

CHAPTER

ADAPTIVE ASSORTMENT STRATEGY OF INTERNATIONAL RETAILERS IN UKRAINE

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-690-4-11>

Oksana Dankeieva

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Marketing
National University of Food Technologies*

Summary

Under martial law, the adaptability of both domestic and international retail has become the cornerstone of economic resilience, ensuring food security and maintaining customer engagement even under the most challenging circumstances. This process demands rapid decision-making from management and a high degree of flexibility in marketing activities. The critical dimensions of international retail adaptability in Ukraine constitute a three-tier system of defense: reactive measures ensure tactical flexibility, proactive measures foster strategic endurance, and structural measures provide institutional stability. It is this multi-level adaptability that has enabled international operators to integrate into the Ukrainian economic environment amidst extreme uncertainty. The adaptive assortment strategy of international retailers in Ukraine is built upon the following instruments: supply localization, assortment rationalization and operational optimization, Private Label development, and the integration of a socio-humanitarian dimension. Throughout their operations in the Ukrainian market, international retailers have shifted their paradigm from a strategy of scaling and diversification to one of operational resilience and social responsibility. This shift has become the key to their success, driven by the ability to rapidly align assortment policy with logistical realities and the essential needs of the population under conditions of extreme uncertainty.

Вступ

Вектор європейської інтеграції, обраний Україною у 2014 році та підкріплений статусом кандидата в члени ЄС у 2022 році, зумовив не лише переорієнтацію зовнішньоторговельних потоків, а й фундаментальні зміни у функціонуванні як внутрішнього вітчизняного так і міжнародного ритейлу. Як відомо, сьогодні цей сектор є базовим елементом національної економіки.

В умовах повномасштабної війни ритейл змушений адаптуватися до нестабільного попиту та руйнування звичних логістичних схем. Попри

фінансові ризики, ритейл зберігає функцію стратегічного забезпечення життєдіяльності країни, гарантуючи доступ до товарів першої необхідності та демонструючи високу мобільність у процесах діяльності як на деокупованих, так і на більш безпечних територіях. Подібна стійкість потребує перегляду класичних підходів до менеджменту та переходу до адаптивної стратегії асортиментної політики, що базуються на оперативному реагуванні та гнучкості.

Питання функціонування ритейлу в умовах війни є пріоритетним у значній кількості вітчизняних науковців та практиків і досліджується на підходах багатовекторності. Так, теоретичні засади та прикладні аспекти стратегічної диверсифікації українських і зарубіжних онлайн-ритейлерів в умовах цифрової економіки розглянуті в роботі Шарова В.В. та Гарафонові О.І. [1]. В працях [2; 3] було досліджено основні внутрішні та зовнішні фактори, які визначають стратегії адаптивного розвитку підприємств роздрібною торгівлі в кризових умовах. Автори [4] розглядають основні тенденції входження міжнародних ритейлерів на національні ринки, їх конструктивні стратегічні підходи та наслідки для місцевих роздрібних підприємств. Дослідження Пріщенко А. [5] спрямоване на вивчення основних аспектів управління та функціонування мережевих підприємств, зокрема їх стратегій розвитку, оптимізації логістичних процесів, партнерства та впровадження інноваційних технологій. У своєму аналізі Височин І.В. [6] дійшла висновків, що визначальними напрямками забезпечення адаптивного розвитку мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України є удосконалення торговельного законодавства, активне впровадження цифровізації та реалізація екологічної політики ритейлерів. Серед інших питань дослідження Заїки Ю.А. та Іріх Т.А [7] визначили можливі напрями покращення маркетингових стратегій ритейлу такі, як покращення персоналізації реклами та розширення асортименту товарів під власною маркою.

Варто зазначити, що на території України разом із вітчизняним ритейлом попри повномасштабну війну, демонструючи стійкість, працюють міжнародні ритейлери. Більшість із них продовжили масштабування, інвестуючи в енергоефективність та цифрові сервіси. Станом на вересень 2025 року їх частка зросла з 7,8% (у 2021 році) до 10,5% [8]. Тож специфіка функціонування в умовах воєнного часу вимагає від міжнародних ритейлерів надвисокої адаптивності. За таких обставин критичного значення набуває аналіз адаптивної стратегії асортиментної політики міжнародних ритейлерів в Україні, інструменти яких дозволять миттєво реагувати на надзвичайну невизначеність зовнішнього середовища.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз інструментів адаптації асортиментної політики міжнародних ритейлерів до умов воєнного стану в Україні, з акцентом на роль власних торгових марок та соціально-гуманітарну складову їхньої діяльності.

1. Концептуалізація адаптивності міжнародних ритейлерів в Україні

Еволюційний перехід до глокалізації відображає адаптацію міжнародного ритейлу до вимог сучасного ринку, де пріоритетом є не обсяг пропозиції, а відповідність викликам та запитам споживача. Адаптивність стає стратегічним інструментом подолання міжнародних бар'єрів та економічної нестабільності, дозволяючи ритейлу масштабувати успішні стандарти, зберігаючи при цьому гнучкість асортименту на локальному рівні.

У науковому дискурсі адаптивність розглядається як динамічна спроможність суб'єкта господарювання реструктурувати внутрішні ресурси та бізнес-процеси для утримання стратегічних позицій [9]. Це не просто тактична відповідь на зовнішні подразники, а інтегральна характеристика бізнес-моделі, яка дозволяє міжнародному ритейлеру зберігати конкурентоспроможність завдяки оперативній корекції стратегії. Такий підхід ґрунтується на розумінні ритейлера як складної самоорганізованої екосистеми, що миттєво реагує на виклики зовнішнього середовища. На думку [4; 6; 9] основними складовими концепції адаптивності є:

- адаптивна ціннісна пропозиція, яка відображається в зміні товарного асортименту, послуг і способів їх надання відповідно до нових потреб споживачів, що постійно трансформуються;
- технологічна інноваційність – впровадження цифрових інструментів, таких як QR-коди на упаковках, мобільні додатки, омніканальність;
- екосистемний підхід, коли ритейлер розглядається не як ізольований пункт продажу товарів, а як частина великої екосистеми, що включає партнерів, логістику, клієнтів;
- гнучкість оперативних процесів – в умовах надзвичайної невизначеності здатність бізнес-процесів швидко переналаштовувати доставку, змінювати логістичні ланцюги тощо.

Провівши аналіз наукових досліджень з цього питання [2; 6; 9–11] було визначено, що ключові важелі забезпечення адаптивності міжнародного ритейлу локалізуються у таких напрямках.

1. Рефлексивне управління – механізми, що дозволяють ритейлу аналізувати власну діяльність та коригувати її на основі отриманої інформації про зміни середовища.

