

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-99-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-99-108)

УДК 339.37:658.56:339.13(477)

JEL Classification: L81; M31; L15; D41

Тетяна Миколаївна Денисенко

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: tanjadeni@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7022-5884>

ResearcherID: [G-6003-2014](https://orcid.org/0000-0002-7022-5884)

АСОРТИМЕНТ І ЯКІСТЬ ТОВАРІВ ЯК ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В ПЕРІОД ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено роль асортименту та якості товарів як ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності роздрібною торгівлі в умовах воєнних викликів. Обґрунтовано трансформацію традиційних підходів до формування асортиментної політики під впливом змін у споживчому попиті, логістичних обмежень та зниження купівельної спроможності населення. Запропоновано модель критичної достатності асортименту, що базується на принципах раціоналізації, оборотності капіталу, логістичної стійкості та переосмислення якості через категорії безпеки й надійності. Розроблено дорожню карту підтримки конкурентоспроможності роздрібного підприємства, орієнтовану на інтеграцію асортиментної та якісної політики у механізм адаптивного управління. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання торговельними підприємствами для підвищення стійкості та лояльності споживачів в умовах воєнної економіки.

Ключові слова: роздрібна торгівля; конкурентоспроможність; асортиментна політика; якість товарів; воєнні виклики; критична достатність асортименту.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни в Україні роздрібна торгівля функціонує у якісно нових, екстремальних умовах, що характеризуються порушенням логістичних ланцюгів, обмеженістю асортименту товарів, зростанням цін, зміною купівельної спроможності населення та трансформацією споживчих пріоритетів. Ці обставини актуалізують необхідність переосмислення традиційних підходів до формування асортиментної політики та управління якістю товарів і послуг як ключових конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі. Воєнний стан спричинив суттєві зміни в структурі споживчого попиту: зросла значущість базових товарів, продуктів тривалого зберігання, засобів першої необхідності, що вимагає від роздрібних торговців оперативної адаптації асортиментної матриці до нових реалій. Водночас споживачі стали більш вимогливими до якості товарів, враховуючи обмеженість фінансових ресурсів та необхідність раціонального використання коштів. Таким чином, дослідження асортименту і якості як чинників забезпечення конкурентоспроможності роздрібною торгівлі в період воєнних викликів є актуальним з огляду на трансформаційні процеси у сфері торгівлі, необхідність наукового осмислення нових економічних реалій та практичну потребу у виробленні ефективних управлінських рішень для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження наукових джерел свідчить про комплексну трансформацію підходів до ритейлу: від фундаментальних основ формування асортиментної політики (Власова Н., Смолін І., Балабан П.) [1] та матричних методів його оцінки (Гуштан Т.) [2] до впровадження сучасного категорійного менеджменту як стратегічного інструменту (Шарко В., Гавенко М., Кривенко В.) [3]. Особлива увага в літературі приділяється механізмам управління запасами (Олініченко К.) [4] та забезпеченню стійкості й адаптивності ланцюгів постачання в умовах продовольчих криз (Сущенко Р.) [5]. Сучасний етап розвитку галузі, згідно з дослідженнями Кашперської А. [6], характеризується динамічними змінами ринкової кон'юнктури, де ключовим фактором

конкурентоспроможності стає цифровізація бізнес-процесів за активної державної підтримки (Янковська Л., Сопільник, Л., Візняк, Ю., Семчук, Ю., Панахид М.) [7]. Таким чином, автори простежують еволюцію галузі від традиційного товарообігу до високотехнологічних, адаптивних систем управління.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В науковій літературі недостатньо досліджено специфіку формування конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств саме в умовах воєнного часу, коли традиційні маркетингові інструменти та методи управління асортиментом потребують суттєвої модифікації. Існує об'єктивна потреба у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації асортиментної політики та системи управління якістю в кризових умовах.

