

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-23>

УДК 658.87:339.138:004.738.5

ОПТИМІЗАЦІЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ЕПОХУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Романова Лідія Василівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2292-6616>

Бергер Аліна Дмитрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2269-6147>

Кохан Сергій Вікторович

здобувач вищої освіти
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8357-9519>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади формування та аналізу асортиментної політики торговельного підприємства в умовах розвитку електронної комерції. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку роздрібною торгівлі в Україні, зокрема структурні зміни ринку та споживчі тренди 2025 року. На прикладі магазину харчових продуктів "Good Shop" здійснено комплексну оцінку асортиментного портфеля із застосуванням сучасних методичних інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, структурної оцінки ширини та глибини асортименту, ABC-XYZ-аналізу, матриць БКГ, Мак-Кінсі та ADL. Визначено стратегічні позиції окремих товарних категорій, їхній внесок у формування доходу, стабільність попиту та перспективи розвитку. Запропоновані підходи спрямовані на підвищення ефективності управління товарним портфелем, зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку в умовах цифровізації торгівлі.

Ключові слова: асортиментна політика, торговельне підприємство, електронна комерція, аналіз, оптимізація, магазин харчових продуктів.

Актуальність проблеми. Динамічний розвиток електронної торгівлі, посилення конкурентної боротьби та швидка трансформація споживчої поведінки вимагає зосередження уваги на ґрунтовному аналізі асортиментної політики торговельного підприємства на ринку е-комерції. Крім того, у сучасних умовах онлайн-середовища асортиментна політика виступає не лише інструментом формування товарної пропозиції, а й важливим стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Висока насиченість ринку, доступність інформації для споживачів та можливість миттєвого порівняння альтернатив вимагають від торговельних підприємств системного підходу до формування, оцінювання й оптимізації асортименту.

Особливої значущості набуває оптимізація асортиментної політики, яка дозволяє враховувати показники попиту, маржинальності, оборотності товарних запасів, сезонності та поведінкової характеристики споживачів.

Таким чином, дослідження методичних підходів до оптимізації асортиментної політики в умовах електронної комерції є своєчасним і необхідним, оскільки сприяє підвищенню ефективності діяльності торговельного підприємства, оптимізації товарної структури, зростанню прибутковості та зміцненню позицій на цифровому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останнього десятиліття проблематика розроблення та вдосконалення методичних підходів до оптимізації асортиментної



політики підприємства перебуває у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у формування теоретико-методичних засад дослідження здійснили Абрамович І., Квасова М. [1], Василюха Н. [3], Голуб В. [4], Горілик Д. [5], Громова О., Шевчук Ю. [6], Козик В. [7], Куденко К. [8], Кулініч Т. [9], Лялюк А., Сак Т., Милько І., Чабан А. [10], Марценюк В., Коханевич Т., Вальковець А. [11], Мокляк М., Сафонов М., Максименко Є. [12], Нагорна А. [13], Сокол П., Хітько О. [14] та інші. Водночас, визнаючи вагомість їхніх наукових напрацювань у розвитку теорії та практики формування асортиментної політики підприємства, слід зазначити, що сучасні трансформаційні процеси, зумовлені розвитком електронної комерції, актуалізують необхідність подальшого наукового пошуку. Зокрема, потребують поглиблення методичні підходи до оптимізації асортиментної політики з урахуванням специфіки функціонування підприємств у цифровому середовищі, зміни споживчої поведінки та використання сучасних інструментів аналітики.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування підходів до оптимізації асортиментної політики торговельного підприємства на ринку електронної комерції.

Результати дослідження. Ключовим завданням торговельного підприємства є формування та підтримання оптимальної структури товарного асортименту, здатної максимально задовольнити попит як оптових, так і роздрібних споживачів [8]. Ефективність асортиментної політики безпосередньо впливає на динаміку обсягів реалізації, рівень витрат обігу та фінансові результати діяльності підприємства. Зростання обсягів продажу та підвищення якості

товарної пропозиції сприяють зміцненню конкурентних позицій і підвищенню прибутковості суб'єкта господарювання.

Позитивні тенденції розвитку роздрібно́ї торгівлі підтверджуються показниками ділової активності. Так, у I кварталі 2025 року індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі зріс порівняно з IV кварталом 2024 року на 1,9 в.п. і становив +10,3% [2]. Сезонно скориговані баланси свідчать про збереження позитивних очікувань суб'єктів господарювання щодо зростання обороту роздрібного продажу.

Структура ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні наведена на рис. 1.

На сучасному ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні мережеві супермаркети та дискаунтери займають провідну позицію, контролюючи близько 50% ринку. Вони формують його ядро, забезпечуючи масштабність операцій та високу цінову гнучкість. Продовольчі мінімаркети та магазини біля дому становлять близько 30% ринку; їхні переваги полягають у близькості до споживача та швидкому обслуговуванні. Сегмент омніканальності та e-grocery охоплює 20% ринку, включаючи онлайн-замовлення, мобільні додатки та сучасні моделі доставки, які вже стали стандартом у містах.