2. Аналітичне прогнозування – використання інструментарію Big Data та інтелектуальної аналітики для передбачення ринкових перетворень.

3. Стратегічна гнучкість бізнес-моделей – готовність до структурного переформатування бізнес-моделі що забезпечує стійкість під час криз.

Еволюція концепту адаптивності демонструє перехід від «реагування за фактом» до стратегії передбачення, а також зміну індивідуалізованих підходів системною самоорганізацією. Таким чином, адаптивність міжнародного ритейлу – це не лише виживання, а інструмент розвитку, який базується на технологіях, аналітиці та швидкості прийняття управлінських рішень.

Концептуалізація адаптивності міжнародного ритейлу передбачає розгляд не як реакції на зміни, а як динамічної спроможності ритейлу трансформувати внутрішні ресурси та процеси для збереження конкурентоспроможності на іноземних ринках. В системі міжнародного ритейлу адаптивність асортиментної політики визначається як здатність ритейлера варіювати товарну номенклатуру, глибину та широту лінійок продукції відповідно до специфіки локальних ринків, культурних особливостей споживачів та інституційних вимог країн присутності [2; 7; 9].

В умовах воєнного стану адаптивність як вітчизняного, так і міжнародного ритейлу стала основою стійкості економіки, дозволяючи зберігати продовольчу безпеку та підтримувати зв'язок із клієнтом навіть у найскладніших умовах [10]. Цей процес вимагає від менеджменту швидкого ухвалення рішень та високого рівня гнучкості маркетингової діяльності. Згідно напрацювань [2; 6; 9–13], підсумуємо, що вирішальні виміри адаптивності базуються на реактивній, проактивній, структурній адаптивності міжнародного ритейлу. Дослідимо їх застосування та наслідки.

1. Реактивна адаптивність міжнародного ритейлу – це здатність ритейлерів швидко та ефективно реагувати на непередбачувані зміни, кризові ситуації або різкі коливання споживчого попиту. В умовах турбулентності, як-от війна чи глобальні економічні кризи, це стає ключовим механізмом виживання та стабілізації бізнесу. Швидке реагування на потреби клієнта відбувається за рахунок моніторингу змін у поведінці споживачів (наприклад, перехід на дешевші товари або пошук брендів, яким довіряють) і миттєвої корекції асортименту. Для стримування цін необхідна трансформація асортименту, а саме, введення товарів першої необхідності, збільшення частки власних торгових марок. Для уникнення дефіциту товарів необхідна перебудова ланцюгів постачання, пошук нових постачальників та оптимізація складських запасів. Активне впровадження цифрових інструментів для автоматизації процесів та забезпечення продовольчої безпеки дозволяє ритейлу функціонувати навіть у кризових умовах [13; 14]. Для безпеки та стабільності функціонування ритейлу реактивна стабілізація передбачає

фокус на негайних діях для збереження базових функцій магазинів, часто в умовах фізичних чи безпекових ризиків. Отже, реактивна адаптивність фокусується на негайному пристосуванні до нових умов.

2. Проактивна адаптивність міжнародного ритейлу – це здатність мереж не просто реагувати на зміни (кризи, зміни споживчих переваг, технологічний прогрес), а передбачати їх і діяти на випередження для збереження стійкості та зростання [9; 13]. В умовах високої невизначеності, зокрема в Україні, це передбачає перехід від стратегії виживання до стратегії випереджального розвитку. Проактивна адаптивність відображається в переході ритейлу до омнікальності, використанні інструментів Big Data для прогнозування попиту та створення нових ринків, де цифрові платформи формують нові підходи до торгівлі; швидкій перекваліфікації складів, зміні постачальників, оптимізації асортименту під обмежені ресурси, що було критично важливо в умовах закриття сотень супермаркетів у 2022 році; зміцненні локальних ланцюжків постачання та адаптації форматів магазинів під потреби конкретних районів або міст; постійне оновлення бізнес-моделей (наприклад, розвиток онлайн-замовлень, дарксторів) для відповіді на виклики глобальної нестабільності [1; 10; 11; 13]. Отже, проактивна адаптивність дозволяє міжнародним ритейлерам не лише мінімізувати втрати від кризових явищ, а й створювати конкурентні переваги, підвищуючи лояльність покупців за рахунок надійності, перетворювати виклики на можливості для зростання.

3. Структурна адаптивність – це здатність ритейлу швидко змінювати свою організаційну структуру, географію присутності, формати магазинів та логістичні процеси у відповідь на зовнішні кризи, зміни споживчого попиту та технологічні виклики [14–16]. Основною метою структурної адаптивності є забезпечення стабільності функціонування ритейлу та збереження лояльності споживачів в умовах кризи та воєнного стану.

Структурна адаптивність міжнародного ритейлу характеризується високою гнучкістю, спрямованою на виживання та подальший розвиток в умовах безпекових ризиків, економічних змін та цифрової трансформації. Згідно офіційним сайтам міжнародних ритейлерів [17–20] мережі демонструють здатність швидко змінювати операційні моделі, логістичні ланцюги та формати магазинів. Спостерігається переорієнтація своїх мережі з небезпечних регіонів на західні та центральні області України, що дозволяє зберігати безперервність бізнесу. Активно впроваджуються менші формати convenience stores або «магазини біля дому», які є більш гнучкими та менш витратними в управлінні, ніж великі гіпермаркети. Відбувається посилення інтеграції фізичних магазинів з онлайн-платформами, адже прискорення цифрової трансформації дозволяє ритейлерам задовольняти змінені потреби

споживачів, які віддають перевагу онлайн-покупкам або click-and-collect (замовлення онлайн – отримання в магазині). Для зменшення логістичних ризиків мережі зосереджуються на локальних постачальниках, а асортиментну політику адаптують відповідно до купівельної спроможності із акцентом на товари першої необхідності. Також структурна адаптація включає інвестиції в енергостійкість (встановлення генераторів, сонячних панелей), що забезпечує стабільну роботу торгових точок [4; 7; 10; 21]. Отже, міжнародні ритейлери, попри війну, не лише утримують позиції, а й планують зростання, впроваджуючи інноваційні підходи до управління.

Розвиток та адаптація міжнародного ритейлу в Україні – це динамічний процес, який пройшов шлях від експансії глобальних гігантів у 2000-х роках до формування унікальної моделі стійкості в умовах повномасштабної війни (табл. 1).