Мета роботи. Визначення та обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності роздрібних підприємств через адаптацію їхньої асортиментної та якісної політики до викликів воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні український ринок функціонує в умовах екстремальної невизначеності, де висока конкуренція поєднується з критичними викликами: енергетичною нестабільністю, розривом логістичних ланцюгів та дефіцитом кадрів. У таких обставинах вимоги до конкурентоспроможності продукції змістилися у бік автономності та надійності. Стабільного успіху досягають не просто підприємства з ефективними стратегіями, а ті, що виявили найвищу гнучкість, – адаптували асортимент під обмежений бюджет споживачів, забезпечили роботу під час блекаутів та інтегрували соціальну відповідальність у свій бренд. Кожна компанія прагне не лише завоювати частку ринку, а й втриматися на плаву, балансує між отриманням прибутку та виконанням важливої соціальної місії – задоволенням базових потреб населення в умовах війни. Зараз рівень конкурентоспроможності прямо впливає на репутаційний капітал: споживачі віддають перевагу брендам, які демонструють патріотичну позицію, підтримують ЗСУ [8] та залишаються з клієнтом попри безпекові ризики. Таким чином, імідж підприємства сьогодні формується не лише через якість сервісу, а й через його стійкість та етичність. Водночас ключовими факторами конкурентоспроможності залишаються якість та асортимент товарів, які безпосередньо впливають на задоволеність споживачів та їхній вибір на користь конкретного торговельного підприємства.

Конкурентоспроможність визначає здатність торговельного підприємства отримувати переваги в конкурентній боротьбі за споживача, ефективно використовувати ресурсний потенціал, впроваджувати інноваційні технології та програми соціального характеру відповідно до вимог законодавства [9; 10]. Конкурентоспроможність роздрібно-торговельного підприємства є результатом синергії багатьох складових. Їх можна об'єднати у кілька ключових блоків (рис. 1).

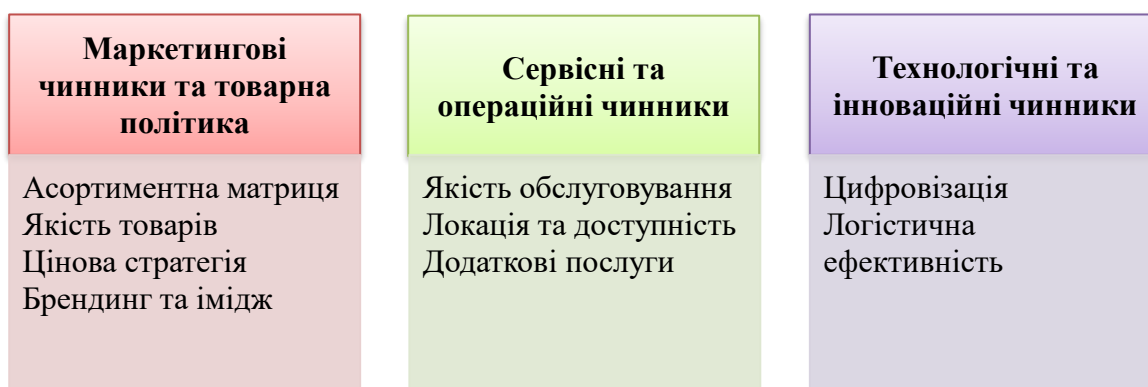


Рис. 1. Складові конкурентоспроможності роздрібно-торговельного підприємства
Джерело [11; 12; 13].

Товарно-асортиментна складова виступає фундаментальним чинником, що включає раціональність структури асортименту, його відповідність платоспроможному попиту, а також стабільність показників якості та безпечності продукції. Сервісно-технологічна домінанта охоплює рівень культури обслуговування, впровадження інноваційних технологій продажу (зокрема омніканальних моделей), ефективність логістичних процесів та зручність територіального розміщення торговельного об'єкта. Економіко-маркетингові важелі базуються на гнучкості цінової політики, ефективності програм лояльності, впізнаваності бренда та здатності підприємства формувати унікальну ціннісну пропозицію для споживача.

Значущість чинників конкурентоспроможності суттєво трансформувалася на сучасному етапі (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння чинників конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства

<i>Чинник</i>	<i>Довоєнний період</i>	<i>Період воєнних викликів</i>
Асортимент	Максимальна диференціація	Раціоналізація, акцент на товари Essential
Логістика	ЛІТ (Just-in-Time)	Створення стратегічних запасів
Якість	Переважно споживчі характеристики	Безпека, походження, збереження при блекаутах
Ціна	Активні промокампанії	Баланс між соціальною відповідальністю та маржинальністю

Джерело: сформовано автором на основі [14; 15].