Для малих онлайн-магазинів виживання на ринку потребує орієнтації на ключові споживчі тренди 2025 року. Зокрема, це цінова чутливість та trade-down – перехід споживачів до дешевших категорій і зростання частки власних торгових марок у кошику. Популярністю користуються менші фасування та "value packs", що відповідають потребам економії тут і зараз, а також функціональні та базові продукти, прості рецепти і швидкі перекуси. Значну роль відіграє цифрова лояль-

СТРУКТУРА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ХАРЧОВИМИ ПРОДУКТАМИ
В УКРАЇНІ В 2025 РОЦІ, %

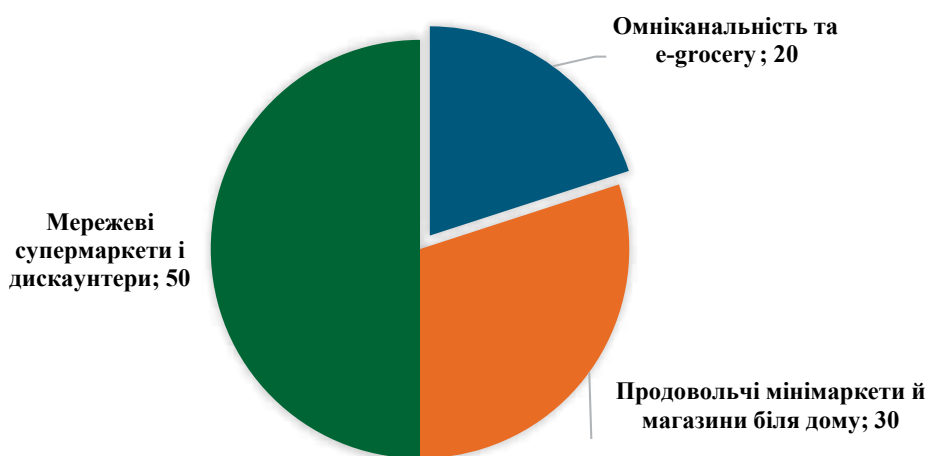


Рисунок 1 – Структура ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні

Джерело: [2]

ність, яка проявляється через активну взаємодію з програмами лояльності, купонами та персональними пропозиціями у додатках. Крім того, споживачі цінують зручність і швидкість, що реалізується через сервіси click&collect, експрес-доставку в межах години у великих містах та розширення часових вікон для отримання замовлень [2].

Дослідимо методичні підходи до аналізу асортиментної політики підприємства, на прикладі, магазину харчових продуктів "Good Shop".

I. SWOT-аналіз магазину "Good Shop"

Для магазину "Good Shop" виявлення слабких місць надає можливість їх виправити, оптимізувати витрати та покращити сервіс. Пошук нових можливостей SWOT показує, де можна зростати: запуск доставки, розвиток власних торгових марок, додавання органічних продуктів. Це надає напрям для подальших інвестицій і розвитку (табл. 1).

Згідно SWOT-аналізу магазин "Good Shop" потрапляє в поле «Сил і Загроз» (ST) (рис. 2).

Це поле часто називають «Сила – Загроза» і воно показує, як сильні сторони компанії чи проекту можна використати для нейтралізації або мінімізації зовнішніх загроз. Для магазину треба використати ефективну логістику для швидкого оновлення асортименту та зниження витрат, щоб утримати конкурентну перевагу.

II. Структурна оцінка асортименту магазину
Магазин має широкий вибір продукції для своїх споживачів.

1. Глибина асортименту – кількість підкатегорій у межах кожної основної групи: Харчові продукти мають 2 глибокі підкатегорії: молочні та м'ясні продукти; Алкоголь – найбільш глибока група з 5 підкатегоріями: міцний алкоголь, вина, лікери, пиво; Безалкогольні напої – також глибока група з 6 підкатегоріями, включаючи соки, воду, енергетики, комбучу; Тютюнові вироби – 3 підкатегорії: сигарети, електронні стіки, жуйки з тютюном. Найбільш глибокі групи – алкоголь та безалкогольні напої, що свідчить про широкий вибір для споживача та потребу в детальному управлінні категоріями.

2. Ширина асортименту – кількість основних товарних ліній, які охоплюють різні групи: Основні лінії: хлібобулочні вироби, сири та кисломолочні продукти, бакалія, консерви. Вони охоплюють переважно харчові продукти, частково – безалкогольні напої (через консерви, комбучу), але не охоплюють алкоголь і тютюн. Ширина асортименту концентрована на харчових продуктах, що може свідчити про фокус підприємства на FMCG-сегменті (товари щоденного попиту).

III. ABC-XYZ аналіз для оцінки асортиментного портфеля магазину

Таблиця 1 – SWOT-аналіз магазину "Good Shop"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент продуктів (від базових до преміальних). Постійний потік клієнтів – продукти харчування мають стабільний попит. Зручна система замовлень магазину Лояльність клієнтів. Можливість швидко реагувати на локальні потреби.	Висока залежність від постачальників (ризик перебоїв у поставках). Обмежений простір для розширення асортименту чи сервісів. Витрати на логістику та зберігання (особливо для швидкопсувних продуктів). Низька маржинальність на базові товари (хліб, молоко, бакалія). Можливі проблеми з персоналом (плинність кадрів, низька мотивація).
Можливості	Загрози
Розвиток власних торгових марок (private label) з вищою маржею. Впровадження власної доставки. Розширення асортименту здорових, органічних та локальних продуктів. Використання програм лояльності та мобільних додатків для утримання клієнтів. Партнерство з локальними виробниками (свіже м'ясо, овочі, фермерські продукти).	Сильна конкуренція з боку супермаркетів і дискаунтерів. Зростання цін на продукти та логістику (інфляція, ціни на паливо). Зміни у споживчих звичках (доставка з маркетплейсів). Жорсткіші санітарні та регуляторні вимоги. Економічні кризи, що зменшують купівельну спроможність населення.

