МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління асортиментом торговельного підприємства в умовах скорочення ринку»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0733-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент ЗЕД
Яковенко Д.І.
Керівник:доц.кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту ЗЕД, к.е.н. доц.
Богданов С.М.
Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Яковенко Дмитро Ігорович

1. Тема роботи «Управління асортиментом торговельного підприємства в умовах скорочення ринку»

керівник роботи: Богданов С.М., доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н., доц.
затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2025 року № 500-с
2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
2. СУЧАСНИЙ СТАН МАРКЕТИНГУ ТОВАРИ МАСОВОГО СПОЖИВАННЯ
3. УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМ СТВА В УМОВАХ КРИЗИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
7 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Богданов С.М.		
2	Богданов С.М.		
3	Богданов С.М.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-06.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ Д.І. Яковенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С.М. Богданов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

У кваліфікаційній роботі досліджено специфіку формування асортиментної політики підприємства в умовах кризи, яке здійснює торговельну діяльність через мережу підприємств, зокрема управління асортиментом, що виготовляється та імпортується. Актуальність роботи зумовлюється кризовим станом та суттєвими змінами поведінки населення, що примушує торговельні мережі до активного пошуку нових рішень, зміну асортименту, кризове ціноутворення, реклама та інше.

Мета роботи полягає у свідомому формування асортименту торговельного підприємства. Завдання полягають в узагальненні понятійного апарату в сфері асортиментної політики, аналізу сучасного стану асортименту на діючих торговельних підприємствах, розробку напрямків її удосконалення.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі виступає асортимент підприємства роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є процес управління асортиментом на торговельному підприємстві в Україні.

В роботі розкривається проблематика управління асортиментом торговельного підприємства, природа та умови кризи попиту, способи подолання шляхом застосування сучасних методів менеджменту.

У кваліфікаційній роботі використовувались загальні та спеціальні методи наукового дослідження: аналітичний, синтетичний, монографічний, порівняльний, графічний, абстрактно-логічний тощо.

Ключові слова: асортимент, роздрібна торгівля, ціноутворення, попит, диверсифікація, номенклатура.

ABSTRACT

The qualification work investigates the specifics of forming the assortment policy of an enterprise in a crisis, which carries out trading activities through a network of enterprises, in particular, the management of the assortment that is manufactured and imported. The relevance of the work is due to the crisis situation and significant changes in the behavior of the population, which forces retail chains to actively search for new solutions, change the assortment, crisis pricing, advertising, etc.

The purpose of the work is to consciously form the assortment of a trading enterprise. The tasks are to generalize the conceptual apparatus in the field of assortment policy, analyze the current state of the assortment at operating trading enterprises, and develop directions for its improvement.

The object of research in the qualification work is the assortment of a retail enterprise.

The subject of the research is the process of assortment management at a trading enterprise in Ukraine.

The work reveals the problems of managing the assortment of a trading enterprise, the nature and conditions of the demand crisis, and ways to overcome it by applying modern management methods.

The qualification work used general and special methods of scientific research: analytical, synthetic, monographic, comparative, graphic, abstract-logical, etc.

Keywords: assortment, retail trade, pricing, demand, diversification, nomenclature.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ…….....10
1.1. Основні поняття кон’юнктури ринку……...10
1.2. Специфіка ринку споживачів у період кризи…..…….16
1.3. Управління асортиментом торговельного підприємства……...18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ……...……....21
2.1. Макроекономічний стан та фактори попиту в Україні…….…….....21
2.2. Торговельна діяльність на ринку товарів масового споживання Україні……..28
2.3. Сегментування товарного асортименту в Україні.……...33
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ…..…….37
3.1. Оновлення лінійки товарів масового споживання на підприємстві…37
3.2. Нові методи та підходи до реклами…….....……...45
3.3. Формування нових каналів розподілу……..……...……...50
ВИСНОВКИ……..56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ……60

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується тривалим періодом нестабільності, скороченням споживчого попиту та зменшенням місткості ринку товарів масового споживання. Воєнні дії, інфляційні процеси, міграція населення, зниження рівня доходів домогосподарств і порушення логістичних ланцюгів суттєво трансформували умови функціонування торговельних підприємств. У цих реаліях традиційні підходи до формування асортименту, орієнтовані на розширення пропозиції та максимізацію вибору для споживача, дедалі частіше втрачають свою ефективність. Натомість на перший план виходить завдання оптимізації товарної структури з урахуванням обмежених ресурсів і звуженого попиту.

Особливої актуальності набуває проблема управління асортиментом у ситуації, коли ринок не зростає, а скорочується. Для торговельного підприємства це означає необхідність переходу від стратегії експансії до стратегії виживання та адаптації. В умовах скорочення ринку асортимент перестає бути лише інструментом конкурентної диференціації і перетворюється на ключовий фактор фінансової стійкості бізнесу. Непродумані рішення щодо товарної матриці можуть призводити до заморожування оборотних коштів, зростання залишків нереалізованої продукції та втрати платоспроможних клієнтів.

Сучасні умови господарювання в Україні вимагають від торговельних підприємств не лише оперативної реакції на зміни кон’юнктури, а й формування довгострокової моделі управління асортиментом, зорієнтованої на кризові та посткризові сценарії розвитку ринку. Саме тому дослідження механізмів формування, оновлення та оптимізації товарного

асортименту в умовах скорочення ринку є своєчасним і практично значущим завданням, що має як теоретичну, так і прикладну цінність.

Актуальність обраної теми зумовлена також тим, що більшість існуючих наукових підходів до асортиментної політики сформувалися в періоди відносної економічної стабільності та зростання споживчого попиту. У той час як сучасні реалії вимагають переосмислення класичних моделей управління асортиментом з позицій антикризового менеджменту, гнучкості та адаптивності. Це стосується не лише вибору товарних позицій, а й сегментації споживачів, підходів до просування продукції та формування каналів розподілу.

Проблеми управління асортиментом, формування товарної політики та дослідження споживчої поведінки знайшли широке відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії маркетингового управління асортиментом зробили Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, які розглядали асортимент як стратегічний інструмент формування конкурентних переваг підприємства. Питання товарної та асортиментної політики в контексті ринкової кон’юнктури досліджували Л. В. Балабанова, Т. Г. Діброва, Н. В. Бутенко, які акцентували увагу на взаємозв’язку між структурою асортименту та фінансовими результатами діяльності торговельних підприємств. Особливості споживчої поведінки в умовах економічної нестабільності та кризи розкрито у працях Т. І. Лук’янець, О. Є. Кузьміна, В. П. Савчука, де підкреслюється роль адаптивних управлінських рішень і гнучких маркетингових стратегій. Водночас проблематика управління асортиментом саме в умовах скорочення ринку та воєнного часу залишається недостатньо систематизованою, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі та визначає актуальність даної роботи.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління асортиментом торговельного підприємства в умовах скорочення ринку та розробка напрямів удосконалення асортиментної політики в період економічної нестабільності та воєнного часу.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

– узагальнити теоретико-методологічні підходи до аналізу кон'юнктури ринку та споживчої поведінки в кризових умовах;

– дослідити сучасний стан торговельної діяльності в Україні та фактори формування попиту на ринку товарів масового споживання;

– проаналізувати особливості сегментування товарного асортименту в умовах скорочення ринку;

– визначити напрями оновлення асортиментної політики торговельного підприємства у період воєнного часу;

– обґрунтувати нові підходи до реклами та формування каналів розподілу в умовах обмежених ресурсів.

Об'єктом дослідження є процес управління асортиментом торговельного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі формування та реалізації асортиментної політики в умовах скорочення ринку.

Методологічною основою дослідження є положення економічної теорії, маркетингу та менеджменту, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління асортиментом, споживчої поведінки та антикризового управління. У роботі використано методи аналізу і синтезу, системний підхід, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз та узагальнення.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Основні поняття кон’юнктури ринку

У сучасних умовах господарювання поняття кон’юнктури ринку набуває особливого значення, оскільки саме воно відображає сукупність економічних, соціальних і поведінкових чинників, що визначають стан попиту і пропозиції на певному етапі розвитку ринку. Кон’юнктура не є статичною категорією — вона постійно змінюється під впливом макроекономічних процесів, рівня доходів населення, інфляційних очікувань, політичної ситуації та зовнішньоекономічних умов. Для торговельних підприємств аналіз кон’юнктури ринку виступає необхідною передумовою прийняття управлінських рішень щодо формування асортименту, цінової політики та каналів збуту.

У науковій літературі кон’юнктура ринку трактується як комплексна характеристика співвідношення між попитом і пропозицією, що проявляється через рівень цін, обсяги продажів, швидкість товарообігу та ступінь насиченості ринку. Вона відображає не лише поточний стан економічного середовища, а й очікування його подальшого розвитку, формуючи поведінку як споживачів, так і суб’єктів господарювання. У цьому сенсі кон’юнктура виступає своєрідним «барометром» ринкової активності, який сигналізує підприємствам про необхідність коригування стратегій та тактичних рішень.

Особливої уваги заслуговує розгляд кон’юнктури в умовах скорочення ринку, коли традиційні механізми зростання перестають працювати, а конкуренція за платоспроможного споживача загострюється. У таких умовах змінюється сама логіка ринкових процесів: попит стає більш

вибірковим, зростає чутливість до ціни, а лояльність до брендів поступається прагматичним міркуванням доцільності покупки. Для торговельних підприємств це означає необхідність переходу від орієнтації на розширення пропозиції до політики оптимізації та раціоналізації асортименту з урахуванням реальної місткості ринку.

Кон'юнктура ринку формується під впливом низки взаємопов'язаних чинників, серед яких ключову роль відіграють макроекономічні умови, рівень зайнятості населення, динаміка реальних доходів, доступність кредитних ресурсів та інфляційні процеси. У період економічної нестабільності та воєнного часу до цього переліку додаються безпекові ризики, міграційні процеси та порушення логістичних ланцюгів, що безпосередньо впливають на платоспроможний попит і структуру споживчого кошика. У результаті ринкова кон'юнктура дедалі більше залежить не лише від економічних, а й від соціально-психологічних чинників, зокрема рівня довіри населення до майбутнього.

У практичному вимірі аналіз кон'юнктури ринку передбачає дослідження таких показників, як обсяг і динаміка попиту, рівень конкуренції, зміни у споживчих перевагах, еластичність попиту за ціною та доходами, а також тенденції у структурі товарообігу. Для торговельних підприємств ці показники виступають основою для формування асортиментної політики, оскільки дозволяють оцінити доцільність збереження окремих товарних позицій, впровадження нових продуктів або скорочення нерентабельних категорій. У ситуації скорочення ринку значення такого аналізу зростає в рази, адже помилки у прогнозуванні кон'юнктури можуть мати критичні наслідки для фінансової стійкості бізнесу.

Таким чином, кон’юнктура ринку є не лише теоретичною категорією економічної науки, а й практичним інструментом управління торговельною діяльністю. В умовах скорочення ринку вона перетворюється на ключовий орієнтир для прийняття стратегічних і оперативних рішень щодо управління асортиментом, ціноутворення та формування каналів розподілу. Саме глибоке розуміння особливостей ринкової кон’юнктури дозволяє торговельному підприємству не просто адаптуватися до кризових умов, а вибудувати модель поведінки, спрямовану на збереження конкурентоспроможності та довгострокову стійкість.

У теорії та практиці економіки вихідною категорією для аналізу торговельної діяльності є поняття ринку. Ринок розглядається як система економічних відносин між продавцями та покупцями, що виникають у процесі обміну товарами і послугами. У сучасному розумінні ринок — це не лише фізичний простір купівлі-продажу, а передусім сукупність умов, за яких формується попит, пропозиція та ціна. Для торговельного підприємства ринок виступає середовищем, у якому реалізується асортиментна політика, визначаються можливості зростання або, навпаки, обмеження розвитку в умовах скорочення споживчої активності.

Важливим різновидом є ринок споживача, який охоплює сукупність кінцевих покупців, що придбавають товари для особистого, сімейного або побутового використання. На відміну від промислового ринку, де рішення про купівлю часто мають раціонально-економічний характер, споживчий ринок значною мірою формується під впливом соціальних, психологічних та емоційних чинників. Саме тому в умовах кризи та скорочення доходів населення поведінка споживачів на цьому ринку зазнає суттєвих змін: посилюється орієнтація на ціну, зростає значення практичності товару, а брендова лояльність поступається прагматичному вибору.

