові товарні категорії.

Порушення звичних каналів збуту змусило багато секторів шукати нові підходи, і видавнича галузь – яскравий цьому приклад. Переходячи до цифрових форматів, підприємства не лише підтримали виробництво й продажі у складних умовах, а й переосмислили свій асортимент, демонструючи гнучкість та здатність швидко адаптуватися [4]. Це підтверджують і офіційні дані: якщо у 2022 році в Україні вийшло лише 8 716 книжок і брошур – на 50,5 % менше, ніж роком раніше, то вже у 2023 році ринок почав оживати – кількість видань зросла на 73 %, а тиражі збільшилися більш ніж утричі, на 203 % [2; 10].

Паралельно з цифровою трансформацією видавництва активно переглядають тематику своїх видань, посилюючи акцент на патріотичному контенті, адже в умовах війни книжковий ринок став важливим інструментом підтримки національної ідентичності та культурної стійкості. Потреба читачів у книгах, що пояснюють сучасні події, укріплюють самоусвідомлення й допомагають переосмислювати український досвід, природно стимулювала зростання інтересу до такої літератури. Цей відновний тренд розвивається паралельно зі зміною каналів збуту: масовий перехід до цифрових форматів помітно підживив сегмент електронних видань, який у 2022 році демонстрував двозначні темпи зростання, а на окремих платформах зростав на 44 % і продовжив інтенсивно розширюватися у 2023-му. Показовим індикатором цифровізації став розвиток онлайн-платформ: виторг однієї з провідних – Yakaboo – у 2023 році сягнув близько 492 млн грн, що чітко відображає зростання частки e-commerce у загальних продажах книжкової продукції [3].

Перехід до електронних та аудіокнижкових форматів став для видавництв не лише способом зберегти присутність на ринку, а й дієвою відповіддю на нові умови споживання. В Україні їхня популярність зростає ще й тому, що такі формати є найбільш зручними в умовах нестабільності: читачі можуть завантажувати книги миттєво, читати їх у бомбосховищах, під час тривалих відключень світла чи в дорозі, а аудіокниги дозволяють споживати контент навіть тоді, коли неможливо читати фізично. В це, у свою чергу, змінило не лише канали дистрибуції, а й саму модель взаємодії видавців з аудиторією – онлайн-платформи стали головним майданчиком продажів та просування контенту.

Подібна логіка адаптації простежується й в інших секторах: у харчовій та легкій промисловості виробники так само переглядають асортимент, вводячи економ-сегменти та спеціалізовану продукцію для військових і переміщених осіб у відповідь на зміну структури попиту. На рівні всієї торгівлі ці процеси віддзеркалюються у зростанні ролі електронної комерції: попри воєнні шоки, у 2023 році ринок e-commerce почав стабілізуватися, а ритейлери дедалі активніше переходять до онлайн-моделей, де маркетплейси та соціальні мережі стають ключовими точками продажу [6].

Окрім таких тактичних кроків, підприємства дедалі більше зосереджуються на стратегічному вимірі антикризової товарної політики. Сценарне планування та розробка альтернативних асортиментних стратегій дозволяють готуватися до різних варіантів розвитку подій – від загострення кризових явищ до поступового

відновлення економіки. Як продовження раніше згаданої тенденції перегляду тематики видань і посилення патріотичного контенту, видавництво «Ранок» у другій половині 2023 року помітило зміну попиту: читачі поступово втрачали інтерес до книжок на військову тематику через психологічне виснаження, тож компанія стратегічно скоригувала асортимент, зменшивши випуск таких видань і натомість звернувши увагу на фентезі, пригодницьку літературу та жанри Young / New Adult. Цей приклад показує, що підприємство не лише реагує на поточні зміни попиту, а планує свої дії на випередження, адаптуючи продукцію під настрої й потреби читачів. Такий підхід дає змогу не лише долати короткострокові виклики, а й формувати гнучку стратегію, що підвищує стійкість бізнесу в майбутньому [4].

Отже, узагальнюючи вищесказане, можна із впевненістю стверджувати, що в кризових умовах підприємства мають орієнтуватися на максимально адаптивну товарну політику, спрямовану на створення цінності для споживача. Вона включає оперативне оновлення асортименту, підвищення відповідності товарів зміненим потребам, розвиток каналів збуту, у тому числі експортних, а також ретельне опрацювання сценаріїв розвитку подій. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, забезпечувати конкурентоспроможність продукції сталість доходів у нестабільних умовах [1].

Впровадження адаптивних механізмів товарної політики дає змогу підприємствам зберегти ринкові позиції та лояльність клієнтів, одночасно зменшуючи ризики, пов'язані з кризовими явищами. Такий підхід підтверджує, що стратегічна гнучкість у формуванні асортименту та каналах збуту є ключовим чинником стабільності та довгострокового розвитку бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 60–64.
2. Прасад А. В Україні цього річ випуск книжкової продукції зріс на 73%, також побільшало видавців – Мінкульт. Опубліковано 22 грудня 2023. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-tsogorich-vipusk-knizhkovoi-produktsii-zbilshivsya-na-73-minkult-22122023-18104> (дата звернення: 16.11.2025).
3. Голубовський Р. І. Тендентції розвитку книжкового ринку України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-109> (дата звернення 15.11.2025).
4. Гомольська В. В. Особливості маркетингової товарної політики видавничих підприємств під час війни: стратегії виживання та розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 342–347.
5. Заїка Ю.А., Маляренко О.П. Стратегічні антикризові підходи товарної політики в умовах прогресу сучасних технологій в розвитку промислових підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 80–85.

6. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (35). С. 98-108.

7. Сухорукова Г. Регіональний бізнес в Україні: досвід, можливості та перешкоди. Оpubліковано 1 лютого 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/regionalnij-biznes-v-ukrayini-dosvid-mozhливosti-ta-pereshkodi> (дата звернення: 16.11.2025).

8. Селезньова О. В. Особливості маркетингової товарної політики в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. С. 487–493.

9. Сучасні тенденції в українській промисловості. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti> (дата звернення 17.11.2025).

10. A Brief Overview of the Ukrainian Publishing Sector. URL: <https://suprr.org/wp-content/uploads/2023/05/suprr-report.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

11. York A. How a 34-year-old Ukrainian founder created scrappy business opportunities amid the chaos of war. Published February 23, 2023. URL: <https://www.businessinsider.com/ukrainian-war-anniversary-how-kyiv-business-owner-survives-2023-2> (дата звернення: 16.11.2025).

КАЧУРОВСЬКА Софія, студентка

III курсу, групи АП-2

Науковий керівник:

ВЕРХОГЛЯД-ГЛОВІЮК Тетяна, викладач

ВСП «ХТЕФК ДТЕУ»

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Інновації, як основа розвитку та перспективних соціальних перетворень, є особливо важливими для України в умовах військової агресії, забезпечуючи підтримку належного обороноздатності країни, швидке відновлення її інфраструктури та слугуючи потужним фактором економічного зростання. У цій статті розглядається роль інновацій як основи процесу трансформації країни в часи значних втрат та викликів. Наголошується на необхідності державної підтримки вітчизняних наукоємних галузей промисловості та інноваційних проєктів, залучення стратегічних інвесторів, створення належних умов для функціонування малого та середнього бізнесу, а також налагодження інвестиційних механізмів, що поєднують державний та приватний капітал для фінансування інноваційного бізнесу. У статті також визначено основні фінансові ризики, з якими стикаються вітчизняні та іноземні інвестори, та окреслено державні заходи щодо підтримки інновацій та інвестицій.