Таблиця 1

Розвиток та адаптація міжнародного ритейлу в Україні

Етап	Період	Характеристика	Ключові гравці
Етап виходу та становлення	2003–2013	Експансія на ринок України перших великих мереж. Формування культури сучасних ТРЦ. Орієнтація на стандартизацію.	Metro, Auchan, Billa*, Leroy Merlin
Етап кризи та адаптація	2014–2021	Перегляд стратегій через втрату територій. Бум e-commerce. Прихід H&M та ІКЕА (пізній вихід).	ІКЕА, H&M, Decathlon, Spar
Етап воєнний	2022 – теперішній час	Евакуація, релокація, розрив логістики та поступове відновлення. Фокус на «локальну глобалізацію»	Metro, Spar, Inditex (повернення на ринок)

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5; 10; 16–23]

** Мережа супермаркетів BILLA в Україні була продана компанії Novus у 2020 р.*

Трансформація міжнародного ритейлу в Україні характеризується зміною принципів роботи та прискореною адаптацією до кризових умов. Насамперед спостерігається реконфігурація роздрібних форматів: відбувся перехід від масштабних гіпермаркетів («big box») до компактних об'єктів формату «convenience store», що дозволяє мережам бути ближчими до споживача, зокрема, через модель франчайзингу, яку успішно масштабує ритейлер SPAR [20] у невеличких містах. Крім того, високий рівень діджиталізації українського ринку стимулював швидку інтеграцію глобальних мереж таких, як Metro, Auchan [17; 19] із

локальними цифровими екосистемами доставки Glovo, Zakaz.ua, що за темпами впровадження випередило аналогічні процеси на ринках Європи. Зрештою, воєнний стан спричинив перехід до «екстремальної адаптивності», яка реалізується через: глибоку локалізацію ланцюгів постачання, що призвело до зростання частки вітчизняних товарів до 70–90% як відповідь на логістичні розриви; перетворення торгових точок на автономні соціальні хаби (завдяки інвестиціям у генерацію енергії та супутниковий зв'язок), що переорієнтувало функцію ритейлу з суто комерційної на суспільно-стратегічну [5; 11; 14; 23; 24].

Незважаючи на складні макроекономічні умови, міжнародний ритейл в Україні продовжує адаптацію до нормативів ЄС, інтегруючи принципи екологічної відповідальності та енергозбереження у свої бізнес-процеси. Це свідчить про незворотність вектору євроінтеграції вітчизняного торговельного сектору [6; 21].

У межах асортиментної політики ключовим інструментом адаптивності виступають Private Labels. Використання моделі приватних марок дозволяє ритейлерам нівелювати вплив інфляційних процесів на споживача, пропонуючи товари з оптимальним співвідношенням ціни та якості. Окрім того, реініціація роботи флагманських міжнародних брендів, зокрема H&M, Inditex, виступає як маркер «інвестиційного оптимізму». Повернення цих гравців свідчить про позитивну оцінку життєздатності українського ритейлу світовим капіталом та підкреслює його перспективність на тривалий період.

Окремо відзначимо, що не зважаючи на результативність функціонування міжнародного ритейлу в Україні супроводжується низкою дестабілізуючих чинників, що формують специфічне поле ризиків, серед яких [2; 13]:

1. Логістична вразливість – високі безпекові ризики, пов'язані з потенційним ураженням складської інфраструктури, потребують впровадження моделей гнучкого та децентралізованого постачання.

2. Дефіцит кадрів – міграція персоналу, призив до лав ЗСУ, через ці та інші особисті чинники ритейлери вимушені форсувати цифрову трансформацію (Self-checkout, AI-менеджмент складів) для нівелювання людського фактору.

3. Макроекономічна нестабільність. Високий рівень валютних ризиків ускладнює прогнозування операційних витрат та деформує цінову політику міжнародних операторів.

Отже, вирішальні виміри адаптивності міжнародного ритейлу в Україні утворюють трирівневу систему захисту. Реактивні заходи забезпечують тактичну гнучкість, проактивні – стратегічну витривалість, а структурні – інституційну стабільність. Саме така багаторівнева адаптивність

дозволила міжнародним операторам інтегруватися в українське економічне середовище в умовах надзвичайної невизначеності.

2. Інструменти адаптивної стратегії асортиментної політики міжнародних ритейлерів в Україні

Адаптація асортиментної політики міжнародних ритейлерів в Україні таких, як Metro, Auchan, Spar, Novus [17–20] є критичним елементом стратегії, яка реалізується через поєднання глобальних стандартів якості та локальних споживчих переваг. Основна мета такої адаптації – підвищення взаємодії з клієнтами та забезпечення відповідності міжнародних стандартів локальним потребам. У воєнний період є хрестоматійним прикладом переходу до стратегії екстремальної адаптивності асортиментної політики. Вона базується на наступних інструментах цієї стратегії: локалізації постачань, раціоналізації та операційної оптимізації асортименту, розвитку Private Label, та соціально-гуманітарного аспекту. Розглянемо їх детальніше.

1. Інструмент адаптивної стратегії асортиментної політики – локалізація постачальників. Цей стратегічний підхід полягає у пріоритетному залученні місцевих виробників до асортиментної матриці для мінімізації транскордонних ризиків та забезпечення стабільності полиць. Так, до 2022 року міжнародні мережі, наприклад, Auchan, Metro, мали жорсткі стандарти аудиту, часто поклалися на централізовані контракти з глобальними FMCG-гігантами. Через блокування портів та розрив ланцюгів постачання були змушені радикально змінити частку локальних товарів [2; 8; 9; 15–21]. В умовах війни було впроваджено механізм спрощених умов входу для локальних брендів: мережі почали укладати тимчасові контракти з регіональними пекарнями, молочними фермами та м'ясокомбінатами протягом 2–3 днів, що давало змогу заповнити категорію «свіжі продукти» навіть у містах, що перебували близько до зони бойових дій, де централізована логістика була розірвана.

Класична операційна модель міжнародного ритейлу, що базується на жорсткій централізації через розподільчі центри, зазнала трансформації під впливом воєнних ризиків. Відбувся перехід до стратегії Direct Store Delivery, яка передбачає пряму дистрибуцію товарів безпосередньо до торгових точок. Зокрема, мережеві оператори, що використовують модель франчайзингу, надали регіональним партнерам автономію у формуванні до 20–30% асортиментної матриці за рахунок місцевих контрагентів. Така децентралізація не лише виступила чинником підтримки локального підприємництва, а й дозволила максимально оптимізувати «логістичне плече». Ілюстрацією процесу оптимізації товарної матриці є трансформація портфеля власних марок, таких як Aro (мережа Metro) чи Actuel (мережа Auchan), шляхом їх локалізації.

