

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-77>

УДК 658.8:338.1(477)

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

FEATURES OF MARKETING PRODUCT POLICY UNDER CRISIS CONDITIONS OF BUSINESS OPERATIONS

Селезньова Олена Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент,

Класичний приватний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0530-6167>**Seleznova Olena**

Classic Private University

У статті досліджено яким чином середні підприємства у сфері споживчих товарів адаптують свою товарну політику у відповідь на зовнішні дестабілізаційні явища, зокрема в умовах війни в Україні, та наскільки ці адаптації допомагають пом'якшувати їхні негативні наслідки. Зазначено, що основи товарної політики зазвичай ілюструються завдяки матриці Ансоффа, згідно з якою стратегії росту категоризуються відносно взаємозв'язку між наявними, новими товарами й ринковими середовищами та матриці асортименту Бостонської консалтингової групи. Виходячи з досвіду адаптації бренду Kachorovska та загальної ситуаційної логіки, підприємствам в такій ситуації варто продовжувати та розширювати стратегію інтернаціоналізації з орієнтацією на українську діаспору. Крім того, існує сенс сценарного планування, тобто підготовки послідовностей заходів на випадок подальшого погіршення ситуації чи відновлення економіки.

Ключові слова: маркетингова товарна політика, товарний портфель, антикризове управління, комунікаційні канали, цифровізація, етичність, стратегічна елімінація, лояльність.

The current work focuses on studying how medium-sized enterprises in the consumer goods sector adapt their product policy in response to external destabilizing phenomena, particularly in the conditions of the full-scale war in Ukraine, and to what extent these adaptations help mitigate their negative consequences. It is noted that the theoretical foundations of product policy are usually illustrated by the Ansoff Matrix, according to which growth strategies are categorized in relation to the interconnection between existing and new products and market environments; and by the Boston Consulting Group (BCG) Portfolio Matrix. It is emphasized that from an economic point of view, product policy is closely connected with the purchasing power of the target consumer audience and the high dynamics of demand for different product categories. From another perspective, a key characteristic of consumer behavior in crisis conditions, related to budget constraints, is the pronounced restraint in making purchases. The second fundamental problem lies in the increased pressure on liquidity costs. Limited financial resources entail a rethinking of plans to launch new product positions. It is stressed that a particular threat to income sustainability lies in the internal cannibalization of the assortment. However, despite the obvious advantages of strategic rationalization of the assortment during a period of economic turbulence, it was noted that this measure also involves a number of long-term risks. As an example of structuring marketing policy in the current study, the Ukrainian brand Kachorovska is considered, which is a family business specializing in the production of women's shoes and accessories. Based on the experience of the Kachorovska brand's adaptation and the general situational logic of the enterprise, companies in such a situation should continue and expand their internationalization strategy with a focus on the Ukrainian diaspora. In addition, given the situation, scenario planning makes sense, that is, the preparation of sequences of measures in case of further deterioration of the situation or economic recovery.

Keywords: marketing product policy, product portfolio, crisis management, communication channels, digitalization, ethics, strategic elimination, loyalty.

Постановка проблеми. Глобальне економічне середовище відзначилося серією критичних кризових станів за останні роки, які фундаментально переформату-

вали процес прийняття рішень в межах виробничих підприємств усіх масштабів. Найбільш суттєвим з них в умовах маркетингового управління підприємствами в Україні

виявилася повномасштабна війна, яка змусила підприємства адаптуватися до нових умов. З одного боку, за рахунок воєнних дій були спричинені масові перебої у постачанні матеріалів виробництва та порушені логістичні ланцюги, що загалом негативно вплинуло на виробничі процеси та підвищило витрати. Війна також наклала відбиток на фінансову стабільність підприємств, внаслідок чого вони були змушені шукати нові джерела фінансування та запровадити оптимізацію витрат з метою забезпечення підприємницької стійкості та безперервної діяльності в критичних умовах.