Ключовою категорією ринку є попит, який відображає платоспроможну потребу споживачів у певних товарах і послугах. Попит формується під впливом рівня доходів населення, цінової ситуації, споживчих очікувань та соціально-економічної стабільності. В умовах скорочення ринку попит набуває вибіркового характеру: споживачі концентруються на товарах першої необхідності, скорочуючи витрати на непріоритетні покупки. Для торговельних підприємств це означає необхідність постійного коригування асортименту з урахуванням реальної структури попиту, а не лише історичних даних про продажі.

Не менш важливим елементом ринкового механізму є пропозиція, яка відображає сукупність товарів і послуг, що продавці готові реалізувати на ринку за певних умов. Пропозиція формується під впливом виробничих можливостей, логістичних факторів, доступності ресурсів та рівня конкуренції. У період економічної нестабільності та воєнного часу пропозиція часто зазнає обмежень, пов’язаних із порушенням ланцюгів постачання, скороченням імпорту та зростанням собівартості. Це призводить до звуження асортименту й підвищення ролі управлінських рішень щодо пріоритетності окремих товарних груп.

Взаємодія попиту і пропозиції знаходить своє відображення у формуванні ціни, яка виступає ключовим регулятором ринкових процесів. Ціна не лише відображає вартість товару, а й сигналізує споживачам про його доступність, а продавцям — про доцільність подальшої присутності цієї позиції в асортименті. В умовах скорочення ринку цінова чутливість споживачів істотно зростає, що змушує торговельні підприємства шукати баланс між збереженням маржинальності та підтриманням конкурентоспроможності.

Тісно пов’язаним із поняттями попиту і пропозиції є термін місткість ринку, який характеризує потенційний обсяг реалізації товарів у певному сегменті за визначений період. Місткість ринку безпосередньо залежить від чисельності споживачів, рівня їхніх доходів та загальної економічної ситуації. У період скорочення ринку відбувається звуження його місткості, що змінює правила конкуренції: підприємства більше не змагаються за розширення продажів, а концентруються на перерозподілі обмеженого платоспроможного попиту.

Окреме місце в системі базових категорій посідає поняття кон’юнктури ринку, яке відображає поточний стан і динаміку розвитку ринкового середовища. Кон’юнктура охоплює рівень попиту, пропозиції, цін, конкуренції та споживчих очікувань у конкретний період часу. Для торговельного підприємства аналіз кон’юнктури є основою для прийняття рішень щодо оптимізації асортименту, коригування цінової політики та вибору каналів збуту. В умовах нестабільності саме гнучкість у реагуванні на зміни кон’юнктури визначає здатність бізнесу зберігати фінансову стійкість.

Таким чином, категорії ринку, споживчого ринку, попиту, пропозиції, ціни, місткості та кон’юнктури формують теоретичну основу аналізу торговельної діяльності. Їх комплексне розуміння дозволяє розглядати управління асортиментом не як набір окремих рішень, а як системний процес адаптації підприємства до умов скорочення ринку, де кожна товарна позиція повинна відповідати реальним можливостям споживача та стратегічним цілям бізнесу.

У процесі формування теоретичних засад аналізу ринку та поведінки його суб’єктів важливе місце посідають класичні економічні школи та концепції, що заклали фундамент сучасного розуміння попиту, пропозиції та

конкурентних механізмів. Ще в межах класичної політичної економії (А. Сміт, Д. Рікардо) ринок розглядався як система саморегулювання, у якій через механізм «невидимої руки» формується рівновага між інтересами продавців і покупців. Ці ідеї заклали основу для подальшого розвитку теорії ринкових відносин і залишаються актуальними навіть у сучасних умовах, хоча сьогодні вони доповнюються урахуванням факторів нестабільності та кризових явищ.

Значний внесок у розвиток теорії попиту зробила маржиналістська школа, представлена працями В. Джевонса, К. Менгера та Л. Вальраса. Саме в межах цього напряму було сформовано уявлення про граничну корисність як ключовий чинник споживчого вибору. Подальший розвиток цих ідей відбувся у працях Ф. Еджуорта, який заклав підвалини аналізу взаємодії споживачів і виробників через теорію контрактних кривих та оптимального розподілу ресурсів. Його підхід дозволив глибше осмислити механізми формування ринкової рівноваги та взаємозалежність попиту і пропозиції, що має особливе значення в умовах скорочення ринку, коли будь-яке відхилення від балансу швидко призводить до кризових явищ.

Таблиця 1.1.

Основні економічні школи що трактують понятійний апарат ринку

Економічна школа / напрям	Представники	Ключові ідеї теорії	Значення для управління асортиментом
Класична політична економія	А. Сміт, Д. Рікардо	Ринок як система саморегулювання, баланс інтересів через механізм попиту і пропозиції	Орієнтація на ринкові сигнали при формуванні асортименту, врахування природних меж попиту
Маржиналістська школа	В. Джевонс, К. Менгер, Л. Вальрас	Теорія граничної корисності, вибір споживача на основі суб’єктивної цінності	Аналіз корисності товарних позицій для різних груп споживачів

Економічна школа / напрям	Представники	Ключові ідеї теорії	Значення для управління асортиментом
Теорія загальної рівноваги	Ф. Еджуорт, Л. Вальрас	Оптимальний розподіл ресурсів, рівновага між попитом і пропозицією	Балансування асортименту між прибутковістю та потребами ринку
Неокласична школа	А. Маршалл	Еластичність попиту, взаємозв’язок ціни і обсягу продажів	Оптимізація цінової та асортиментної політики в умовах скорочення ринку
Інституціональна економіка	Т. Веблен, Дж. Коммонс, Д. Норт	Роль інститутів, норм і правил у функціонуванні ринку	Урахування впливу державного регулювання, соціальних змін і кризових чинників
Теорія конкуренції	М. Портер	Модель п’яти сил, конкурентні стратегії	Формування асортименту як джерела конкурентних переваг
Поведінкова економіка	Г. Саймон, Д. Канеман, Р. Талер	Обмежена раціональність, роль психологічних факторів	Адаптація асортименту до реальної, а не «ідеальної» поведінки споживачів
Сучасний маркетинг	Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен	Орієнтація на споживача, сегментація, ціннісна пропозиція	Побудова асортименту відповідно до потреб цільових сегментів

Подальший розвиток теорії ринку пов’язаний із формуванням неокласичної школи, в межах якої попит і пропозиція розглядаються як функції ціни, доходу та уподобань споживачів. Саме в цьому контексті було розроблено інструментарій аналізу еластичності попиту, що дозволяє оцінювати реакцію споживачів на зміну цінових умов. Для торговельних підприємств ці підходи мають безпосереднє практичне значення, оскільки в умовах скорочення ринку зростає роль точного прогнозування цінової чутливості споживачів та оптимізації асортименту з урахуванням платоспроможного попиту.

Окремий напрям у розвитку економічної думки становить інституціональна школа, представлена працями Т. Веблена, Дж. Коммонса та Д. Норта, яка звернула увагу на роль соціальних, правових та культурних чинників у функціонуванні ринку. У межах цього підходу ринок розглядається не лише як механізм обміну, а як складна система взаємодії інститутів, що формують правила поведінки учасників. Для сучасних умов України ці ідеї є особливо актуальними, оскільки воєнний стан, зміни у державному регулюванні та трансформація споживчих цінностей суттєво впливають на характер ринкових процесів і підходи до управління асортиментом.

Важливе місце в сучасному розумінні конкурентного середовища посідають праці Майкла Портера, який розробив концепцію п’яти сил конкуренції та теорію конкурентних стратегій. Його підхід дозволяє розглядати ринок не лише через призму попиту і пропозиції, а як систему взаємодії між існуючими конкурентами, потенційними новими гравцями, постачальниками, споживачами та товарами-замінниками. У контексті управління асортиментом у період скорочення ринку ця концепція набуває особливої ваги, оскільки допомагає підприємствам визначати, які товарні категорії здатні забезпечити конкурентні переваги навіть за умов зниження загальної місткості ринку.

Суттєвий вплив на розвиток теорії споживчої поведінки мали також представники поведінкової економіки, зокрема Г. Саймон, Д. Канеман і Р. Талер, які довели, що реальні рішення споживачів далеко не завжди відповідають моделі повністю раціонального вибору. Їхні дослідження показали, що в умовах невизначеності та стресу, характерних для кризових періодів, поведінка покупців стає ще більш емоційно забарвленою та схильною до спрощених стратегій вибору. Це має безпосереднє значення для торговельних підприємств, оскільки вимагає переосмислення підходів до формування асортименту — від орієнтації на максимальний вибір до

акценту на зрозумілість, доступність і функціональність товарної пропозиції.

Таким чином, розвиток економічної думки — від класичної політичної економії та маржиналізму до сучасних теорій конкуренції та поведінкової економіки — створив багатогранну теоретичну основу для аналізу ринку та управління асортиментом. Усі ці підходи доповнюють одне одного і дозволяють розглядати торговельну діяльність не лише як технічний процес реалізації товарів, а як складну систему взаємодії економічних, соціальних і психологічних чинників. Саме інтеграція класичних і сучасних теорій є необхідною умовою формування ефективної асортиментної політики торговельного підприємства в умовах скорочення ринку.

1.2. Специфіка ринку споживачів у період кризи

У ринковому вимірі криза означає не просто тимчасове падіння обсягів продажів чи зниження прибутковості підприємств, а порушення усталених механізмів відтворення економічних процесів. У нормальних умовах ринок функціонує як відносно збалансована система, у якій попит домогосподарств і пропозиція підприємств взаємно підтримують одне одного. Споживачі, отримуючи доходи у вигляді заробітної плати та інших виплат, формують платоспроможний попит на товари і послуги.

Підприємства, реалізуючи продукцію, отримують виручку, з якої фінансують виробництво, виплачують зарплати та знову стимулюють попит. У період кризи цей цикл починає давати збої, що призводить до ланцюгової реакції негативних ефектів у всій економічній системі.

З економічної точки зору кризу можна розглядати як порушення рівноваги між попитом і пропозицією, коли скорочення доходів населення призводить до зниження споживчого попиту, а це, у свою чергу, змушує

підприємства скорочувати виробництво, персонал і витрати. У результаті зменшуються виплати заробітної плати, що ще більше обмежує купівельні можливості домогосподарств. Таким чином формується так зване «замкнене коло кризи», у межах якого падіння попиту та скорочення пропозиції взаємно підсилюють одне одного.

У ринковій економіці нормальний процес відтворення товарів і доходів можна подати як безперервний кругообіг між основними суб'єктами — домогосподарствами та підприємствами. Домогосподарства виступають носіями попиту, оскільки саме вони формують потребу в товарах і послугах та забезпечують робочу силу. Підприємства, у свою чергу, створюють пропозицію товарів і формують доходи населення через систему заробітної плати, премій і соціальних виплат. Держава в цій системі виконує стабілізаційну функцію, перерозподіляючи ресурси через податки, трансферти та соціальні програми. У кризових умовах цей механізм починає працювати з перебоями: падають доходи — скорочується попит — зменшується виробництво — знову падають доходи.

Цей процес можна відобразити у вигляді спрощеного кола відтворення:

Домогосподарства → формують попит на товари →
Підприємства → створюють пропозицію та виплачують зарплату →
Зарплата → формує доходи домогосподарств →
Доходи → знову формують попит.

У нормальних умовах це коло працює стабільно й забезпечує відносну рівновагу ринку. У період кризи ж відбувається його деформація: будь-яке скорочення в одному з елементів одразу позначається на всій системі. Зниження обсягів виробництва призводить до зменшення зайнятості та доходів, що скорочує попит і поглиблює кризові явища на ринку споживчих товарів.

