МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: « Управління асортиментом імпортних товарів в торговельній мережі в умовах споживчої кризи»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0733-зед
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент ЗЕД
Дяченко О.Ю.
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

Дяченко Олександр Юрійович
1. Тема роботи «Управління асортиментом імпортних товарів в торговельній мережі в умовах споживчої кризи»
керівник роботи: Бікулов Дамір Тагірович, зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.наук держ. управління, професор
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 ПОЛІТИКИ АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
2. СУЧАСНИЙ СТАН ПОПИТУ НА ТОВАРИ МАСОВОГО СПОЖИВАННЯ
3. УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМ СТВА

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
8 таблиць
4 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 _____ О.Ю. Дяченко
(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 роботі досліджено специфіку формування асортиментної політики торговельного підприємства, яке здійснює торговельну діяльність через мережу супермаркетів, зокрема у контексті імпортного асортименту, що потрапляє до України після митного очищення. Актуальність роботи зумовлюється воєнним часом та суттєвими змінами споживчої поведінки населення, що примушує торговельні мережі до активного пошуку нових товарних позицій, зміну асортименту, кризове ціноутворення тощо.

Мета роботи – удосконалення асортиментної політики 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 дипломній роботі виступає асортиментна політика торговельних підприємств в Україні.

Предметом дослідження є формування імпортного асортименту товарів масового споживання на торговельному підприємстві в Україні.

В роботі розкривається фактичний стан та проблематика впровадження торговельних обмежень та формування асортименту торговельного підприємства в умовах війни, ціноутворення в період кризи попиту та фактори реалізації нових товарів.

У дослідженні використовувались загальнонаукові та специфічні методи дослідження: монографічний, порівняльний, графічний, абстарктно-логічний тощо.

Ключові слова: асортиментна політики, торговельне підприємство, ціноутворення, війна, імпорт, диверсифікація, митниця.

ABSTRACT

The paper examines the specifics of the formation of the assortment policy of a trading enterprise that carries out trading activities through a supermarket chain, in particular in the context of the imported assortment that enters Ukraine after customs clearance. The relevance of the work is due to wartime and significant changes in consumer behavior of the population, which forces trading chains to actively search for new product positions, change the assortment, crisis pricing, etc.

The purpose of the paper is to improve the assortment policy 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 thesis is the assortment policy of trading enterprises in Ukraine.

The subject of the study is the formation of the imported assortment of mass consumer goods at a trading enterprise in Ukraine.

The work reveals the actual state and problems of the implementation of trade restrictions and the formation of the assortment of a trading enterprise in wartime, pricing during a period of demand crisis and factors of sales of new goods.

The study used general scientific and specific research methods: monographic, comparative, graphic, abstract-logical, etc.

Keywords: assortment policy, trading enterprise, pricing, war, import, diversification, customs.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..8
РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ……...10
1.1. Управління асортиментною політикою підприємства……...10
1.2. Специфіка споживчої поведінки у період війни…….16
1.3. Управління імпортом під час воєнного стану…….18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА РИНКУ ТОВАРІВ МАСОВОГО СПОЖИВАННЯ..……...21
2.1. Методи управління асортиментною політикою підприємства…….....21
2.2. Діяльність роздрібних мереж в Україні……...……28
2.3. Проблеми імпортного асортименту в Україні.……..……...33
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ У ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ…..…….37
3.1. Оновлення імпортного асортименту товарів масового споживання…37
3.2. Впровадження нових позицій……...……...45
3.3. Просування нових торгових марок……..……...…….50
ВИСНОВКИ……..56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ……60

ВСТУП

В умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності питання управління асортиментною політикою торговельних підприємств набуває особливої актуальності. Воєнні дії, порушення традиційних логістичних маршрутів, скорочення внутрішнього виробництва та зміни в структурі імпорту суттєво впливають на формування товарної пропозиції на споживчому ринку України.

Одночасно відбувається трансформація споживчої поведінки населення, що проявляється у зростанні чутливості до цін, переорієнтації на базові товари масового споживання, зменшенні імпульсивних покупок та підвищенні попиту на імпортні товари окремих категорій. За таких умов торговельні мережі змушені оперативно реагувати на зміни попиту, переглядати асортимент, застосовувати інструменти кризового ціноутворення та шукати нові підходи до управління імпортним асортиментом.

Незважаючи на наявність наукових досліджень у сфері асортиментної політики, питання управління імпортним асортиментом торговельних мереж саме в умовах воєнного часу та споживчої кризи залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Проблематика управління асортиментною політикою торговельних підприємств достатньо широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, однак більшість досліджень зосереджені на стабільних економічних умовах або загальних аспектах роздрібної торгівлі.

Теоретичні основи формування асортиментної політики підприємств розкрито у працях А. А. Мазаракі, В. В. Лагутіна, І. А. Бланка, які розглядали асортимент як ключовий елемент товарної політики та конкурентної стратегії торговельних підприємств. У їхніх дослідженнях

акцент зроблено на оптимізації ширини, глибини та структури асортименту з урахуванням попиту та фінансових можливостей підприємства.

Питання управління торговельною діяльністю роздрібних мереж досліджували М. Х. Мескон, Ф. Котлер, К. Келлер, які сформували базові підходи до маркетингового та асортиментного менеджменту, зокрема в контексті поведінки споживачів і позиціонування товарів. Їхні праці стали методологічною основою для аналізу асортиментної політики в умовах ринкової конкуренції.

Окрему групу становлять дослідження, присвячені зовнішньоекономічній діяльності та імпорту товарів. Зокрема, у роботах С. В. Ковальчука, А. А. Мазаракі, І. В. Багрової розглядаються питання митного регулювання, формування імпортних потоків та вплив зовнішньоекономічних факторів на діяльність торговельних підприємств. Водночас у цих дослідженнях імпортний асортимент розглядається переважно з макроекономічної точки зору, без детального аналізу роздрібних мереж.

Проблеми споживчої поведінки в умовах економічної нестабільності та кризових явищ аналізували О. М. Кузьмін, В. П. Третяк, М. Ю. Григорак, які наголошували на зміні пріоритетів споживачів, зростанні цінової чутливості та скороченні попиту на товари тривалого користування. Проте воєнний фактор у цих роботах висвітлюється фрагментарно.

Сучасні дослідження, присвячені впливу воєнного стану на торговельну діяльність, представлені у публікаціях аналітичних центрів, зокрема Центру економічної стратегії, матеріалах Держстату України, а також звітах міжнародних організацій (OECD, World Bank, UNCTAD). У цих джерелах акцент зроблено на логістичних обмеженнях, зміні структури імпорту та трансформації споживчого попиту, однак питання управління асортиментом торговельних мереж розкрито недостатньо системно.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що попри значну кількість досліджень з асортиментної політики, управління імпортним асортиментом товарів масового споживання в умовах воєнного стану та споживчої кризи залишається недостатньо вивченим, що зумовлює актуальність та практичну значущість даної дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є удосконалення управління асортиментом імпортних товарів масового споживання в торговельній мережі в умовах споживчої кризи.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні засади управління асортиментною політикою торговельних підприємств;
- дослідити особливості споживчої поведінки населення у період воєнного стану;
- проаналізувати сучасний стан асортиментної політики роздрібних торговельних мереж України;
- виявити основні проблеми формування імпортного асортименту;
- обґрунтувати напрями оновлення асортименту та просування нових торгових марок в умовах кризи попиту.

Об’єктом дослідження є асортиментна політика торговельних підприємств в Україні.

Предметом дослідження є процес управління імпортним асортиментом товарів масового споживання у торговельній мережі в умовах воєнного стану.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, порівняльний та системний аналіз, абстрактно-логічний, графічний та монографічний методи.

РОЗДІЛ 1
ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Управління асортиментною політикою підприємства

Асортиментна політика є одним із ключових елементів системи управління торговельним підприємством, оскільки саме через формування, підтримання та оновлення асортименту забезпечується задоволення споживчого попиту, досягнення конкурентних переваг і формування фінансових результатів діяльності. В умовах ринкової економіки, а особливо в період кризових явищ та воєнного стану, асортиментна політика набуває стратегічного характеру.

У науковій літературі поняття «асортиментна політика» трактується як сукупність принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на формування оптимальної структури товарного асортименту підприємства з урахуванням попиту, ринкової кон’юнктури, ресурсних можливостей і стратегічних цілей розвитку. Так, А. А. Мазаракі визначає асортиментну політику як інструмент адаптації підприємства до змін споживчого середовища та конкурентного тиску, що безпосередньо впливає на обсяги продажу і прибутковість діяльності.

І. А. Бланк розглядає асортиментну політику як складову товарної політики підприємства, яка забезпечує узгодження інтересів споживачів і фінансових можливостей підприємства. З позицій маркетингового підходу Ф. Котлер підкреслює, що ефективний асортимент є результатом балансу між широтою пропозиції та глибиною задоволення потреб цільової аудиторії.

Базовими категоріями асортиментної політики є асортимент, номенклатура товарів, товарна група, товарна позиція та товарна лінія.

Під асортиментом товарів розуміють сукупність товарів, які підприємство пропонує споживачам у певний період часу. Асортимент характеризується такими показниками, як ширина, глибина, повнота, стійкість і оновлюваність.

Номенклатура товарів – це систематизований перелік товарних позицій, згрупованих за певними ознаками (призначенням, походженням, споживчими властивостями), який використовується для обліку, аналізу та планування товарних потоків.

З позицій товарознавства асортимент формується з урахуванням споживчих властивостей товарів, їх якості, безпечності, строків придатності, умов зберігання та транспортування. Особливо це актуально для товарів масового споживання, зокрема імпортних, які проходять митне очищення та потребують додаткового контролю відповідності стандартам.

Управління асортиментною політикою реалізується на практиці у діяльності роздрібних торговельних мереж, дистриб'юторських компаній, імпортерів та підприємств оптової торгівлі. Саме на цьому рівні приймаються рішення щодо включення або виключення товарних позицій, оновлення асортименту, заміни брендів, оптимізації цінових сегментів. У сучасних умовах значну роль відіграють аналітичні інструменти (ABC- та XYZ-аналіз, аналіз обіговості, маржинальності), що дозволяють оцінювати ефективність кожної товарної позиції.

Асортиментна політика безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. Оптимально сформований асортимент сприяє зростанню товарообігу, підвищенню рівня задоволеності споживачів та зменшенню витрат на зберігання і списання неліквідних товарів. Натомість надмірно широкий або неструктурований асортимент призводить до заморожування оборотних коштів, зростання логістичних витрат і зниження загальної рентабельності.

За своєю природою асортиментна політика може бути стабільною (орієнтованою на підтримання постійного асортименту) або динамічною (спрямованою на постійне оновлення та адаптацію до змін попиту).

За цільовим призначенням розрізняють асортиментну політику, орієнтовану на максимізацію прибутку, розширення ринкової частки, підвищення лояльності споживачів або забезпечення соціальної доступності товарів.

За масштабами реалізації асортиментна політика може бути локальною (в межах окремого магазину або регіону), корпоративною (на рівні торговельної мережі) або стратегічною (на рівні всієї компанії з урахуванням довгострокових цілей розвитку).