В рамках такого нестабільного середовища, маркетингова товарна політика, під якою розуміється сукупність усіх стратегічних та оперативних рішень відносно складу, масштабу та розвитку товарного асортименту підприємства, постає в якості критично важливого інструмента. Цей інструмент застосовується для забезпечення конкурентоспроможності та короткострокового виживання підприємства за умови підтримки фундамент для довгострокового росту. З точки зору маркетингової політики підприємств, повномасштабне вторгнення РФ також суттєво вплинуло на її формування, в результаті створивши необхідність переосмислення стратегії з метою адаптації до нових реалій. Ці адаптації мають враховувати потоки доходів, алокацію ресурсів, ризики, пов'язані із запасами, та лояльність споживчої аудиторії. На відміну від інших елементів маркетинг-міксу, як просування або ціноутворення, ця ланка маркетингового управління як правило передбачає заходи щодо регуляції глибини та ширини асортименту, розробки нових та планового виведення з ринку нерентабельних товарних ліній. Тому узгодження продуктової стратегії з швидко мінливими стрибками попиту та операційними обмеженнями має вирішальне значення для збереження ліквідності й ринкових позицій у разі зовнішніх шоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В межах дослідження Вовчанська О. М. та Іванова Л. О. [1] детально розкривають специфіку застосування маркетингових інструментів в умовах воєнного стану. Акцент зроблено на тому, що ведення бізнесу в часи війни потребує не лише гнучкої адаптації до нових обставин, але також високої соціальної відповідальності, уважності до настроїв суспільства та готовності швидко приймати управлінські рішення. Підкреслено, що навіть за активних бойових дій, базові людські потреби зберіга-

ються, тому підприємництво не має зупиняти свою діяльність, натомість – шукаючи можливості підтримувати попит, діючи відповідно до поточного контексту.

У роботі Яловеги Н. І. [2] проведено аналіз трансформації маркетингових комунікацій українських компаній під впливом війни, з акцентуванням управлінських викликів, питань міжнародної торгівлі та побудови зв'язку зі споживачем. Відзначено, що при перебоях електроспоживання, зв'язку, мережі, порушеннях логістики та руйнуваннях інфраструктури, маркетинг позбавляється функцію інструменту суто просування та стає засобом швидкої адаптації та збереження контакту із зовнішнім світом. При цьому, міжнародна присутність бізнесу перетворюється з переваги на виклик, оскільки класична свобода на переміщення капіталу, товарів та інформації в умовах війни вже не є гарантією стабільності.

У дослідженні Євсєєвої Д. В. [3] розглядається становище щодо каналів маркетингової комунікації з акцентом на цифрову сферу. Зазначено, що в умовах нестабільності, комунікації стають більш персоналізованими, інтерактивними, швидкими та мобільними. Компанії, особливо роздрібні мережі, вимушені підлаштовувати стратегії під реалії, за яких ключовим каналом взаємодії зі споживачами стає Інтернет, соціальні мережі та месенджери.

Робота Сало Я. В. та Кочевого М. М. [4] розглядає маркетингові комунікації не тільки як засіб просування продукції, а вже як інструмент соціально відгуку, адаптації бізнесу та своєрідної терапевтичної підтримки ринку, який існує в умовах високої невизначеності. Війна здійснює безпосередній руйнівний вплив на усі елементи комунікаційного комплексу, від планування та сегментації цільової аудиторії до створення контенту та вибору каналів його розповсюдження. При цьому зміни в системі цінностей та поточних потреб людей вимагають перегляду базових принципів комунікаційної політики.

В рамках роботи Зубченко В. В., Герасименко І. О., Осипенко Н. О. [5] предметом дослідження обирають вплив війни на політики маркетингових комунікацій та поведінку споживачів в контексті звуження ринкової ємності, викликаного зменшенням чисельності активної аудиторії та зниженням її платоспроможності. Поведінка споживачам набула більшої чутливості, непредбачуваності та одночасно вразливості до смислового навантаження маркетингових повідомлень.