Зокрема, стратегія заміщення імпорту консервованої плодоовочевої продукції з Угорщини прямими контрактами з виробниками Черкаської та Одеської областей дозволила мережам досягти суттєвого економічного ефекту [16; 23–26]. Регіональна диверсифікація постачальників забезпечила скорочення логістичних витрат на 15–20%, одночасно підвищуючи стійкість ланцюгів постачання до транскордонних ризиків.

Суттєвою зміною в асортиментній політиці стало переорієнтування виробництва власних торгових марок на внутрішні промислові потужності України. Міжнародні оператори ринку, зокрема мережі Metro та Auchan, розпочали активний пошук локальних партнерів для випуску продукції під брендами «Fine Life», «Rioba», «Червона пташка», яка раніше імпортувалася з країн ЄС – Польщі, Угорщини тощо [17; 19]. Така модель кооперації передбачає передачу ритейлером технологічних карт та забезпечення суворого контролю якості, що дозволяє вітчизняним підприємствам, які співпрацюють із міжнародним ритейлом, з максимізувати завантаження потужностей. Економічний ефект від такої локалізації полягає у суттєвій оптимізації собівартості за рахунок нівелювання митних зборів та валютних ризиків при повному дотриманні міжнародних стандартів якості [6; 15; 23; 24].

Впровадження спеціалізованого зонування та візуальної ідентифікації товарів вітчизняного походження через ініціативи на кшталт «Зроблено в Україні» або «Підтримай своїх» стало когнітивними маркером солідарності в оформленні торгового простору і дозволило транснаціональним компаніям продемонструвати свою приналежність до внутрішньо-економічного контексту. Етична підтримка локального виробника споживачами трансформувало сприйняття міжнародних брендів до самої мережі, а також сприяла зміцненню споживчої лояльності, оскільки позиціонувала глобальні мережі як соціально відповідальних суб'єктів, що поділяють локальні цінності. Отже, у межах адаптації до умов воєнного стану міжнародні ритейлери трансформували модель взаємодії з постачальниками, зробивши локалізацію ключовим інструментом забезпечення товарної стійкості. Цей підхід дозволив нівелювати транскордонні логістичні ризики та забезпечити безперервність присутності товарів на полицях.

2. Інструмент адаптивної стратегії асортиментної політики – раціоналізація та операційна оптимізація асортименту, дозволяє міжнародному ритейлеру зберігати стійкість бізнес-моделі за умов високої невизначеності. Це перехід від стратегії «нескінченної полиці» до моделі критичного наповнення. У межах адаптивної стратегії асортиментної політики міжнародний ритейл перейшов до моделі раціонального обмеження пропозиції через радикальну реконфігурацію товарного портфеля, що дозволило суттєво скоротити варіативність у межах

окремих категорій. Наприклад, асортимент соусів було оптимізовано з 50–70 до 10–15 стратегічних найменувань, що охоплюють базові цінові рівні [23; 24]. Відмова від надмірної кількості товарів-аналогів зі схожими характеристиками дозволила мінімізувати навантаження на логістичні ланцюги та вивільнити значний обсяг обігового капіталу.

Глобальні оператори ритейлу такі як, Metro, Auchan, Novus, здійснили адаптацію стратегії асортиментної політики через приведення пропозиції у відповідність до нових алгоритмів виживання споживачів. Управлінські рішення були спрямовані на перерозподіл торговельних площ: розширення секцій бакалійної групи (круп, консервованої продукції, макаронних виробів) відбулося за рахунок мінімізації зон під делікатеси та товари преміум-сегмента [9; 13; 17–19]. Важливою ознакою адаптивності стало включення до постійної асортиментної матриці категорій, що раніше мали нішевий характер – енергетичного обладнання та засобів автономного життєзабезпечення (павербанки, портативні газові системи, засоби освітлення), які набули критичного значення в умовах дефіциту енергоресурсів [2; 9; 14; 16].

Адаптація підходів до управління категорією з обмеженим терміном придатності (молочна та м'ясна продукція, плодоовочева група) в умовах інфраструктурної нестабільності призвела до впровадження жорстких заходів безпеки та оптимізації асортименту. Ключовим вектором стало використання технологій пакування (вакуум, захисне середовище), які дозволяють подовжити життєвий цикл товару на полиці та зменшити обсяг списань. Крім того, відбулася раціоналізація товарних лінійок: замість розлогої пропозиції екзотичних фруктів та преміальних сирів, стратегічний акцент було зміщено на локальні сезонні овочі та базову номенклатуру молочних продуктів.

Суттєвим складником раціоналізації асортименту стала оптимізація товарного портфеля за критерієм етичності бізнесу. Міжнародні та вітчизняні ритейлери розпочали процес вилучення або спеціального маркування продукції брендів, які зберегли свою присутність на ринку країни-агресора або країн, які підтримали агресію. Очищення полиць від товарів компаній, що не вийшли з ринку агресора, або застосування дискримінаційного маркування стало відповіддю на загострення споживчих переваг. Ця трансформація асортименту відображає перехід до моделі ціннісно-орієнтованого ритейлу, де комерційна доцільність поступається принципам корпоративної соціальної відповідальності та солідарності з національними інтересами. Варто наголосити, що незважаючи на соціально-гуманітарну підтримку України протягом війни, міжнародні ритейлери Metro, Auchan, Leroy Merlin, Spar та ін. продовжують працювати на ринку країни-агресора.

В табл. 2 наведено економічні переваги стратегії раціоналізації та операційної оптимізації асортиментної політики міжнародного ритейлу в Україні.

Таблиця 2

**Економічні переваги стратегії раціоналізації
та операційної оптимізації асортиментної політики
міжнародного ритейлу в Україні**

Параметр	До адаптації (стандартна стратегія)	Після адаптації (стратегія раціоналізації)	Ефект для ритейлу
Кількість SKU	Максимальна (висока варіативність)	Оптимальна (базові потреби)	Зменшення витрат на зберігання
Логістика	Складні багатокomпонентні ланцюги	Спрощені маршрути для KVI*	Підвищення швидкості оборотності
Запаси на складі	Широкий страховий запас	Глибокий запас за критичними позиціями	Гарантія наявності соціальних товарів
Маркетинг	Просування новинок та преміум-сегменту	Акцент на ціні та доступності	Утримання лояльності в умовах падіння доходів

Джерело: сформовано автором на основі [17–20; 22–24]

* KVI (Key Value Items) – ключові індикатори вартості це товари, за якими споживач оцінює рівень цін у магазині. Ритейлери оптимізували асортимент, фокусуючись на глибині запасів саме цих позицій

Отже, стратегія раціоналізації та операційної оптимізації асортиментної політики – це прояв високого рівня адаптивного менеджменту, де відмова від надмірності на користь функціональності дозволяє ритейлу зберігати працездатність у критичних умовах, а головним завданням є безперебійне забезпечення базових потреб населення.