Джерело: складено авторами на підставі [1, 3, 9]

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO	Поле OW
Загрози (T)	Поле ST 	Поле WT

Рисунок 2 – Матриця SWOT-аналізу магазину "Good Shop"

Джерело: складено авторами

ABC-аналіз дозволяє виокремити стратегічно важливі продукти, які потребують найбільших ресурсів для підтримки, та раціоналізувати управління менш прибутковими позиціями.

Висновки на основі проведеного ABC-аналізу підприємства:

Група А – стратегічно важливі товари, включає 16 позицій, які забезпечують 79,46% загального обсягу реалізації. Сюди входять: молочні та м'ясні продукти, хлібобулочні вироби, сири, консерви, алкоголь, соки, вода, енергетики, комбуча, квас тощо. Ці товари мають найвищий вплив на фінансові результати. Вони потребують максимальної уваги, постійного контролю запасів, активного просування та підтримки якості.

Група В – товари середньої важливості, включає 2 позиції: сигарети та суміші для електронних сигарет. Ці товари мають стабільний попит, але не є критичними. Їх варто оптимізувати, контролювати витрати на логістику та маркетинг, не перевантажуючи ресурси.

Група С – найменш значущі товари, включає 1 позицію: жуйки з тютюном. Частка 5,75% від загального обсягу. Треба мінімізувати витрати, автоматизувати процеси та розглядати можливість заміни або скорочення.

Сумісний ABC та XYZ-аналіз у результаті групує товари (рис. 3).

Висновки на основі проведеного ABC / XYZ-аналізу підприємства:

До квадрату AX – лідери стабільності та прибутку: молочні продукти, сири, кисломолочні продукти, мінеральні води, соки і нектари. Це золотий фонд – товари з високим обсягом продажів і стабільним попитом. Їх варто активно просувати, підтримувати запаси, інвестувати в маркетинг.

До квадрату AY – важливі, але з коливанням попиту: м'ясні продукти, хлібобулочні вироби, лікери, солодка вода, пиво. Товари з хорошими продажами, але попит нестабільний. Потрібно аналізувати сезонність, акції, поведінку клієнтів.

До квадрату AZ – важливі, але нестабільні: бакалія, консерви, міцний алкоголь, вина, енергетичні напої, комбуча і ферментовані напої, квас. Попит на ці товари дуже коливається, хоча вони входять до групи А. Варто переглянути асортимент, зменшити запаси, або працювати над стабілізацією попиту (наприклад, через контракти з клієнтами).

До квадрату BX – стабільні та прибуткові: стіки для електронних сигарет. Ці товари мають стабільний попит, хоча й не є лідерами за обсягом. Їх варто підтримувати, але без надмірних витрат.

До квадрату BZ – це групи продуктів із підвищеним ризиком: сигарети. Ці товари є частиною класифікації для регулювання продажу, маркування або обмежень на споживання.

До квадрату CZ – нестабільні та малозначущі: жуйки з тютюном. Товар має низьку частку в обороті і нестабільний попит. Його варто оптимізувати або поступово виводити з асортименту.

IV. Побудуємо матрицю БКГ магазину "Good Shop" (рис. 4).

Згідно матриці були зроблені такі висновки:

1. Зірки (Високий ріст, висока частка ринку): стіки для електронних сигарет. Ці продукти мають високі темпи зростання та значну частку ринку, що свідчить про їхню лідерську позицію. Потрібно активно інвестувати в маркетинг, розширення асортименту та дистрибуцію – це продукти майбутнього.

2. Дійні корови (Низький ріст, висока частка ринку): солодка вода, хлібобулочні вироби, соки і нектари, сигарети, вино. Це продукти з високою часткою ринку, але низькими темпами зростання. Потрібно підтримувати стабільний рівень інвестицій, оптимізувати витрати, використовувати як джерело прибутку.

3. Важкі діти (Високий ріст, низька частка ринку): сири і кисломолочні продукти, пиво, мінеральна вода, консерви. Продукти мають потенціал зростання, але поки що слабкі ринкові позиції. Потрібно провести глибший аналіз – чи варто інвестувати для зміцнення позицій, чи поступово виводити з асортименту.

4. Собаки (низький ріст, низька частка ринку): комбуча і ферментовані напої, молочні продукти, жуйки з тютюном, м'ясні продукти, бакалія, квас, лікери, енергетичні напої, міцний алкоголь. Продукти з низькими темпами зростання та слабкою часткою ринку. Потрібно розглянути скорочення або виведення з асортименту, якщо немає стратегічної цінності.

Проведемо аналіз змін структури асортиментного портфеля магазину "Good Shop" (табл. 2).