Підкреслено, що за умов зростання фрагментації інформаційного поля та психологічної нестабільності аудиторії, традиційні методи маркетингу втрачають ефективність, що обумовлює необхідність переосмислення інструментів та стратегій взаємодії.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Преведені вище джерела у сукупності глибоко розкривають трансформацію маркетингових інструментів та комунікаційних каналів українських підприємств під час воєнного стану, однак в них лише частково адресується питання довгострокового реконфігурування товарного портфелю як системного механізму антикризового виживання та відновлення бренду після дестабілізаційних хвиль. Тобто залишається недостатньо опрацьованим аспект того, як саме підприємства структурують стратегічний баланс між тимчасовим скороченням асортименту, розробкою нових товарних ліній на базі екстремального досвіду та поверненням до довоєнних позицій без втрати ідентичності бренду. Крім того, недостатньо розглянуті управлінські рішення щодо мінімізації внутрішньої канібалізації асортименту та синхронізації продуктової політики з обмеженими ресурсами, логістикою та новою географією збуту.

Постановка завдання. Таким чином, основна мета цієї роботи полягає у дослідженні того, як середні підприємства у сфері споживчих товарів адаптують свою товарну політику у відповідь на зовнішні дестабілізаційні явища, зокрема в умовах повномасштабної війни в Україні, та наскільки ці адаптації допомагають пом'якшувати їхні негативні наслідки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна практика маркетингового управління вимагає від підприємств все глибшого розуміння того, що товар залишається ядром усієї системи маркетингової діяльності навіть в епоху цифровізації та багатовекторних кризових викликів. Введенні у межах вступу поняття глибини та ширини асортименту відображають ключові складові маркетингової товарної політики підприємств. Глибина асортименту відповідає кількості товарних позицій в рамках окремої товарної лінії, в той час як його ширина описує спектр різних товарних ліній, які компанія одночасно пропонує на ринку. Обидві складові формують структурний каркас товарного асортименту підприємства та визначають його здатність відповідати різноманітним потребам споживачів. В межах цієї концепції,

інноваційна політика відповідає систематичному плануванню та реалізації впровадження нових товарних позицій, в той час як політика елімінації передбачає видалення нерентабельних та застарілих товарних позицій для узгодження асортименту з ринковими тенденціями та врахування фінансових обмежень.

Теоретичні основи товарної політики як правило ілюструються завдяки таким моделям, як наприклад, матриця Ансоффа (Ansoff Matrix), згідно з якою стратегії росту категоризуються відносно взаємозв'язку між наявними та новими товарами та ринковими середовищами. У цьому випадку розробка товарів та диверсифікація постають в якості ключових заходів для адаптації до коливань на ринку, але вони також враховують притаманні цим заходам ризику, що є важливим фактором за умов кризових станів [6]. Доповнює цей системний підхід матриця асортименту Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group (BCG) Portfolio Matrix), яка спрощує класифікацію продуктів, розділяючи їх на категорії «Зірки», «Дійні корови», «Знаки питання» та «Собаки» («Stars», «Cash Cows», «Question Marks» та «Dogs») в залежності від їхньої долі на ринку та потенціалу росту [7].

З економічної точки зору, товарна політика є тісно пов'язаною з купівельною здатністю цільової споживчої аудиторії та високою динамічністю попиту для різних товарних категорій. Під час кризових станів здійснюється фундаментальна переорієнтація пріоритетів споживачів, внаслідок чого як правило товари базової необхідності набувають більшого попиту. Таким чином, товарний асортимент має враховувати рівні доходів споживачів та загальне скорочення попиту. Згідно із зазначенням Чернявського І. [8], підприємства, які безперервно регулюють спектр реалізовуваної продукції у відповідь до коливань бюджетів споживачів і нових тенденцій заміщення, мають кращі шанси зберігати стабільний товарообіг і витримувати глибокі ринкові потрясіння.