Асортимент товарів у період воєнних викликів перестає виконувати виключно функцію задоволення споживчих уподобань і дедалі більше орієнтується на забезпечення базових потреб населення. Обмеження імпорту, зростання логістичних витрат і нестабільність постачання зумовлюють необхідність оптимізації асортиментної структури, скорочення надлишкових позицій і концентрації на товарах першої необхідності. Водночас гнучкість асортименту стає важливою конкурентною перевагою: підприємства, здатні оперативної адаптувати товарну пропозицію до змін у попиті та доступності ресурсів, отримують можливість утримувати споживачів і зберігати ринкові позиції навіть за умов кризи.

Особливого значення в умовах війни набуває орієнтація на локальних виробників та короткі ланцюги постачання. Розширення частки продукції вітчизняного походження в асортименті дозволяє знизити залежність від зовнішніх ризиків, скоротити терміни доставки та забезпечити відносну стабільність товарного забезпечення. Такий підхід не лише підвищує операційну стійкість роздрібних підприємств, а й формує додаткову цінність для споживачів через підтримку національної економіки, що в умовах воєнного часу стає важливим нематеріальним фактором конкурентоспроможності.

Не менш важливим чинником є якість товарів і торговельного обслуговування, яка в період воєнних викликів набуває особливого змісту. Для споживачів, які перебувають у стані економічної та психологічної напруги, якість асоціюється не лише з відповідністю стандартам, а й із надійністю, безпечністю та передбачуваністю. Зниження доходів населення не означає зниження вимог до якості, навпаки – споживачі стають більш раціональними та критичними у виборі товарів, надаючи перевагу оптимальному співвідношенню «ціна – якість».

Управління якістю в роздрібній торгівлі в умовах війни охоплює не лише контроль фізичних характеристик товарів, а й організацію стабільного торговельного процесу, дотримання термінів поставок, забезпечення наявності товарів на полицях, а також якість комунікації з покупцями. Підприємства, які здатні гарантувати мінімальний рівень сервісної стабільності навіть у кризових умовах, формують довіру споживачів, що є стратегічним ресурсом конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Взаємозв'язок асортименту та якості проявляється у формуванні цілісної споживчої цінності. Оптимізований асортимент без належного рівня якості не забезпечує конкурентних переваг, так само як висока якість окремих товарів не компенсує структурної дисбалансованості товарної пропозиції. У період воєнних викликів ефективна асортиментно-якісна політика має ґрунтуватися на принципах адаптивності, соціальної відповідальності та ресурсної доцільності, що дозволяє підприємствам роздрібно́ї торгівлі не лише виживати, а й зміцнювати свої позиції на ринку. Практична реалізація цих принципів відбувається у контексті динамічних змін макроекономічного середовища, які безпосередньо впливають на купівельну поведінку та структуру споживчого попиту. Аналіз ринкової кон'юнктури дозволяє виявити ключові тренди, що визначають напрями коригування асортиментно-якісної політики підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах турбулентності.

Сучасний стан внутрішнього ринку України характеризується глибокою трансформацією споживчих пріоритетів. Якщо у 2024 році внутрішнє споживання було головним драйвером економіки (ріст роздрібно́ї торгівлі на 15,6 %), то аналіз НІСД вказує на поступове зниження попиту у 2025 році. Темпи приросту ритейлу сповільнилися до 5,4%, що свідчить про насичення ринку та посилення режиму економії [16]. Водночас галузь зберігає помірно оптимістичні очікування: за інформацією НБУ, індекс ділових очікувань у торгівлі у 2025 році досяг 52 пунктів проти 46,4 пункту роком раніше, що відображає адаптаційні можливості бізнесу та відносну стабільність товарної пропозиції. За даними Української ради торговельних центрів, Індекс самопочуття ритейлу у січні 2026 року залишався практично незмінним 29,9 п. (січень 2025 р. – 29,8 п) [17], попри подальше погіршення споживчих настроїв населення, що зафіксоване опитуваннями Info Sapiens, зумовлене невизначеністю щодо перспектив завершення війни. Аналіз галузевої кон'юнктури виділяє полярні вектори розвитку, які у 2025 році доповнюються новим сегментом витрат. Найбільш суттєве скорочення попиту зафіксовано у секторах будівельних матеріалів (48 % споживачів мінімізували витрати) та товарів для дітей (39 % респондентів). Фармацевтичний сектор зберігає динаміку (+22,7 %)[18]. Згідно з даними НІСД, сформувався специфічний сегмент «енергетичних витрат», як новий фактор 2025 р. (генератори, акумулятори, пальне). Це змушує домогосподарства перерозподіляти бюджет, відмовляючись від товарів тривалого користування на користь енергонезалежності.