Для ринку споживачів криза проявляється передусім у зміні моделі поведінки домогосподарств. Якщо в період економічної стабільності споживачі орієнтуються на розширення споживання, підвищення якості життя та задоволення вторинних потреб, то в кризових умовах їхня поведінка стає оборонною. Витрати концентруються на товарах першої необхідності, зростає чутливість до ціни, а рішення про купівлю дедалі частіше відкладаються. Таким чином, криза трансформує не лише фінансові можливості споживачів, а й саму логіку їхнього економічного вибору.

Особливістю сучасної кризи в Україні є поєднання економічних і безпекових чинників, що посилює ефект руйнування відтворювального циклу. Воєнні дії, міграція населення, втрата робочих місць і зростання витрат на базові потреби призводять до скорочення платоспроможного попиту навіть за наявності формальних доходів. У таких умовах ринок споживчих товарів функціонує не як система розвитку, а як система виживання, де ключовим завданням стає не нарощування обсягів реалізації, а збереження мінімально необхідного рівня товарного забезпечення населення.

Для торговельних підприємств це означає необхідність переосмислення ролі асортименту в кризових умовах. Асортимент перестає бути інструментом стимулювання надлишкового попиту і перетворюється на механізм підтримки базового споживання. Управління товарною пропозицією в такій ситуації має ґрунтуватися на розумінні деформованого кола відтворення: підприємство більше не може орієнтуватися на довоєнні обсяги продажів і структуру попиту, а повинно адаптувати асортимент до реальних можливостей домогосподарств і нової соціально-економічної реальності.

Таким чином, криза у ринковому вимірі є не лише фазою економічного циклу, а системним порушенням механізмів відтворення

товарів, доходів і споживання. Вона трансформує взаємозв’язки між домогосподарствами, підприємствами та державою, змінює поведінку споживачів і висуває нові вимоги до управління асортиментом торговельних підприємств. Саме в цих умовах ефективність асортиментної політики визначається не здатністю до зростання, а спроможністю забезпечити стабільність і адаптивність бізнесу в середовищі скороченого ринку.

1.3. Управління асортиментом торговельного підприємства

У ринковому вимірі криза означає не просто тимчасове падіння обсягів продажів чи зниження прибутковості підприємств, а порушення усталених механізмів відтворення економічних процесів. У нормальних умовах ринок функціонує як відносно збалансована система, у якій попит домогосподарств і пропозиція підприємств взаємно підтримують одне одного. Споживачі, отримуючи доходи у вигляді заробітної плати та інших виплат, формують платоспроможний попит на товари і послуги.

Підприємства, реалізуючи продукцію, отримують виручку, з якої фінансують виробництво, виплачують зарплати та знову стимулюють попит. У період кризи цей цикл починає давати збої, що призводить до ланцюгової реакції негативних ефектів у всій економічній системі.

З економічної точки зору кризу можна розглядати як порушення рівноваги між попитом і пропозицією, коли скорочення доходів населення призводить до зниження споживчого попиту, а це, у свою чергу, змушує підприємства скорочувати виробництво, персонал і витрати. У результаті зменшуються виплати заробітної плати, що ще більше обмежує купівельні можливості домогосподарств. Таким чином формується так зване «замкнене коло кризи», у межах якого падіння попиту та скорочення пропозиції взаємно підсилюють одне одного.

У ринковій економіці нормальний процес відтворення товарів і доходів можна подати як безперервний кругообіг між основними суб’єктами — домогосподарствами та підприємствами. Домогосподарства виступають носіями попиту, оскільки саме вони формують потребу в товарах і послугах та забезпечують робочу силу. Підприємства, у свою чергу, створюють пропозицію товарів і формують доходи населення через систему заробітної плати, премій і соціальних виплат. Держава в цій системі виконує стабілізаційну функцію, перерозподіляючи ресурси через податки, трансферти та соціальні програми. У кризових умовах цей механізм починає працювати з перебоями: падають доходи — скорочується попит — зменшується виробництво — знову падають доходи.

Цей процес можна відобразити у вигляді спрощеного кола відтворення:

Домогосподарства → формують попит на товари →
Підприємства → створюють пропозицію та виплачують зарплату →
Зарплата → формує доходи домогосподарств →
Доходи → знову формують попит.

У нормальних умовах це коло працює стабільно й забезпечує відносну рівновагу ринку. У період кризи ж відбувається його деформація: будь-яке скорочення в одному з елементів одразу позначається на всій системі. Зниження обсягів виробництва призводить до зменшення зайнятості та доходів, що скорочує попит і поглиблює кризові явища на ринку споживчих товарів.

Для ринку споживачів криза проявляється передусім у зміні моделі поведінки домогосподарств. Якщо в період економічної стабільності споживачі орієнтуються на розширення споживання, підвищення якості життя та задоволення вторинних потреб, то в кризових умовах їхня поведінка стає оборонною. Витрати концентруються на товарах першої необхідності, зростає чутливість до ціни, а рішення про купівлю дедалі

частіше відкладаються. Таким чином, криза трансформує не лише фінансові можливості споживачів, а й саму логіку їхнього економічного вибору.

Особливістю сучасної кризи в Україні є поєднання економічних і безпекових чинників, що посилює ефект руйнування відтворювального циклу. Воєнні дії, міграція населення, втрата робочих місць і зростання витрат на базові потреби призводять до скорочення платоспроможного попиту навіть за наявності формальних доходів. У таких умовах ринок споживчих товарів функціонує не як система розвитку, а як система виживання, де ключовим завданням стає не нарощування обсягів реалізації, а збереження мінімально необхідного рівня товарного забезпечення населення.

Для торговельних підприємств це означає необхідність переосмислення ролі асортименту в кризових умовах. Асортимент перестає бути інструментом стимулювання надлишкового попиту і перетворюється на механізм підтримки базового споживання. Управління товарною пропозицією в такій ситуації має ґрунтуватися на розумінні деформованого кола відтворення: підприємство більше не може орієнтуватися на довоєнні обсяги продажів і структуру попиту, а повинно адаптувати асортимент до реальних можливостей домогосподарств і нової соціально-економічної реальності.

Таким чином, криза у ринковому вимірі є не лише фазою економічного циклу, а системним порушенням механізмів відтворення товарів, доходів і споживання. Вона трансформує взаємозв’язки між домогосподарствами, підприємствами та державою, змінює поведінку споживачів і висуває нові вимоги до управління асортиментом торговельних підприємств. Саме в цих умовах ефективність асортиментної політики визначається не здатністю до зростання, а спроможністю забезпечити стабільність і адаптивність бізнесу в середовищі скороченого ринку.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

2.1. Макроекономічний стан та фактори попиту в Україні

Сучасний стан торговельної діяльності в Україні формується під впливом складної сукупності макроекономічних чинників, що безпосередньо визначають рівень платоспроможного попиту та можливості розвитку ринку товарів масового споживання. Воєнний стан, тривала економічна нестабільність, інфляційні процеси та структурні зрушення у сфері зайнятості призвели до істотного скорочення місткості внутрішнього ринку. Для торговельних підприємств це означає необхідність працювати в умовах обмеженого попиту, коли кожне управлінське рішення щодо асортименту набуває стратегічного значення.

Однією з ключових характеристик макроекономічної ситуації є динаміка валового внутрішнього продукту та реальних доходів населення. Після різкого падіння економічної активності у 2022 році українська економіка поступово адаптується до нових умов, однак рівень споживчого попиту залишається істотно нижчим за довоєнні показники. Зростання номінальних доходів не завжди компенсує інфляційний тиск, унаслідок чого реальна купівельна спроможність домогосподарств скорочується. Це безпосередньо впливає на структуру споживчого кошика: зменшується частка витрат на непріоритетні товари та послуги, тоді як витрати на продукти харчування, комунальні послуги й базові потреби займають дедалі більшу частку сімейного бюджету.

Інфляційні процеси є ще одним вагомим чинником, що формує сучасну модель попиту. Підвищення цін на енергоносії, транспортні послуги та імпортну продукцію призводить до загального зростання витрат

підприємств, які перекладаються на кінцевого споживача. У таких умовах попит набуває підвищеної цінової чутливості: споживачі дедалі частіше орієнтуються не на бренд чи розширений функціонал товару, а на його доступність і співвідношення «ціна – корисність».

Для торговельних підприємств це означає зростання ролі бюджетного та середнього цінових сегментів і зниження ефективності асортименту, орієнтованого виключно на преміальні позиції.

Суттєвий вплив на формування попиту має також ситуація на ринку праці. Втрата робочих місць у низці галузей, внутрішня міграція населення та зростання частки неформальної зайнятості призводять до нестабільності доходів значної частини домогосподарств. Це формує модель обережного споживання, за якої рішення про купівлю дедалі частіше відкладаються, а перевага надається товарам тривалого використання та продукції першої необхідності. У результаті скорочується попит на товари імпульсного споживання, аксесуари та непродовольчі категорії, що традиційно забезпечували значну частину торговельної націнки.

Окрему роль у формуванні сучасного попиту відіграють соціально-психологічні чинники. Невизначеність щодо майбутнього, зростання відчуття економічних ризиків і загрози безпеці сприяють формуванню так званої оборонної моделі споживчої поведінки.

У цій моделі домогосподарства прагнуть мінімізувати витрати, накопичувати резерви та уникати довгострокових фінансових зобов’язань. Така поведінка знижує загальний рівень споживчої активності та ускладнює прогнозування попиту для торговельних підприємств, що змушує їх переходити від довгострокового планування до короткострокових і більш гнучких управлінських рішень.

Вплив макроекономічних чинників на попит проявляється також у зміні регіональної структури споживання. Переміщення значної частини населення до відносно безпечніших регіонів спричинило перерозподіл

торговельної активності, що, у свою чергу, вплинуло на формування локальних ринків і асортиментну політику підприємств. У прифронтових регіонах попит має виразно утилітарний характер і концентрується на товарах першої необхідності, тоді як у більш стабільних зонах зберігається, хоча й у скороченому вигляді, попит на товари підвищеного комфорту та якості.

Таким чином, сучасний макроекономічний стан України формує специфічне середовище функціонування торговельних підприємств, у якому попит характеризується зниженою платоспроможністю, підвищеною ціновою чутливістю та зміщенням пріоритетів у бік базових потреб. У цих умовах управління асортиментом має ґрунтуватися не на стратегії розширення товарної пропозиції, а на принципах оптимізації, гнучкості та орієнтації на реальні можливості споживача. Саме такий підхід дозволяє торговельним підприємствам зберігати конкурентоспроможність і фінансову стійкість в умовах скорочення ринку.

Вплив макроекономічних чинників на формування попиту в Україні чітко простежується через динаміку ключових фінансово-економічних показників. Одним із найбільш відчутних факторів стала інфляція, яка у 2022 році перевищила 25 %, що призвело до різкого зростання споживчих цін і фактичного знецінення доходів населення. У 2023–2024 роках темпи інфляції сповільнилися, однак загальний рівень цін залишився суттєво вищим за довоєнний період. Це означає, що навіть за умов відносної макрофінансової стабілізації купівельна спроможність домогосподарств так і не відновилася до попередніх значень, а споживчий попит продовжує перебувати у стані структурного скорочення.

Важливим чинником формування попиту залишається і валютний курс, оскільки значна частина товарів масового споживання або їхніх складових має імпортне походження. Якщо до 2022 року курс гривні тривалий час утримувався на рівні близько 26–28 грн за долар США, то в

подальшому його ослаблення до рівня понад 36–38 грн істотно підвищило вартість імпортної продукції та логістичних послуг. У результаті зростання валютного курсу автоматично трансформувалося у підвищення роздрібних цін, особливо в сегментах побутової техніки, електроніки, побутової хімії та частини продовольчих товарів. Для споживача це означало скорочення реального обсягу доступних товарів за незмінного номінального доходу, що ще більше посилило тенденцію до економії та відмови від непріоритетних покупок.

Зміни у співвідношенні між грошовими доходами та товарною масою також стали одним із ключових проявів скорочення ринку. У кризових умовах темпи зростання грошових доходів населення істотно відставали від динаміки цін, що призвело до класичного ефекту «стиснення попиту». Фактично на ринку спостерігається ситуація, коли обсяг пропозиції в окремих сегментах формально зберігається, але значна частина товарів стає малодоступною для масового споживача. Це особливо помітно в категоріях непродовольчих товарів, де обсяг реалізації скорочується не через дефіцит пропозиції, а через дефіцит платоспроможного попиту.