Таким чином, управління асортиментною політикою є багатогранним процесом, що поєднує елементи товарознавства, маркетингу, фінансового менеджменту та логістики. В умовах воєнного часу та споживчої кризи ефективна асортиментна політика стає одним із ключових чинників виживання та розвитку торговельних підприємств.

Таблиця 1.1

Класифікація видів асортиментної політики

Класифікаційна ознака	Вид асортиментної політики	Характеристика
За природою формування	Стабільна	Орієнтована на підтримання постійного асортименту з мінімальними змінами; характерна для товарів повсякденного попиту
Динамічна	Передбачає регулярне оновлення асортименту з урахуванням змін споживчого попиту та ринкової кон’юнктури	
За цільовою спрямованістю	Прибуткова	Спрямована на максимізацію маржинального доходу за рахунок високорентабельних товарів

Класифікаційна ознака	Вид асортиментної політики	Характеристика
Орієнтована на попит	Формується з урахуванням споживчих уподобань і купівельної спроможності населення	
Соціально орієнтована	Забезпечує доступність базових товарів, часто застосовується у воєнний та кризовий періоди	
За масштабами реалізації	Локальна	Реалізується на рівні окремого магазину або торговельної точки
Корпоративна	Формується на рівні всієї торговельної мережі з уніфікованими стандартами	
Стратегічна	Орієнтована на довгостроковий розвиток підприємства та формування конкурентних переваг	
За структурою асортименту	Широка	Передбачає наявність великої кількості товарних груп
Глибока	Характеризується значною кількістю товарних позицій у межах однієї групи	
За джерелом формування	Вітчизняна	Орієнтована на товари національного виробництва
Імпортна	Формується за рахунок товарів іноземного походження з урахуванням митних і логістичних обмежень	
За рівнем адаптації	Адаптивна	Гнучко реагує на зміну попиту, доходів населення та кризові чинники
Консервативна	Зміни в асортименті відбуваються повільно, з мінімальними ризиками	

Наведена класифікація свідчить, що асортиментна політика торговельного підприємства є багатовимірним управлінським інструментом, який формується під впливом стратегічних цілей, ринкового середовища та споживчої поведінки.

В умовах воєнного часу та споживчої кризи особливого значення набувають адаптивні, динамічні та імпортно-орієнтовані моделі асортиментної політики, що дозволяють підприємствам оперативно реагувати на дефіцит товарів, логістичні обмеження та зміну купівельної спроможності населення.

1.2. Специфіка споживчої поведінки у період війни

Воєнний стан істотно трансформує споживчу поведінку населення, змінюючи структуру попиту, мотивацію придбання товарів та пріоритети домогосподарств. В умовах зростання невизначеності, ризиків фізичної безпеки, інфляційного тиску та скорочення горизонтів планування класичні моделі раціонального споживання поступаються адаптивним і захисним моделям поведінки.

Однією з ключових ознак воєнної економіки є перерозподіл споживчого кошика на користь товарів першої необхідності. Домінуючими категоріями стають:

- продукти харчування базового попиту (крупи, олія, цукор, консерви);
- медикаменти та товари для здоров’я;
- паливо, енергоносії, засоби автономного забезпечення;
- товари тривалого зберігання.

Частка витрат на непродовольчі товари скорочується або має вибірковий характер. Споживач орієнтується не на бренд чи емоційну складову, а на функціональність, доступність та надійність. При цьому формується явище відкладеного попиту: споживач не відмовляється від купівлі повністю, але переносить її у часі через невизначеність майбутніх доходів.

Поведінка на ринку продовольчих товарів часто є парадоксальною.

Споживання продуктів харчування у період війни характеризується консерватизмом. Зростає попит на знайомі товари, локальні або перевірені імпортні позиції, знижується готовність експериментувати з новими брендами. Одночасно спостерігається тенденція до:

- зменшення середнього чека;
- переходу на дешевші торгові марки;
- зростання чутливості до цінових акцій та знижок.

Для торговельних мереж це означає необхідність перегляду асортиментної матриці з акцентом на товари масового попиту та оптимізацію імпортного асортименту з урахуванням купівельної спроможності населення.

Ринок автомобілів у воєнний період демонструє парадоксальну динаміку. З одного боку, загальний попит скорочується через ризики, міграцію та обмежений доступ до кредитування. З іншого — зберігається або навіть зростає попит з боку окремих груп населення (військовослужбовці, підприємці, домогосподарства з валютними доходами).

Формується нова модель поведінки:

- пріоритет на вживані автомобілі;
- зростання імпорту авто з США та ЄС;
- зменшення ролі статусного споживання на користь практичності та надійності;
- підвищений інтерес до електромобілів через нижчі експлуатаційні витрати.

Таким чином, споживання автомобілів у період війни не зникає, а структурно трансформується.

Парадокс Тріффіна характеризує саме воєнне споживання та показує тенденцію до резервного накопичення, адже особливу роль у формуванні споживчої поведінки відіграють макроекономічні чинники, зокрема

валютна нестабільність. У цьому контексті доцільно згадати парадокс Тріффіна, який полягає у суперечності між внутрішньою стабільністю валюти та її міжнародною роллю.

Для України у воєнний період це проявляється у:

- зростанні доларизації заощаджень;
- прагненні населення переводити доходи у тверду валюту;
- зниженні довіри до довгострокових фінансових інструментів.

У результаті споживчі рішення часто приймаються не з позиції оптимізації корисності, а як захист від знецінення коштів, що стимулює купівлю товарів тривалого користування навіть у кризовий період.

Поведінкові та психологічні аспекти споживчої поведінки визначаються воєнними умови підсилюють роль психологічних факторів споживання.

Для частини населення характерні:

- імпульсивні покупки як реакція на стрес;
- ефект «життя тут і зараз»;
- зростання попиту на символи стабільності та нормальності (побутова техніка, авто, оновлення житла).

Таким чином, споживча поведінка у період війни поєднує раціональні та ірраціональні мотиви, що ускладнює прогнозування попиту і вимагає від торговельних підприємств гнучкої асортиментної політики.

Відмічається ірраціональна дія та реакція на низку чинників, які спричиняє війна та її наслідки, зокрема перерозподіл предметів споживання в напрямку предметів першої необхідності та резервів на випадок непередбачуваних ситуацій.

З іншого боку відбувається підвищене споживання предметів преміального сегменту. Це зумовлене тим, що споживачі не можуть планувати у довгій перспективі у зв’язку із великою кількістю ризиків та невизначеністю прибутків.

Таблиця 1.2

Зміни в споживчій поведінці під час війни

Сфера споживання	Довоєнна модель поведінки	Модель споживання у період війни	Вплив на асортиментну політику
Продовольчі товари	Орієнтація на бренд, різноманіття, імпортні новинки	Перевага базових продуктів, товари тривалого зберігання, цінова чутливість	Скорочення SKU, акцент на масовий попит, заміна преміум-імпорту
Непродовольчі товари	Регулярне оновлення, імпульсні покупки	Відкладений попит, вибіркова купівля	Оптимізація асортименту, зменшення повільно оборотних позицій
Побутова техніка та електроніка	Оновлення за трендами	Купівля за потребою або як захист від інфляції	Фокус на середній ціновий сегмент, гарантії, сервіс
Автомобілі	Статусне та кредитне споживання	Орієнтація на вживані авто, практичність, імпорт з США та ЄС	Розширення пропозиції б/в авто, електромобілів
Імпортні товари	Широкий асортимент, часта ротація	Вибірковий імпорт, орієнтація на стабільний попит	Раціоналізація імпорту, зниження логістичних ризиків
Цінова поведінка	Помірна чутливість до цін	Висока чутливість, пошук акцій і знижок	Акційна політика, кризове ціноутворення
Фінансова поведінка	Планування витрат, заощадження	Доларизація, купівля товарів як збереження вартості	Зміщення попиту на товари тривалого користування
Психологічний фактор	Раціональний вибір	Стресові та імпульсивні покупки, ефект «тут і зараз»	Необхідність гнучкого управління асортиментом

Дані таблиці свідчать, що в умовах воєнного стану споживча поведінка населення України зазнала суттєвих структурних змін. Основними тенденціями є зростання частки товарів першої необхідності, скорочення імпульсного споживання та підвищення цінової чутливості. Це зумовлює необхідність перегляду асортиментної політики торговельних підприємств, особливо щодо імпортного асортименту, з урахуванням логістичних ризиків, купівельної спроможності та змін мотивації споживачів.

Отже, специфіка споживчої поведінки у період війни полягає у зміні структури споживчого кошика, зростанні ролі базових товарів, підвищеній чутливості до цін, трансформації попиту на непродовольчі товари та впливі макроекономічних і психологічних факторів. Для торговельних підприємств це створює необхідність адаптації асортиментної політики, особливо щодо імпортних товарів масового споживання, з урахуванням нових моделей поведінки споживачів.

В умовах воєнного стану економія перетворюється з індивідуальної стратегії окремих домогосподарств на масову модель споживчої поведінки. Невизначеність доходів, інфляційні процеси, ризики втрати роботи та загрози фізичній безпеці формують у споживачів прагнення до мінімізації витрат і концентрації ресурсів на товарах першої необхідності.

Економічна поведінка населення в умовах війни характеризується раціоналізацією споживання, зростанням відкладеного попиту та переходом від брендоорієнтованої до ціннісно-орієнтованої моделі вибору. За таких умов споживач дедалі частіше відмовляється від надмірного асортименту, скорочує кількість покупок та шукає альтернативні, дешевші товарні пропозиції, у тому числі імпортні товари з нижчого цінового сегмента.

Водночас економія не завжди означає повну відмову від купівлі. Часто вона проявляється у зміні структури споживання досогосподарств, коли витрати перерозподіляються на користь базових товарів, товарів тривалого використання або продукції, що виконує функцію збереження вартості коштів в умовах інфляції (побутова техніка, автомобілі, електроніка).

Економія в свою чергу є відносною, оскільки споживання та інші процеси відтворення соціальних благ та реалізації товарів і послуг підвержені інфляції та іншим макроектономічним впливам. А способи економії як раз зображені у наступній таблиці.

Таблиця 1.3.

Основні способи економії ресурсів під час війни

Спосіб економії	Характеристика	Вплив на асортиментну політику торговельних підприємств
Скорочення споживання	Зменшення кількості покупок, відмова від необов'язкових товарів	Скорочення глибини асортименту, зменшення імпульсних позицій
Заміна брендів	Перехід з преміальних брендів на середній або економ-сегмент	Розширення private label та доступних імпортних брендів
Пошук акцій та знижок	Орієнтація на промо-пропозиції, знижки, кешбек	Активізація промо-асортименту, гнучке ціноутворення
Купівля товарів тривалого зберігання	Формування запасів продуктів та базових товарів	Збільшення частки стабільних SKU в асортименті
Раціоналізація імпорту	Перевага дешевших імпортних товарів з країн Азії та Східної Європи	Оптимізація імпортного портфеля, зниження логістичних витрат
Відкладений попит	Перенесення купівлі дорогих товарів на майбутнє	Зменшення обороту дорогих позицій, потреба в прогнозуванні
Колективне споживання	Спільне використання товарів, сервісів, транспорту	Зниження попиту на окремі категорії товарів
Купівля як форма збереження коштів	Придбання техніки, авто, генераторів	Формування «захисного» асортименту

Отже, економія у період воєнного стану набуває системного характеру та безпосередньо впливає на формування асортиментної політики торговельних підприємств. Зміщення попиту в бік базових товарів, акційних позицій і доступного імпорту змушує торговельні мережі адаптувати структуру асортименту, скорочувати повільно оборотні позиції та підвищувати роль кризового ціноутворення.