3. Інструмент адаптивної стратегії асортиментної політики – розвиток Private Label. Еволюція Private Label у структурі міжнародного ритейлу в Україні під час війни – це перехід від простого інструменту «дешевої альтернативи» до стратегічного фундаменту життєстійкості бізнесу. Private Label дозволяють ритейлерам не лише керувати маржинальністю, а й повністю контролювати ланцюг створення вартості.

Становлення власних торгових марок у період воєнного стану стало маркером адаптивності міжнародного ритейлу. Якщо в докризовий період Private Label виконували переважно нішеву роль товарів базового сегмента, то сьогодні вони виступають фундаментом операційної стійкості. Економічна перевага реалізується через пряме управління собівартістю – шляхом усунення зовнішніх логістичних та маркетингових надбавок, а операційна – через можливість динамічного перерозподілу

виробничих замовлень між локальними суб'єктами [16; 21; 23; 24]. Це перетворює Private Label на ключовий механізм підтримання товарного балансу та соціально орієнтованого ціноутворення в умовах макро-економічної нестабільності.

Трансформація власних торгових марок реалізувалася у трьох ключових площинах: територіальній локалізації, сегментаційній експансії та технологічній модернізації. Вимушена відмова від імпортозалежних моделей постачання з централізованих європейських хабів, що стали економічно необґрунтованими через високі логістичні ризики, стимулювала перенесення виробництва Private Label на вітчизняні потужності. Це не лише мінімізувало митні витрати та собівартість продукції, а й детермінувало статус міжнародних мереж як національно відповідальних суб'єктів господарювання [27]. Водночас відбулася «преміалізація» Private Label: вихід у сегменти «Organic» та «Gourmet» дозволив задовольнити запит споживачів, які за умов зниження доходів прагнуть зберегти високу якість споживання без надлишкових витрат на бренд. Додатковим чинником ефективності стала логістична інноваційність: перехід до самостійного планування відвантажень та впровадження пакування типу Ready-to-Shelf дозволили оптимізувати транспортні цикли та нівелювати дефіцит лінійного персоналу в торгових залах [25–26].

Економічна спроможність власних торгових марок як антикризового інструменту зумовлена високим рівнем операційної автономії ритейлера. По-перше, суб'єкт господарювання самостійно формує стратегію акційного ціноутворення, уникаючи складних процедур узгодження з транснаціональними корпораціями. По-друге, модель Private Label забезпечує технологічну гнучкість: можливість оперативного коригування рецептури чи складу продукту (зокрема, заміщення дефіцитних інгредієнтів доступними аналогами) дозволяє утримувати цінову стабільність без втрати функціональності товару. Як наслідок, поєднання пріоритетного мерчандайзингу на «золотих полицях» та високої цінової конкурентоспроможності забезпечило зростання частки Private Label у структурі споживчого кошика в Україні на 5–10% протягом 2022–2024 рр [28].

Найкращим прикладом високого рівня операційної автономії ритейлера є впровадження вертикально інтегрованих Private Label, де мережа контролює шлях продукту «від лану до полиці». В Україні найбільш показовим кейсом такої автономії є стратегія мережі METRO з її брендами METRO Chef та METRO Professional, а також досвід вітчизняної мережі «Сільпо» (Fozzy Group) з преміальним сегментом Private Label [19; 25; 26].

Високий рівень операційної автономії ритейлера через інструмент Private Label реалізується у переході від моделі транзакційних відносин з постачальником до моделі прямого виробничого контролю. Це забезпечує ритейлеру стратегічну перевагу у формі «рецептурної гнучкості» та «логістичного суверенітету», що є критично важливим для стабілізації цін у періоди макроекономічної турбулентності (табл. 3).

Таблиця 3

**Ключові показники Private Label
операційної автономії міжнародного ритейлера**

Фактор автономії	ВТМ	Приклад	Автономія в дії
Динамічне управління ціноутворенням та промо-акціями	Повний контроль (динамічне ціноутворення)	Мережа Auchan з лінійкою «Червоний птах». Ритейлер має автономію встановити на цей товар нульову націнку в межах маркетингової акції «соціальний кошик» без необхідності компенсації збитків від виробника	Це створює «ціновий якір» у магазині, який приваблює покупців, незалежно від цінової політики глобальних корпорацій
Повна рецептурна та технологічна автономія	Розробляється ритейлером під запит ринку	Якщо транснаціональний бренд змінює ціну або склад йогурту, ритейлер змушений погоджуватися. У випадку з Private Label METRO Chef, ритейлер сам розробляє технічне завдання для заводу-виробника	Якщо інгредієнт певного постачальника дорожчає, ритейлер самостійно знаходить альтернативну сировину, не змінюючи кінцеву ціну для споживача. Це дозволяє зберігати маржинальність навіть за умови інфляції
Логістична автономія та контроль залишків	Пряме управління виробничими циклами	Замість очікування поставок від дистриб'ютора Coca-Cola, ритейлер завантажує власну логістику продукцією своєї марки води чи соків	Ритейлер сам вирішує, коли і скільки товару виготовити (модель Just-in-Time). Це мінімізує складські витрати та ризики «out-of-stock» (відсутності товару), оскільки виробничий графік заводу-контрагента підпорядкований виключно потребам ритейлера

Джерело: узагальнено автором на основі [17–20; 23–27]

Отже, розвиток Private Label стала вертикальною інтеграцією ритейлу, де торговельна мережа бере на себе функції виробника та логіста. У контексті адаптивної стратегії це дозволило міжнародним ритейлерам в Україні не просто вижити, а трансформувати свою модель управління з платформи для продажу чужих брендів у систему забезпечення потреб споживача власним ресурсом.

4. Інструмент адаптивної стратегії асортиментної політики – соціально-гуманітарний аспект. Соціально-гуманітарний аспект адаптації асортиментної політики міжнародних ритейлерів в Україні під час війни – це перехід від чистого комерційного менеджменту до стратегії соціальної відповідальності та продовольчої безпеки. В умовах кризи ритейл став критичною інфраструктурою, яка забезпечує життєдіяльність суспільства. Формування «соціального кошика» із застосуванням граничних рівнів націнки вимагало повної реконфігурації товарних лінійок. Ритейлери переорієнтували закупівельні процеси на користь уніфікованої продукції першої необхідності. Такий підхід дозволив не лише утримувати ціновий баланс на критично важливому рівні, а й підвищити ефективність гуманітарної логістики, оскільки базові продукти характеризуються вищою швидкістю обробки та легкістю дистрибуції в умовах пошкодженої інфраструктури [22; 28].