Окремої уваги заслуговує вплив імпорту на формування цінової та асортиментної структури ринку. За оцінками профільних органів статистики та митної служби, у довоєнний період частка імпортних товарів у сегменті непродовольчих товарів масового споживання в Україні сягала 40–60 %, а в окремих категоріях — навіть більше. У воєнний час імпорт зазнав суттєвих логістичних і фінансових обмежень, що призвело до подорожчання не лише самих товарів, а й витрат на їх транспортування, страхування та митне оформлення. Це спричинило ефект «подвійного тиску» на ринок: з одного боку — зростання собівартості імпортної продукції, з іншого — обмеження можливостей споживачів оплачувати ціни, що зросли.

У підсумку макроекономічна ситуація формує специфічну модель ринку, у якій грошей відносно менше, ніж товарів, але ці гроші концентруються в обмеженому сегменті першочергових потреб. Це означає, що попит не зникає повністю, а радше перерозподіляється: він скорочується у сферах комфортного та статусного споживання і концентрується у сегментах продовольства, базової гігієни, енергонезалежності та товарів першої необхідності. Для торговельних підприємств така ситуація створює принципово нові умови управління асортиментом, де ключовим завданням стає не максимізація обсягу пропозиції, а точне налаштування товарної структури під реальні фінансові можливості споживача.

Таблиця 2.1.

Основні макроекономічні показники

Фактор	Ключові показники (орієнтовно)	Економічна сутність впливу	Наслідки для споживчого попиту
Інфляція	2022 р. — понад 25 %; 2023–2024 рр. — сповільнення, але ціни залишаються високими	Знецінення реальних доходів населення	Скорочення купівельної спроможності, перехід до економної моделі споживання
Валютний курс	Зростання з ~27 грн/дол. (до 2022 р.) до 36–38 грн/дол.	Подорожчання імпортних товарів та логістики	Зменшення доступності непродовольчих товарів, зростання ролі дешевших аналогів
Доходи населення	Номінальне зростання не перекриває інфляцію	Реальні доходи знижуються	Звуження попиту на товари не першої необхідності
Співвідношення “гроші – товари”	Ціни зростають швидше, ніж доходи	Формується дефіцит платоспроможного попиту	Попит концентрується у сегменті базових потреб
Частка імпорту	40–60 % у непродовольчих товарах (до війни)	Висока залежність цін від валютного курсу та логістики	Зростання роздрібних цін, посилення ролі локальних виробників
Логістичні витрати	Зростання тарифів на перевезення у 1,5–2 рази	Підвищення собівартості товарів	Скорочення асортименту, відмова

Фактор	Ключові показники (орієнтовно)	Економічна сутність впливу	Наслідки для споживчого попиту
			від малорентабельних позицій
Ринок праці	Скорочення зайнятості в окремих галузях, міграція	Нестабільність доходів домогосподарств	Зростання обережності у витратах, відкладений попит
Психологічні фактори	Високий рівень невизначеності	Формування “оборонної” моделі споживання	Переорієнтація на товари першої необхідності
Державна політика	Соціальні виплати, підтримка бізнесу	Часткова компенсація втрат доходів	Стримування різкого падіння попиту
Загальна місткість ринку	Зниження порівняно з довоєнним періодом	Скорочення потенціалу продажів	Перехід підприємств до стратегії оптимізації асортименту

Таким чином, інфляція, валютні коливання, дисбаланс між доходами населення та рівнем цін, а також зростання ролі імпорту у формуванні собівартості товарів виступають системоутворюючими чинниками сучасного попиту в Україні. Їхній сукупний вплив зумовлює скорочення місткості ринку та зміну логіки споживання, що безпосередньо визначає необхідність переходу торговельних підприємств до більш жорстких, антикризових моделей управління асортиментом.

2.2. Торговельна діяльність на ринку товарів масового споживання Україні

Сучасна торговельна діяльність в Україні розвивається в умовах суттєвого звуження ринку та трансформації споживчої поведінки, що безпосередньо впливає на структуру й ефективність роботи підприємств роздрібної торгівлі. Воєнний стан, економічна нестабільність і падіння реальних доходів населення змінили саму логіку функціонування ринку товарів масового споживання: від орієнтації на розширення обсягів реалізації торговельні підприємства змушені переходити до моделі збереження обороту та оптимізації витрат. У цих умовах торговельна

діяльність дедалі більше набуває антикризового характеру, а управління асортиментом стає одним із ключових інструментів виживання бізнесу.

Однією з головних тенденцій сучасного етапу є консолідація торговельного ринку. Великі національні та регіональні мережі поступово посилюють свої позиції за рахунок ефекту масштабу, централізованих закупівель і можливостей оптимізації логістики. Для них скорочення ринку означає не стільки зменшення присутності, скільки перерозподіл часток на користь більш ефективних операторів. Водночас малі торговельні підприємства опиняються в зоні підвищеного ризику, оскільки не завжди мають ресурси для витримування цінової конкуренції та адаптації до зростаючих витрат на постачання й енергозабезпечення. Це призводить до зміни структури ринку, де кількість торгових точок може скорочуватися, але роль великих форматів посилюється.

Суттєвих змін зазнає і форматна структура торгівлі. У період скорочення ринку зростає значення магазинів біля дому, дискаунтерів та форматів із чітко вираженою ціновою орієнтацією. Споживач дедалі частіше обирає не місце з найбільшим вибором, а точку з оптимальним співвідношенням ціни й доступності. Це стимулює торговельні підприємства переглядати власні формати роботи, скорочувати торгові площі, оптимізувати викладку та зосереджуватися на ключових товарних категоріях, які забезпечують стабільний попит.

Важливою особливістю сучасної торговельної діяльності є перегляд асортиментної політики у бік раціоналізації. Умови скорочення ринку змушують підприємства відмовлятися від надлишкових товарних позицій, які не забезпечують достатнього рівня оборотності або маржинальності. У центрі уваги опиняються товари першої необхідності, продукція середнього цінового сегмента та позиції з прогнозованим попитом. Таким чином, торгівля дедалі більше орієнтується не на максимальне різноманіття, а на економічну доцільність кожного елемента асортименту.

Значну роль у трансформації торговельної діяльності відіграє цифровізація процесів. Навіть у складних умовах скорочення ринку українські торговельні підприємства активно впроваджують елементи електронної комерції, системи управління запасами, цифрові інструменти аналітики попиту. Онлайн-продажі та омніканальні моделі стають не стільки додатковим сервісом, скільки способом збереження клієнтської бази та оптимізації витрат на утримання фізичних торгових площ. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у регіонах із підвищеними безпековими ризиками, де стабільність офлайн-торгівлі може бути порушена.

Окремої уваги заслуговує роль торговельних підприємств у стабілізації споживчого ринку. У кризових умовах торгівля виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи доступність базових товарів для населення. У багатьох регіонах саме роздрібні мережі та локальні магазини стають ключовими елементами інфраструктури життєзабезпечення, особливо у періоди перебоїв із постачанням або логістичними труднощами. Це змінює уявлення про місце торгівлі в економіці: вона перестає бути лише каналом реалізації продукції і перетворюється на важливий фактор соціальної стабільності.

У контексті скорочення ринку змінюється і конкурентна поведінка торговельних підприємств. Якщо в умовах зростання основним інструментом конкуренції було розширення асортименту та активна цінова політика, то сьогодні на перший план виходять ефективність операційної діяльності, управління витратами та здатність утримувати лояльну клієнтську базу. Підприємства дедалі частіше використовують стратегії утримання, а не агресивного залучення нових покупців, що відображається у розвитку програм лояльності, персоналізованих пропозицій і акценті на довгострокові відносини зі споживачами.

Таким чином, торговельна діяльність на ринку товарів масового споживання в Україні в сучасних умовах характеризується переходом від моделі екстенсивного розвитку до моделі адаптації та стабілізації.

Скорочення місткості ринку, зростання витрат і зміна споживчих пріоритетів змушують торговельні підприємства переглядати свої стратегії, концентруючись на оптимізації асортименту, підвищенні операційної ефективності та зміцненні зв'язків із клієнтами. Саме в цій площині формується нова логіка торговельної діяльності, у якій успіх визначається не масштабами бізнесу, а його здатністю гнучко реагувати на обмеження скороченого ринку.

Сучасний ринок товарів масового споживання в Україні має виразно мережево-дистрибуційну модель, у якій ключову роль відіграють великі роздрібні оператори та національні оптові дистриб'ютори. За оцінками галузевих аналітиків, на великі та середні торговельні мережі сьогодні припадає близько 55–60 % роздрібного обороту FMCG, тоді як до війни цей показник становив орієнтовно 45–50 %. Таким чином, саме мережі дедалі більше визначають структуру асортименту, цінову політику та умови доступу виробників до полиці.

У сегменті продовольчих товарів масового споживання домінування мереж ще більш відчутне. Частка супермаркетів, дискаунтерів і магазинів формату «біля дому» у загальному обсязі продажів продуктів харчування в містах перевищує 65 %, тоді як традиційна дрібна роздрібна торгівля (кіоски, невеликі приватні магазини) поступово втрачає позиції. Це пояснюється як зручністю для споживача, так і можливістю мереж утримувати нижчі ціни за рахунок централізованих закупівель і прямих контрактів із виробниками та імпортерами.

Оптово-дистрибуційна ланка залишається критично важливою для функціонування ринку FMCG, особливо в умовах воєнного часу. За різними оцінками, через національних і регіональних дистриб'юторів проходить 70–75 % товарних потоків у сегменті непродовольчих товарів масового споживання та близько 60 % - у продовольчому сегменті. Саме оптовики забезпечують зв'язок між виробниками, імпортерами та роздрібними мережами, виконуючи не лише логістичну, а й фінансову функцію — надання відстрочок платежів, формування товарних запасів, управління ризиками неплатежів.

Структура операторів ринку товарів масового споживання в Україні має чітко виражену ієрархію впливу. На верхньому рівні знаходяться великі національні мережі, які контролюють значну частку продажів і фактично формують стандарти роботи для всього ринку. На другому рівні - регіональні мережі та великі дистриб'ютори, що забезпечують покриття окремих областей і виступають ключовими партнерами для локальних виробників. На третьому рівні — малі торговельні підприємства та незалежні магазини, які дедалі більше залежать від умов, що диктуються більшими гравцями.

У кількісному вимірі структура ринку виглядає таким чином: близько 10–15 найбільших торговельних груп формують понад 40 % організованого роздрібного обороту FMCG в Україні. Водночас у сегменті оптової торгівлі спостерігається схожа концентрація: 20–30 провідних дистриб'юторів забезпечують до 60 % поставок у національні та регіональні мережі. Це свідчить про поступовий перехід від фрагментованої моделі торгівлі до більш централізованої та керованої системи товароруху.

В умовах скорочення ринку така структура має подвійний ефект. З одного боку, концентрація дозволяє забезпечувати стабільність поставок, контроль якості та прогнозованість цін. З іншого — посилює залежність виробників і малих імпортерів від умов, які встановлюють великі мережі та

дистриб’ютори. Для дрібних постачальників це означає необхідність працювати в жорсткіших фінансових умовах, погоджуватися на більші відстрочки платежів і нижчу маржинальність, що безпосередньо впливає на можливості розширення асортименту.

Окремої уваги заслуговує вплив імпорту на структуру ринку FMCG. У довоєнний період частка імпортних товарів у непродовольчому сегменті масового споживання сягала 50–60 %, а в окремих категоріях (побутова хімія, косметика, дрібна електроніка) - понад 70 %. У воєнний час ці показники дещо знизилися, однак імпорт і надалі відіграє системоутворюючу роль, особливо в категоріях, де внутрішнє виробництво не здатне повністю задовольнити попит.

Таблиця 2.2.