Загальний обсяг реалізації продукції магазину за рік збільшився на +2,8%, що свідчить

	A	B	C
X	Молочні продукти, Сири, кисломолочні продукти, Мінеральні води, Соки і нектари,	Стіки для електронних сигарет	-
Y	М'ясні продукти, Хлібобулочні вироби, Лікери, Солодка вода, Пиво	-	-
Z	Бакалія, Консерви, Міцний алкоголь, Вина, Енергетичні напої, Комбуча і ферментовані напої, Квас	Сигарети	Жуйки з тютюном

Рисунок 3 – Сумісний ABC / XYZ-аналіз магазину "Good Shop"

Джерело: складено авторами на підставі [5]

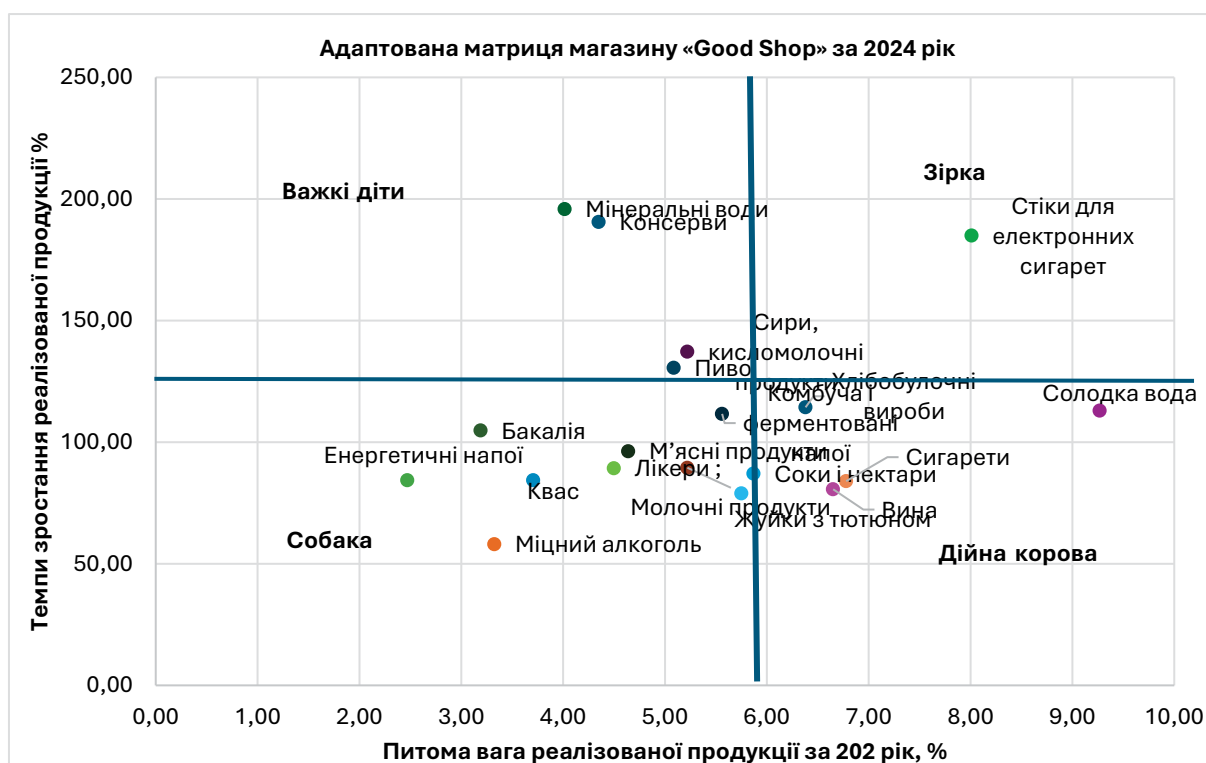


Рисунок 4 – Адапована матриця БКГ магазину «Good Shop»

Джерело: складено авторами на підставі [7, 14]

Таблиця 2 – Структура асортиментного портфеля магазину «Good Shop»

№	Показник	2023	2024	Абсолютне відхилення
		%	%	
1	Обсяги реалізації продукції	100	100,00	–
2	Група «Дійна корова»	37,88	34,95	-2,93
3	Група «Зірка»	4,45	8,01	3,56
4	Група «Собаки»	45,30	38,37	-6,93
5	Група «Важкі діти»	12,37	18,67	6,30

Джерело: складено авторами на підставі [7, 14]

про помірне зростання продажів та є результатом розширення асортименту або зміни споживчих уподобань.

Група «Дійна корова» йде зниження частки з 37,88% до 34,95% (-2,93 п.п.), хоча ця група залишається важливою, її роль у загальному портфелі зменшується. Потрібна оптимізація витрат і підтримка лояльності клієнтів.

Група «Зірка» йде зростання частки з 4,45% до 8,01% (+3,56 п.п.). Продукти цієї групи демонструють динамічне зростання. Варто інвестувати в розвиток, маркетинг і розширення каналів збуту.

Група «Собаки» йде суттєве зниження частки з 45,30% до 38,37% (-6,93 п.п.). Ця група втрачає актуальність. Рекомендується переглянути асортимент, скоротити нерентабельні позиції.

Група «Важкі діти» йде зростання частки з 12,37% до 18,67% (+6,30 п.п.). Продукти цієї групи набирають обертів. Отже, потрібно оці-

нити потенціал і вирішити, які з товарів варто підтримати для переходу в «Зірку».