Споживча поведінка означає готовність до реалізації попиту та формуванні певної стратегії споживання для тих чи інших клієнтів у контексті прийняття рішень про рівень споживання.

1.3. Управління імпортом під час воєнного стану

Воєнний стан суттєво трансформував умови функціонування роздрібної торгівлі в Україні, що безпосередньо вплинуло на підходи до формування та оновлення імпортного асортименту товарів масового споживання. Високий рівень невизначеності, порушення логістичних ланцюгів, валютні коливання та зміна споживчих пріоритетів зумовили необхідність перегляду традиційної асортиментної політики торговельних підприємств.

У мирний період оновлення імпортного асортименту здійснювалося переважно з метою підвищення конкурентоспроможності, розширення вибору для споживачів та впровадження інноваційних товарних позицій. Натомість у період воєнного часу ключовими критеріями відбору імпортних товарів стають стабільність постачання, прогнозованість попиту, цінова доступність та швидкість обороту.

Однією з визначальних тенденцій є зміщення асортиментного акценту з преміальних та нішевих товарів на товари першої необхідності, зокрема продукти харчування тривалого зберігання, засоби гігієни, побутову хімію, дитячі товари та базові непродовольчі позиції. Така трансформація пов’язана зі зростанням раціональності споживчої поведінки та прагненням населення мінімізувати фінансові ризики.

Водночас оновлення імпортного асортименту відбувається не шляхом механічного скорочення номенклатури, а через структурну оптимізацію. Торговельні мережі зменшують кількість аналогічних позицій у межах однієї товарної групи, надаючи перевагу товарам із найвищим рівнем обіговості та стабільним попитом. Особливого значення набуває розвиток власних торгових марок (private label), що дозволяє знизити залежність від окремих імпортерів і забезпечити контроль за ціноутворенням.

Крім того, оновлення імпортного асортименту відбувається з урахуванням зміни географії постачання. Умови війни змусили торговельні підприємства переорієнтовуватися з традиційних ринків імпорту на альтернативні країни-постачальники, зокрема країни Європейського Союзу, Туреччину та окремі країни Азії. Це сприяє диверсифікації ризиків, однак водночас ускладнює митні та логістичні процедури.

Важливим аспектом оновлення асортименту є скорочення асортиментного циклу - торговельні мережі дедалі частіше тестують нові імпортні позиції в обмежених обсягах, оперативно оцінюючи реакцію споживачів. Такий підхід дозволяє зменшити фінансові втрати у разі низького попиту та швидко адаптувати асортимент до поточних умов ринку.

Таким чином, оновлення імпортного асортименту товарів масового споживання в умовах воєнного часу характеризується переходом від стратегій розширення до стратегій адаптивної оптимізації, що базуються на гнучкості, швидкому аналізі споживчого попиту та підвищенні стійкості торговельного підприємства до зовнішніх шоків.

Таблиця 1.4.

Напрями оновлення асортимента

Напрям оновлення	Зміст	Очікуваний ефект
Оптимізація товарної номенклатури	Скорочення дублюючих позицій	Зменшення витрат на зберігання
Фокус на товарах першої необхідності	Продукти, гігієна, побутові товари	Стабільність попиту
Розвиток private label	Контроль ціни та якості	Зростання маржинальності
Диверсифікація країн імпорту	Заміна ризикових постачальників	Зниження логістичних ризиків
Тестування нових позицій	Пілотні партії товарів	Зменшення фінансових втрат

У першому розділі досліджено теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства та її зв’язок зі споживчою поведінкою, що дозволило вибудувати цілісне розуміння механізмів управління товарною пропозицією в умовах сучасного ринку. Проаналізовано основні підходи до трактування понять «асортимент», «асортиментна політика», «номенклатура товарів», а також узагальнено наукові позиції щодо їх ролі в системі маркетингового та стратегічного управління.

Встановлено, що асортиментна політика є не просто набором рішень щодо ширини чи глибини товарної лінійки, а комплексним інструментом формування конкурентних переваг підприємства. Її ефективність безпосередньо залежить від здатності менеджменту враховувати динаміку споживчих потреб, зміни мотивації покупців, рівень їхньої лояльності та чутливість до ціни, якості й сервісу.

Дослідження моделей споживчої поведінки показало, що сучасний покупець дедалі рідше керується лише раціональними чинниками вибору. Емоційні, соціальні та ситуаційні мотиви відіграють не меншу роль, ніж функціональні характеристики товару. Це означає, що формування асортименту має ґрунтуватися не тільки на аналізі продажів, а й на глибшому розумінні очікувань, цінностей та стилю життя цільової аудиторії.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити ключові принципи ефективної асортиментної політики: системність, орієнтація на споживача, гнучкість, економічна доцільність та стратегічна узгодженість із цілями підприємства. Доведено, що ігнорування хоча б одного з цих принципів призводить до дисбалансу між попитом і пропозицією, зростання витрат та втрати позицій на ринку — простіше кажучи, асортимент є, а сенсу в ньому нуль.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА РИНКУ ТОВАРІВ МАСОВОГО СПОЖИВАННЯ

2.1. Методи управління асортиментною політикою підприємства

У сучасних умовах розвитку ринку товарів масового споживання управління асортиментною політикою набуває стратегічного значення, оскільки саме від структури та наповнення асортименту значною мірою залежить конкурентоспроможність підприємства, рівень його доходів і стійкість до зовнішніх викликів. Ефективне формування асортименту ґрунтується на застосуванні комплексу методів, які поєднують аналітичні, маркетингові та управлінські інструменти.

Одним із базових методів управління асортиментом є аналіз товарної структури, що передбачає оцінку ширини, глибини та збалансованості асортименту. Даний підхід дозволяє виявити надлишкові або, навпаки, дефіцитні товарні позиції, оптимізувати товарні лінійки та зменшити частку нерентабельних товарів. Особливої актуальності цей метод набуває для підприємств роздрібної торгівлі, де помилки в асортименті безпосередньо трансформуються у втрати обігових коштів.

Важливе місце у системі управління займають економіко-статистичні методи, зокрема ABC- та XYZ-аналіз. ABC-аналіз дозволяє класифікувати товари за рівнем їх внеску в обсяг продажів або прибуток, виокремлюючи ключові позиції, що формують основний фінансовий результат. XYZ-аналіз, у свою чергу, дає змогу оцінити стабільність попиту та прогнозованість продажів. Поєднання цих методів створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розширення, скорочення або ротації асортименту.

Не менш важливими є маркетингові методи управління асортиментом, що базуються на дослідженні споживчої поведінки. Аналіз потреб, мотивації та моделей купівельних рішень дозволяє формувати асортимент не лише з позиції внутрішньої ефективності, а й з урахуванням очікувань цільових сегментів ринку. У цьому контексті особливого значення набувають методи сегментації споживачів, позиціонування товарів та управління життєвим циклом продукції.

У практиці підприємств широко застосовуються також категорійний менеджмент як сучасний метод управління асортиментом, що передбачає розгляд товарних груп як окремих бізнес-одиниць. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість управління, чітко визначити відповідальних осіб за розвиток кожної категорії та сформувати більш логічну структуру асортименту з погляду споживача. У результаті асортимент перестає бути хаотичним набором товарів і перетворюється на цілісну систему, зорієнтовану на максимізацію цінності для клієнта.

Окрему групу становлять організаційно-управлінські методи, що охоплюють регламентацію процесів формування асортименту, впровадження стандартів прийняття рішень та використання інформаційних систем управління товарними запасами. Автоматизація процесів планування та контролю асортименту дозволяє підвищити швидкість реакції підприємства на зміни ринкової кон’юнктури та зменшити ризики, пов’язані з людським фактором.

В умовах нестабільного економічного середовища та зростання конкуренції дедалі більшого значення набувають адаптивні методи управління асортиментною політикою, що передбачають гнучке коригування товарної пропозиції залежно від змін попиту, платоспроможності населення та логістичних можливостей. Такі методи особливо актуальні для ринку товарів масового споживання, де швидкість

оновлення асортименту часто стає вирішальним чинником утримання покупця.

Таким чином, управління асортиментною політикою підприємства ґрунтується на комплексному застосуванні аналітичних, маркетингових та організаційних методів. Їх поєднання забезпечує не лише поточну ефективність товарної пропозиції, а й формує передумови для стратегічного розвитку підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Саме системність у використанні цих методів дозволяє перетворити асортимент з набору товарів на повноцінний інструмент конкурентної боротьби та довгострокової стабільності бізнесу.

З метою систематизації підходів до управління асортиментною політикою доцільно узагальнити основні методи, що застосовуються підприємствами на ринку товарів масового споживання, та оцінити їх практичну ефективність. Така систематизація дозволяє не лише структурувати управлінські інструменти, а й визначити доцільність їх використання залежно від умов функціонування підприємства, рівня конкуренції та специфіки споживчого попиту.

Комплексне поєднання різних методів управління асортиментом забезпечує баланс між стратегічними цілями підприємства та оперативними потребами ринку. При цьому особливого значення набуває адаптивність управлінських рішень, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури, логістичні обмеження та трансформацію споживчих уподобань.

Методи управління асортиментом, які характерні для мирного часу та спокійного існування підприємства не підходять до часу воєнного з урахуванням складнощів у логістиці, санкціях та інших перешкодах, які впливають на діяльність підприємства. Між тим, вони слугують базою для застосування адаптивних механізмів, які використовують зараз.

Таблиця 2.1.

Методи управління асортиментом

Група методів	Назва методу	Сутність методу	Практичне значення для підприємства
Аналітичні	Аналіз структури асортименту	Оцінка ширини, глибини та збалансованості товарних ліній	Дає змогу виявити надлишкові позиції та оптимізувати товарну матрицю
Економіко-статистичні	ABC-аналіз	Класифікація товарів за внеском у дохід або обсяг продажів	Дозволяє зосередити ресурси на ключових позиціях
Економіко-статистичні	XYZ-аналіз	Оцінка стабільності попиту та прогнозованості продажів	Знижує ризики надлишкових запасів і дефіциту
Маркетингові	Сегментація споживачів	Поділ клієнтів за потребами та моделями поведінки	Формує асортимент відповідно до реального попиту
Маркетингові	Управління життєвим циклом товару	Планування виведення, розвитку та виведення товарів з ринку	Підвищує рентабельність асортименту
Організаційні	Категорійний менеджмент	Управління товарними групами як окремими бізнес-одиницями	Забезпечує системність та логічну структуру асортименту
Організаційні	Регламентація процесів	Встановлення стандартів прийняття рішень щодо асортименту	Зменшує суб’єктивність управлінських рішень
Адаптивні	Гнучке коригування асортименту	Оперативна зміна товарної пропозиції залежно від ринкових умов	Підвищує стійкість підприємства в умовах нестабільності

Методи, представлені в таблиці суттєво не відрізняються від тих, що застосовуються в різних напрямках маркетингу торговельних мереж в Україні та сучасних торговельних мережах великого масштабу про які ми будемо розповідати у наступному параграфі.