Сегментація ринку товарів масового споживання

Сегмент ринку	Орієнтовна частка в обороті FMCG	Ключові оператори	Основна роль у формуванні асортименту
Національні торговельні мережі	40–45 % організованого роздрібного ринку	АТБ, Сільпо, NOVUS, Varus, Metro, Auchan	Формують стандарти асортименту, визначають цінову політику, впливають на доступ виробників до полиці
Регіональні мережі	15–20 %	Локальні мережі обласного рівня	Адаптують асортимент під регіональні особливості попиту
Магазини формату “біля дому”	10–15 %	Незалежні підприємці, франчайзингові мережі	Забезпечують доступність базових товарів, фокус на щоденний попит
Дискаунтери	10–12 %	Мережі економ-сегмента	Орієнтація на мінімальну ціну та вузький, але стабільний асортимент
Оптово-дистрибуційні компанії	60–70 % товаропотоків проходить через них	Національні та регіональні дистриб’ютори	Забезпечують логістику, фінансування обороту, управління запасами
Виробники (вітчизняні)	–	Харчова, хімічна, легка промисловість	Формують базову частину асортименту, особливо в сегменті доступних товарів
Імпортери	40–60 % у непродовольчому сегменті	Міжнародні та українські імпортні компанії	Забезпечують різноманіття асортименту та присутність світових брендів

Сегмент ринку	Орієнтовна частка в обороті FMCG	Ключові оператори	Основна роль у формуванні асортименту
Онлайн-ритейл та маркетплейси	8–12 % і зростає	Rozetka, Prom, маркетплейси мереж	Розширюють доступ до асортименту без фізичної присутності
Традиційна дрібна роздрібна торгівля	8–10 % і скорочується	Кіоски, невеликі магазини	Задовольняють локальний попит, але втрачають конкурентоспроможність
Спеціалізовані магазини	5–8 %	Алкогольні, побутова хімія, зоотовари	Поглиблюють асортимент у нішевих категоріях

Це означає, що курсові коливання, митні витрати та логістичні ризики безпосередньо трансформуються у цінову політику торговельних мереж і впливають на доступність товарів для кінцевого споживача.

У результаті ринок товарів масового споживання в Україні формується як багаторівнева система, у якій торговельні мережі виступають ключовими організаторами попиту, оптовики - операторами товароруху, а виробники та імпортери - постачальниками асортименту. В умовах скорочення ринку така модель забезпечує відносну стабільність функціонування, проте водночас підвищує значення стратегічного управління асортиментом, оскільки доступ до полиці та ефективність дистрибуції стають вирішальними факторами конкурентоспроможності торговельних підприємств.

2.3. Сегментування товарного асортименту в Україні

Сегментування товарного асортименту в сучасних умовах скорочення ринку набуває особливого значення, оскільки саме воно дозволяє торговельним підприємствам адаптувати пропозицію до реальних можливостей і потреб споживачів. Якщо в період економічного зростання основним завданням асортиментної політики було розширення

вибору та охоплення максимальної кількості споживчих груп, то в умовах кризи пріоритет зміщується в бік раціоналізації та концентрації ресурсів на ключових сегментах. Таким чином, сегментування перестає бути суто маркетинговим інструментом і перетворюється на механізм антикризового управління.

У теоретичному вимірі сегментування асортименту передбачає поділ товарної пропозиції на відносно однорідні групи за певними ознаками — ціною, функціональним призначенням, рівнем якості, частотою споживання або поведінковими характеристиками покупців. В українських реаліях воєнного часу найбільш поширеним стає цінове та функціональне сегментування, оскільки саме ці параметри найтісніше пов’язані з платоспроможністю населення та структурою попиту.

Торговельні підприємства дедалі частіше вибудовують асортимент за принципом «ядра», де основну частку займають товари першої необхідності та середнього цінового сегмента, і «периферії», до якої належать нішеві та іміджеві позиції.

Особливістю сучасного етапу є формування чіткої триступеневої структури асортименту: бюджетний сегмент, середній сегмент і обмежений преміум-сегмент. Бюджетні товари забезпечують стабільний товарообіг і виконують соціальну функцію, дозволяючи підтримувати доступність споживання в умовах зниження доходів населення. Середній сегмент зберігає роль бази прибутковості торговельних підприємств, поєднуючи прийнятну ціну та достатній рівень якості. Преміальний сегмент, хоча й істотно скорочується в обсягах, не зникає повністю, оскільки частина споживачів зберігає попит на товари підвищеного комфорту навіть у кризових умовах.

Сегментування асортименту в Україні дедалі більше відображає і зміни у структурі споживчих потреб. Якщо до кризових подій значну частку асортименту становили товари імпульсного та статусного

споживання, то сьогодні зростає роль функціональних і утилітарних товарів. Це стосується як продовольчого сегмента, де збільшується попит на базові продукти тривалого зберігання, так і непродовольчого, де перевага надається товарам практичного призначення — побутовій хімії, товарам для дому, засобам особистої гігієни. Таким чином, сегментування дедалі більше ґрунтується не на стилі життя, а на реальних життєвих потребах населення.

Важливим аспектом сегментування товарного асортименту є географічний вимір. Регіональні особливості споживання в Україні істотно посилилися в умовах внутрішньої міграції населення та нерівномірного впливу воєнних дій. У прифронтових регіонах структура асортименту має виразно утилітарний характер і зосереджується на товарах першої необхідності, тоді як у відносно стабільніших регіонах зберігається, хоча й у скороченому вигляді, попит на ширший спектр товарних категорій. Це змушує торговельні підприємства переходити від уніфікованих моделей асортименту до більш гнучких, регіонально адаптованих рішень.

Окрему роль у сегментуванні асортименту відіграє походження товарів - вітчизняне або імпортне. В умовах воєнного часу та логістичних обмежень українські торговельні підприємства дедалі активніше переорієнтовуються на внутрішніх виробників, особливо в сегменті доступних товарів масового споживання. Це формує нову модель сегментування, де імпортні товари поступово концентруються у середньому та преміальному сегментах, тоді як вітчизняна продукція домінує в бюджетній і базовій частині асортименту. Такий підхід дозволяє знизити валютні ризики та підвищити стабільність постачання.

У практичному вимірі сегментування асортименту в умовах скорочення ринку дедалі частіше ґрунтується на поєднанні маркетингових і фінансових критеріїв. Поряд із традиційними показниками попиту враховуються оборотність товарів, рівень маржинальності, ризики

списання та витрати на логістику. Це означає, що окремі товарні групи можуть зберігатися в асортименті не через високий обсяг продажів, а завдяки стратегічній ролі - наприклад, формуванню іміджу підприємства або залученню клієнтів до інших, більш прибуткових категорій.

Таблиця 2.3.

Приклади сегментування ринку в Україні

Сегмент асортименту	Основна характеристика	Приклади товарів	Роль у кризових умовах
Бюджетний	Мінімальна ціна, базова функціональність	Крупи, макарони, хліб, базова побутова хімія, недорогі засоби гігієни	Забезпечує доступність споживання, формує стабільний товарообіг
Середній	Оптимальне співвідношення «ціна – якість»	Молочні продукти середнього сегмента, м’ясні напівфабрикати, побутові товари середньої цінової категорії	Основне джерело прибутковості для торговельних підприємств
Преміальний	Підвищена якість, брендова цінність	Імпортні делікатеси, брендова косметика, електроніка	Формує імідж підприємства, задовольняє попит платоспроможної частини населення
Функціональний	Практична цінність, користь у повсякденному житті	Консерви, павербанки, ліхтарі, засоби для обігріву	Орієнтація на реальні потреби в умовах нестабільності
Соціально значущий	Товари першої необхідності	Ліки, дитяче харчування, засоби гігієни	Підтримка соціальної стабільності та базового рівня споживання
Імпульсний	Купівля без попереднього планування	Солодощі, снеки, дрібні аксесуари	Скорочується в кризу, але зберігає роль додаткового обороту
Локальний	Продукція місцевих виробників	Хліб, молоко, м’ясо місцевого виробництва	Зменшує логістичні ризики, підтримує регіональну економіку
Імпортний	Залежність від валютного курсу і логістики	Побутова хімія, косметика, електроніка	Формує різноманіття асортименту, але підвищує цінові ризики

Сегмент асортименту	Основна характеристика	Приклади товарів	Роль у кризових умовах
Нішевий	Орієнтація на вузькі групи споживачів	Еко-продукти, безлактозні товари, спортивне харчування	Зберігає лояльну аудиторію навіть у період спаду
Стратегічний	Важливий для позиціонування бізнесу	Власні торгові марки, соціальні бренди	Підсилює конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі

Таким чином, сегментування товарного асортименту в Україні в сучасних умовах є не просто інструментом ринкової диференціації, а ключовим елементом антикризового управління торговельною діяльністю. Воно дозволяє підприємствам зосереджувати ресурси на найбільш значущих товарних сегментах, знижувати ризики фінансових втрат і забезпечувати відповідність асортименту реальним потребам населення. У підсумку саме гнучке й економічно обґрунтоване сегментування стає основою для формування ефективної асортиментної політики торговельних підприємств в умовах скорочення ринку.

Важливим виміром сегментування товарного асортименту в сучасних умовах є регіональний аспект, який в Україні набув особливої ваги через нерівномірний вплив воєнних дій, міграційні процеси та різний рівень економічної активності областей. Фактично внутрішній ринок перестав бути однорідним і перетворився на сукупність локальних ринків із різною структурою попиту, платоспроможністю населення та пріоритетами споживання. Це означає, що універсальні асортиментні рішення дедалі частіше втрачають ефективність, поступаючись місцем регіонально адаптованим моделям управління товарною пропозицією.

У прифронтових та прикордонних регіонах сегментування асортименту має виразно утилітарний характер. Тут переважають товари першої необхідності, продукція тривалого зберігання, засоби енергонезалежності та базові побутові товари. Попит на преміальні й

імпульсні категорії істотно скорочується, а роль функціонального сегмента різко зростає. Для торговельних підприємств це означає необхідність концентрувати асортимент навколо мінімально необхідного набору товарів, який забезпечує стабільний оборот і виконує соціальну функцію підтримки населення.

У центральних і західних регіонах України, де економічна активність зберігається на відносно вищому рівні, структура асортименту є більш диверсифікованою. Тут поряд із базовими товарами зберігається попит на середній ціновий сегмент і частково на преміальні позиції, особливо у великих містах. Це створює умови для багаторівневого сегментування, коли торговельні підприємства поєднують соціально орієнтований асортимент із товарами, що забезпечують вищу маржинальність. Таким чином, регіональна диференціація стає джерелом внутрішньої гнучкості асортиментної політики.

Окремої уваги заслуговує фактор внутрішньої міграції населення, який істотно вплинув на перерозподіл споживчого попиту між регіонами. Переміщення значної кількості домогосподарств до відносно безпечніших областей змінило місткість локальних ринків і змусило торговельні підприємства переглядати структуру асортименту. У приймаючих регіонах зросла потреба в товарах повсякденного попиту, дитячих товарах, продукції для дому, тоді як у регіонах з відтоком населення скоротилася загальна місткість ринку і підвищилася роль вузькоспеціалізованих форматів торгівлі.

Регіональний аспект сегментування проявляється також у походженні товарів. У багатьох областях спостерігається посилення орієнтації на місцевих виробників, що зумовлено як логістичними перевагами, так і прагненням споживачів підтримувати локальний бізнес. Це формує окремий сегмент «регіонального асортименту», який стає важливим елементом конкурентної стратегії торговельних підприємств. Присутність

локальних брендів у товарній матриці дозволяє знизити залежність від імпорту, скоротити витрати на транспортування та підвищити лояльність покупців.

У практичному вимірі регіонально орієнтоване сегментування означає перехід від централізованої моделі формування асортименту до більш гнучкої системи, у якій ключові товарні категорії визначаються на рівні регіонів або навіть окремих торгових точок. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку локального попиту, платоспроможність населення та рівень конкуренції, що особливо важливо в умовах скорочення ринку, коли кожна помилка в асортиментній політиці має підвищену вартість.

Таблиця 2.4.