V. Побудуємо багатофакторну матрицю «Мак-Кінсі» магазину (рис. 5).

Згідно матриці Мак-Кінсі можна зробити такі висновки:

Висока привабливість ринку:

- Сильна конкурентоспроможність – це «зірка» (стіки для електронних сигарет). Тут компанія має і сильні позиції, і ринок активно росте. Стратегія: активно інвестувати, розширювати асортимент, просувати бренд.

- Середня конкурентоспроможність – перспективна ніша (комбуча чи ферментовані напої). Ринок цікавий, але позиції ще не ідеальні. Стратегія: вкладати вибірково, концентруватися на тому, що реально може дати перевагу.

- Слабка конкурентоспроможність – ринок гарячий, але компанія слабка (енергетики чи сигарети) Тут або треба радикально посилювати позиції, або виходити, щоб не витратити ресурси дарма.

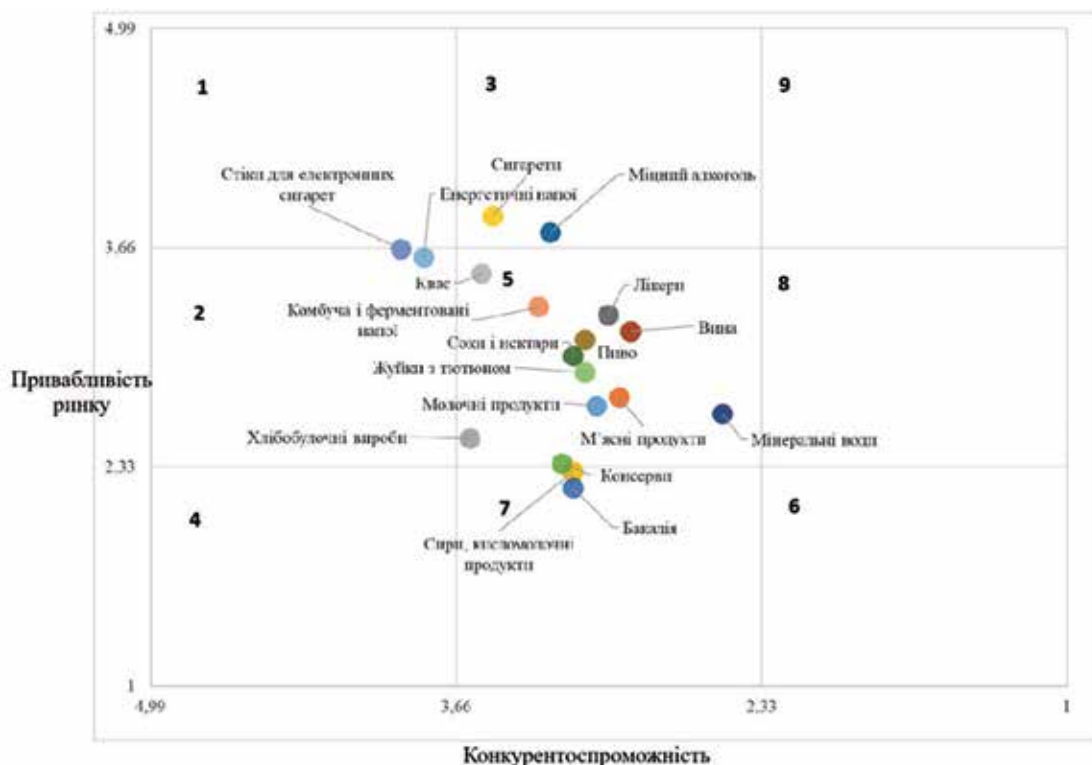


Рисунок 5 – Матриця Мак-Кінсі магазину "Good Shop"

Джерело: складено авторами на підставі [7, 8, 12, 14]

Середня привабливість ринку:

- Сильна конкурентоспроможність – стабільний бізнес (хліб): ринок не вибухає, але позиції міцні. Стратегія: підтримувати, оптимізувати витрати, утримувати лояльність клієнтів.

- Середня конкурентоспроможність – «сіра зона» (молочка, пиво, соки, вина, лікери). Стратегія: вибірково утримувати, шукати нішеві можливості, але не вкладати надмірно.

- Слабка конкурентоспроможність – слабка категорія (бакалія). Стратегія: скорочувати, мінімізувати витрати, можливо поступово виходити.

Низька привабливість ринку:

- Сильна конкурентоспроможність – «збирання врожаю» (сири чи кисломолочка). Ринок не росте, але позиції сильні. Стратегія: отримувати прибуток без нових інвестицій, поступово згортати.

- Середня конкурентоспроможність – категорія, що ледь тримається (мінеральні води). Стратегія: підтримувати мінімально, без розширення.

- Слабка конкурентоспроможність – це баласт (міцний алкоголь) Стратегія: вихід із категорії, продаж або ліквідація.

VI. Побудуємо життєвий цикл товарів (ЖЦТ) для магазину (рис. 6).

V. Побудуємо матрицю А. Д. Літтла (ADL) для магазину (табл. 3).

Матриця ADL, яка побудована на основі аналізу діяльності магазину "Good Shop", дозволяє

визначити положення кожної стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) у відповідній зоні та запропонувати конкурентні стратегії разом із шляхами їх реалізації.