Трансформація споживчих пріоритетів та перерозподіл бюджетів домогосподарств безпосередньо впливають на стратегічні рішення підприємств роздрібно́ї торгівлі. Зміщення акцентів у витратах населення – від традиційних категорій до критично необхідних товарів – вимагає перегляду усталених моделей роботи. За таких умов успішність торговельного підприємства визначається його спроможністю оперативно реагувати на нові споживчі тренди, коригувати товарну пропозицію та забезпечувати безперебійність поставок навіть в умовах нестабільності.

Конкурентоспроможність підприємств роздрібно́ї торгівлі сьогодні визначається не лише ціновими параметрами, а насамперед здатністю адаптувати асортиментну політику та підтримувати стандарти якості в умовах дестабілізації логістичних ланцюгів. Традиційні підходи до формування асортименту, що базувалися на принципах максимального розширення та глибини, у період воєнних викликів втратили свою актуальність. Нами пропонується модель критичної достатності асортименту (рис.2) як адаптивний механізм виживання роздрібно́го підприємства.



Рис. 2. Модель критичної достатності асортименту

Джерело: власна розробка автора.

Модель критичної достатності в умовах воєнних викликів базується на докорінній зміні пріоритетів, де стратегічне стиснення асортименту стає інструментом виживання. На відміну від традиційного прагнення до максимальної глибини вибору, цей підхід фокусується на раціоналізації товарної матриці шляхом усунення дублюючих позицій та концентрації на товарах, що виконують життєво важливі функції. В основі моделі лежить принцип пріоритетності оборотності капіталу над високою маржинальністю, що дозволяє вивільнити фінансові ресурси з неліквідних категорій і переспрямувати їх на закупівлю найбільш ходових товарів першої необхідності. Логістична складова трансформується у бік децентралізації та активної співпраці з локальними виробниками, що суттєво скорочує ризики переривання поставок і зменшує залежність від паливних криз чи блокування магістральних шляхів. Якість товарів у межах цієї моделі переосмислюється через призму безпеки та надійності, де перевага надається продукції з подовженим терміном зберігання та мінімальними вимогами до енергозалежних умов утримання. Таке свідоме обмеження асортименту не провокує дефіцит, а навпаки — гарантує стабільну наявність критично важливих позицій на полицях, забезпечуючи життєстійкість підприємства та виконання ним соціальної функції в умовах підвищеної невизначеності.

Для успішної реалізації даної моделі пропонуємо підприємствам роздрібною торгівлі використовувати дорожню карту (табл. 2).

Таблиця 2

Дорожня карта підтримки конкурентоспроможності роздрібного підприємства торгівлі

Етап	Стратегічна ціль	Ключові управлінські дії	Інструменти реалізації	KPI / індикатори	Основні ризики
1. Діагностика та перегляд асортименту	Адаптація асортименту до воєнного	Аудит асортиментної матриці; виділення соціально значущих товарів;	ABC-аналіз; аналіз еластичності попиту; формування мінімаль-	Частка базових товарів у продажах; оборотність запасів; рівень out-of-stock	Дефіцит критичних товарів; помилки прогнозування попиту