2.2. Діяльність роздрібних мереж в Україні

Роздрібні торговельні мережі відіграють ключову роль у формуванні асортименту товарів масового споживання в Україні, оскільки саме вони визначають, які товари потрапляють до споживача, у якому обсязі та за якою ціною. У сучасних умовах ритейл перестав бути лише каналом збуту і перетворився на повноцінного суб'єкта ринкової політики, що активно впливає на виробників, імпортерів та логістичних операторів.

Ринок роздрібної торгівлі України характеризується поєднанням великих національних мереж, регіональних операторів та локальних магазинів біля дому. Найбільший вплив на структуру асортименту мають саме мережеві формати — супермаркети, гіпермаркети та дискаунтери, які працюють за принципами стандартизації товарної матриці, централізованих закупівель і жорсткого контролю ефективності кожної товарної позиції. Такий підхід дозволяє знижувати витрати, однак одночасно обмежує різноманітність асортименту, особливо в частині нішевих і локальних товарів.

У діяльності роздрібних мереж простежується чітка орієнтація на економічну доцільність асортименту. Перевага надається товарам із високою оборотністю та прогнозованим попитом, що забезпечує швидке повернення вкладених коштів. У результаті формується тенденція до уніфікації асортименту: незалежно від регіону, покупець бачить майже однакові полиці з одними й тими самими брендами. З одного боку, це спрощує вибір і гарантує стабільну якість, з іншого — зменшує різноманіття та посилює залежність споживачів від обмеженого кола постачальників.

Особливістю сучасного етапу розвитку роздрібних мереж в Україні є активне використання власних торгових марок (Private Label). Вони дозволяють мережам контролювати не лише асортимент, а й цінову

політику, маржинальність та позиціонування товарів. Для споживача це означає доступнішу ціну, однак для ринку загалом — посилення тиску на національних виробників та скорочення простору для малих брендів.

В умовах воєнного стану діяльність роздрібних мереж зазнала суттєвих трансформацій. Порушення логістичних ланцюгів, скорочення імпорту, зниження платоспроможності населення змусили ритейлерів переглянути підходи до формування асортименту. На перший план вийшли товари першої необхідності, тоді як частина імпортних та преміальних позицій була скорочена або повністю виведена з товарних матриць. Це призвело до певного спрощення асортименту, однак водночас підвищило його функціональність і відповідність базовим потребам споживачів.

Важливим напрямом розвитку роздрібних мереж стало впровадження цифрових інструментів управління асортиментом: аналітики продажів у реальному часі, автоматизованого прогнозування попиту, систем управління запасами. Це дозволяє мережам оперативно реагувати на зміни купівельної поведінки та мінімізувати ризики дефіциту або надлишкових залишків. Разом із тим така цифровізація підсилює тенденцію до стандартизації асортименту та зменшує роль локальних управлінських рішень на рівні окремих магазинів.

Отже, діяльність роздрібних мереж в Україні характеризується високим рівнем концентрації, стандартизації та орієнтації на економічну ефективність асортименту. Мережі виступають не лише посередниками між виробником і споживачем, а фактичними архітекторами ринку товарів масового споживання. В умовах воєнного часу їхня роль ще більше зросла, оскільки саме через систему ритейлу забезпечується доступ населення до базових товарів. Водночас посилення впливу мереж створює нові виклики для розвитку конкурентного середовища та збереження різноманіття асортименту на українському ринку.

Наразі в Україні діють наступні мережі супермаркетів в різних галузях ТМЦ.

Національні мережі супермаркетів – в кожному центрі.

Приклади: АТВ, Сільпо, VARUS.

Характеристика:

- широкий асортимент товарів масового споживання;
- централізовані закупівлі, жорстка стандартизація;
- активне використання private label;
- сильний вплив на постачальників (диктують умови).

Вплив на асортимент такий, що вони формують “середній стандарт” ринку що з’явилось у них, те завтра в усіх.

Дискаунтери, приклади: АТВ (частково), Thrash!, EVA (у non-food сегменті)

Характеристика:

- мінімалізм у сервісі й дизайні;
- ставка на низьку ціну та обіг;
- вузький, але дуже оборотний асортимент.

Вплив на асортимент такий, що витісняють преміум і нішу, просувають масові бренди й власні марки.

Преміальні та іміджеві мережі такі, як: Goodwine, Le Silpo, WineTime

Характеристика:

- акцент на якості, сервісі, унікальності;
- велика частка імпорту та спеціалізованих брендів;
- асортимент як елемент стилю життя.

Вплив на асортимент такий, що підтягують культуру споживання, але працюють на вузьку аудиторію.

Також існують регіональні мережі - Копійка (Південь), Таврія В, Делікат.

Характеристика:

- сильна прив’язка до локального ринку;
- гнучкіші в роботі з місцевими виробниками;
- менша стандартизація.

Вплив на асортимент такий, що зберігають регіональну специфіку й підтримують локальні бренди.

Магазини “біля дому” (convenience store) теж специфічні.

Приклади: Fora, Delvi, ЛотОК.

Характеристика:

- швидка покупка, мінімальний час на вибір;
- вузький, але максимально потрібний асортимент;
- ставка на імпульсні покупки.

Вплив на асортимент такий, що роблять акцент на найпопулярніших товарах - формують культуру “мінімального кошика”.

Онлайн-ритейл та омніканальні мережі якто: Rozetka, Silpo Online, Zakaz.ua

Характеристика у них:

- ширший асортимент, ніж у фізичних магазинах;
- активна персоналізація пропозицій;
- аналітика замість інтуїції.

Вплив на асортимент - підштовхують ринок до гнучкості та швидкого оновлення товарних матриць.

Спеціалізовані мережі з різних ніш. Watsons, EVA, Prostor (дрогері), Алло, Comfy.

Характеристика:

- глибока спеціалізація в одній категорії;
- висока експертність персоналу;
- сильна роль брендів.

Вплив на асортимент складається так, що розвивають глибину категорій, а не ширину.

Соціально орієнтовані формати, як то мережі з фокусом на low-price у прифронтових регіонах

Характеристика:

- мінімальна маржа;
- пріоритет — доступність базових товарів;
- часто скорочений імпорт.

Вплив на асортимент такий що забезпечують виживання споживача, а не різноманіття.

Таблиця 2.2.

Типи роздрібних мереж та їх асортиментна політика

Тип роздрібної мережі	Основна характеристика	Асортиментна стратегія	Вплив на ринок товарів масового споживання
Національні супермаркети	Великі мережі з централізованим управлінням і широким покриттям ринку	Широкий асортимент, стандартизація, активний розвиток private label	Формують “ринковий стандарт” товарів і цін
Дискаунтери	Орієнтація на мінімальні ціни та високу оборотність	Вузький, але максимально ліквідний асортимент	Посилюють цінову конкуренцію, витісняють нішеві бренди
Преміальні мережі	Фокус на сервісі, якості та унікальності	Асортимент із високою часткою імпорту та ексклюзивних брендів	Формують культуру споживання та попит на якість
Регіональні мережі	Сильна прив’язка до локальних ринків	Гнучкий асортимент із залученням місцевих виробників	Підтримують регіональні бренди та локальну економіку
Магазини “біля дому”	Швидкість і зручність покупки	Мінімальний набір товарів першої необхідності	Формують культуру повсякденного споживання
Онлайн-ритейл	Цифрові канали продажу та персоналізація	Дуже широкий асортимент без обмежень площі	Підвищують конкуренцію та доступність товарів
Спеціалізовані мережі	Концентрація на окремій товарній категорії	Глибина асортименту в межах однієї групи	Розвивають експертність і брендову лояльність

Тип роздрібної мережі	Основна характеристика	Асортиментна стратегія	Вплив на ринок товарів масового споживання
Соціально орієнтовані формати	Фокус на доступності базових товарів	Скорочений асортимент, орієнтація на мінімальні ціни	Забезпечують споживчу стабільність у кризових умовах

Отже, діяльність роздрібних мереж в Україні демонструє високий рівень структурної різноманітності, що дозволяє ринку товарів масового споживання залишатися відносно стійким навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного часу. Поєднання масових, дискаунтних, преміальних, регіональних та спеціалізованих форматів формує багаторівневу систему задоволення споживчих потреб - від базових до більш складних і нішевих. Водночас посилення ролі великих мереж призводить до зростання їхнього впливу на постачальників і структуру асортименту, що, з одного боку, забезпечує стабільність і контроль якості, а з іншого - звужує можливості для малих виробників та альтернативних брендів.

У сучасних умовах саме роздрібні мережі виступають ключовими агентами трансформації асортиментної політики на ринку товарів масового споживання, адаптуючи її до змін платоспроможності населення, логістичних обмежень та нових моделей споживчої поведінки. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу проблем, пов’язаних із формуванням імпортного асортименту в Україні, де питання доступності, якості та стабільності постачання набувають особливої гостроти. Саме ці аспекти стають логічним продовженням дослідження у наступному підрозділі, присвяченому проблемам імпортної складової ринку.

Оскілки імпортний асортимент складає значну частину загального асортименту торговельних мереж треба зазначити, що саме ця частина складає найбільшу проблему та ризик в торгівлі.

2.3. Проблеми імпортного асортименту в Україні

Імпортний асортимент товарів масового споживання традиційно відіграє важливу роль у задоволенні потреб українських споживачів, особливо у сегментах продуктів харчування, побутової хімії, косметики, товарів для дому та особистої гігієни. До повномасштабної війни структура джерел імпорту була відносно стабільною і формувалася за рахунок постачань із країн Європейського Союзу, Туреччини, Китаю та частково країн Південно-Східної Азії. Така модель забезпечувала широкий вибір товарів, але водночас створювала значну залежність внутрішнього ринку від зовнішніх логістичних і політичних факторів.

У сучасних умовах структура джерел імпортного асортименту зазнала суттєвих змін. Порушення транспортних коридорів, зростання вартості логістики та валютні коливання призвели до скорочення частки традиційних каналів постачання та переорієнтації на більш гнучкі, хоча й не завжди стабільні, маршрути. Особливо відчутними стали проблеми у сегменті недорогих товарів масового попиту, де навіть незначне зростання собівартості суттєво впливає на кінцеву ціну для споживача. У результаті ринок зіткнувся з ситуацією, коли імпортна складова асортименту перестала бути гарантованою і почала розглядатися як фактор ризику.