У межах соціально-гуманітарного виміру адаптації міжнародні мережі трансформували свою інфраструктуру в багатофункціональні логістичні хаби. Асортиментна матриця була оперативно скоригована шляхом впровадження спеціалізованих товарних одиниць, придатних для формування гуманітарних вантажів. Пріоритет у закупівлях було надано товарам у великогабаритному промисловому пакуванні, що мінімізує час на сортування та розподіл у кризових регіонах. Крім того, інституційна підтримка держави проявилася у наданні ключових об'єктів складської нерухомості для обробки міжнародної допомоги, що вимагало свідомого обмеження комерційного обігу товарів задля пріоритезації гуманітарних потоків.

У період енергетичного терору гуманітарна адаптація міжнародних ритейлерів проявилася у формуванні моделі ритейл-сервісу повного циклу. Впровадження форматів швидкого харчування, адаптованих до відсутності енергопостачання, та концентрація на реалізації енергоощадних товарів і засобів гігієни – перетворили торговельні майданчики на центри соціальної стійкості [17–20]. Дана стратегія базувалася на принципі пріоритетного доступу до товарів першої необхідності, що дозволило підтримувати базові стандарти життєдіяльності соціуму в умовах системних інфраструктурних криз.

Реалізація цільових програм таких як підтримки лікарень, ініціатив з розмінування територій тощо дозволила міжнародним операторам

ритейлу підтвердити статус етичних суб'єктів ринку. Впровадження «благодійного відсотка» з реалізації Private Labels трансформувало процес споживання на акт громадянської солідарності, забезпечуючи сталий потік ресурсів для вирішення гуманітарних проблем державного значення. Яскравим прикладом реалізації стратегії соціальної відповідальності є ініціатива мережі NOVUS, у межах якої було зібрано понад 25 млн грн на фінансування операцій та закупівлю обладнання для дітей із вадами серця – проєкт «Велике мале серце» у партнерстві з фондом «Таблеточки» [18; 29]. Даний кейс демонструє ефективність інтеграції благодійних інструментів безпосередньо у процес купівлі-продажу, де ритейлер виступає медіатором між споживачем та спеціалізованими медичними закладами.

Отже, соціально-гуманітарний вимір трансформації асортиментної політики міжнародних ритейлерів в Україні полягає у переході до моделі соціально-інфраструктурного сервісу. У цей період асортиментна політика перестає бути лише інструментом максимізації прибутку і стає механізмом підтримання продовольчої безпеки держави. Ключовими елементами цієї стратегії є демаркетинг продукції етично сумнівних брендів, пріоритезація соціально значущих товарних груп та інтеграція локальних виробників у ланцюги постачання для збереження економічної стабільності регіонів.

Висновки

Проведене дослідження дозволило розглянути теоретичні засади концептуалізації адаптивності міжнародних ритейлерів в Україні в умовах надзвичайної невизначеності, а також проаналізувати інструменти адаптації асортиментної політики міжнародних ритейлерів до умов воєнного стану в Україні, з акцентом на роль власних торгових марок та соціально-гуманітарну складову їхньої діяльності. На основі опрацьованих джерел вітчизняних науковців із цього питання було визначено, що критичного значення набуває аналіз адаптивних стратегій асортиментної політики міжнародних ритейлерів в Україні, інструменти яких дозволять миттєво реагує на надзвичайну невизначеність. Було визначено, що адаптивність дозволяє міжнародному ритейлеру зберігати конкурентоспроможність завдяки оперативній корекції стратегії.

В дослідженні було підсумовано, що вирішальні виміри адаптивності міжнародного ритейлу базуються на: реактивній адаптивності, що зумовлює ритейлерів швидко та ефективно реагувати на непередбачувані зміни, кризові ситуації або різкі коливання споживчого попиту та фокусується на негайному пристосуванні до нових умов; проактивній адаптивності, що дозволяє міжнародним ритейлерам не лише мінімізувати втрати від кризових явищ, а й створювати конкурентні переваги, підвищуючи

лояльність покупців за рахунок надійності, перетворювати виклики на можливості для зростання; структурній адаптивності, завдяки якій ритейлери не лише утримують позиції, а й планують зростання, впроваджуючи інноваційні підходи до управління.

Проведене дослідження показало, що у період воєнного стану становлення Private Label забезпечило міжнародному ритейлу стратегічну перевагу у формі рецептурної гнучкості та логістичного суверенітету, що є критично важливим для стабілізації цін, та стало маркером адаптивності міжнародного ритейлу. Було зазначено, що у межах соціально-гуманітарного виміру адаптація міжнародних ритейлерів проявилася у формуванні моделі ритейл-сервісу повного циклу.

Підсумовуючи результати роботи можна зазначити, що міжнародні ритейлери, які працюють на ринку України, перейшли від стратегії масштабування та різноманіття до стратегії операційної стійкості та соціальної відповідальності. Ключем до успіху стала здатність швидко адаптувати асортиментну політику відповідно до реалій логістики, забезпечення базових потреб населення в умовах надзвичайної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Шаров В.В., Гарафонова О.І. Стратегічна диверсифікація українських та зарубіжних онлайн-ритейлерів в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2026. № 210. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.202-211>
2. Лях С.М. Оцінка факторів адаптивного розвитку підприємств роздрібної торгівлі України в умовах війни. *Бізнес-Інформ*. 2025. №8. С. 252-260. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-252-260>
3. Вагонова О.Г., Рижкова Г.А., Полуєва М.К. Особливості ритейлу в Україні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №2. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.030>
4. Орел А.М., Шавирін В.В., Шулик П.О. Дослідження впливу міжнародних ритейлерів на роздрібні мережі та змін споживчих вподобань. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-83>
5. Пріщенко А. Дослідження системи управління мережевим виробничо-торговельними суб'єктами великого підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С. 310Ц317. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-38>
6. Височин І.В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>
7. Заїка Ю.А., Іріх Т.А. Ритейл в умовах сучасного конкурентного середовища: аналіз трендів та тенденцій. *Економічний простір*. 2025. №199. С. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>