Регіональні аспекти сегментування ринку

	Особливості споживчого попиту	Асортиментні пріоритети торговельних підприємств
Прифронтові регіони	Висока чутливість до ціни, перевага товарам першої необхідності, мінімізація імпульсних покупок	Базові продукти харчування, товари тривалого зберігання, засоби гігієни, ліхтарі, павербанки
Прикордонні регіони	Попит на доступні та універсальні товари, орієнтація на практичність	Утилітарний асортимент, недорогі альтернативи імпортним товарам
Центральні регіони	Відносно збалансована структура попиту, поєднання економії та помірного споживання	Бюджетний і середній сегмент, товари щоденного попиту, власні ТМ
Західні регіони	Зростання попиту через внутрішню міграцію, підвищена потреба в товарах для дому	Продовольчі товари, дитячі категорії, побутові товари, продукція локальних виробників
Великі міста	Вища диверсифікація попиту, збереження попиту на середній і частково преміальний сегмент	Ширший асортимент, нішеві категорії, брендова продукція
Малі міста та селища	Орієнтація на мінімальний споживчий кошик, стабільний попит на базові товари	Вузький, але стабільний асортимент першої необхідності
Регіони з активною міграцією	Зміна структури домогосподарств, зростання попиту на товари повсякденного використання	Продукти харчування, товари для дому, одяг базового сегмента

	Особливості споживчого попиту	Асортиментні пріоритети торговельних підприємств
Промислові регіони	Нестабільні доходи, підвищена обережність у витратах	Доступні товари, знижений попит на преміум
Туристичні регіони	Сезонні коливання попиту	Гнучкий асортимент із сезонною корекцією
Аграрні регіони	Вища роль місцевих виробників	Локальні бренди, короткі логістичні ланцюги

Таким чином, регіональний аспект сегментування товарного асортименту в Україні перетворюється на один із визначальних факторів ефективності торговельної діяльності. Він дозволяє поєднати загальнонаціональні тенденції розвитку ринку з локальними особливостями споживання та забезпечує адаптивність асортиментної політики до умов просторово диференційованого скорочення ринку. Саме така багаторівнева модель управління асортиментом створює передумови для збереження конкурентоспроможності торговельних підприємств у середовищі тривалої економічної нестабільності.

Окремого значення в системі сегментування товарного асортименту в сучасних умовах набуває роль місцевих виробників, які дедалі активніше інтегруються у торговельні ланцюги як фактор стабільності та зниження ризиків. У період воєнного часу та скорочення ринку саме локальне виробництво стало одним із ключових елементів підтримки споживчого ринку, оскільки дозволяє мінімізувати логістичні витрати, скоротити терміни постачання та зменшити залежність від імпортних поставок. Для торговельних підприємств співпраця з місцевими виробниками означає не лише економічну доцільність, а й стратегічну перевагу в умовах нестабільності, коли надійність постачальника часто важливіша за масштаб бренду.

Місцеві виробники формують окремий сегмент регіонального асортименту, який дедалі частіше позиціонується не лише як альтернатива імпортній продукції, а як самостійна ціннісна пропозиція для споживача. У

багатьох регіонах України саме локальні бренди забезпечують основну частку пропозиції у категоріях хлібобулочних виробів, молочної продукції, м'ясних напівфабрикатів, а також у сегменті базових непродовольчих товарів. Це сприяє формуванню моделі «короткого ланцюга постачання», у межах якої скорочується кількість посередників, зменшуються витрати обігу та підвищується цінова доступність товарів для кінцевого споживача.

Водночас посилення ролі місцевих виробників має і соціально-економічний ефект, оскільки сприяє збереженню робочих місць у регіонах, підтримці малого та середнього бізнесу та зміцненню локальних економік. Для торговельних підприємств це створює додатковий іміджевий ресурс, адже співпраця з регіональними постачальниками дедалі частіше сприймається споживачами як прояв соціальної відповідальності та патріотичної позиції бізнесу. У підсумку місцеві виробники перестають бути лише резервним джерелом постачання і перетворюються на повноцінний елемент асортиментної стратегії торговельних підприємств в умовах скорочення ринку.

Таблиця 2.5.

Роль місцевих товаровиробників у формуванні ринку

Аспект	Для місцевих виробників	Для торговельних підприємств	Для споживачів
Логістика	Скорочення витрат на транспортування, швидші поставки	Менші складські запаси, стабільність постачання	Краща наявність товарів на полицях
Цінова політика	Можливість конкурувати з імпортом	Формування більш доступного асортименту	Нижчі або стабільніші ціни
Гнучкість співпраці	Оперативна реакція на зміни попиту	Можливість швидко коригувати асортимент	Асортимент краще відповідає реальним потребам
Фінансові умови	Менша залежність від валютних коливань	Зниження валютних і митних ризиків	Менша ймовірність різких стрибків цін
Якість і свіжість	Контроль якості на всіх етапах	Підвищення довіри до товарної пропозиції	Свіжіші продукти, особливо в харчовому сегменті

Аспект	Для місцевих виробників	Для торговельних підприємств	Для споживачів
Соціальний ефект	Підтримка зайнятості в регіоні	Формування іміджу соціально відповідального бізнесу	Усвідомлення внеску у розвиток громади
Асортиментна політика	Можливість виходу на ринок через локальні мережі	Розширення регіонального сегмента асортименту	Більший вибір локальних брендів
Стійкість у кризу	Збереження виробництва навіть у складних умовах	Менша залежність від зовнішніх постачальників	Стабільніше забезпечення базовими товарами

Узагальнені в табл. 2.5 переваги співпраці з місцевими виробниками свідчать про те, що локальний сегмент асортименту в умовах скорочення ринку набуває стратегічного значення не лише для торговельних підприємств, а й для регіональної економіки та соціальної стабільності.

Проведений аналіз макроекономічного середовища показав, що інфляційні процеси, валютні коливання, зниження реальних доходів населення та висока залежність від імпорту формують модель обмеженого платоспроможного попиту, у межах якої традиційні підходи до розвитку торгівлі втрачають ефективність. Ринок товарів масового споживання дедалі більше функціонує не як простір зростання, а як середовище адаптації та виживання.

Дослідження структури торговельної діяльності на ринку FMCG засвідчило посилення ролі великих торговельних мереж і дистрибуційних компаній у формуванні асортименту та умов доступу виробників до кінцевого споживача. Консолідація ринку, з одного боку, сприяє стабілізації товаропостачання та підвищенню операційної ефективності, з іншого — посилює залежність малих виробників і імпортерів від політики великих операторів. У таких умовах доступ до полиці та ефективна

логістика стають не менш важливими, ніж якість або ціна товару, що змінює саму логіку конкурентної боротьби на споживчому ринку.

Аналіз сегментування товарного асортименту показав, що в умовах скорочення ринку відбувається переорієнтація від моделі максимального різноманіття до моделі раціоналізації та концентрації ресурсів на ключових сегментах. Найбільш стійкими виявляються бюджетний і середній цінові сегменти, а також функціональні та соціально значущі товарні групи. Преміальний і імпульсний сегменти зберігають присутність, проте їхня роль у загальній структурі споживання істотно зменшується. Це свідчить про трансформацію споживчих пріоритетів у бік практичності, доступності та базової корисності товарів.

Важливим результатом розділу є виявлення зростаючої ролі регіонального аспекту та місцевих виробників у формуванні асортиментної політики торговельних підприємств. Нерівномірність соціально-економічних умов у різних регіонах України зумовлює необхідність відмови від уніфікованих моделей асортименту на користь гнучких, територіально адаптованих рішень. Посилення співпраці з локальними виробниками сприяє зниженню логістичних і валютних ризиків, підвищенню стабільності постачання та формуванню соціально відповідальної моделі торговельної діяльності.

Таким чином, результати аналізу, підтверджують, що сучасний стан ринку товарів масового споживання в Україні характеризується системними обмеженнями, які вимагають переходу торговельних підприємств до нової логіки управління асортиментом. Ця логіка ґрунтується на принципах оптимізації, гнучкості та орієнтації на реальні можливості споживача, а не на механічному розширенні товарної пропозиції.

РОЗДІЛ 3
УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1. Оновлення лінійки товарів масового споживання на підприємстві

В умовах воєнного часу та скорочення ринку оновлення товарної лінійки перестає бути інструментом зростання і перетворюється на механізм адаптації та виживання торговельного підприємства. Якщо в період економічної стабільності оновлення асортименту здебільшого асоціювалося з розширенням пропозиції, запуском нових брендів і задоволенням зростаючого попиту, то в сучасних умовах його головною метою стає забезпечення відповідності товарної структури реальним можливостям споживачів і обмеженим ресурсам бізнесу.

Першочерговим завданням оновлення асортименту є перегляд товарної матриці з позицій функціональної доцільності. Підприємства змушені відмовлятися від частини позицій, що втратили стабільний попит або стали економічно невигідними через зростання собівартості, логістичних витрат і валютних ризиків. Натомість у фокусі опиняються товари з прогнозованим попитом, швидкою оборотністю та соціальною значущістю. Це призводить до формування більш компактного, але економічно обґрунтованого асортименту, орієнтованого не на максимальний вибір, а на оптимальне покриття базових потреб.

Суттєвою рисою сучасного етапу є зміна пріоритетів у структурі попиту, що безпосередньо відображається на підходах до оновлення товарної лінійки. Під час воєнного часу зростає актуальність товарів, пов’язаних із безпекою, енергонезалежністю та автономністю домогосподарств. До таких категорій належать павербанки, акумуляторні ліхтарі, портативні зарядні станції, газові пальники, термопосуд, а також

товари для зберігання продуктів і води. Одночасно посилюється попит на продукти тривалого зберігання, консерви, крупи, сухі суміші, що змінює баланс між «свіжим» і «запасним» споживанням у продовольчому сегменті.

Важливим напрямом оновлення асортименту є також переорієнтація імпортних потоків. Скорочення або припинення поставок із ринку російської федерації та республіки білорусь змусило українські торговельні підприємства активно шукати альтернативні джерела постачання. У результаті на ринку зросла частка товарів із країн Європейського Союзу, Туреччини, Китаю та Південно-Східної Азії.

Водночас посилилася роль вітчизняних виробників, які частково зайняли ніші, що раніше були заповнені імпортом. Це особливо помітно в сегменті побутової хімії, харчових продуктів базової категорії, товарів для дому та легкої промисловості.

Оновлення лінійки товарів у сучасних умовах дедалі частіше відбувається не через запуск принципово нових категорій, а шляхом заміщення і модифікації вже наявних позицій. Підприємства обирають стратегію адаптації — змінюють упаковку, фасування, комплектацію товарів, орієнтуючись на зменшення ціни за одиницю покупки. Зростає популярність форматів «менше за обсягом, але доступніше за ціною», що дозволяє зберігати попит навіть за умов зниження купівельної спроможності населення.

Окремого значення набуває оновлення асортименту за рахунок власних торгових марок. У воєнний період private label стають інструментом стримування цін і підвищення лояльності споживачів. Для торговельного підприємства це можливість контролювати витрати, скорочувати залежність від імпорту та формувати стабільну базу товарів першої необхідності під власним брендом. Для споживача — це доступ до більш дешевої альтернативи відомим маркам без істотної втрати якості.

В умовах скорочення ринку особливого значення набуває і соціальний вимір оновлення асортименту. Торговельні підприємства дедалі частіше включають до товарної лінійки позиції, що мають підвищену соціальну значущість: товари для внутрішньо переміщених осіб, продукцію гуманітарного призначення, бюджетні набори базових продуктів. Такий підхід дозволяє поєднувати економічну доцільність із виконанням стабілізаційної функції торгівлі в умовах кризи.

Таблиця 3.1.