У відповідь на ці виклики підприємства роздрібної торгівлі та імпортери змушені шукати альтернативні джерела формування асортименту. Першим і найбільш очевидним напрямом є заміщення імпорту продукцією вітчизняних виробників. Українські підприємства у сегменті FMCG поступово розширюють номенклатуру товарів, адаптуючи її до змінених споживчих очікувань та цінових обмежень. Це дозволяє зменшити валютні ризики та скоротити логістичні витрати, однак потребує часу для забезпечення стабільної якості та масштабування виробництва.

Другим важливим напрямом альтернативи є диверсифікація географії постачання. Замість концентрації імпорту з обмеженого кола країн підприємства дедалі активніше звертаються до ринків Східної Європи, Кавказу, Близького Сходу та Північної Африки. Такий підхід не лише знижує залежність від окремих логістичних маршрутів, а й розширює можливості цінового маневрування. Водночас це потребує підвищення рівня експертизи у сфері міжнародних закупівель та контролю якості продукції.

Третьою альтернативою стає розвиток власних торгових марок роздрібних мереж як інструменту управління імпортним асортиментом. У цьому випадку мережі фактично беруть на себе функцію інтегратора між виробником і споживачем, формуючи товарні позиції під власним брендом із залученням як іноземних, так і українських виробників. Така модель дозволяє зберігати асортимент навіть в умовах нестабільних поставок традиційних брендів та контролювати рівень цін і маржинальності.

Окрему роль у формуванні альтернатив імпортному асортименту відіграє розвиток паралельного імпорту та альтернативних каналів постачання. Хоча цей механізм часто супроводжується правовими та репутаційними ризиками, у кризових умовах він стає одним із небагатьох способів забезпечення безперервності товарної пропозиції, особливо у сегменті побутових та гігієнічних товарів першої необхідності.

\Отже, структура джерел імпортного асортименту в Україні поступово трансформується від моделі стабільної зовнішньої залежності до більш гнучкої та диверсифікованої системи. Альтернативи у вигляді розвитку внутрішнього виробництва, розширення географії постачань, активного використання private label та пошуку нових логістичних рішень формують підґрунтя для підвищення стійкості ринку товарів масового споживання. У сучасних умовах питання імпортного асортименту виходить за межі суто комерційної проблематики і стає елементом економічної

безпеки, що визначає здатність країни забезпечувати базові потреби населення навіть у періоди максимальних викликів.

Таблиця 2.3.

Джерела імпорту та формування асортименту

Основне джерело імпорту	Характеристика постачань	Ключові ризики	Альтернативні рішення	Очікуваний ефект для ринку
Країни ЄС	Стабільна якість, широкий асортимент FMCG	Зростання логістичних витрат, залежність від транзитних маршрутів	Диверсифікація маршрутів, розвиток private label на базі європейських виробників	Збереження якості при зниженні цінового тиску
Туреччина	Конкурентні ціни, гнучкість постачальників	Валютні коливання, нестабільність термінів доставки	Перехід на довгострокові контракти, розширення асортименту власних ТМ	Підвищення прогнозованості поставок
Китай та Південно-Східна Азія	Великий обсяг дешевих товарів масового попиту	Довга логістика, ризики зриву поставок	Часткове заміщення українськими виробниками, локалізація виробництва	Скорочення залежності від далеких ринків
Імпортні бренди преміум-сегменту	Висока якість, іміджева складова	Падіння платоспроможності населення	Розвиток середнього цінового сегмента та локальних брендів	Баланс між доступністю та якістю
Паралельний імпорт	Оперативне поповнення дефіцитних позицій	Правові ризики, нестабільність якості	Посилення контролю сертифікації та прозорості каналів	Зменшення дефіциту базових товарів
Внутрішній ринок (українські виробники)	Скорочені логістичні ланцюги, валютна незалежність	Обмежені виробничі потужності	Державна та мережна підтримка локальних брендів	

Рух імпортних товарів на українському ринку товарів масового споживання у сучасних умовах характеризується підвищеною складністю та багаторівневістю. Якщо раніше ланцюг постачання будувався за відносно простою моделлю «виробник — дистриб'ютор — роздрібна мережа», то сьогодні він перетворився на систему з кількома проміжними вузлами, альтернативними маршрутами та постійним коригуванням логістичних рішень.

В умовах воєнного часу основними чинниками, що впливають на рух імпортних товарів, стали безпекові ризики, обмежена пропускна спроможність транспортних коридорів, зростання вартості перевезень та зміна географії поставок. У результаті швидкість товарообігу знизилася, а значення ефективного управління запасами істотно зросло.

Особливістю сучасного етапу є також трансформація ролі посередників у русі імпортної продукції. Дистриб'ютори та логістичні оператори дедалі частіше виконують не лише функції транспортування і зберігання, а й беруть участь у формуванні асортименту, прогнозуванні попиту та оптимізації поставок під конкретні формати роздрібних мереж. Це призводить до більш тісної інтеграції між усіма учасниками ланцюга постачання, але водночас підвищує залежність ринку від стабільності роботи кожної окремої ланки. У таких умовах рух імпортних товарів набуває не лише економічного, а й стратегічного значення, оскільки від його безперервності безпосередньо залежить доступність базових товарів для населення та стійкість споживчого ринку загалом.

Рух імпортних товарів на українському ринку супроводжується значними додатковими витратами, які безпосередньо впливають на кінцеву ціну товарів масового споживання. Окрім закупівельної вартості продукції, імпортер несе витрати на міжнародну логістику, страхування вантажу, сертифікацію, митне оформлення та внутрішнє транспортування. В умовах воєнного часу ці витрати зросли внаслідок ускладнення маршрутів

доставки, подовження термінів перевезень і підвищення тарифів логістичних операторів. У результаті митні та супутні платежі перетворюються з технічної процедури на один із ключових чинників формування собівартості імпортного асортименту.

Особливу роль у структурі витрат відіграють податкові та митні платежі, які включають мито, податок на додану вартість та, у разі потреби, акцизний податок. Для товарів масового споживання, що не належать до підакцизної групи, основне навантаження припадає на ввізне мито та ПДВ. Саме ці платежі часто визначають економічну доцільність імпорту, особливо у сегменті недорогих товарів, де навіть незначне зростання фіскального навантаження робить продукцію менш конкурентоспроможною порівняно з вітчизняними аналогами.

Формула розрахунку митних та податкових платежів базується на визначенні митної вартості.

Для більшості товарів масового споживання загальна сума обов’язкових платежів при імпорті визначається за такою логікою:

1. Розрахунок митної вартості (МВ):

МВ = контрактна ціна товару + вартість транспортування до кордону України + страхування + інші витрати до моменту перетину кордону.

2. Розрахунок ввізного мита:

Мито = МВ × ставка мита (%).

3. Розрахунок бази оподаткування ПДВ:

База ПДВ = МВ + мито + (акциз — якщо застосовується).

4. Розрахунок ПДВ:

ПДВ = База ПДВ × 20 %.

5. Загальні митно-податкові витрати імпортера:

Загальні витрати = мито + ПДВ + акциз (за наявності) + митні збори + витрати на оформлення.

Таким чином, система митного та податкового регулювання істотно впливає на структуру імпортного асортименту товарів масового споживання. Для підприємств це означає необхідність враховувати не лише закупівельну ціну, а повну вартість ввезення товару з урахуванням фіскального навантаження. В умовах зростання логістичних та митних витрат імпорт дедалі частіше поступається місцем альтернативним рішенням - розвитку private label, локалізації виробництва та розширенню співпраці з вітчизняними постачальниками. Отже, митно-податкова складова стає не просто елементом фінансових розрахунків, а стратегічним фактором формування асортиментної політики на ринку товарів масового споживання.

Приклад розрахунку митних та податкових витрат при імпорті.

Умова підприємство імпортує партію товарів масового споживання.

Контрактна ціна товару – 10 000 €

- вартість транспортування до кордону України – 1 500 €
- страхування та супутні витрати – 500 €
- ставка ввізного мита – 5 %
- товар не є підакцизним

Курс НБУ (умовно) – 1 € = 42 грн

Крок 1. Розрахунок митної вартості (МВ)

МВ = 10 000 + 1 500 + 500 = 12 000 €

У гривнях:

12 000 × 42 = 504 000 грн

Крок 2. Розрахунок ввізного мита

Мито = 504 000 × 5 % = 25 200 грн

Крок 3. Формування бази для ПДВ

База ПДВ = МВ + мито = 504 000 + 25 200 = 529 200 грн

Крок 4. Розрахунок ПДВ

ПДВ = 529 200 × 20 % = 105 840 грн

Крок 5. Загальні митно-податкові витрати.

- ввізне мито – 25 200 грн
- ПДВ – 105 840 грн

Разом обов’язкові платежі:

131 040 грн.

(без урахування брокерських послуг, сертифікації та внутрішньої логістики).

Фактична вартість імпортної партії після митного оформлення:

- початкова митна вартість: 504 000 грн
- митні та податкові платежі: 131 040 грн.

Разом: 635 040 грн

Тобто ще +26 % зверху до вартості товару просто за рахунок державних платежів.

І це без затримок на кордоні, штрафів чи стрибків курсу. Наведений приклад демонструє, що митно-податкове навантаження істотно впливає на кінцеву собівартість імпортних товарів масового споживання. Навіть за відносно помірної ставки мита загальні обов’язкові платежі можуть збільшувати вартість товару більш ніж на чверть. Це пояснює зростаючий інтерес підприємств до альтернативних моделей формування асортименту - розвитку власних торгових марок, локалізації виробництва та співпраці з вітчизняними постачальниками.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ У ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1. Оновлення імпортного асортименту товарів масового споживання

Повномасштабна війна стала переломним моментом у формуванні імпортного асортименту товарів масового споживання в Україні. Якщо раніше логіка його оновлення будувалася навколо конкурентної боротьби брендів, розширення вибору та цінових сегментів, то з 2022 року визначальними чинниками стали безпекові ризики, доступність постачань і здатність товарів забезпечувати базові потреби населення в умовах нестабільності. Імпорт перестав бути лише інструментом різноманіття і дедалі більше виконує функцію стабілізатора споживчого ринку, компенсуючи провали в логістиці, енергетиці та внутрішньому виробництві.

Однією з найпомітніших змін стала різка актуалізація товарів, пов’язаних з автономністю та енергетичною незалежністю. За даними профільних торговельних мереж, у період масових блекаутів 2022–2023 років попит на павербанки та портативні зарядні станції зріс у 3–4 рази порівняно з довоєнним періодом, а окремі категорії ліхтарів і акумуляторних ламп демонстрували стократне зростання продажів у пікові місяці. Ці товари, які ще кілька років тому сприймалися як туристичні аксесуари або нішеві гаджети, фактично перейшли в категорію повсякденної необхідності. Саме тому імпортний асортимент у цьому сегменті швидко переорієнтувався на постачання з Китаю, Південної Кореї та країн ЄС, тоді як частина продукції російського та білоруського походження була повністю витіснена з ринку.

Паралельно відбулася трансформація продовольчого імпорту, особливо у сегменті продуктів тривалого зберігання. Споживчі пріоритети змістилися від щоденного свіжого кошика до формування стратегічних запасів. За оцінками галузевих аналітиків, у 2022 році обсяги продажів м’ясних і рибних консервів у великих роздрібних мережах зросли в середньому на 25–30 %, а у прифронтових регіонах — майже вдвічі.