Таким чином, для магазину "Good Shop" актуально:

1) Стабільні продажі у категоріях: *молочні продукти, м'ясні вироби, хлібобулочні, бакалія* – ці товари мають ознаки зрілості, з незначними коливаннями протягом року.

2) Зростання продажів спостерігається у сегменті *енергетичних напоїв, комбучі, стиків для електронних пристроїв* – це свідчить про стадію росту, активне проникнення на ринок.

3) Спад продажів видно у категоріях *сигарети, міцний алкоголь, жуйки з тютюном* – ймовірно, вони перебувають на стадії спаду, можливо через зміну споживчих звичок або регуляторні обмеження.

Шляхи реалізації стратегій для магазину "Good Shop":

- Захисна зона: автоматизація логістики, контроль витрат, програми лояльності.

- Атакуюча зона: маркетингові кампанії, партнерства з horeca, запуск нових смаків.

- Вихідна зона: поступове згортання виробництва, перенесення ресурсів у перспективні сегменти.

- Компромісна зона: оновлення упаковки, ребрендинг, адаптація до нових трендів (наприклад, зниження вмісту цукру).

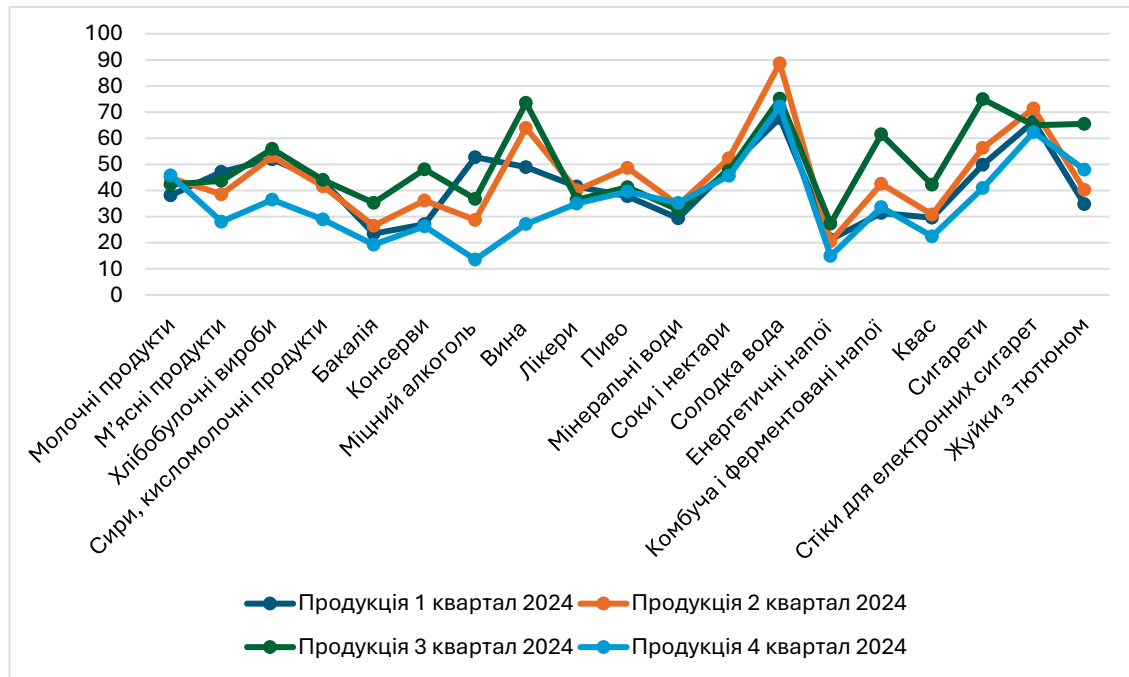


Рисунок 6 – Графіки життєвого циклу для товарів магазину “Good Shop”

Джерело: складено авторами на підставі [8, 14]

Таблиця 3 – Адаптована матриця ADL для магазину “Good Shop”

Категорія продукції	Стадія життєвого циклу	Позиція на ринку	Зона ADL	Рекомендована стратегія
Молочні, м'ясні, хлібобулочні	Зрілість	Висока	Захисна	Утримання, оптимізація витрат
Енергетики, комбуча, стишки	Ріст	Низька / середня	Атакуюча	Інвестування, розширення
Сигарети, жуйки з тютюном	Спад	Середня / низька	Вихідна	Скорочення, диверсифікація
Соки, солодка вода, пиво	Зрілість-спад	Середня	Компромісна	Реструктуризація, пошук нових форматів

Джерело: складено авторами на підставі [8, 14]

Висновки. Проведене дослідження застосування методичних підходів до оптимізації асортиментної політики на прикладі магазину харчових продуктів, який здійснює діяльність на ринку е-комерції, свідчить про доцільність зосередження уваги на питаннях маркетингового управління.

Передусім проведення системного аналізу товарного портфеля, яке передбачає застосування відповідного інструментарію: SWOT-аналізу, структурної оцінки ширини та глибини асортименту, ABC / XYZ-аналізу, матриць БКГ, Мак-Кінсі та ADL. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати ключові товарні позиції, що формують основну частку доходу, а також визначити продукцію з нестабільним попитом, яка потребує коригування обсягів закупівлі або вилучення з асортименту.

