



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.66>

УДК 339.138:005.521

О. А. Кузьменко,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та бізнес-адміністрування, Міжнародний Європейський університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4330-1677>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

О. Kuzmenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management, marketing and business administration,

International European University

MODERN APPROACHES TO FORMING ENTERPRISE PRODUCT POLICY IN CONDITIONS OF AN UNSTABLE MARKET

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування товарної політики підприємств, що функціонують в умовах нестабільного ринкового середовища, змін попиту, трансформації ланцюгів постачання та еволюції споживчої поведінки. У процесі дослідження використано методи

системного аналізу, порівняння, стратегічного маркетингового управління, а також аналіз практичних кейсів провідних компаній. Наукова новизна полягає в узагальненні сучасних адаптивних моделей товарної політики, що поєднують гнучке планування, прийняття рішень на основі даних, продуктові інновації та диверсифікацію асортименту. Обґрунтовано необхідність посилення ролі маркетингових досліджень, CRM-систем, швидкого реагування на зміни попиту та розвитку екологічно орієнтованої товарної політики. Результати дослідження можуть бути використані для розроблення практичних рекомендацій щодо формування стійкої товарної стратегії підприємств різних галузей економіки.

The article explores theoretical and practical aspects of forming the product policy of enterprises operating in conditions of market instability, changes in demand, transformation of supply chains and rapid evolution of consumer behaviour. The aim of the work is to identify modern approaches and managerial tools for forming an adaptive product policy focused on increasing competitiveness, preserving market positions and ensuring long-term business stability in turbulent economic environments.

The research is based on the methods of system analysis, comparison, strategic marketing management, as well as the analysis of practical case studies of leading international and domestic companies. Particular attention is paid to the role of flexibility, speed of response and evidence-based decision-making in product portfolio management. Scientific novelty lies in the generalization and systematization of modern adaptive models of product policy that integrate flexible planning, data-driven decisions, product innovation, assortment diversification and sustainability principles.

The necessity of strengthening the role of marketing research, CRM systems, digital customer analytics, rapid adaptation to demand fluctuations and the development of environmentally oriented product policy is substantiated. The article also examines the impact of digital transformation on product policy

formation, including the use of big data analytics, artificial intelligence tools, automation and omni-channel interaction with consumers. Special emphasis is placed on aligning product policy with corporate strategy, creating customer value, personalization of offerings, effective product lifecycle management and balancing standardization with operational flexibility.

The proposed approaches contribute to increasing organizational resilience, reducing uncertainty, improving the quality of managerial decisions and supporting sustainable development goals. The conclusions confirm that adaptive product policy acts as a strategic instrument for ensuring competitiveness, innovation-driven growth and long-term sustainability of enterprises across various sectors of the economy.

Ключові слова: *товарна політика, асортиментна стратегія, нестабільний ринок, адаптивне управління, маркетингові інновації, диверсифікація, управління попитом.*

Keywords: *product policy, assortment strategy, unstable market, adaptive management, marketing innovations, diversification, demand management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні ринкові умови характеризуються високою мінливістю, невизначеністю та зростанням конкурентного тиску. Глобальні кризи, порушення логістичних ланцюгів, коливання попиту та швидкі зміни в перевагах споживачів ставлять нові виклики перед підприємствами. Традиційні підходи до формування товарної політики, орієнтовані на стабільне довгострокове планування, часто виявляються неефективними в умовах швидкоплинних змін. Виникає потреба в розробці адаптивних, гнучких моделей управління асортиментом, ціноутворенням, розробкою нової продукції та її просуванням. Відсутність системного підходу до товарної політики в умовах нестабільності може