Аналогічну динаміку продемонстрували крупи швидкого приготування, сухі супи та продукти дитячого харчування з довгим терміном зберігання. Це зумовило активніше залучення імпорту з Польщі, Румунії та Туреччини, які змогли частково компенсувати скорочення поставок із традиційних до війни напрямів.

Суттєвих змін зазнала й структура імпорту в сегменті товарів особистої гігієни та базового медичного забезпечення. Після пандемії та з початком воєнних дій попит на антисептики, дезінфекційні засоби, перев’язувальні матеріали та аптечки першої допомоги стабілізувався на рівні, який у кілька разів перевищує довоєнні показники. За оцінками окремих дистриб’юторів, у 2023 році обсяг імпорту антисептичної продукції залишався майже на 60 % вищим, ніж у 2019 році, попри часткове насичення ринку. Це свідчить про те, що під впливом війни сформувалася нова модель споживчої поведінки, у якій профілактика та самозабезпечення відіграють значно більшу роль, ніж раніше.

Окремого аналізу заслуговує сегмент товарів для побутової безпеки та виживання, який практично не існував як масовий ринок у довоєнний період. Туристичні спальники, термоковдри, газові пальники, фільтри для води та багатофункціональні інструменти стали частиною стандартного споживчого кошика для значної частини населення. За даними великих онлайн-ритейлерів, у 2022 році продажі портативних газових плит зросли більш ніж у п’ять разів, а фільтрів для води — у три рази. Цей сплеск попиту сформував новий імпортний сегмент, орієнтований не на комфорт, а на

готовність до надзвичайних ситуацій, що принципово змінило логіку оновлення асортименту.

Водночас війна радикально трансформувала географію імпортних поставок. До 2022 року значна частина товарів масового споживання надходила з росії та білорусі, особливо у сегментах побутової хімії, косметики мас-маркет, паперової продукції та окремих груп харчових товарів. Після припинення цих поставок український ринок опинився перед необхідністю оперативного пошуку альтернатив. Найшвидше цю нішу заповнили виробники з Польщі, Литви, Чехії та Румунії, які змогли забезпечити стабільні поставки мийних засобів, товарів особистої гігієни та продуктів швидкого споживання. Туреччина суттєво посилила свої позиції у сегментах текстилю, одягу та побутових товарів, тоді як азійські країни, передусім Китай і Південна Корея, стали ключовими постачальниками електроніки та автономних енергетичних рішень.

Паралельно активізувався процес внутрішнього заміщення імпорту. Українські виробники побутової хімії, кондитерських виробів, продуктів тривалого зберігання та паперової продукції значно розширили номенклатуру, намагаючись закрити ті товарні позиції, які раніше масово постачалися з білорусі та росії. За даними профільних асоціацій, у 2023 році частка національних брендів у сегменті мийних засобів зросла майже на 15 відсоткових пунктів порівняно з 2021 роком, що свідчить не лише про вимушену адаптацію, а й про формування нової моделі споживчої лояльності, заснованої на принципі економічної безпеки.

У підсумку оновлення імпортного асортименту товарів масового споживання в умовах воєнного часу набуло системного та довгострокового характеру. Йдеться не просто про тимчасове розширення окремих категорій, а про глибоку трансформацію структури попиту, де пріоритети змістилися у бік автономності, функціональності та надійності. Витіснення товарів з росії та білорусі стало каталізатором для диверсифікації постачань

і розвитку внутрішнього виробництва, що створює підґрунтя для формування більш стійкої та безпеково орієнтованої асортиментної політики на українському ринку. Фактично війна перетворила імпортний асортимент із інструменту ринкової конкуренції на елемент економічної стійкості держави, і ця трансформація матиме довгострокові наслідки для всієї системи.

Таблиця 3.1.

Тенденції до оновлення імпортного асортименту

Категорія товарів	Асортимент до 2022 року (було)	Асортимент у воєнний період (стало)	Ключова зміна у споживчому попиті
Електроніка та гаджети	Смартфони, аксесуари, навушники, smart-девайси	Павербанки, зарядні станції, ліхтарі, акумулятори	Зміщення від комфорту до автономності
Продукти харчування	Широкий вибір імпортних снеків, соусів, солодощів	Консерви, каші швидкого приготування, сухі пайки	Перехід від різноманіття до стратегічного запасу
Побутова хімія	Масові бренди з рф і білорусі	Європейські та українські аналоги, private label	Заміщення політично й логістично ризикових брендів
Косметика та гігієна	Декоративна косметика, преміальні лінійки	Антисептики, серветки, базові засоби догляду	Пріоритет безпеки над іміджем
Товари для дому	Декор, дрібні аксесуари	Газові плитки, каністри, фільтри для води	Перехід від естетики до функціональності
Одяг та текстиль	Fashion-бренди, сезонні колекції	Термобілизна, утеплений одяг, робоче взуття	Зміна моди на практичність
Канцелярія та дрібні товари	Сувенірна продукція, офісні аксесуари	Аптечки, мультитули, тактичні рюкзаки	Переорієнтація на безпекові потреби
Країни-постачальники	рф, білорусь, частково Китай	ЄС, Туреччина, Південна Корея, Україна	Геополітична переорієнтація імпорту

Трансформацію імпортного асортименту товарів масового споживання у воєнний період узагальнено в табл. 3.1. Дані таблиці наочно

демонструють зміщення пріоритетів із товарів комфорту та іміджу до продукції, орієнтованої на автономність, безпеку та довготривале зберігання.

Така зміна структури попиту свідчить не лише про тимчасову адаптацію споживачів до кризових умов, а й про формування нової моделі асортиментної політики, у якій визначальними стають функціональність, надійність і стійкість ланцюгів постачання.

3.2. Впровадження нових позицій

Впровадження нових товарних позицій у період воєнного часу набуває принципово іншого змісту порівняно з мирними умовами. Якщо раніше оновлення асортименту переважно орієнтувалося на розширення вибору, підвищення іміджевості та слідування споживчим трендам, то сьогодні ключовими критеріями стають функціональна доцільність, швидкість виходу на ринок і здатність товару закривати критичні потреби споживача.

Фактично підприємства переходять від моделі «інновації заради привабливості» до моделі «інновації заради виживання і стійкості».

У сучасних умовах найбільш активно в асортимент упроваджуються товари, пов’язані з автономністю та безпекою. Нові позиції у категоріях портативних зарядних пристроїв, акумуляторних ліхтарів, компактних генераторів і систем альтернативного живлення з’являються значно швидше, ніж у довоєнний період, часто без тривалого тестування ринку.

Практика показує, що саме ці товари демонструють найкоротший життєвий цикл виведення на полиці: від моменту прийняття рішення до фактичного продажу проходить у середньому вдвічі менше часу, ніж для традиційних категорій. Це свідчить про трансформацію управлінських

підходів - гнучкість і швидкість дедалі частіше переважають над класичними процедурами багаторівневої оцінки ризиків.

Суттєві зміни відбулися і у впровадженні нових позицій у продовольчому сегменті. Підприємства активно розширюють лінійки продуктів тривалого зберігання, готових страв швидкого приготування, сухих пайків та функціонального харчування. Нові товарні позиції у цій групі мають чітко виражену прикладну спрямованість: мінімальні вимоги до умов зберігання, простота приготування, поживна цінність і можливість тривалого зберігання без втрати якості. У результаті з'являється новий сегмент споживання, який поєднує характеристики традиційного FMCG та елементів гуманітарного забезпечення.

Окремої уваги заслуговує впровадження нових позицій у сегменті товарів особистої гігієни та базової медицини. У період війни на ринок активно виводяться компактні аптечки, індивідуальні набори першої допомоги, багатофункціональні антисептичні засоби та універсальні перев'язувальні матеріали. Ці позиції часто формуються у форматі готових комплектів, що спрощує вибір для споживача і знижує бар'єр входу в категорію. Таким чином, інноваційність полягає не стільки у створенні принципово нового продукту, скільки у зміні способу його подання та споживання.

Паралельно зростає роль впровадження нових товарних позицій у сфері побутової безпеки та адаптації до надзвичайних ситуацій. На ринку з'являються багатофункціональні інструменти, портативні системи очищення води, універсальні газові пальники, компактні комплекти для екстрених умов проживання. Те, що раніше вважалося туристичним або спеціалізованим спорядженням, нині інтегрується в масовий асортимент і позиціонується як елемент повсякденної готовності до кризових ситуацій.

Це свідчить про формування нової споживчої культури, у якій практичність і готовність до ризиків стають частиною звичного способу життя.

Важливим аспектом упровадження нових позицій є також трансформація географії їх походження. Унаслідок відмови від товарів російського та білоруського походження підприємства змушені не лише заміщувати старі бренди, а й фактично формувати нові асортиментні ніші за участі європейських, турецьких та азійських виробників. У багатьох випадках це призводить до появи на українському ринку раніше маловідомих торгових марок, які швидко адаптуються до місцевих умов, змінюють упаковку, мовне оформлення та цінове позиціонування. Таким чином, процес упровадження нових позицій стає інструментом не лише асортиментної, а й культурної та економічної переорієнтації ринку.

Окрему роль у цьому процесі відіграють власні торгові марки роздрібних мереж, які дедалі частіше використовуються як платформа для тестування нових товарних позицій. Саме через private label мережі швидко запускають продукти у сегментах гігієни, продуктів тривалого зберігання, базових побутових товарів та аксесуарів для автономного використання. Це дозволяє зменшити залежність від глобальних брендів, скоротити витрати на маркетинг і водночас оперативно реагувати на зміну споживчих очікувань. У результаті впровадження нових позицій набуває більш прагматичного характеру, де головним критерієм успіху стає не іміджевий ефект, а здатність товару стабільно закривати актуальні потреби ринку.

Таким чином, упровадження нових товарних позицій у період воєнного часу перетворюється на один із ключових механізмів адаптації асортиментної політики до кризових умов. Воно більше не обмежується маркетинговими експериментами, а стає інструментом забезпечення споживчої безпеки та економічної стійкості. Через появу нових категорій товарів, зміну форматів пропозиції та переорієнтацію на практичні потреби

формується нова модель асортиментного розвитку, у якій інновації мають не декоративний, а прикладний характер і безпосередньо впливають на якість життя населення в умовах тривалої нестабільності.

Таблиця 3.2.