8. Два ритейлери з-за кордону вивчають Україну, а інший зріс у разі під час великої війни. URL: <https://therage.ua/ua/news/inozemni-magazini-v-ukrayini-perspektivi-2025-2026> (дата звернення 06.05.2026 р.)
9. Рябова Т. Маркетингові стратегії адаптації як інструмент забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах гібридних криз. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*. 2026. №1. С. 415–422. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-52>
10. Коптєва Г. М., Шуміло О. С., Шелест О. Л. Мережевий ритейл в Україні: тенденції розвитку та структурні трансформації. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2025. №5. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.5.56>
11. Сазонюк Т. Механізми адаптації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів у межах глобальних цифрових екосистем. Здобутки економіки: перспективи та інновації. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19068440>
12. Сучасні стратегії адаптації та розвитку в умовах турбулентності та гібридних війн: колективна монографія / за ред. Д-ра наук з держ. Упр., проф. Т. Л. Шестаковської. Чернігів. 2026. С. 6–32. URL: https://www.researchgate.net/publication/400396024_Sucasni_strategii_adaptacii_ta_rozvitku_v_umovah_turbulentnosti_ta_gibridnih_vijn
13. Красовський О., Стадник В. Аналіз ринкових втрат і ринкових можливостей підприємств України під час війни. *Scientific journal*. 2025. № 4. С.430-439. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-60>
14. Роздобудько Е. В., Стеблюк Н.Ф., Кучер М. М., Данилишин В. С. Адаптація та стійкість малоформатого ритейлу: стратегічні підходи в умовах кризових трансформацій. *Системи та технології*. 2026. № 1 (71). С.176–183. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2026-1-71.22>
15. Бондарчук М.Є. Сучасні тенденції та адаптаційні виклики ритейлу в умовах кризи. *Економіка: реалії часу*. 2026. № 1 (83). С. 149-156. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2026/No1/149.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2026.16>. DOI: 10.5281/zenodo.18950410.
16. Ахтонян А.Н., Ільєнко А.В. Регіональні аспекти розвитку FMCG-ритейлу України в контексті маркетингових інновацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2025. №20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-10>
17. Офіційний сайт Auchan Ритейл Україна. URL: <https://auchan.ua/> (дата звернення 01.05.2026 р.)
18. Офіційний сайт мережі NOVUS. URL: <https://novus.ua/> (дата звернення 01.05.2026 р.)
19. Офіційний сайт мережі Metro Cash & Carry. URL: <https://www.metro.ua/> (дата звернення 01.05.2026 р.)
20. Офіційний сайт мережі SPAR. URL: <https://spar.ua/> (дата звернення 01.05.2026 р.)
21. Хринюк О.С., Ганіч С.С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. *Економіка та суспільство*. 2022,. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-25>

22. Мех Л.М. Кондророва М.В., Шевченко О.С. Аналіз сучасних трендів світового мережевого ритейлу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №4 (40). С. 75–87. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-75-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-75-87)
23. Як грамотно оптимізувати асортимент в умовах кризи? URL: <https://datawiz.io/uk/blog/optimization-of-the-assortment> (дата звернення 03.05.2026 р.)
24. Який найкращий спосіб провести оптимізацію асортименту у роздрібній мережі? URL: <https://datawiz.io/uk/blog/whats-the-best-way-to-perform-sku-rationalization-in-a-retail-chain> (дата звернення 03.05.2026 р.)
25. Битва за полицю: як і чому ритейл створює власні торгові марки <https://hub.kyivstar.ua/articles/bitva-za-policzyu-yak-i-chomu-ritejl-stvoryuue-vlasni-torgovi-marki> (дата звернення 03.05.2026 р.)
26. Данкеева, О., Страшинська, Л., Закревська, Л. Private label продуктового ритейлу: тренди та перспективи розвитку. *Development Service Industry Management*. 2025. № 4. С. 54–59. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(7))
27. Як розвиваються власні торгові марки ритейлерів в умовах війни. Офіційний сайт UA-retail. URL: <https://ua-retail.com/2023/05/yak-rozvivayutsya-vlasni-torgovi-marki-ritejleriv-v-umovakh-vijni/> (дата звернення 02.05.2026 р.)
28. Шайда О.Є., Воловік Ю.О. Перспективи розвитку роздрібногo ритейлу в Україні з врахуванням світових тенденцій. *Економіка та суспільство*. 2025. №81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-24>
29. NOVUS: Бізнес, що змінює країну під час війни. *NV Бізнес*. URL: <https://surl.lu/eenmwn> (дата звернення 02.05.2026 р.)

References:

1. Sharov, V. V., & Harafonova, O. I. (2026). Stratehichna dyversyfikatsiya ukrayinskykh ta zarubizhnykh onlayn-ryteyleriv v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Strategic diversification of Ukrainian and foreign online retailers in the digital economy]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 210. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.202-211> (in Ukrainian)
2. Lyakh, S. M. (2025). Otsinka faktoriv adaptivnoho rozvytku pidpnyemstv rozdribnoyi torhivli Ukrayiny v umovakh viyny [Assessment of factors of adaptive development of retail trade enterprises of Ukraine in war conditions]. *Biznes-Inform*, no. 8, pp. 252–260. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-252-260> (in Ukrainian)
3. Vahonova, O. H., Ryzhkova, H. A., & Poluyeva, M. K. (2025). Osoblyvosti ryteylu v Ukrayini [Features of retail in Ukraine]. *Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoyi politekhniki*, no. 2, pp. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.030> (in Ukrainian)
4. Orel, A. M., Shavyrin, V. V., & Shulyk, P. O. (2024). Doslidzhennya vplyvu mizhnarodnykh ryteyleriv na rozdribni merezhi ta zmin spozhyvchykh vpodoban [Research of the influence of international retailers on retail chains and changes in consumer preferences]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-83> (in Ukrainian)