З іншої перспективи, ключовою характеристикою поведінки споживачів в кризових умовах, пов'язаною з обмеженням бюджетів, виявляється виражена стриманість у здійсненні покупок. В таких випадках, стабільні товарні позиції преміального сегменту можуть практично зникнути зі споживчого кошику. Додатково з цим змінюється також структура комплементарного споживання, оскільки суцільні категорії товарів, які взаємодоповнюються, втрачають значущості за умов звуження пріоритетів домогосподарств.

Друга фундаментальна проблема полягає у підвищенні тиску на витрати на ліквідність. Обмеженість фінансових ресурсів несе за собою переосмислення планів по запуску нових продуктових позицій. Наприклад, підприємства не рідко приймають рішення щодо заморожки, або відтермінуванні інноваційних проектів, переслідуючи мотивацію зосередитися на збереженні найбільш рентабельної продукції.

Особлива загроза стійкості доходів полягає у внутрішній «канібалізації» асортимента. При вимушеному розширенні, або збереженні надлишкової глибини товарної лінії підвищується ризик того, що нові, або позиції-дублікати спрямовуватимуть попит з ключових товарів на себе, послаблюючи їхню фінансову віддачу. Це загалом потребує більшого контролю за асортиментною архітектурою та мінімізації пересічення між товарами з близькими характеристиками.

До того ж, в умовах дестабілізованого ринкового середовища, ключовою умовою життєздатності товарної політики стає висока гнучкість та організаційна рухливість. Для українського бізнесу, який страждає від воєнної небезпеки та нестабільних логістичних умов, здатність оперативно перерозподіляти товарні групи, швидко змінювати постачальників та адаптувати пропозиції під змінний попит є фактично єдиним способом зберегти зв'язок з цільовими сегментами та уникнути критичних втрат долі ринку. Як підкреслюють Шпак та ін., саме швидкість управлінських рішень та адаптивність товарної структури стає одним з найважливіших критеріїв антикризової стійкості підприємств [9].

Для середніх підприємств, які працюють на ринку масового споживання, є характерною обмеженість матеріальних та людських ресурсів за умов одночасної орієнтації на відносно вузькі ринкові ніші. Ця особливість робить управління глибиною та шириною асортимента одним з ключових методів підвищення стійкості в період економічної дестабілізації. На відміну від великих корпоративних утворень з диверсифікованими продуктовими портфелями та можливістю перехресного субсидування товарних ліній, середні підприємства, як правило, не можуть дозволити собі здійснювати паралельний розвиток широкого спектру продуктових категорій та мають зосереджуватися на найбільш маржинальних позиціях [10]. Такий підхід зазвичай допомагає зберегти оборот та мінімізувати залишки запасів, при цьому забезпечуючи можливість

швидкого повернення до виробництва розширеної лінії товарів за умов нормалізації ринкової ситуації [11].

Незважаючи на наочні переваги стратегічної раціоналізації асортименту в період економічної турбулентності, цей захід передбачає також низку довгострокових ризиків. У першу чергу, надлишкове, або затяжне звуження продуктового портфелю може призвести до ерозії бренду, особливо якщо згортається виробництво тих продуктових ліній, які формували значну частину іміджу, або сприймалися споживачами як символ широкого вибору та інноваційності підприємства. Втрата впізнаваних, або нішових товарних позицій може підірвати лояльність ключових груп покупців та стати вторинною причиною їхньої переорієнтації на конкурентне підприємство, яке характеризується більш різноманітною, або стабільною пропозицією.

Більш того, акцентування короткострокової рентабельності та мінімізації витрат протирічить довгостроковим цілям бренду, як наприклад поширення на нові споживчі аудиторії, закріплення на суміжних ринках, або підтримка новаторської репутації. Якщо тимчасові заходи з елімінації другорядних позицій набувають більш довгострокового характеру, це може спричинити втрату перевагу конкурентноспроможності перед більш динамічними підприємствами.