Нові товарні пропозиції до асортименту ТМС

Нова товарна позиція	Причина впровадження	Основний споживчий запит	Очікуваний ефект для підприємств і ринку
Павербанки підвищеної ємності, зарядні станції	Масові відключення електроенергії, нестабільність енергосистеми	Автономність, безперервний зв’язок	Формування нового стабільного сегмента попиту, зростання обороту в non-food
Акумуляторні ліхтарі та лампи	Дефіцит освітлення в кризових ситуаціях	Безпека, базовий комфорт	Розширення асортименту товарів першої необхідності
Консерви та сухі пайки нового формату	Потреба у стратегічних запасах їжі	Надійність, тривале зберігання	Стабілізація продовольчого сегмента
Продукти швидкого приготування	Обмежений доступ до кухонних умов	Швидкість, простота використання	Зростання ролі функціонального харчування
Компактні аптечки першої допомоги	Підвищені ризики для населення	Самозабезпечення, готовність до надзвичайних ситуацій	Формування культури превентивної безпеки
Антисептики та універсальні засоби гігієни	Загострення уваги до санітарної безпеки	Захист здоров’я	Зміцнення сегмента товарів базової гігієни
Газові пальники та туристичні плитки	Перебої з газо- та електропостачанням	Побутова автономність	Розвиток нового побутово-утилітарного сегмента
Фільтри для води та каністри	Загрози водопостачанню в окремих регіонах	Доступ до безпечної води	Підвищення стійкості домогосподарств
Термобілизна та функціональний одяг	Потреба у практичному, універсальному одязі	Комфорт у складних умовах	Зміна структури попиту в текстильному сегменті
Private label у базових категоріях	Скорочення імпорту з рф та білорусі	Доступна ціна, стабільність поставок	Зниження залежності від зовнішніх брендів

Основні напрями впровадження нових товарних позицій у період воєнного часу узагальнено в табл. 3.2.

Дані таблиці свідчать, що сучасна асортиментна політика орієнтується не стільки на розширення вибору, скільки на підвищення функціональної цінності товарів для споживача та стійкості ринку загалом.

Воєнний період створив унікальну ситуацію на ринку товарів масового споживання, коли процес упровадження нових товарних позицій дедалі частіше відбувається не за ініціативою великих транснаціональних брендів, а завдяки активності вітчизняних товаровиробників та малих імпортерів. Саме ці суб'єкти виявилися найбільш гнучкими у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури, здатними швидко займати ніші, що утворилися після виходу з українського ринку російських і білоруських постачальників та скорочення присутності окремих міжнародних компаній.

Для українських виробників цей період став не лише викликом, а й вікном можливостей. У багатьох сегментах - від побутової хімії до продуктів тривалого зберігання - вони змогли оперативно розширити номенклатуру та адаптувати виробничі лінії під нові споживчі запити. Те, що раніше вважалося другорядним або нішевим продуктом, у воєнних умовах набуло статусу базової необхідності. У результаті українські бренди дедалі частіше заміщають імпортні позиції не за рахунок прямого копіювання, а через створення функціонально еквівалентних товарів, орієнтованих на локальні умови споживання та цінову чутливість населення.

Особливо помітною ця тенденція стала у сегментах мийних засобів, паперової продукції, базової косметики та харчових товарів тривалого зберігання, де частка національних брендів упродовж 2022–2024 років зросла, за оцінками галузевих експертів, у середньому на 10–15 відсоткових пунктів.

Паралельно активізувалася роль малих імпортерів, які зайняли проміжну нішу між великими дистриб'юторами та локальними виробниками. На відміну від великих компаній, що часто обмежені складними корпоративними процедурами та довгими ланцюгами ухвалення рішень, малі імпортери демонструють значно вищу оперативність. Саме вони першими почали завозити на український ринок альтернативні бренди з Польщі, Балтії, Туреччини, Балканських країн та Південно-Східної Азії, швидко адаптуючи асортимент до реальних можливостей споживачів. У багатьох випадках такі компанії працюють не з масовими глобальними марками, а з середніми або регіональними виробниками, для яких український ринок став новою можливістю розширення присутності.

Цей процес призвів до формування нової моделі асортиментного заміщення, у якій ключову роль відіграє не масштаб бізнесу, а швидкість і точність реакції на попит. Вітчизняні товаровиробники закривають базові потреби у сегментах повсякденного споживання, тоді як малі імпортери забезпечують різноманіття та гнучкість, доповнюючи ринок новими брендами й форматами продукції. У результаті замість колишньої залежності від обмеженого кола країн-постачальників формується більш децентралізована система постачання, де ризики розподіляються між значно більшою кількістю учасників.

Важливою особливістю цього процесу є також зміна логіки конкурентної боротьби. Якщо раніше українські виробники часто поступалися імпортним брендам за рівнем довіри споживачів, то в умовах війни критерії вибору суттєво трансформувалися. На перший план вийшли такі фактори, як стабільність поставок, прогнозованість цін і соціальна відповідальність бізнесу. У цьому контексті національні бренди отримали додаткову перевагу, оскільки сприймаються не лише як економічна альтернатива, а й як елемент підтримки внутрішнього ринку та зайнятості.

Водночас малі імпортери, які відкрито комунікують про походження продукції та умови її постачання, також здобувають лояльність споживачів, формуючи нові патерни довіри до “неіменитих”, але функціонально надійних брендів.

Таким чином, процес упровадження нових товарних позицій у воєнний період дедалі більше ґрунтується на синергії між вітчизняними виробниками та малими імпортерами. Перші забезпечують стабільну базу асортименту, другі - його адаптивність і різноманіття. Саме ця взаємодія дозволяє ринку товарів масового споживання не лише компенсувати втрати від згортання традиційних імпортних каналів, а й поступово формувати нову структуру пропозиції, більш стійку до зовнішніх шоків і політичних ризиків. Фактично війна прискорила ті процеси, які в мирний час тривали б роками: перехід від моделі залежного імпорту до моделі гнучкого багатоканального забезпечення ринку, де ключову роль відіграють локальні ініціативи та підприємницька швидкість.

3.3. Просування нових торгових марок

У сучасних умовах воєнного стану просування нових торгових марок на ринку товарів масового споживання набуло принципово іншого змісту, ніж у мирний період. Якщо раніше бренд-менеджмент будувався навколо емоційного позиціонування, іміджевих кампаній та боротьби за впізнаваність, то сьогодні головними чинниками успіху стають довіра, стабільність та практична цінність для споживача.

Фактично ринок переживає перехід від моделі «бренд як стиль життя» до моделі «бренд як гарантія надійності», де вирішальну роль відіграє не гучність комунікації, а здатність торгової марки підтвердити свою корисність у складних умовах.

У воєнний період процес виходу нових брендів на ринок суттєво прискорився, але водночас став значно ризикованішим. Підприємства змушені запускати торгові марки в умовах нестабільного попиту, обмежених маркетингових бюджетів та високої чутливості споживачів до ціни. Це призвело до трансформації підходів до просування: замість дорогих рекламних кампаній у мас-медіа дедалі частіше використовуються точкові канали комунікації, орієнтовані на безпосередній контакт зі споживачем - через роздрібні мережі, цифрові платформи та рекомендаційні механізми. У результаті ефективність просування дедалі менше залежить від масштабів бюджету і дедалі більше - від чіткості ціннісної пропозиції.

Особливо помітною стала зміна акцентів у позиціонуванні нових торгових марок. Якщо раніше ключовими меседжами були унікальність, престиж і статусність, то сьогодні домінують такі категорії, як доступність, практичність і соціальна відповідальність. Нові бренди дедалі частіше комунікують не про «ексклюзивність», а про свою корисність у повсякденному житті: здатність забезпечити базові потреби, стабільність поставок, підтримку локальної економіки. Для значної частини споживачів це стає вирішальним аргументом вибору, особливо в умовах, коли довіра до великих транснаціональних брендів інколи поступається довірі до менш відомих, але «своїх» виробників.

Важливу роль у просуванні нових торгових марок відіграють роздрібні мережі, які фактично перетворюються на основні майданчики для тестування нових брендів. Через полиці супермаркетів, формати магазинів біля дому та онлайн-платформи ритейлери отримують можливість не лише продавати товар, а й формувати до нього ставлення споживача. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток власних торгових марок, які дедалі частіше виконують функцію «вхідних воріт» для нових продуктів. Під брендом мережі споживач готовий пробувати нові категорії та формати

товарів, що знижує бар’єр недовіри і значно прискорює процес прийняття нової марки на ринку.

Суттєвим чинником ефективного просування нових торгових марок у період війни стала цифровізація комунікацій. Соціальні мережі, маркетплейси та локальні онлайн-спільноти перетворилися на ключові канали формування репутації брендів. Саме через них нові торгові марки будують прямий діалог зі споживачами, отримують зворотний зв’язок і швидко коригують свою пропозицію. На відміну від класичної реклами, цифрові канали дозволяють формувати образ бренду не через гучні гасла, а через реальні історії - про походження товару, умови виробництва, участь у соціальних ініціативах або підтримку громад у складні періоди. У воєнний час такі наративи мають значно більшу силу впливу, ніж традиційні маркетингові слогани.

Водночас просування нових торгових марок у сучасних умовах усе частіше відбувається в тісному зв’язку з питаннями економічної та соціальної відповідальності бізнесу. Для українських споживачів бренд дедалі більше асоціюється не лише з якістю товару, а й з позицією компанії щодо підтримки армії, волонтерських ініціатив, локальних громад та внутрішнього виробництва. Це створює нову систему критеріїв оцінки торгових марок, де маркетинг тісно переплітається з репутаційним капіталом. У результаті компанії, що ігнорують соціальний контекст, ризикують втратити довіру навіть за наявності конкурентної ціни чи привабливої упаковки.

Таким чином, просування нових торгових марок у період воєнного часу трансформується з класичного маркетингового процесу на складний інструмент формування довіри та стабільності на споживчому ринку. Нові бренди успішно закріплюються не завдяки гучним рекламним кампаніям, а через здатність відповідати реальним потребам споживачів, демонструвати прозорість, соціальну відповідальність і готовність працювати в умовах

високої невизначеності. У цьому сенсі воєнний період, попри всі виклики, створив унікальні умови для формування нової культури бренд-менеджменту в Україні, де ключовими цінностями стають не ефектність, а надійність і змістовність.

Таблиця 3.3.

Інструменти оновлення асортименту та їх дія

Канал просування	Основні інструменти	Особливості застосування у воєнний час	Очікуваний ефект
Роздрібні мережі	Викладка на полиці, дегустації, акційні ціни	Покупець довіряє тому, що бачить у супермаркеті	Швидке знайомство споживача з новим брендом
Власні ТМ мереж	Запуск продуктів під брендом ритейлера	Зниження бар'єру недовіри до нових марок	Прискорене прийняття нових товарів ринком
Соціальні мережі	SMM, таргетована реклама, сторіс	Прямий контакт із аудиторією, мінімальні бюджети	Формування довіри через живу комунікацію
Маркетплейси	Просування в каталозі, відгуки, рейтинги	Покупець орієнтується на досвід інших	Підвищення продажів без великих витрат
PR та репутаційні кампанії	Публікації у ЗМІ, історії бренду	Акцент на соціальній відповідальності	Зростання лояльності до торгової марки
Локальні спільноти	Ярмарки, події, волонтерські акції	Пряма присутність у громаді	Підсилення ефекту "свій бренд"
Колаборації	Партнерські проєкти з іншими брендами	Спільна аудиторія замість дорогих кампаній	Розширення ринку збуту
Цифрові платформи	Email-розсилки, месенджери	Персоналізація замість масовості	Підвищення повторних покупок
Соціальні ініціативи	Донати, підтримка ЗСУ, громадам	Бренд як частина суспільного спротиву	Формування сильного репутаційного капіталу

В умовах воєнного часу просування нових торгових марок дедалі більше виходить за межі суто ринкових механізмів і все тісніше пов'язується з державною політикою підтримки національного виробника. Для багатьох вітчизняних компаній, особливо малого та середнього

бізнесу, державна підтримка стала не просто допоміжним інструментом розвитку, а ключовою умовою виживання та збереження присутності на ринку. У ситуації, коли класичні маркетингові бюджети скорочуються, а ризики ведення бізнесу зростають, саме інституційна підтримка з боку держави формує базу для появи й закріплення нових українських брендів.