5. Prishchenko, A. (2024). Doslidzhennya systemy upravlinnya merezhevym vyrobnycho-torhovelnymy sub'yektamy velykoho pidpryyemnytstva v Ukraini [Research of the management system of network production and trade entities of large entrepreneurship in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2, pp. 310–317. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-38> (in Ukrainian)
6. Vysochyn, I. V. (2023). Adaptivnyy rozvytok merezevoho ryteylu v umovakh yevrointehratsiyi Ukrainy [Adaptive development of network retail in the conditions of European integration of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48> (in Ukrainian)
7. Zayika, Yu. A., & Irih, T. A. (2025). Ryteyl v umovakh suchasnoho konkurentnoho seredovyshcha: analiz trendiv ta tendentsiy [Retail in the conditions of the modern competitive environment: analysis of trends and tendencies]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 199, pp. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183> (in Ukrainian)
8. The Page. (2024). Dva ryteylery z-za kordonu vuvchayut Ukrainu, a inshyy zris u razy pid chas velykoyi viyny [Two retailers from abroad are studying Ukraine, and another has grown significantly during the great war]. URL: <https://thepage.ua/ua/news/inozemni-magazini-v-ukrayini-perspektivi-2025-2026> (accessed May 6, 2026)
9. Ryabova, T. (2026). Marketynhovi stratehiyi adaptatsiyi yak instrument zabezpechennya zhyttyestiykosti biznesu v umovakh hibrydnykh kryz [Marketing adaptation strategies as a tool for ensuring business resilience in conditions of hybrid crises]. *Scientific journal "Modeling the Development of the Economic Systems"*, no. 1, pp. 415–422. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-52> (in Ukrainian)
10. Koptieva, H. M., Shumilo, O. S., & Shelest, O. L. (2025). Merzhevyy ryteyl v Ukraini: tendentsiyi rozvytku ta strukturni transformatsiyi [Network retail in Ukraine: development trends and structural transformations]. *Visnyk NTU "KhPI"*, no. 5, pp. 56–60. DOI: 10.20998/2519-4461.2025.5.56 (in Ukrainian)
11. Sazonuk, T. (n.d.). Mekhanizmy adaptatsiyi refleksyvnoho upravlinnya marketynhovoyu diyalnistyu pidpryyemstv ryteylu IT-produktiv u mezhakh hlobalnykh tsyfrovyykh ekosystem [Mechanisms of adaptation of reflexive management of marketing activities of IT product retail enterprises within global digital ecosystems]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsiyi*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19068440> (in Ukrainian)
12. Shestakovska, T. L. (Ed.). (2026). *Suchasni stratehiyi adaptatsiyi ta rozvytku v umovakh turbulentnosti ta hibrydnykh viyn: monografiia* [Modern strategies of adaptation and development in conditions of turbulence and hybrid wars]. Chernihiv, pp. 6–32. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/400396024> (in Ukrainian)
13. Krasovskyy, O., & Stadnyk, V. (2025). Analiz rynkovykh vtrat i rynkovykh mozhlyvostey pidpryyemstv Ukrainy pid chas viyny [Analysis of market losses and market opportunities of Ukrainian enterprises during the war]. *Scientific journal*, no. 4, pp. 430–439. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-60> (in Ukrainian)

14. Rozdobudko, E. V., Steblyuk, N. F., Kucher, M. M., & Danylyshyn, V. S. (2026). Adaptatsiya ta stiykist maloformatoho ryteylu: stratehichni pidkhody v umovakh kryzovykh transformatsiy [Adaptation and resilience of small-format retail: strategic approaches in conditions of crisis transformations]. *Systemy ta tekhnolohiyi*, no. 1 (71), pp. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2026-1-71.22> (in Ukrainian)
15. Bondarchuk, M. Ye. (2026). Suchasni tendentsiyi ta adaptatsiyni vyklyky ryteylu v umovakh kryzy [Modern trends and adaptive challenges of retail in crisis conditions]. *Ekonomika: realiyi chasu*, no. 1 (83), pp. 149–156. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2026.16> (in Ukrainian)
16. Akhtonyan, A. N., & Ilyenko, A. V. (2025). Rehionalni aspekty rozvytku FMCG-ryteylu Ukrayiny v konteksti marketynhovoykh innovatsiy [Regional aspects of FMCG retail development in Ukraine in the context of marketing innovations]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya ekonomika ta upravlinnya*, no. 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-10> (in Ukrainian)
17. Ofitsiyniy sait Auchan Riteil Ukraina [Official website of Auchan Retail Ukraine]. Available at: <https://auchan.ua/> (accessed May 1, 2026)
18. Ofitsiyniy sait merezhi NOVUS [Official website of the NOVUS chain]. Available at: <https://novus.ua/> (accessed May 1, 2026)
19. Ofitsiyniy sait merezhi Metro Cash & Carry [Official website of the Metro Cash & Carry chain]. Available at: <https://www.metro.ua/> (accessed May 1, 2026)
20. Ofitsiyniy sait merezhi SPAR [Official website of the SPAR chain]. Available at: <https://spar.ua/> (accessed May 1, 2026)
21. Khrynyuk, O. S., & Hanich, S. S. (2022). Tovarna polityka pidpryyemstva: adaptatsiya tovariv do vymoh mizhnarodnoho rynku [Product policy of the enterprise: adaptation of goods to the requirements of the international market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-25> (in Ukrainian)
22. Mekh, L. M., Kondrashova, M. V., & Shevchenko, O. S. (2024). Analiz suchasnykh trendiv svitovoho merezevoho ryteylu [Analysis of modern trends of global network retail]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, no. 4 (40), pp. 75–87. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-75-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-75-87) (in Ukrainian)
23. Datawiz. (n.d.). Yak hramotno optymizuvaty asortyment v umovakh kryzy? [How to competently optimize the assortment in crisis conditions?]. Available at: <https://datawiz.io/uk/blog/optimization-of-the-assortment> (accessed May 3, 2026)
24. Datawiz. (n.d.). Yakyy naykrashchyy sposib provesty optymizatsiyu asortymentu u rozdribniy merezhi? [What's the best way to perform SKU rationalization in a retail chain?]. Available at: <https://datawiz.io/uk/blog/whats-the-best-way-to-perform-sku-rationalization-in-a-retail-chain> (accessed May 3, 2026)
25. Kyivstar Business Hub. (n.d.). Bytva za polytsyu: yak i chomu ryteyl stvoryuye vlasni torhovi marky [Battle for the shelf: how and why retail creates its own private labels]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/bitva-za-policzyu-yak-i-chomu-ritejl-stvoryuye-vlasni-torgovi-marki> (accessed May 3, 2026)

26. Dankyeyeva, O., Strashynska, L., & Zakrevska, L. (2025). Private label produktovoho ryteylu: trendy ta perspektyvy rozvytku [Private label of grocery retail: trends and development prospects]. *Development Service Industry Management*, no. 4, pp. 54–59. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(7](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(7) (in Ukrainian)
27. UA-retail. (2023). Yak rozvyvayutsya vlasni torhovi marki ryteyleriv v umovakh viyny [How retailers' private labels are developing in war conditions]. *Ofitsiynyy sayt UA-retail*. Available at: <https://ua-retail.com/2023/05/yak-rozvivayutsya-vlasni-torgovi-marki-ritejleriv-v-umovax-vijni/> (accessed May 2, 2026)
28. Shayda, O. Ye., & Volovik, Yu. O. (2025). Perspektyvy rozvytku rozdribnoho ryteylu v Ukrayini z vrakhuvannyam svitovykh tendentsiy [Prospects for the development of retail in Ukraine, taking into account world trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-24> (in Ukrainian)
29. NV Biznes. (n.d.). NOVUS: Biznes, shcho zminyuye krayinu pid chas viyny [NOVUS: A business that changes the country during the war]. Available at: <https://surl.lu/eenmwn> (accessed May 2, 2026)