Зміни товарного асортименту у період війни

Товарна категорія	Довоєнний асортимент	Асортимент у період воєнного часу	Управлінська логіка змін
Продукти харчування	Широкий вибір свіжих продуктів, імпортні делікатеси	Акцент на товарах тривалого зберігання: консерви, крупи, сухі суміші	Забезпечення стабільного попиту та мінімізація ризиків списання
Побутова хімія	Значна частка імпортних брендів	Зростання частки вітчизняних виробників і private label	Зниження валютних і логістичних ризиків
Товари для дому	Орієнтація на дизайн і комфорт	Фокус на функціональність і доступність	Адаптація до зниження купівельної спроможності
Електроніка та аксесуари	Смарт-гаджети, техніка для розваг	Павербанки, ліхтарі, зарядні станції	Переорієнтація на безпеку та автономність
Одяг і текстиль	Модні колекції, сезонні тренди	Базові речі, термобілизна, функціональний одяг	Попит на практичність замість стилю
Товари для дітей	Широкий асортимент іграшок, брендова продукція	Базові товари догляду, підгузки, харчування	Пріоритет соціально значущих категорій
Косметика	Акцент на преміальні бренди	Зміщення до середнього і бюджетного сегмента	Зростання цінової чутливості споживачів
Алкоголь та снеки	Високий попит на імпортні марки	Локальні бренди, менші фасування	Оптимізація ціни покупки
Побутові дрібниці	Великий вибір аксесуарів	Мінімально необхідний набір	Скорочення імпульсних покупок
Спеціалізовані товари	Хобі, спорт, туризм	Тактичні, похідні, аварійні набори	Адаптація до нових життєвих умов

Трансформація асортименту товарів масового споживання в умовах воєнного часу узагальнена в табл. 3.1, що дозволяє простежити зміну пріоритетів торговельних підприємств від моделі розширення пропозиції до моделі функціональної та соціально орієнтованої оптимізації товарної лінійки.

Таким чином, оновлення лінійки товарів масового споживання в період воєнного часу є не просто елементом маркетингової політики, а складовою антикризової стратегії управління асортиментом. Воно ґрунтується на принципах скорочення ризиків, підвищення оборотності, зниження залежності від імпорту та орієнтації на реальні потреби населення. Саме така модель оновлення товарної пропозиції дозволяє торговельним підприємствам зберігати конкурентоспроможність і фінансову стійкість у середовищі тривалого скорочення ринку.

Оновлення лінійки товарів масового споживання в умовах воєнного часу та скорочення ринку набуло системного й стратегічного характеру, вийшовши за межі традиційної маркетингової діяльності. Проведений аналіз показує, що сучасні підходи до формування асортименту ґрунтуються не на принципі розширення вибору, а на раціоналізації товарної пропозиції з урахуванням реальних можливостей споживачів і фінансових обмежень торговельних підприємств.

Основною тенденцією є зміщення акценту в бік функціональних, соціально значущих та економічно доступних товарних категорій. Зростання ролі продукції тривалого зберігання, товарів для автономності домогосподарств і базових непродовольчих позицій свідчить про трансформацію споживчих пріоритетів у напрямі практичності та безпеки. Водночас скорочення частки преміального й імпульсного асортименту підтверджує формування нової моделі споживання, орієнтованої не на комфорт, а на доцільність і стабільність.

Важливим результатом оновлення асортименту стало посилення ролі вітчизняних виробників і власних торгових марок як інструментів зниження валютних, логістичних і цінових ризиків. Це дозволяє торговельним підприємствам не лише стабілізувати постачання, а й формувати більш контрольовану цінову політику в умовах нестабільного ринку. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності бізнесу та зменшенню залежності від зовнішніх факторів.

Таким чином, оновлення товарної лінійки в період воєнного часу слід розглядати як ключовий елемент антикризової стратегії управління асортиментом. Його ефективність визначається здатністю підприємства поєднувати економічну доцільність, соціальну відповідальність та гнучкість у реагуванні на зміни попиту. Саме така модель оновлення асортименту створює підґрунтя для подальшого вдосконалення методів реклами та формування нових каналів розподілу, що буде розглянуто в наступних підрозділах роботи.

3.2. Нові методи та підходи до реклами

У період воєнного часу та скорочення споживчого ринку реклама торговельних підприємств зазнала суттєвої трансформації. Якщо в умовах стабільного розвитку основною метою рекламної діяльності було стимулювання попиту та розширення ринкової частки, то в сучасних реаліях її функція зміщується в бік утримання клієнта, формування довіри та забезпечення стабільного товарообігу. Обмежені фінансові ресурси бізнесу, зростання витрат і зниження платоспроможності населення зумовлюють необхідність переходу від масових і дорогих рекламних кампаній до більш точкових, адресних і економічно обґрунтованих інструментів комунікації.

Однією з ключових тенденцій сучасного етапу є переорієнтація реклами з емоційної на раціональну складову. У кризових умовах споживач дедалі менше реагує на образи престижу чи статусу і значно більше - на аргументи доступності, корисності та практичності товару. Тому рекламні повідомлення все частіше будуються навколо таких меседжів, як «вигідна ціна», «економна упаковка», «необхідне для щодня», «надійне в складних умовах». Такий підхід дозволяє торговельним підприємствам говорити зі споживачем мовою його реальних потреб, а не абстрактних бажань.

Важливою особливістю сучасної рекламної діяльності є зміщення акценту в бік цифрових каналів комунікації. Соціальні мережі, месенджери, мобільні додатки та власні платформи лояльності стають основними інструментами взаємодії з клієнтами. Це пояснюється не лише нижчою вартістю таких каналів порівняно з традиційною рекламою, а й можливістю швидкого зворотного зв’язку та персоналізації пропозицій. Для торговельних підприємств цифрові комунікації перетворюються на засіб підтримки постійного контакту зі споживачем навіть у періоди нестабільної роботи офлайн-форматів.

Суттєвих змін зазнає і зміст рекламних повідомлень. У воєнний період зростає значення соціально відповідальної комунікації, коли реклама виходить за межі суто комерційних цілей і включає елементи підтримки суспільства, локальних громад і волонтерських ініціатив. Для торговельних підприємств це стає важливим чинником формування довіри та довгострокової лояльності клієнтів. Бренд, який демонструє солідарність із суспільством у складні часи, сприймається не просто як продавець товарів, а як учасник спільної боротьби за стабільність і відновлення.

Окремого значення в умовах скорочення ринку набуває реклама власних торгових марок та локальних брендів. Для торговельних підприємств це ефективний інструмент формування цінової привабливості та диференціації від конкурентів. Просування private label дозволяє

одночасно вирішувати кілька завдань: знижувати залежність від імпортних брендів, пропонувати споживачам доступні альтернативи та зміцнювати власну ідентичність на ринку. У рекламних повідомленнях акцент робиться не лише на ціні, а й на стабільності постачання, контролі якості та підтримці вітчизняних виробників.

У практичному вимірі нові підходи до реклами передбачають перехід від масовості до точковості. Замість масштабних кампаній у загальнонаціональних медіа дедалі більшої популярності набувають локальні активності: реклама в межах окремих районів, співпраця з місцевими спільнотами, комунікація через точки продажу. POS-матеріали, короткі акції, інформаційні стенди та цифрові екрани в магазинах стають ефективними інструментами впливу на рішення покупця без значних фінансових витрат.

Таблиця 3.2.

Порівняння старих/нових підходів до реклами

Критерій	Традиційні підходи (до кризи)	Сучасні підходи (воєнний час)
Мета реклами	Зростання продажів і розширення частки ринку	Утримання клієнтів і стабілізація обороту
Фокус комунікації	Емоції, престиж, імідж бренду	Раціональність, доступність, практична користь
Канали поширення	ТБ, зовнішня реклама, друковані ЗМІ	Соцмережі, месенджери, мобільні додатки, POS
Бюджети	Високі, орієнтація на масштаб	Оптимізовані, орієнтація на ефективність
Тип повідомлень	Статус, новизна, лайфстайл	Вигідна ціна, необхідність, надійність
Цільова аудиторія	Широка масова	Чітко сегментована, локальна
Частота кампаній	Регулярні масштабні кампанії	Короткі, гнучкі, ситуативні акції
Роль бренду	Комерційний образ	Соціально відповідальний учасник спільноти
Просування товарів	Акцент на відомі бренди	Акцент на private label і локальних виробників
Форма взаємодії	Одностороння комунікація	Діалог із клієнтом, зворотний зв’язок

Критерій	Традиційні підходи (до кризи)	Сучасні підходи (воєнний час)
Програми лояльності	Додатковий інструмент	Ключовий елемент утримання споживачів
Ефект для бізнесу	Швидке нарощування продажів	Стабільність і довгострокова довіра

Ще одним важливим напрямом є інтеграція реклами з програмами лояльності. У кризових умовах споживачі більш схильні до повторних покупок у знайомих і надійних торговельних точках, ніж до експериментів із новими брендами. Тому персоналізовані пропозиції, знижки для постійних клієнтів, бонусні програми та спеціальні умови для окремих соціальних груп стають не просто маркетинговим інструментом, а елементом стратегії утримання клієнтської бази.

Таким чином, нові методи та підходи до реклами в умовах скорочення ринку формуються на засадах економічної доцільності, соціальної відповідальності та цифрової гнучкості. Реклама перестає бути інструментом агресивного стимулювання попиту і перетворюється на механізм підтримки довіри, інформування та збереження стабільних відносин зі споживачем. Саме такий підхід створює передумови для ефективного просування товарів масового споживання та забезпечує узгодженість рекламної політики з новою логікою управління асортиментом у період воєнного часу.

3.3. Формування нових каналів розподілу

В умовах воєнного часу та скорочення споживчого ринку система розподілу товарів зазнала не менш глибоких змін, ніж асортиментна та рекламна політика торговельних підприємств. Традиційні канали збуту, орієнтовані на стабільні логістичні ланцюги та прогнозований попит, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними в умовах підвищених

ризиків, перебоїв у постачанні та зниження купівельної активності населення. У цих реаліях формування нових каналів розподілу стає не просто інструментом розвитку, а критично важливою умовою збереження операційної стійкості бізнесу.

Однією з головних тенденцій сучасного етапу є диверсифікація каналів збуту. Торговельні підприємства дедалі частіше відмовляються від орієнтації на один домінуючий формат продажів і переходять до комбінованих моделей, що поєднують офлайн-торгівлю, онлайн-продажі та прямі поставки споживачам. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від фізичної доступності торгових точок і компенсувати втрати обороту у разі тимчасового припинення роботи окремих об’єктів через безпекові ризики.

Особливу роль у сучасній системі розподілу відіграє онлайн-канал, який з додаткового сервісу перетворився на повноцінний елемент торговельної інфраструктури. Інтернет-магазини, маркетплейси та мобільні додатки дозволяють торговельним підприємствам підтримувати контакт зі споживачами навіть у періоди обмеженої мобільності населення. При цьому важливо, що онлайн-канал забезпечує не лише продаж, а й ефективний інструмент збору даних про попит, що дає змогу оперативно коригувати асортиментну політику відповідно до реальних потреб ринку.

Водночас зростає значення коротких каналів розподілу, заснованих на прямій взаємодії між виробником і торговельним підприємством або навіть безпосередньо між виробником і споживачем. Співпраця з місцевими виробниками, прямі контракти без залучення великої кількості посередників, регіональні логістичні хаби сприяють скороченню витрат обігу та підвищенню стабільності постачання. Для торговельних підприємств це означає можливість швидше реагувати на зміни попиту та знижувати ризики дефіциту окремих товарних категорій.

У період скорочення ринку особливої актуальності набувають локальні та гібридні формати розподілу. Мова йде про поєднання традиційної торгівлі з елементами соціальної та громадської інфраструктури: співпраця з волонтерськими центрами, локальними кооперативами, комунальними підприємствами. Такі канали дозволяють не лише забезпечувати реалізацію товарів, а й підтримувати стабільність постачання соціально значущих категорій населення в умовах підвищених ризиків.

Важливою тенденцією є також переорієнтація логістики з великих централізованих складів на більш дрібні регіональні центри розподілу. Децентралізація складської інфраструктури зменшує залежність від окремих логістичних вузлів і підвищує гнучкість системи постачання. У практичному вимірі це означає скорочення плеча доставки, зменшення витрат на транспортування та швидше реагування на коливання попиту в окремих регіонах.

Суттєвих змін зазнає і роль оптово-дистрибуційної ланки. Якщо раніше основним завданням дистриб’юторів було масштабування продажів і покриття максимальної кількості торгових точок, то сьогодні їхня функція дедалі більше зміщується в бік управління ризиками, фінансового посередництва та забезпечення стабільності товаропотоків. В умовах скорочення ринку саме здатність дистриб’юторів пропонувати гнучкі умови співпраці, адаптивні графіки поставок і фінансову підтримку торговельних партнерів стає ключовим фактором ефективності каналів розподілу.