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

	попиту та обмежень постачання	скорочення низькооборотних позицій	ного життєздатного асортименту		
<i>2. Фокус на стабільну якість товарів</i>	Підтримка довіри споживачів і репутаційної стійкості	Посилення вимог до постачальників; спрощений контроль якості; заміщення ризикового імпорту	Вхідний контроль якості; рейтинги постачальників; стандарти мінімальної якості	Частка рекламаций; рівень повернень; стабільність поставок	Зниження якості через дефіцит ресурсів; зростання закупівельних цін
<i>3. Локалізація та диверсифікація асортименту</i>	Зменшення залежності від зовнішніх ланцюгів постачання	Залучення локальних виробників; диверсифікація постачальників; розвиток private label	Контракти з регіональними виробниками; мультиджерельні поставки; категорійний менеджмент	Частка локальних товарів; кількість альтернативних постачальників; логістичні витрати	Обмежені виробничі потужності локальних партнерів
<i>4. Соціально орієнтована асортиментна політика</i>	Підвищення лояльності та соціальної значущості торгівлі	Підтримка доступності соціальних товарів; формування соціальних асортиментних наборів; прозора комунікація	Соціальні поліції; цінові обмеження; інформаційні матеріали для споживачів	Рівень повторних покупок; індекс лояльності (NPS); сприйняття бренду	Тиск на маржинальність; адміністративне регулювання цін
<i>5. Аналітична та цифрова підтримка управління</i>	Підвищення адаптивності та обґрунтованості рішень	Регулярний аналіз продажів; сценарне планування асортименту; контроль КРІ якості	POS-аналітика; dashboards; сценарне моделювання попиту	Швидкість реакції на зміну попиту; точність прогнозів; ефективність асортименту	Низька якість даних; обмежені ІТ-ресурси

Джерело: [19; 20; 21].

В умовах війни купівельна спроможність та пріоритети змінюються. Потрібно переглянути кожну позицію на полиці. Використання ABC-аналізу дозволяє сфокусуватися на товарах групи А (найбільш ходові) та товарах першої необхідності. Виведення з асортименту неліквідних позицій (група С), щоб вивільнити обігові кошти. Розширення пропозиції товарів тривалого зберігання (консерви, крупи), автономних джерел енергії (пакетні батарейки, батарейки) та засобів гігієни. Максимальна заміна імпорту продукцією місцевих виробників знижує логістичні ризики та підтримує економіку країни. Розвиток товарів під власним брендом дозволяє контролювати ціну та якість, пропонуючи клієнту дешевший аналог без втрати маржі підприємства. Якість стає критичним фактором лояльності. У кризу клієнт не пробачає «грошей на вітер». Необхідно посилити вхідний контроль шляхом посилення перевірки сертифікатів та стану товару при прийманні, особливо від нових локальних постачальників. Важливим також є забезпечення умов зберігання, що досягається шляхом інвестування в енергонезалежність (генератори, акумулятори), щоб гарантувати температурний режим для продуктів, що швидко псуються, навіть під час блекаутів. Оскільки, здатність зберегти «холодовий ланцюг» стала вагомим фактором конкуренції. Впровадження швидких каналів скаргу (QR-коди на касах, чат-боти) як елемент зворотного зв'язку з покупцем. Миттєва реакція на неякісний товар рятує репутацію. Конкуренентоспроможність сьогодні — наявність товару на полиці тоді, коли у конкурента його немає. Тому важливо мати 2-3 альтернативні варіанти постачальників для кожної критичної категорії. Споживачі стали більш прискіпливими до походження товарів. Вилучення з асортименту продукції брендів, пов'язаних із країною-агресором, є не лише етичним питанням, а й складником репутаційної якості торговельного підприємства. В академічному розумінні якість торгівлі включає наявність облаштованих укриттів, можливість розрахунку карткою під час відсутності зв'язку та підтримку «пунктів незламності» на базі магазинів. Емоційний зв'язок з клієнтом у воєнний час важить

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

більше за знижки: програми лояльності для вразливих груп -спеціальні ціни для військових, переселенців або пенсіонерів.

Реалізація запропонованої дорожньої карти забезпечує системну інтеграцію асортиментної та якісної політики у механізм конкурентоспроможності роздрібного підприємства, трансформуючи його з реактивного суб'єкта ринку у адаптивного та соціально відповідального учасника воєнної економіки.