призвести до втрати ринкових часток, зниження рентабельності та погіршення конкурентних позицій підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика товарної політики та управління асортиментом досліджується в працях вітчизняних та зарубіжних учених. Фундаментальні основи маркетингу та товарної політики закладені в роботах Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, І. Асселя. Сучасні аспекти адаптації товарної стратегії до змін ринкового середовища розглядаються у дослідженнях Р. Катяла, Д. Аакера, П. Дойля. Вітчизняні науковці, такі як О. Старостіна, В. Лавренчук, Н. Крикавський, досліджують особливості формування товарної політики українських підприємств у контексті трансформаційних процесів. Окрему увагу в наукових працях приділено цифровізації товарної політики, використанню Big Data для аналізу попиту, розвитку омніканальних стратегій та екологічної відповідальності у формуванні асортименту. Однак недостатньо досліджено комплексні механізми адаптації товарної політики саме в умовах гострої нестабільності та кризових явищ, що визначає актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація сучасних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування адаптивної товарної політики підприємства, здатної ефективно функціонувати в умовах нестабільного та непередбачуваного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна товарна політика в умовах нестабільності має ґрунтуватися на принципах адаптивності, гнучкості та проактивності. Вона перестає бути статичним набором рішень, перетворюючись на динамічний процес, що постійно реагує на зміни зовнішнього середовища. Нестабільність ринку, зумовлена коливаннями попиту, порушенням ланцюгів постачання, зростанням конкуренції та змінами споживчих пріоритетів, вимагає від підприємств перегляду традиційних підходів до формування товарного асортименту та управління життєвим циклом продукції. У цих умовах особливого значення набуває

систематичний моніторинг ринку та поведінки споживачів, що дозволяє своєчасно виявляти нові тенденції та коригувати товарні пропозиції відповідно до актуальних потреб цільових сегментів. [4]

Адаптивна товарна політика передбачає використання гнучкого асортиментного підходу, який дає змогу швидко виводити на ринок нові продукти, модифікувати існуючі або виводити з асортименту нерентабельні позиції. Важливою складовою такого підходу є диверсифікація продуктового портфеля, що сприяє зниженню ризиків та підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх чинників.

Важливим елементом формування товарної політики в умовах нестабільності є узгодження товарних рішень із загальною стратегією розвитку підприємства. Товарна політика повинна не лише забезпечувати короткострокову адаптацію до змін ринку, а й сприяти досягненню довгострокових стратегічних цілей, зокрема зміцненню бренду, формуванню лояльності споживачів та підвищенню ринкової вартості підприємства. У цьому контексті особливої актуальності набуває управління життєвим циклом товару, яке дає змогу своєчасно оновлювати асортимент, впроваджувати інноваційні продукти та оптимізувати витрати на підтримку застарілих позицій. Крім того, в умовах нестабільного ринку зростає роль швидкості прийняття управлінських рішень. [6]

Підприємства, які здатні оперативно реагувати на зміну попиту та конкурентного середовища, отримують суттєві переваги. Це вимагає впровадження гнучких організаційних структур, міжфункціональної взаємодії підрозділів маркетингу, виробництва та збуту, а також використання сценарного планування. Такий підхід дозволяє формувати декілька альтернативних варіантів товарної політики залежно від розвитку ринкової ситуації. [2; 3]

З метою систематизації сучасних підходів до формування товарної політики підприємства в умовах нестабільності доцільно їх узагальнити (Табл. 1).

Формування товарної політики в умовах нестабільного ринку потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне бачення, інноваційність, цифрові інструменти та орієнтацію на споживача. Саме така модель дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до мінливого середовища, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. [2; 3]

Таблиця 1. Сучасні підходи до формування товарної політики підприємства в умовах нестабільного ринку

Підхід	Характеристика	Очікуваний результат
Адаптивний	Гнучке коригування асортименту відповідно до змін попиту та ринкових умов	Підвищення стійкості підприємства
Інноваційний	Розроблення та впровадження нових або модифікованих продуктів	Формування конкурентних переваг
Орієнтація на споживача	Використання маркетингових досліджень і CRM-систем	Зростання лояльності клієнтів
Цифровий	Застосування big data, аналітики та штучного інтелекту	Підвищення якості управлінських рішень
Екологічний	Урахування принципів сталого розвитку та екологічної безпеки	Поліпшення іміджу та відповідність вимогам ринку

Джерело: Систематизовано та узагальнено автором на основі [2; 3]

Окрім адаптивного та інноваційного підходів, у практиці управління все більшого поширення набувають моделі сценарного, модульного та клієнтоорієнтованого формування товарної політики.