Інший аспект, який потребує належної уваги, полягає у необхідності міркувань щодо масштабованості подібних стратегій за межі конкретної галузі, або розміру підприємства. Для середніх підприємств, виробництво яких зосереджується на сферах споживчих товарів з обмеженим асортиментом, такі заходи є відносно легко реалізовуваними. Однак для більш великих диферсифікованих холдингових підприємств, де кожна продуктова одиниця є часто інтегрованою у складні ланцюги взаємозалежних систем, надто радикальна оптимізація може викликати зворотний ефект.

У цьому відношенні, Абрамович І. та Квасова М. підкреслюють, що маркетингова товарна політика являє собою не лише набір дій з підтримання або розширення асортименту. Це є системним процесом, який охоплює увесь життєвий цикл товару, який відображає стадії товару від впровадження та маркетингового росту до стабілізації та підсумкової елімінації, якщо продукт позбавляється економічного та іміджевого потенціалу [12]. Ця основоположна концепція дозволяє краще приймати управлінські рішення щодо

того, коли варто інвестувати у інноваційні заходи та коли має проводитися планова елімінація.

Варто підкреслити, що маркетингова товарна політика підприємства безпосередньо пов'язана з такими областями, як сегментування та позиціонування, ціноутворення, вибір каналів збуту та комунікаційні стратегії. Прикладом такої системності слугує акцентування українськими підприємствами розвитку онлайн-каналів продажів, що стало особливо значущим за роки пандемії COVID-19 та отримав нового поштовху до розвитку в умовах воєнного стану. Як наголошує Шаманська О., масовий перехід споживачів до безконтактних покупок та цифрових засобів проведення розрахунків створює нові рамкові умови для формування товарної політики. Тобто, якщо продукт не є підготованим до продажу за посередництва онлайн-інтерфейсів та швидкої доставки, підприємство може втратити значну частину споживчої аудиторії, звиклої до нових стандартів зручності [13].

Згідно з Калініченко О. та Пойтою І., не менш важливою задачею товарної політики стає своєчасне виявлення проблем, пов'язаних з відсутністю чіткого іміджу продукту, або слабкою ідентичністю бренду. Якщо компанія не проводить регулярний ринковий аналіз та не формує чіткий план збуту та позиціонування, є високою ймовірність, що продукт втратить долю ринку під натиском більш чітко структурованих конкурентних пропозицій [14].

В якості прикладу структуризації маркетингової політики у поточному дослідженні розглядається український бренд Kachorovska, що є сімейним підприємством, яке спеціалізується на виробництві жіночого взуття та аксесуарів з 1957 р. [1]. До 2021 р., компанія перетворилася у холдинг Kacho Group, який поєднує бренди Kachorovska та Melly, відкривши фірменні магазини в Києві та Одесі. До початку війни, основна модель збуту була направлена на внутрішній ринок, тобто переважали прямі продажі кінцевим споживачам в межах України (формат D2C) через власні магазини та онлайн-канали. Проте, зіткнувшись з відсутністю попиту на звичний модельний ряд модного взуття в перші тижні вторгнення, вже на 5 день війни виробництво було перепрофільовано під потреби збройних сил: почали виготовлятися бойові чоботи [15]. Фактично, підприємством була здійснена диверсифікація продукту в термінах матриці Ансоффа, тобто випуск повністю нового

товару для нового сегменту, продиктований надзвичайними обставинами.

Поруч з розширенням асортименту за рахунок військової продукції, компанія вимушено звузила частину довоєнного портфелю. Це рішення тісно переплітається з маркетинговою комунікаційною політикою Kachorovska, яка засновується на емпатії та соціальній відповідальності. Так, з перших днів вторгнення, керівництво бренду активно інформувало свою аудиторію через соціальні мережі про ситуацію та збори коштів на матеріали, що дозволило посилити довіру споживачів до бренду. Іншими словами, брендом була здійснена переорієнтація на комунікацію по типу cause marketing, тобто «маркетингу на благо спільної мети», оскільки соціальні мережі бренду частково стали платформою не для реклами, а для координації допомоги. Так, по мірі росту попиту на бойові чоботи, підприємством було прийнято рішення щодо залучення ресурсів спільноти завдяки краудфандингу, в результаті чого вдалося зібрати близько 25.000 доларів США, для випуску додаткових партій взуття. Внаслідок цього, за перші місяці було виготовлено близько 1698 пар взуття, а також шкіряні реміні для військових [16]. Такі заходи мали важливі наслідки: по-перше, підприємству вдалося зберегти зайнятість персоналу – усі 117 співробітників на той момент продовжували працювати; по-друге, бренд закріпив свою репутацію відповідального підприємства, яке безпосередньо надає підтримку країні в кризових умовах.