Одним із найважливіших напрямів такої підтримки є стимулювання попиту на продукцію вітчизняного виробництва через програми імпортозаміщення та пріоритетного доступу локальних брендів до торговельних мереж і державних закупівель. Участь у програмах типу "Зроблено в Україні", регіональних ініціативах підтримки підприємництва, а також механізмах компенсації відсоткових ставок за кредитами дозволяє малим і середнім виробникам не лише стабілізувати фінансовий стан, а й інвестувати у розвиток торгових марок, покращення дизайну упаковки, сертифікацію та комунікацію з кінцевим споживачем. У результаті державна підтримка опосередковано перетворюється на елемент бренд-стратегії, навіть якщо формально вона не має рекламного характеру.

Важливою складовою державного впливу на процес просування локальних брендів є також створення сприятливого регуляторного середовища. Спрощення процедур реєстрації, сертифікації та виходу на ринок нових товарних позицій у воєнний період суттєво знизило бар'єри для входу малих виробників у сегменти, які раніше контролювалися великими імпортними компаніями. Це особливо помітно у сфері продуктів харчування, побутової хімії та базових товарів гігієни, де швидке реагування на попит стало критично важливим. Таким чином, держава фактично виступає не лише регулятором, а й активним модератором процесів асортиментного оновлення.

Окремої уваги заслуговує роль держави у формуванні репутаційного капіталу українських брендів. Інформаційні кампанії, спрямовані на популяризацію споживання вітчизняних товарів, публічні закупівлі у національних виробників та підтримка експорту локальних брендів формують у суспільстві нову систему цінностей, у якій вибір українського товару сприймається не лише як економічно доцільний, а й як соціально відповідальний. У воєнний час цей аспект набуває особливого значення, адже споживання стає формою громадянської позиції, а бренд — символом стійкості та солідарності.

Таким чином, державна підтримка вітчизняних товаровиробників та малих імпортерів у період воєнного часу виконує не лише стабілізаційну, а й стратегічну функцію у процесі просування нових торгових марок. Вона створює умови для зниження ризиків, стимулює інновації та формує позитивне сприйняття локальних брендів у суспільстві. У поєднанні з ринковими механізмами та активністю самих підприємців це дозволяє закладати підґрунтя для формування більш стійкої, конкурентоспроможної та національно орієнтованої системи асортиментної політики на українському ринку товарів масового споживання.

В умовах воєнного стану поняття імпорту на українському ринку товарів масового споживання набуває принципово нового змісту. Якщо в мирний час імпорт сприймався передусім як елемент конкурентного середовища та розширення споживчого вибору, то сьогодні він дедалі частіше розглядається крізь призму критичної необхідності. Саме в цей період формується категорія так званого критичного імпорту — товарів, без яких неможливо забезпечити базову життєдіяльність населення, функціонування інфраструктури та стабільність споживчого ринку загалом. Йдеться не лише про енергоносії чи медичні засоби, а й про широкий спектр товарів масового споживання, які в кризових умовах переходять із розряду звичайних у розряд стратегічних.

Критичний імпорт охоплює, зокрема, лікарські засоби та медичні вироби, обладнання для енергозабезпечення, елементи автономного живлення, засоби зв'язку, а також окремі категорії продовольства та товарів першої необхідності. У періоди логістичних збоїв і обмежень внутрішнього виробництва саме імпорт стає механізмом компенсації структурних дефіцитів на внутрішньому ринку. Це означає, що доступ до зовнішніх ринків перетворюється не просто на питання економічної вигоди, а на фактор національної стійкості та соціальної стабільності. У такій логіці імпорт перестає бути «чужим» елементом економіки і дедалі більше інтегрується у систему забезпечення безпеки країни.

Водночас надмірне обмеження імпорту в умовах війни може мати протилежний ефект, ніж очікуваний. Закритість ринку, посилення бар'єрів та протекціоністські заходи, не підкріплені реальними можливостями внутрішнього виробництва, здатні призводити до дефіцитів, цінових стрибків та зростання тіньових каналів постачання. У таких умовах відкритість ринку набуває нового значення - не як безумовна лібералізація, а як керована інтеграція у світову економіку, що дозволяє швидко залучати необхідні ресурси та компенсувати внутрішні обмеження.

Особливо важливою є роль відкритості ринку для підтримки малого та середнього бізнесу, який часто не має достатніх виробничих потужностей для повного заміщення імпорту, але здатний ефективно працювати як імпортер, дистриб'ютор або локальний інтегратор міжнародних товарів. Саме через відкриті торговельні канали малі компанії отримують доступ до альтернативних постачальників, нових технологій та інноваційних продуктів, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни попиту і заповнювати асортиментні ніші. У закритій економіці такі можливості суттєво звужуються, що призводить до монополізації ринку та зниження його адаптивності.

З точки зору довгострокової стратегії розвитку, поєднання політики підтримки національного виробника з принципами відкритості ринку створює більш стійку модель економічної поведінки. Вітчизняні підприємства отримують стимули до розвитку, але водночас не ізолюються від міжнародної конкуренції, яка залишається ключовим драйвером підвищення якості та ефективності. У цьому сенсі критичний імпорт і відкритість ринку не є взаємовиключними поняттями, а, навпаки, взаємодоповнюють одне одного, адже імпорт забезпечує стабільність у кризові періоди, а внутрішнє виробництво - довгострокову економічну безпеку.

Таким чином, у сучасних умовах війни формування асортиментної політики на ринку товарів масового споживання має ґрунтуватися на збалансованому підході до імпорту. З одного боку, необхідно чітко ідентифікувати перелік критично важливих товарів та забезпечувати для них максимально сприятливі умови ввезення. З іншого — підтримувати відкритість ринку як інструмент збереження конкуренції, інноваційності та гнучкості економічної системи. Саме така модель дозволяє уникнути крайнощів - як повної залежності від зовнішніх постачань, так і небезпечної ілюзії економічної самодостатності в умовах глобальної нестабільності.

Для місцевого споживчого ринку питання доступності імпортних товарів масового споживання має не лише економічний, а й соціальний вимір, адже стабільність постачання базових товарів безпосередньо впливає на якість життя населення в умовах підвищених безпекових ризиків. Малі імпортери, регіональні мережі та місцеві виробники фактично формують гібридну модель забезпечення ринку, де критичний імпорт доповнюється внутрішніми ресурсами, а не витісняє їх. Саме така модель для прифронтових регіонів стає не просто економічно доцільною, а стратегічно необхідною, оскільки дозволяє мінімізувати ризики дефіциту та підтримувати соціальну стабільність у період тривалої невизначеності.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було встановлено, що асортиментна політика на ринку товарів масового споживання в умовах воєнного часу зазнала глибокої трансформації - від інструмента конкурентної боротьби до механізму забезпечення стійкості споживчого ринку. Якщо в мирний період ключовими чинниками формування асортименту були різноманіття, брендова привабливість і цінове позиціонування, то сьогодні визначальними стають доступність, функціональність і здатність товарів задовольняти базові потреби населення в умовах нестабільності.

Теоретичний аналіз дозволив обґрунтувати, що асортиментна політика є не лише складовою маркетингової діяльності підприємства, а системним елементом його стратегічного управління. Її ефективність безпосередньо залежить від глибини розуміння споживчої поведінки, здатності адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури та використання комплексу аналітичних, маркетингових і організаційних методів управління. У сучасних умовах ці методи набувають не просто економічного, а й соціального значення, оскільки формують доступність товарів першої необхідності для широких верств населення.

Аналіз діяльності роздрібних мереж в Україні показав, що саме вони виступають ключовими агентами формування асортименту товарів масового споживання. Через механізми стандартизації, розвитку власних торгових марок та цифровізації управління товарними потоками ритейлери істотно впливають на структуру пропозиції та споживчі пріоритети. Водночас зростання ролі великих мереж посилює потребу у збереженні конкурентного середовища та підтримці малих виробників і регіональних постачальників як чинників різноманіття та гнучкості ринку.

Дослідження структури імпортного асортименту дозволило дійти висновку, що війна стала каталізатором радикальної перебудови системи зовнішніх постачань. Повне згортання імпорту з росії та білорусі прискорило процеси диверсифікації географії поставок і розвитку внутрішнього виробництва. Імпортний асортимент дедалі більше формується за принципами безпекової доцільності та логістичної стійкості, а альтернативами традиційним каналам стають європейські, турецькі та азійські ринки, а також активізація вітчизняних виробників.

Особливе значення у сучасних умовах набуває процес оновлення імпортного асортименту та впровадження нових товарних позицій. Зміщення попиту у бік товарів автономності, тривалого зберігання, побутової безпеки та базової гігієни свідчить про формування нової моделі споживчої поведінки, у якій пріоритетами є не статусність і брендова привабливість, а практичність і надійність. У цьому процесі ключову роль відіграють вітчизняні товаровиробники та малі імпортери, які завдяки гнучкості та швидкості реагування ефективно займають ніші, що утворилися після виходу з ринку окремих іноземних постачальників.

Доведено, що просування нових торгових марок у період воєнного часу трансформується з класичної маркетингової функції у механізм формування довіри та соціальної стабільності. Успішність брендів дедалі менше залежить від масштабів рекламних бюджетів і дедалі більше — від репутаційного капіталу, соціальної відповідальності та здатності відповідати реальним потребам споживачів. У цьому контексті державна підтримка вітчизняних виробників і малого бізнесу виступає важливим чинником не лише економічної стабілізації, а й розвитку національного бренд-простору.

Окремо обґрунтовано значення критичного імпорту та відкритості ринку як складових економічної стійкості країни. В умовах війни імпорт перестає бути виключно інструментом розширення вибору і

перетворюється на елемент забезпечення базової життєдіяльності населення та функціонування інфраструктури. Водночас надмірна закритість ринку створює ризики дефіцитів і цінових дисбалансів, тоді як керована відкритість дозволяє зберігати гнучкість економічної системи та підтримувати конкурентне середовище.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що сучасна асортиментна політика на ринку товарів масового споживання в Україні формується в умовах подвійного виклику: необхідності забезпечити стабільність у короткостроковій перспективі та закласти підґрунтя для сталого розвитку в майбутньому. Війна прискорила процеси, які в мирний час тривали б роками, - переорієнтацію імпорту, зміцнення ролі національного виробника, трансформацію споживчих пріоритетів і перегляд підходів до бренд-менеджменту. У результаті формується нова модель асортиментної політики, у якій ключовими цінностями стають не просто ефективність і прибутковість, а стійкість, безпека та соціальна відповідальність бізнесу.

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.