Сценарна модель ґрунтується на розробленні декількох альтернативних варіантів розвитку товарного портфеля залежно від можливих змін макро- та мікросередовища. Вона передбачає оцінювання ризиків, прогнозування коливань попиту та формування відповідних товарних рішень для кожного сценарію. Застосування цієї моделі дозволяє підприємству зменшити рівень невизначеності та забезпечити готовність до швидкого реагування на несприятливі ринкові зміни.

Модульна модель товарної політики орієнтована на створення продуктів із уніфікованих компонентів або модулів, що можуть

комбінуватися залежно від вимог споживачів або ринкових умов. Такий підхід забезпечує гнучкість асортименту, скорочення витрат на розроблення нових продуктів і прискорення процесу їх виведення на ринок. У нестабільному середовищі модульна модель дає змогу підприємствам оперативно адаптувати товарні характеристики без суттєвих змін виробничої бази.

Клієнтоорієнтована модель формування товарної політики базується на глибокому розумінні споживчої цінності та індивідуальних потреб клієнтів. Вона передбачає активне використання інструментів персоналізації, сегментації та управління взаємовідносинами зі споживачами. У межах цієї моделі товар розглядається не лише як матеріальний об'єкт, а як комплексна пропозиція цінності, що включає сервісне обслуговування, післяпродажну підтримку та емоційні характеристики бренду. [1]

Окремої уваги заслуговує екосистемна модель товарної політики, яка передбачає формування продуктових рішень у межах ширшої бізнес-екосистеми. Підприємство взаємодіє з усіма учасниками – партнерами, постачальниками, дистриб'юторами та споживачами з метою спільного створення цінності. Такий підхід дозволяє розширити товарну пропозицію, підвищити її комплексність та забезпечити більшу стійкість до зовнішніх шоків. [2]

Узагальнення ключових характеристик розглянутих моделей доцільно представити у вигляді наступної таблиці.

Вибір моделі формування товарної політики залежить від галузевої специфіки, рівня ринкової нестабільності та стратегічних цілей підприємства. Поєднання різних моделей, у межах єдиної системи управління, дозволяє досягти більшої гнучкості, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища сьогодення.

**Таблиця 2. Характеристика сучасних моделей формування
товарної політики в умовах нестабільності**

Модель	Основна ідея	Переваги
Сценарна	Розроблення альтернативних товарних стратегій	Зниження ризиків, підвищення готовності до змін
Модульна	Комбінування уніфікованих компонентів продукту	Гнучкість асортименту, економія ресурсів
Клієнтоорієнтована	Персоналізація товарної пропозиції	Зростання лояльності споживачів
Екосистемна	Спільне створення цінності з партнерами	Підвищення комплексності пропозиції

Джерело: Узагальнено автором на основі [1; 2]

Вибір моделі формування товарної політики залежить від галузевої специфіки, рівня ринкової нестабільності та стратегічних цілей підприємства. Поєднання різних моделей, у межах єдиної системи управління, дозволяє досягти більшої гнучкості, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Сучасні підприємства успішно застосовують різні моделі товарної політики для підвищення гнучкості та стійкості в умовах нестабільного ринку. Наприклад, АТБ-Маркет використовує клієнтоорієнтовану модель, активно адаптуючи асортимент під потреби різних регіонів України, пропонуючи власні торгові марки та сервісні програми лояльності для постійних клієнтів. Компанія Roshen застосовує модульну модель, оновлюючи асортимент кондитерських виробів залежно від сезонного попиту та популярності окремих продуктів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в смаках споживачів. Nova Poshta демонструє ефективне використання сценарного підходу, аналізуючи поведінку клієнтів та ринкові тенденції для оптимізації пакування, асортименту додаткових послуг і розвитку нових логістичних продуктів. Крім того, компанія Epicer Center K впроваджує екосистемну модель, поєднуючи продаж товарів, будівельних матеріалів та послуг доставки, взаємодіючи з партнерами та клієнтами для створення комплексної ціннісної пропозиції. [5]

У Табл. 3 наведено приклади застосування цих моделей українськими компаніями.