Враховуючи розуміння обмеженості збуту в межах країни під час війни, вже в середині березня 2022 р. було прийняте рішення пошуку можливостей виходу на закордонного споживача. За підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку (European Bank for Reconstruction and Development), брендом була взята участь у міжнародній виставці взуття MICAM в Мілані [17]. В результаті, між Kachorovska та канадською фірмою Maguire Shoes було укладено контракт на виготовлення спеціальної лінії взуття для північноамериканського ринку. Таким чином, війна прискорила реалізацію стратегії розвитку нових ринків за Ансоффом, тобто підприємство диверсифікувало географію продажів для компенсації дестабілізації діяльності всередині країни.

Виходячи з досвіду адаптації бренду Kachorovska та загальної ситуаційної логіки підприємства, потенційні напрямки покращення ведення маркетингової політики

можуть передбачати низку подальших маркетингових нововведень. Насамперед, підприємствам в такій ситуації варто продовжувати та розширювати стратегію інтернаціоналізації з орієнтацією на українську діаспору. Крім того, враховуючи становище, існує сенс сценарного планування, тобто підготовки послідовностей заходів на випадок подальшого погіршення ситуації (на випадок їхньої відсутності) та на випадок відновлення економіки.

Другорядним заходом може бути розробка нової лінії функціонального взуття для широкого ринку на основі воєнного досвіду країни, які можуть передбачати утилітарні, міцні моделі для повсякденного життя, які запозичують концепцію бойових чоботів, але адаптовані під цивільних споживачів. Таке рішення має на меті розширення асортименту та залучення нової аудиторії, проте, необхідно враховувати етичність такого заходу. З одного боку, розробка нової лінійки зручного та міцного взуття на базі військових чоботів не є аморальним за своєю суттю, оскільки воно має на меті забезпечення пропозиції практичної продукції, яка дійсно може користува-

тися попитом. З іншого боку, етичність такого заходу може бути сумнівною, якщо підприємство експлуатуватиме військову тематику в агресивній рекламі, роблячи акцент на війні, як на «бренді».

Висновки. Аналіз особливостей маркетингової політики українських підприємств в умовах повномасштабного вторгнення РФ показує, що товарна політика, динамічність каналів комунікації та етична обізнаність стали ключовими факторами підтримки ділової активності та лояльності споживачів. Практика Kachorovska демонструє, що сучасна елімінація нерентабельних товарних позицій, швидка диверсифікація продукту та акцентування честного діалогу зі споживачою аудиторією дозволяють бізнесу не тільки витримувати навантаження, але й закласти фундамент для післявоєнного відновлення.