Висновки та пропозиції. В умовах воєнного стану конкурентоспроможність роздрібною торгівлі трансформується з ринково-комерційної категорії у складову економічної та соціальної стійкості, де ключову роль відіграють асортимент і якість товарів. Традиційні підходи до формування асортименту, орієнтовані на максимальну глибину та диференціацію, в умовах війни втрачають ефективність і поступаються моделі раціоналізації та критичної достатності. Обґрунтовано, що якість товарів у воєнний період набуває розширеного змісту, включаючи безпеку, надійність, стабільність поставок, дотримання умов зберігання та енергонезалежність торговельного процесу. Запропонована авторська модель критичної достатності асортименту дозволяє поєднати економічну ефективність, логістичну стійкість та соціальну відповідальність роздрібного підприємства. Розроблена дорожня карта підтримки конкурентоспроможності забезпечує системний інструментарій практичної реалізації асортиментно-якісної політики з урахуванням ризиків воєнної економіки.

Список використаних джерел

1. Власова Н. О., Смолін І. В., Балабан П. Ю. Формування асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ, 2009. 189 с.
2. Гуштан Т. В. Матричний аналіз асортиментної політики спеціалізованих підприємств роздрібною торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17 (1). С. 90–94.
3. Шарко В., Гавенко М., Кривещенко В. Категорійний менеджмент як стратегічний підхід до управління товарним асортиментом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 17–25. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-2>.
4. Олініченко К. С. Управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлі : монографія. Харків : І. С. Іванченко, 2017. 211 с.
5. Сущенко Р. С. Система управління стійкістю та адаптивністю ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-100-7>.
6. Кашперська А. І. Ринок роздрібною торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 120–127.
7. Державна підтримка цифровізації та її роль у формуванні конкурентоспроможного рітейлу / Л. А. Янковська та ін. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 46. С. 598–607.
8. Споживацькі настрої українців у 2024 році : дослідження Deloitte Ukraine. URL: <https://eba.com.ua/menshe-obmezhuuyut-sebe-u-vytratah-kupuyut-oflajn-ta-pidtrymuyut-brendy-yaki-dopomagayut-zsu-doslidzhennya-deloitte-ukraine-pro-spozhyvatski-nastroyi-ukrayintsi/>.
9. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення. Львів : Львівська комерційна академія, 2008. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2019_Disert_Lup.pdf.
10. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78–82. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.9.78.
11. Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни / І. О. Хоменко та ін. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 150–157.
12. Сірук О. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>.

13. Блакита Г., Вавдійчик І. Цифровізація як стратегічний напрям забезпечення адаптивного та сталого розвитку підприємств торгівлі України. *Молодий вчений*. 2025. № 4 (135). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-4>.

14. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>.

15. Куцик В., Душенко О. Системний аналіз чинників конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі: методичний аспект. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 45. С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-04>.

16. Чинники динаміки споживання у 2025 році. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/chynnyky-dynamiky-spozhyvannya-u-2025-rotsi>.

17. Індекс самопочуття ритейлу (RWBI) сягнув найвищого рівня з початку повномасштабної війни: ключові показники. URL: <https://www.ucsc.org.ua/indeks-samopochuttya-ryteylu-rwbi-syagnuv-najvyshhogo-rivnya-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-vijny-klyuchovi-pokazyky/>.

18. Ціни, доходи та витрати українців: як змінилась купівельна спроможність у 2025-му. URL: <https://ukrmedia.news/tsiny-dokhody-vytraty-ukrainciv-2025/analitika/>.

19. Out-of-Stock у ритейлі: Як зменшити втрати та оптимізувати асортимент за допомогою Business Intelligence. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/out-of-stock-in-retail>.

20. Карпенко Ю. Тенденції розвитку Private Label на українському ринку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2016. DOI: 10.20535/2307-5651.13.2016.80355.

21. Детальна статистика завжди під рукою. JoinPoster. URL: <https://joinposter.com/ua/tour/analytics>.

References

1. Vlasova, N. O., Smolin, I. V., & Balaban, P. Yu. (2009). *Formuvannia asortymentnoi polityky pidpryemstv rozdribnoi torhivli [Formation of assortment policy of retail trade enterprises]*. Kharkivskiy derzhavnyi universytet kharchuvannia ta torhivli.