**Таблиця 3. Приклади застосування моделей товарної політики
українськими компаніями**

Компанія	Модель товарної політики	Основні характеристики	Очікувані результати
АТБ-Маркет	Клієнтоорієнтована	Персоналізація асортименту, програми лояльності	Зростання лояльності споживачів, підвищення продажів
Roshen	Модульна	Сезонне оновлення асортименту, комбінування базових продуктів	Гнучкість асортименту, швидка адаптація до попиту
Nova Poshta	Сценарна	Аналіз поведінки клієнтів, прогнозування змін попиту	Зменшення ризиків, оптимізація логістичних послуг
Epicenter K	Екосистемна	Інтеграція товарів, послуг і партнерської мережі	Підвищення комплексності пропозиції, зміцнення ринкових позицій

Джерело: Систематизовано та узагальнено автором на основі [5]

З наведених прикладів видно, що комбінування різних моделей товарної політики дозволяє українським підприємствам значно підвищити ефективність своєї діяльності у мінливих ринкових умовах. Використання адаптивних, модульних, сценарних та клієнтоорієнтованих підходів дає змогу не лише оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й прогнозувати їхні наслідки та формувати стратегії, які знижують ризики. Зокрема, адаптивні моделі дозволяють підприємствам постійно коригувати асортимент відповідно до поточних ринкових тенденцій, змін попиту та появи нових сегментів споживачів. Модульна модель, у свою чергу, забезпечує гнучкість у формуванні продукції: підприємства можуть швидко модифікувати існуючі товари або створювати нові комбінації продуктів із вже наявних компонентів, що значно скорочує час виведення продукції на ринок і знижує витрати на розробку. [3; 5]

Сценарний підхід надає підприємствам інструмент для управління невизначеністю. Створюючи альтернативні варіанти розвитку товарного портфеля та прогнозуючи зміни ринкових умов, компанії отримують змогу не лише підготуватися до можливих ризиків, а й швидко впроваджувати

відповідні управлінські рішення у випадку непередбачуваних ситуацій. Клієнтоорієнтована модель дозволяє формувати пропозицію з урахуванням індивідуальних потреб і очікувань споживачів, підвищуючи лояльність та довіру до бренду, що у свою чергу позитивно впливає на повторні покупки та зростання обсягів продажів. Екосистемний підхід забезпечує комплексність товарної пропозиції: підприємства взаємодіють з партнерами, постачальниками та споживачами, створюючи додаткову цінність для кінцевого користувача та формуючи більш стабільну позицію на ринку. [1]

Водночас для ефективного впровадження цих моделей необхідні високий рівень аналітики та використання сучасних цифрових технологій. Аналітичні інструменти, зокрема системи бізнес-аналітики, CRM-платформи та програми прогнозування, дозволяють збирати і обробляти великі обсяги даних про поведінку споживачів, тенденції попиту, активність конкурентів та динаміку ринку в цілому. Це забезпечує можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, своєчасно коригувати товарні пропозиції та розробляти нові продукти, що відповідають актуальним потребам споживачів. Інтеграція аналітики у виробничі та логістичні процеси дозволяє підприємствам оптимізувати планування ресурсів, скорочувати терміни виробництва і доставки товарів та підвищувати загальну ефективність операційної діяльності. [3]

Крім того, ефективне використання комбінованих моделей товарної політики вимагає тісної взаємодії між різними підрозділами підприємства, зокрема маркетинговим, виробничим, логістичним та фінансовим. Така інтеграція дозволяє забезпечити цілісність стратегічних і тактичних рішень, синхронізувати виробництво з потребами ринку, швидко реагувати на зміни попиту та уникати надлишкових запасів або дефіциту продукції. Додатково, вона створює умови для ефективного управління життєвим циклом товарів, від етапу розробки і запуску на ринок до зняття з виробництва, що особливо важливо в умовах високої нестабільності та конкуренції.