Окремої уваги заслуговує вплив цифрових технологій на трансформацію каналів збуту. Системи управління запасами, електронний документообіг, платформи для прогнозування попиту та аналітики продажів дозволяють торговельним підприємствам оптимізувати процеси розподілу навіть за умов нестабільної логістики. Цифровізація знижує

транзакційні витрати, підвищує прозорість взаємодії з партнерами та сприяє формуванню більш керованої системи товароруху.

Таким чином, формування нових каналів розподілу в умовах скорочення ринку є багатовимірним процесом, що поєднує організаційні, логістичні та цифрові зміни. Сучасна модель розподілу дедалі більше ґрунтується на принципах диверсифікації, локалізації та гнучкості, що дозволяє торговельним підприємствам не лише підтримувати безперервність постачання, а й підвищувати стійкість бізнесу до зовнішніх шоків. Саме адаптація каналів розподілу до нових економічних і безпекових реалій стає важливою складовою ефективного управління асортиментом у період воєнного часу та тривалого скорочення ринку.

Таблиця 3.3.

Порівняння традиційних та нових каналів збуту

Критерій	Традиційні канали розподілу	Нові канали та моделі (воєнний час)
Домінуючий формат	Офлайн-магазини, стаціонарна роздрібна мережа	Омніканальна модель: офлайн + онлайн + доставка
Роль онлайн-каналу	Додатковий сервіс	Повноцінний канал збуту та комунікації
Логістична модель	Централізовані склади, довгі ланцюги постачання	Децентралізовані хаби, короткі ланцюги
Посередники	Багаторівнева дистрибуція	Скорочення кількості посередників
Співпраця з виробниками	Через великих дистриб’юторів	Прямі контракти, локальні постачальники
Географія збуту	Уніфікована по країні	Регіонально адаптована
Гнучкість постачання	Фіксовані графіки поставок	Адаптивні графіки, швидке реагування
Фінансова модель	Стандартні умови оплати	Гнучкі умови, відстрочки, партнерські моделі
Роль дистриб’юторів	Масштабування продажів	Управління ризиками та стабілізація товаропотоків
Інформаційні потоки	Паперовий документообіг, затримки даних	Цифрові платформи, онлайн-аналітика
Рівень ризиків	Відносно стабільний	Підвищений, потребує диверсифікації

Критерій	Традиційні канали розподілу	Нові канали та моделі (воєнний час)
Соціальний компонент	Мінімальний	Співпраця з громадами, соціальні канали
Вплив на асортимент	Орієнтація на широкий вибір	Орієнтація на доступність і стабільність
Стратегічна мета	Розширення ринку	Збереження операційної стійкості

Порівняльну характеристику традиційних і сучасних каналів розподілу товарів масового споживання подано в табл. 3.3, що дозволяє простежити зміну логіки товароруху в умовах воєнного часу та скорочення ринку.

Формування нових каналів розподілу в умовах воєнного часу та скорочення ринку стало одним із ключових факторів забезпечення операційної стійкості торговельних підприємств. Проведений аналіз показує, що традиційна модель збуту, орієнтована на централізовані логістичні ланцюги та домінування офлайн-форматів, поступово поступається місцем більш гнучким і диверсифікованим системам розподілу, здатним адаптуватися до підвищених ризиків і нестабільності середовища.

Основною тенденцією сучасного етапу є перехід до омніканальної моделі, що поєднує офлайн-торгівлю, онлайн-продажі та прямі форми доставки споживачам. Такий підхід дозволяє торговельним підприємствам зменшувати залежність від фізичної доступності торгових точок і забезпечувати безперервність реалізації товарів навіть у складних безпекових умовах. Водночас зростання ролі коротких каналів розподілу та співпраці з місцевими виробниками сприяє скороченню логістичних витрат і підвищенню стабільності постачання, що є критично важливим у період скорочення ринку.

Важливим результатом трансформації каналів збуту стало переосмислення ролі дистрибуційної ланки. Дистриб’ютори дедалі більше виконують функцію не лише посередників, а партнерів з управління ризиками, фінансової стабілізації та забезпечення гнучкості товаропотоків. Це змінює характер взаємодії між учасниками ринку та сприяє формуванню більш стійких і довгострокових моделей співпраці.

Таким чином, формування нових каналів розподілу в умовах скорочення ринку слід розглядати як складову комплексної антикризової стратегії управління торговельною діяльністю. Їхня ефективність визначається здатністю підприємства поєднувати диверсифікацію, локалізацію та цифровізацію процесів розподілу. Саме така модель каналів збуту створює передумови для стабілізації товароруху, підвищення доступності товарів масового споживання та збереження конкурентоспроможності торговельних підприємств у період тривалої економічної нестабільності.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено особливості управління асортиментом торговельного підприємства в умовах скорочення ринку та воєнного часу, що дозволило узагальнити сучасні тенденції розвитку споживчого ринку й обґрунтувати напрями вдосконалення асортиментної політики в кризових умовах. Проведений аналіз підтвердив, що в сучасних реаліях асортимент перестає бути лише інструментом конкурентної боротьби та перетворюється на ключовий механізм забезпечення фінансової стійкості й адаптивності торговельного бізнесу.

У ході дослідження встановлено, що макроекономічні чинники — інфляція, валютні коливання, зниження реальних доходів населення та висока залежність від імпорту - формують модель обмеженого платоспроможного попиту, у межах якої традиційні стратегії розширення ринку втрачають ефективність. У таких умовах торговельні підприємства змушені переходити від логіки зростання до логіки оптимізації, де ключовими пріоритетами стають оборотність товарів, контроль витрат і відповідність асортименту реальним можливостям споживачів.

Аналіз сучасного стану торговельної діяльності на ринку товарів масового споживання в Україні показав посилення ролі великих торговельних мереж і дистрибуційних компаній у формуванні асортиментної структури ринку. Консолідація торговельного простору, з одного боку, сприяє стабілізації товаропостачання, з іншого - посилює залежність виробників і малих імпортерів від умов, що диктуються провідними операторами. У таких умовах доступ до каналів розподілу та ефективна логістика стають визначальними факторами конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Дослідження сегментування товарного асортименту дозволило встановити, що в умовах скорочення ринку відбувається переорієнтація від моделі максимального різноманіття до моделі раціоналізації товарної пропозиції. Найбільш стійкими виявляються бюджетний і середній цінові сегменти, а також функціональні та соціально значущі товарні категорії. Водночас преміальний та імпульсний сегменти зберігають обмежену присутність, але втрачають визначальну роль у структурі споживання. Це свідчить про формування нової моделі поведінки споживачів, орієнтованої на практичність, доступність і базову корисність товарів.

Особливу увагу в роботі приділено регіональному аспекту управління асортиментом та ролі місцевих виробників. Встановлено, що просторові відмінності соціально-економічних умов в Україні зумовлюють необхідність переходу від уніфікованих моделей асортиментної політики до регіонально адаптованих рішень. Посилення співпраці з локальними виробниками сприяє зниженню логістичних і валютних ризиків, підвищенню стабільності постачання та формуванню соціально відповідальної моделі торговельної діяльності.

У практичній частині роботи доведено, що оновлення товарної лінійки в період воєнного часу має здійснюватися на засадах антикризового управління. Ключовими напрямами такого оновлення є скорочення нерентабельних позицій, заміщення імпортних товарів продукцією вітчизняних виробників, розвиток власних торгових марок та орієнтація на функціональні й соціально значущі категорії. Такий підхід дозволяє торговельним підприємствам не лише зберігати фінансову стійкість, а й виконувати стабілізаційну функцію на споживчому ринку.

Дослідження нових підходів до рекламної діяльності показало, що в умовах скорочення ринку реклама трансформується з інструмента агресивного стимулювання попиту у механізм підтримки довіри та довгострокових відносин зі споживачами. Переорієнтація на цифрові

канали комунікації, розвиток програм лояльності, просування власних торгових марок і локальних брендів дозволяють торговельним підприємствам ефективніше використовувати обмежені ресурси та забезпечувати стабільність клієнтської бази.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування необхідності формування нових каналів розподілу в умовах воєнного часу та скорочення ринку. Перехід до омніканальних моделей збуту, розвиток онлайн-торгівлі, децентралізація логістичної інфраструктури та посилення ролі коротких каналів постачання сприяють підвищенню гнучкості системи товароруху та зменшенню залежності від зовнішніх ризиків. У таких умовах ефективність каналів розподілу стає не менш важливою, ніж якість і ціна товарів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що управління асортиментом торговельного підприємства в умовах скорочення ринку повинно ґрунтуватися на принципах адаптивності, економічної доцільності та соціальної відповідальності. Асортиментна політика має розглядатися не як набір окремих управлінських рішень, а як комплексна стратегія, спрямована на збереження операційної стійкості бізнесу, підтримку доступності товарів масового споживання та формування довгострокової конкурентоспроможності в умовах тривалої економічної нестабільності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — 15-те вид. — К. : Хімджест, 2018. — 816 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. — К. : Наукова думка, 2019. — 720 с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. — К. : Основи, 2018. — 396 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетингова діяльність підприємства : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2017. — 412 с.
5. Діброва Т. Г. Маркетинг : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2018. — 364 с.
6. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : підручник. — К. : Атіка, 2019. — 312 с.
7. Лук’янець Т. І. Поведінка споживача : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2020. — 328 с.
8. Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — Львів : Львівська політехніка, 2019. — 412 с.
9. Савчук В. П. Управління витратами підприємства. — К. : КНЕУ, 2017. — 480 с.
10. Самуельсон П. Економіка / П. Самуельсон, В. Нордхаус. — К. : Основи, 2018. — 864 с.
11. Маршалл А. Принципи економікс. — К. : Основи, 2017. — 720 с.
12. Державна служба статистики України. Соціально-економічний розвиток України : стат. збірник. — К., 2022–2024.
13. Міністерство економіки України. Стан внутрішнього ринку споживчих товарів : аналітична доповідь. — К., 2023.
14. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII (зі змін.).
15. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII (зі змін.).
16. Митний кодекс України : чинна редакція.
17. NielsenIQ. FMCG Market in Ukraine: Trends and Challenges. — Kyiv, 2023.
18. Ukrainian Retail Association. Розвиток торговельних мереж в Україні : аналітичний огляд. — К., 2023.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. - К. : Хімджест, 2018. - 944 с.
2. Балабанова Л. В. Управління асортиментною політикою підприємства : навч. посіб. - К. : Центр учбової літератури, 2019. - 320 с.
3. Бутенко Н. В. Маркетинг : підручник. - К. : КНЕУ, 2020. - 412 с.
4. Лук’янець Т. І. Поведінка споживачів : навч. посіб. - К. : Знання, 2018. — 336 с.
5. Діброва Т. Г. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. - К. : КНЕУ, 2019. — 384 с.
6. Портер М. Конкурентна стратегія / М. Портер. - К. : Основи, 2016. — 390 с.
7. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. — К. : Наукова думка, 2018. - 720 с.
8. Череп А. В. Управління товарною політикою підприємства : монографія. — Запоріжжя : ЗНУ, 2020. — 256 с.
9. Федоренко В. Г. Економіка підприємства в умовах нестабільності : монографія. — К. : КНЕУ, 2022. — 280 с.
10. Скібіцький О. М. Логістика та управління ланцюгами постачання. — К. : Центр учбової літератури, 2021. - 352 с.
11. Державна служба статистики України. Роздрібна торгівля в Україні у 2022–2024 рр. - К., 2024.

12. Міністерство економіки України. Стан внутрішнього ринку товарів масового споживання в умовах воєнного часу. - К., 2023.
13. Національний банк України. Макроекономічні показники та валютна динаміка у 2022–2024 роках. - К., 2024.
14. Державна митна служба України. Звіт про імпорт товарів масового споживання у 2022–2024 рр. - К., 2024.
15. Кабінет Міністрів України. Про перелік товарів критичного імпорту : постанова. - К., 2022.
16. OECD. Consumer Markets in Times of Crisis. — Paris : OECD Publishing, 2022.
17. World Bank. Global Trade and Supply Chains under Conflict Conditions. — Washington, DC, 2023.
18. European Commission. Retail and Consumer Goods Market in Eastern Europe. — Brussels, 2023.
19. UNCTAD. Trade and Development Report 2022. — Geneva, 2022.