2. Hushtan, T. V. (2018). Matrychnyi analiz asortymentnoi polityky spetsializovanykh pidpryemstv rozdribnoi torhivli [Matrix analysis of assortment policy of specialized retail trade enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, 17(1), 90–94.

3. Sharko, V., Havenko, M., & Kryveshchenko, V. (2025). Katerohiyni menedzhment yak stratehichniy pidkhid do upravlinnia tovarnym asortymentom [Category management as a strategic approach to product range management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 17–25. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-2>.

4. Olinichenko, K. S. (2017). *Upravlinnia tovarnymy zapasamy pidpryemstv rozdribnoi torhivli [Inventory management of retail trade enterprises]*. I. S. Ivanchenko.

5. Sushchenko, R. S. (2024). Systema upravlinnia stiikistiu ta adaptyvniestiu lantsiuhiv postavchannia rozdribnykh prodovolchykh merezh [Management system for sustainability and adaptability of supply chains of retail food networks]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the State*. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-100-7>.

6. Kashperska, A. I. (2021). Rynok rozdribnoi torhivli Ukrainy: stan i tendentsii rozvytku [Retail market of Ukraine: State and development trends]. *Biznes Inform – Business Inform*, (4), 120–127.

7. Yankovska, L. A., et al. (2025). Derzhavna pidtrymka tsyfrovizatsii ta yii rol u formuvanni konkurentospromozhnoho riteilu [State support for digitalization and its role in the formation of competitive retail]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (46), 598–607.

8. Deloitte Ukraine. (2024). *Spozhyvatski nastroi ukraintsv u 2024 rotsi: doslidzhennia Deloitte Ukraine [Consumer sentiments of Ukrainians in 2024: Deloitte Ukraine research]*. European Business Association. <https://eba.com.ua/menshe-obmezhuyut-sebe-u-vytratah-kupuyut-oflajn-ta-pidtrymuyut-brendy-yaki-dopomagayut-zsu-doslidzhennya-deloitte-ukraine-pro-spozhyvatski-nastroyi-ukrayintsv/>.

9. Lupak, R. L. (2008). *Konkurentospromozhnist torhovelnoho pidpriemstva ta mekhanizm yii zabezpechennia* [Competitiveness of a trading enterprise and the mechanism of its provision]. Lvivska komertsiiina akademiia. https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2019_Disert_Lup.pdf.

10. Bsharat, N. (2019). Teoretychni zasady kontseptsii konkurentnoi stratehii upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti torhovelnykh pidpriemstv [Theoretical foundations of the concept of competitive strategy for managing the competitiveness potential of trading enterprises]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the State*, (9), 78–82. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.9.78>.

11. Khomenko, I. O., et al. (2025). Marketynhovi aspekty posylennia konkurentnykh perevah pidpriemstva cherez formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia v umovakh viiny [Marketing aspects of strengthening the competitive advantages of the enterprise through the formation of a strategic management system in war conditions]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, (8), 150–157.

12. Siruk, O. (2024). Tsyfrovizatsiia biznesu ta yii vplyv na konkurentospromozhnist subiektiv hospodariuvannia u sferi torhivli [Business digitalization and its impact on the competitiveness of business entities in the field of trade]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>.

13. Blakya, H., & Vavdiichyk, I. (2025). Tsyfrovizatsiia yak stratehichnyi napriam zabezpechennia adaptivnoho ta staloho rozvytku pidpriemstv torhivli Ukrainy [Digitalization as a strategic direction for ensuring adaptive and sustainable development of trade enterprises of Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 4(135). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-4>.

14. Hryenko, T., Gviniashvili, T., & Kotlovska, N. (2023). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv optovoi torhivli [Competitiveness management of wholesale trade enterprises]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (185), 49–53. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>.

15. Kutsyk, V., & Dushenko, O. (2025). Systemnyi analiz chynnykiv konkurentospromozhnosti pidpriemstv rozdrubnoi torhivli: metodychnyi aspekt [System analysis of factors of competitiveness of retail trade enterprises: Methodological aspect]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, (45), 30–36. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-04>.

16. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen [National Institute for Strategic Studies]. (2025). *Chynnyky dynamiky spozhyvannia u 2025 rotsi [Factors of consumption dynamics in 2025]*. <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/chynnyky-dynamiky-spozhyvannya-u-2025-rotsi>.

17. Ukrainska rada torhovelnykh tsestriv [Ukrainian Council of Shopping Centers]. (2025). *Indeks samopochuttia rytejlu (RWBI) syagnuv najvyshhogo rivnya z pochatku povnomasshtabnoyi vijny: klyuchovi pokaznyky* [Retail Wellbeing Index (RWBI) reached its highest level since the beginning of the full-scale war: Key indicators]. <https://www.ucsc.org.ua/indeks-samopochuttia-rytejlu-rwbi-syagnuv-najvyshhogo-rivnya-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-vijny-klyuchovi-pokaznyky/>.

18. UkrMedia. (2025). *Tsiny, dokhody ta vytraty ukraintsv: yak zminilas kupivelna spromozhnist u 2025-mu* [Prices, incomes and expenses of Ukrainians: How purchasing power changed in 2025]. <https://ukrmedia.news/tsiny-dokhody-vytraty-ukrainciv-2025/analitika/>.

19. Datawiz. (n.d.). *Out-of-Stock u rytejli: Yak zmenshyty vtraty ta optymizuvaty asortyment za dopomohoyu Business Intelligence* [Out-of-Stock in retail: How to reduce losses and optimize assortment with Business Intelligence]. <https://datawiz.io/uk/blog/out-of-stock-in-retail>.

20. Karpenko, Yu. (2016). Tendentsii rozvytku Private Label na ukrainskomu rynku [Trends in Private Label development in the Ukrainian market]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80355>.

21. JoinPoster. (n.d.). *Detalna statystyka zavzhdy pid rukoyu* [Detailed statistics always at hand]. <https://joinposter.com/ua/tour/analytics>.

Дата першого надходження статті до видання: 14.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.01.2026

UDC 339.37:658.56:339.13(477)

Tetiana Denysenko

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: tanjadeni@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7022-5884>

ASSORTMENT AND QUALITY AS FACTORS IN ENSURING RETAIL COMPETITIVENESS DURING WARTIME CHALLENGES

The article examines product assortment and quality as key factors in ensuring the competitiveness of retail trade under the challenges of wartime, characterized by high levels of uncertainty, disrupted supply chains, decreased consumer purchasing power, and a transformation of consumer priorities. The full-scale war in Ukraine has led to fundamental changes in the functioning of retail, which is increasingly transforming from a traditional commercial sector into a component of critical infrastructure responsible for meeting the population's basic needs and maintaining social stability.

In the course of the study, it was established that traditional approaches to assortment formation, focused on maximum depth and breadth of product offerings, lose their effectiveness in wartime conditions. The rationalization of the assortment matrix comes to the fore, concentrating on essential goods, long-shelf-life products, and critical categories capable of ensuring stable turnover and minimizing logistical risks. It is proven that during the war period, assortment ceases to be a tool for demand differentiation and instead takes on the function of ensuring the resilience of the trading enterprise and the social responsibility of the business.

The article proposes an original model of "critical assortment sufficiency," based on the principles of strategic reduction of the product matrix, prioritizing capital turnover over margins, eliminating duplicate items, focusing on product functionality, developing cooperation with local manufacturers, and reducing dependence on external supply chains.

The practical orientation of the study is reinforced by a developed roadmap for maintaining the competitiveness of a retail enterprise, which integrates assortment and quality policies into an adaptive management system. The proposed management tools can be used by retail businesses to increase operational efficiency, maintain consumer loyalty, and strengthen market positions during periods of prolonged instability.

The results obtained have both theoretical and practical significance and can be utilized in scientific research on competitiveness issues, in the operations of trading enterprises, as well as in the process of formulating state policy to support domestic trade within a wartime economy.

Keywords: retail; competitiveness; assortment policy; quality of goods; wartime challenges; critical assortment sufficiency.

Fig.: 2. Table: 2. References: 21.