Другим важливим напрямом є вдосконалення цінової політики. Формування диференційованої системи знижок, бонусних програм і механізмів відстрочки платежів для стратегічно важливих

клієнтів сприятиме зміцненню довгострокових партнерських відносин, підвищенню лояльності контрагентів та зростанню обсягів реалізації.

Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє оптимізація логістичних процесів. Раціоналізація маршрутів доставки, забезпечення чітких графіків постачання та впровадження електронних сервісів замовлення продукції через спеціалізовані онлайн-платформи дозволяють підвищити рівень обслуговування клієнтів і зменшити операційні витрати.

Завершальним значущим напрямом є цифровізація бізнес-процесів. Автоматизація документообігу, інтеграція інформаційних систем підприємства з ERP-системами клієнтів, а також використання сучасних аналітичних платформ забезпечують підвищення оперативності управлінських рішень, прозорості взаємодії та загальної ефективності діяльності торговельного підприємства на ринку е-комерції.

Бібліографічний список:

1. Абрамович І.А., Квасова М.С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8>
2. Аналіз ринку роздрібною торгівлі продуктами харчування в Україні. 2025 рік. Дослідження ринків, Pro-Consulting – маркетингові дослідження і бізнес-консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-roznychnoy-torgovli-produktami-pitaniya-v-ukraine-2025-god> (дата звернення 12.02.2026).
3. Василюха Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 960–965. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-144>
4. Голуб В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2024. Випуск 1 (86). С. 171–177. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.171
5. Горілик Д.В., Горілик А.В., Попович В.П., Громовик Б.П. Інструмент для проведення автоматизованого інтегрованого ABC/FMR/(XYZ)/VED-аналізу. *Клінічна фармація, фармакотерапія та медична стандартизація*. 2011, № 3–4. С. 175–178. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullweb&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%D0%92
6. Громова О.Є., Шевчук Ю.В. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2022. № 4 (104). С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-4-104-17>
7. Козик В.В., Соловій Х.Я. Модифікація матриці Бостонської консультаційної групи в стратегічному управлінні підприємством. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2016. Том 1, № 3 (27): Питання макроекономіки та соціально-економічного розвитку. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. С. 96–102. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2016.60886>
8. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі. *Траєкторія науки*. 2017. № 7 (12). С. 3.15–3.37. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=trna_2016_2_7_6
9. Кулінич Т. Сучасні кейси цифрового управління товарним асортиментом internet-shop. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-3>
10. Лялюк А., Сак Т., Милько І., Чабан А. Товарна політика підприємства як об'єкт маркетингового аналізу і планування. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Том 3, № 39. С. 134–141. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-134-141>
11. Марценюк В.В., Коханевич Т.П., Вальковець А.С. Маркетингова товарна політика в умовах оцифрування логістики та споживача. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-132>
12. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 27. С. 204–210. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoItNTU/6410/1/%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D1%81%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C%20%D1%81%D0%B0%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%2C%20%D0%BC%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D1%8F%D0%BA.pdf>
13. Наторіна А.О. Маркетингова товарна політика онлайн-ритейлерів: характеристика та траєкторії розвитку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 272–277. URL: https://business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_09_0&lang=ua&stqa=39, https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-272_277.pdf
14. Сокол П.М., Хітько О.О. Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (на прикладі ТОВ «Синергія груп»). *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Випуск 7. С. 122–130. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.15>

References:

1. Abramovych I., Kvasova M. (2022) Marketynhova tovarna polityka ta yii osoblyvosti v kryzovykh umovakh hospodariuvannia [Marketing commodity policy and its features in crisis of economic conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8>
2. Analiz rynku rozdribnoi torhivli produktamy kharchuvannia v Ukraini. 2025 rik. Doslidzhennia rynkiv, Pro-Consulting – marketynhovi doslidzhennia i biznes-konsal'tynh. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-roznychnoy-torgovli-produktami-pitaniya-v-ukraine-2025-god> (accessed 12.02.2026).
3. Vasylykha N.V. (2018) Asortymentna polityka – vazhlyvyi instrument tovarnoi polityky torhovelnoho pidpriemstva [Assortment policy as an important tool for commodity policy of a trading enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. № 19. S. 960–965. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-144>