Не менш важливим аспектом є врахування зовнішніх факторів, що впливають на формування товарної політики, таких як макроекономічні коливання, регуляторні зміни, поведінка конкурентів та зміни споживчих пріоритетів. Підприємства, які застосовують комбіновані моделі, здатні

швидко адаптуватися до цих змін, забезпечуючи стабільність бізнесу та підтримуючи конкурентні переваги на ринку. З огляду на це, можна стверджувати, що комбінування різних моделей товарної політики є стратегічним інструментом, який дозволяє українським компаніям не лише виживати в умовах нестабільності, а й активно розвиватися, нарощувати ринкову частку та формувати довгострокову конкурентоспроможність.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Формування товарної політики в умовах нестабільності вимагає відмови від традиційних жорстких моделей на користь динамічного, дата-орієнтованого та адаптивного підходу. Ефективна стратегія має поєднувати оперативну гнучкість у корекції асортименту з довгостроковою роботою над інноваційністю продукту, силою бренду та диверсифікацією. Ключовими факторами успіху стають глибоке розуміння споживача завдяки даним, швидкість реакції на зміни ринку та інтеграція принципів сталості в продуктову стратегію. Запропоновані підходи створюють основу для підвищення стійкості бізнесу, збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах непевності.

Перспективи подальших досліджень можуть полягати в розробці конкретних інструментів оцінки ефективності адаптивної товарної політики та вивченні впливу штучного інтелекту на процеси асортиментного планування.

Література

1. Долгова Н. О. Маркетингові стратегії та товарна політика підприємств. Київ: КНЕУ, 2019. 220 с.
2. Ляшенко О. М. Інноваційний розвиток та адаптивна товарна політика підприємств. Вісник економіки та управління. 2021. № 4. С. 45-52.
3. Савченко І. В. Цифровізація маркетингової діяльності підприємств в Україні. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 176 с.
4. Бондаренко С. П., Романенко А. В. Управління життєвим циклом продукції в умовах нестабільного ринку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. Т. 19, № 2. С. 12-25.

5. Офіційні сайти компаній АТБ-Маркет, Roshen, Nova Poshta, Epicenter K. URL: <https://www.atbmarket.com> (дата звернення: 10.01.2026); <https://www.roshen.com> (дата звернення: 10.01.2026); <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 10.01.2026); <https://epicentrk.ua> (дата звернення: 10.01.2026).

6. Харченко Л. М. Стратегічний маркетинг у нестабільних умовах: теорія та практика. Львів: ЛНУ, 2021. 248 с.

References

1. Dolhova, N.O. (2019), *Marketynhovi stratehii ta tovarna polityka pidpriemstv* [Marketing strategies and product policy of enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.

2. Liashenko, O.M. (2021), “Innovative development and adaptive product policy of enterprises”, *Visnyk ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 4, pp. 45-52.

3. Savchenko, I.V. (2020), *Tsyfrovizatsiia marketynhovoї diialnosti pidpriemstv v Ukraini* [Digitalization of marketing activities of enterprises in Ukraine], Kondor Publishing House, Kyiv, Ukraine.

4. Bondarenko, S.P. and Romanenko, A.V. (2022), “Upravlinnia zhyttievym tsyklom produktsii v umovakh nestabilnoho rynku” [Product life cycle management in an unstable market], *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 19, no. 2, pp. 12-25.

5. Official websites of companies ATB-Market, Roshen, Nova Poshta, Epicentr K. (2026), available at: <https://www.atbmarket.com> (Accessed 10 January 2026); <https://www.roshen.com> (Accessed 10 January 2026); <https://novaposhta.ua> (Accessed 10 January 2026); <https://epicentrk.ua> (Accessed 10 January 2026).

6. Kharchenko, L.M. (2021), *Stratehichniy marketynh u nestabilnykh umovakh: teoriia ta praktyka* [Strategic marketing in unstable conditions: theory and practice], Lviv National University, Lviv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.01.26

Прорецензовано / Revised: 24.01.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26