Перспективними напрямом для подальших досліджень залишається розробка чітких методик оцінки оптимальної глибини і ширини товарного портфелю в умовах війни та післявоєнної реконструкції, з урахуванням обмеженості фінансови та логістичних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 218–224.
2. Яловега Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 373–379.
3. Євсєєва Д. В. Маркетинг в умовах воєнного стану країни: особливості побудови каналів комунікації. *Economics. Finances. Law*. 2023. № 9. С. 78–83.
4. Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 245–252.
5. Зубченко В. В., Герасименко І. О., Осипенко Н. О. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 165–171.
6. Maris, S.; Maris Shinia Clarissia. A Study on Ansoff Matrix Technique: As a Growth Strategy and an Adaptive Learning Technique Adopted in the Leading Brand of Products. *JAC: A Journal of Composition Theory*. 2019. Vol. 12. P. 1494–1506.
7. Gurel, E.; Tat, M. SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*. 2017. Vol. 10. P. 994–1006.
8. Cherniavskiy, I. The Impact of Technology on Social and Economic Structures. In: Nypadymka, A. (Ed.). *The Science of the XXI Century: Challenges of the Contemporaneity. International Trade and Law. State University of Trade and Economics*. 2023. P. 417–420.
9. Shpak, N.; Kuzmin, O.; Melnyk, O.; Ruda, M.; Sroka, W. Implementation of a Circular Economy in Ukraine: The Context of European Integration. *Resources*. 2020. Vol. 9(8). P. 96.
10. Zimon, D.; Madzík, P.; Sroufe, R. The Influence of ISO 9001 & ISO 14001 on Sustainable Supply Chain Management in the Textile Industry. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. P. 4282–4302.
11. Bag, S.; Pretorius, J.-H.; Gupta, S.; Dwivedi, Y. Role of Institutional Pressures and Resources in the Adoption of Big Data Analytics Powered Artificial Intelligence, Sustainable Manufacturing Practices and Circular Economy Capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 163. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520312464> (дата звернення: 15.06.2025).

12. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345/1299> (дата звернення: 15.06.2025).
13. Шаманська О. С. Споживча поведінка домогосподарств: основні чинники та мотиви. 2012. URL: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/6_104898.doc.htm (дата звернення: 20.06.2025).
14. Калініченко О. О., Пойта І. О. Проблеми та перспективи розвитку маркетингової товарної політики підприємства. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/32925/1/Тези%20%20Калініченко.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).
15. Parija Kavilanz. A shoemaker, a pizza shop and a bakery in Kyiv pivot to serve their country. URL: <https://edition.cnn.com/2022/04/12/business/ukraine-small-businesses-war-pivot/index.html> (дата звернення: 18.06.2025).
16. Semic, S. Last month they made designer dresses. Now they're making combat boots. *Financial Times*. URL: <https://www.ft.com/content/dab1e0d4-dd9e-4981-8cd3-4965691bc9ed> (дата звернення: 24.06.2025).
17. Ukrainian war anniversary: how Kyiv business owner survives. *Business Insider*. URL: <https://www.businessinsider.com/ukrainian-war-anniversary-how-kyiv-business-owner-survives-2023-2#:~:text=Kachorovska%2C%20which%20relied%20heavily%20on,and%20dreams%20for%20international%20expansion> (дата звернення: 27.06.2025).

REFERENCES:

1. Vovchanska, O. M., & Ivanova, L. O. (2022). Osoblyvosti realizatsii instrumentiv marketyngu v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of Marketing Tool Implementation in Conditions of Martial Law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 38, pp. 218–224. (in Ukrainian)
2. Ialoveha N. I. (2023). Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky y shliakhy prosvuvannia tovariv [Marketing Communications in Wartime: Challenges and Ways to Promote Goods]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 37, pp. 373–379. (in Ukrainian)
3. Yevsieieva, D. V. (2023). Marketynh v umovakh voiennoho stanu krainy: osoblyvosti pobudovy kanaliv komunikatsii [Marketing in a Country's Martial Law Conditions: Peculiarities of Building Communication Channels]. *Economics. Finances. Law*, vol. 9, pp. 78–83. (in Ukrainian)
4. Salo, Ya. V., & Kochevoi, M. M. (2024). Marketynhovi komunikatsii v umovakh voiennoho periodu: zminy ta osoblyvosti [Marketing Communications in Wartime: Changes and Peculiarities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 65, pp. 245–252. (in Ukrainian)
5. Zubchenko, V. V., Herasymenko, I. O., & Osypenko, N. O. (2024). Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky ta napriamy vplyvu na kupivelnu povedinku [Marketing Communications in Wartime: Challenges and Directions of Influence on Consumer Behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60, pp. 165–171. (in Ukrainian)
6. Maris, S., & Maris Shinia Clarissia. (2019). A study on Ansoff matrix technique: As a growth strategy and an adaptive learning technique adopted in the leading brand of products [A study on Ansoff matrix technique: As a growth strategy and an adaptive learning technique adopted in the leading brand of products]. *JAC: A Journal of Composition Theory*, vol. 12, pp. 1494–1506.
7. Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review [SWOT analysis: A theoretical review]. *The Journal of International Social Research*, vol. 10, pp. 994–1006.
8. Cherniavskiy, I. (2023). The impact of technology on social and economic structures [The impact of technology on social and economic structures]. *The Science of the XXI Century: Challenges of the Contemporaneity. International Trade and Law. State University of Trade and Economics*. pp. 417–420.
9. Shpak, N., Kuzmin, O., Melnyk, O., Ruda, M., & Sroka, W. (2020). Implementation of a circular economy in Ukraine: The context of European integration [Implementation of a circular economy in Ukraine: The context of European integration]. *Resources*, vol. 9(8), p. 96.
10. Zimon, D., Madzik, P., & Sroufe, R. (2020). The influence of ISO 9001 & ISO 14001 on sustainable supply chain management in the textile industry [The influence of ISO 9001 & ISO 14001 on sustainable supply chain management in the textile industry]. *Sustainability*, vol. 12, pp. 4282–4302.
11. Bag, S., Pretorius, J.-H., Gupta, S., & Dwivedi, Y. (2020). Role of institutional pressures and resources in the adoption of big data analytics powered artificial intelligence, sustainable manufacturing practices and circular economy capabilities [Role of institutional pressures and resources in the adoption of big data analytics powered artificial intelligence, sustainable manufacturing practices and circular economy capabilities]. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 163. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520312464> (accessed: June 15, 2025).

12. Abramovych, I. A., & Kvasova, M. S. (2022). Marketynhova tovarna polityka ta yii osoblyvosti v kryzovykh umovakh hospodariuvannia [Marketing Product Policy and Its Peculiarities in Crisis Economic Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 39. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345/1299> (accessed: June 15, 2025).
13. Shamanska, O. S. (2012). Spozhyvcha povedinka domohospodarstv: osnovni chynnyky ta motyvy [Consumer Behavior of Households: Key Factors and Motives]. Available at: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/6_104898.doc.htm (accessed: June 20, 2025).
14. Kalinichenko, O.O., & Poita, I.O. Problemy ta perspektyvy rozvytku marketynhovoï tovarnoï polityky pid-priemstva [Problems and Prospects for the Development of Enterprise Marketing Product Policy]. Available at: <http://eprints.zu.edu.ua/32925/1/Тези%201%20Калініченко.pdf> (accessed: June 11, 2025).
15. Parija Kavilanz. (2022, April 12). A shoemaker, a pizza shop and a bakery in Kyiv pivot to serve their country [A shoemaker, a pizza shop and a bakery in Kyiv pivot to serve their country]. Available at: <https://edition.cnn.com/2022/04/12/business/ukraine-small-businesses-war-pivot/index.html> (accessed: June 18, 2025).
16. Semic, S. (2022, March 24). Last month they made designer dresses. Now they're making combat boots [Last month they made designer dresses. Now they're making combat boots]. *Financial Times*. Available at: <https://www.ft.com/content/dab1e0d4-dd9e-4981-8cd3-4965691bc9ed> (accessed: June 24, 2025).
17. Business Insider. (2023, February). Ukrainian war anniversary: How Kyiv business owner survives [Ukrainian war anniversary: How Kyiv business owner survives]. Available at: <https://www.businessinsider.com/ukrainian-war-anniversary-how-kyiv-business-owner-survives-2023-2#:~:text=Kachorovska%2C%20which%20relied%20heavily%20on,and%20dreams%20for%20international%20expansion> (accessed: June 27, 2025).