4. Holub V. (2024) Vplyv tsyfrovizatsii na rozrobku marketynhovoï stratehii v pidpriemnytskii diïalnosti [The impact of digitalization on the development of marketing strategy in entrepreneurship]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic journal*. Vypusk 1 (86). S. 171–177. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.171
5. Horilyk D.V., Horilyk A.V., Popovytych V.P., Hromovych B.P. (2011) Instrument dlia provedennia avtomatyzovanoï intehrovanoï ABC/FMR/(XYZ)/VED-analizu [Instrument for realization of automated and integrated ABC/FMR/(XYZ)/VED analysis]. *Klinichna farmatsiia, farmakoterapiia ta medychna standartyzatsiia*. №3–4. S. 175–178. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21D-BN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%BE%D0%B-F%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%92\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21D-BN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%BE%D0%B-F%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%92$).
6. Gromova O., Shevchuk Yu. (2022) Tovarna polityka v systemi marketynhu [Commodity policy in the marketing system]. *Molodyi vchenyi. Ekonomichni nauky – Young Scientist. Economic sciences*. № 4 (104). S. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-4-104-17>
7. Kozyk V.V., Solovii Kh.Ya. (2016) Modyfikatsiia matrytsi Bostonskoï konsultatsiinoï hrupy v stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom [Modification of the Boston Consulting Group matrix in the strategic management of an enterprise]. *Tekhnolohichni audyt ta rezervy vyrobnytstva – Technology audit and production reserves*. Tom 1, № 3 (27): Pytannia makroekonomiky ta sotsialno-ekonomichnoho rozvytku. Rozvytok produktyvnykh syl i rehionalna ekonomika [Problems of macroeconomics and socio-economic development. Development of productive forces and regional economy]. S. 96–102. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2016.60886>
8. Kudenko K. (2017) Metody formuvannia ta realizatsii asortymentnoi polityky pidpriemstv rozdrubnoi torhivli [Methods of forming and realization of assortment policy of retail business enterprises]. *Traiektoriia nauky*. № 7 (12). S. 3.15–3.37. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=trna_2016_2_7_6
9. Kulinich T. (2024) Suchasni keisy tsyfrovoho upravlinnia tovarnym asortymentom internet-shop. *Ekonomichniyi prostir*. № 191. S. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-3>
10. Lialuk A., Sak T., Mylko I., Chaban A. (2024) Tovarna polityka pidpriemstva yak obiekt marketynhovoï analizu i planuvannia [Product policy of the enterprise as an object of marketing analysis and planning]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. Tom 3, № 39. S. 134–141. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-134-141>
11. Martseniuk V., Kokhanavych T., Valkovets A. (2024) Marketynhova tovarna polityka v umovakh otsyfrovuvannia lohistyky ta spozhyvacha [Marketing product policy in the conditions of the digitalization of logistics and the consumer]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-132>
12. Moklyak M., Safonov M., Maksymenko Ye. (2019) Analiz metodiv formuvannia asortymentnoi polityky torhovoho pidpriemstva [Analysis methods of formation of assortment policy of trading company]. *Infrastruktura rynku*. Vyp. 27. S. 204–210. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolntNU/6410/1/%D0%bc%D0%b0%D0%ba%D1%81%D0%b8%D0%bc%D0%b5%D0%bd%D0%ba%D0%be%2c%20%D1%81%D0%b0%D1%84%D0%be%D0%bd%D0%be%D0%b2%2c%20%D0%bc%D0%be%D0%ba%D0%bb%D1%8f%D0%ba.pdf>
13. Natorina A.O. (2018) Marketynhova tovarna polityka onlain-ryteileriv: kharakterystyka ta traiektorii rozvytku. *Biznes Inform – Business Inform*. № 9. S. 272–277. URL: https://business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_09_0&lang=ua&stqa=39, https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-272_277.pdf
14. Sokol P., Khitko O. (2021) Osoblyvosti provedennia portfelnoho analizu pidpriemstva (na prykladi TOV “Synerhiia hrup”) [Features of portfolio analysis of the enterprise (on the example of “energy group”). *Tavriskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*. Vypusk 7. S. 122–130. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.15>

OPTIMIZING THE ASSORTMENT POLICY OF TRADING ENTERPRISES IN THE ERA OF E-COMMERCE

Lidiya Romanova

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing
*Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"*

Alina Berher

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

Serhii Kokhan

Student of Higher Education,
*Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"*

Summary. The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation, evaluation, and strategic management of the assortment policy of trading enterprises in the context of the rapidly developing e-commerce sector. The study substantiates the critical role of assortment policy as a fundamental factor influencing the competitiveness, financial stability, and revenue growth of retail and wholesale trading businesses. It highlights that a well-structured assortment policy not only ensures the alignment of product offerings with consumer demand but also significantly affects operational efficiency, inventory turnover, and profitability. Contemporary trends in the development of the Ukrainian retail market are analyzed, with particular attention to structural market transformations, emerging consumer preferences, and projected trends for 2025, including the growth of omnichannel and e-grocery formats. The research employs the "Good Shop" grocery store as a practical case study to illustrate the application of advanced methodological tools for strategic analysis, including SWOT analysis, structural assessment of assortment breadth and depth, ABC and XYZ portfolio analyses, as well as BCG, McKinsey, and ADL matrices. These methods enabled the identification of strategic positions for individual product categories, evaluation of their contribution to overall revenue, assessment of demand stability, and forecasting of development potential. Based on the findings, the article formulates a set of practical recommendations aimed at optimizing assortment policy, improving pricing strategies, enhancing logistics processes, and leveraging digital tools and analytical platforms. The proposed approaches are designed to improve product portfolio management efficiency, strengthen market positioning, and ensure the sustainable long-term development of trading enterprises in a digitalized commercial environment. The practical significance of the results lies in their applicability for both brick-and-mortar and online retail enterprises, providing a framework for evidence-based managerial decisions concerning the formation of an optimal assortment structure, redistribution of resources among product categories, and determination of strategic development priorities.

Keywords: assortment policy, trading company, e-commerce, analysis, optimization, food store.

Дата надходження статті: 04.02.2026

Дата прийняття статті: 23.02.2026

Дата публікації статті: 09.03.2026