

УДК 658.89:339.37

JEL Classification: D11, L81

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).108-116](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).108-116)

Р.І. Жовновач, проф., д-р екон. наук

В.П. Нідзельський, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

В.Г. Тарасов, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

*Центральноукраїнський національний технічний університет м. Кропивницький, Україна*

І.С. Вірієнко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

*ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна*

## Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача

Стаття присвячена проблемі адаптивного управління українського ритейлу до реалій споживачів в умовах воєнного стану. Досліджено стан та виокремлено основні виклики, з якими зіткнувся український ритейл за складних умов російсько-української війни, серед яких: економічна нестабільність, втрата частини торговельних підприємств, обмеження фінансових ресурсів, руйнація інфраструктури, скорочення товарного асортименту торгівельних мереж, зміна рельєфу ритейлу, брак персоналу, зміна споживчих пріоритетів.

Обґрунтовано необхідність здійснення змін діяльності ритейлового сектору безпосередньо в частині формування ціннісної пропозиції, яка залежить від змістовного наповнення абсолютно всіх елементів бізнес-моделі. Вона має відповідати трьом основним критеріям: бути релевантною поточним запитам споживачів (клієнтів), мати елементи інноваційності (унікальності), бути сервісно-орієнтованою. Доведено важливу роль споживачів у формуванні траєкторії розвитку ритейлового сектору. Проаналізовано зміни у поведінці вітчизняних споживачів, які стали наслідками пандемії та масштабних бойових дій на території України. Встановлено тенденцію до збільшення економності та раціональності у купівельній поведінки споживачів у порівнянні з довоєнним періодом. Відзначено зміну купівельної поведінки, пов'язану з посиленням консолідації українського суспільства та національної ідентичності, свідомим вибором підтримки вітчизняного виробника, армії, політичної позиції, мови спілкування чи співпраці виробника з країною-агресором.

Запропоновано адаптивні заходи щодо відновлення та розвитку українського ритейлу в умовах воєнного стану та у повоєнний час, серед яких: зміна асортименту товарів та маркетингової стратегії ритейлерів відповідно до нових потреб, можливостей та уподобань своїх клієнтів; орієнтація бізнесу на розширення спектру онлайн-послуг; удосконалення продажного та післяпродажного сервісу; впровадження омніканальної моделі комунікацій; використання інноваційних технологій продажу.

**ритейл, споживач, адаптивне управління, російсько-українська війна, купівельна поведінка, онлайн-торгівля, омніканальність**

**Постановка проблеми.** Український ритейл є важливим сектором економіки, який продовжує функціонувати та розвиватися навіть за складних умов російсько-української війни. Повномасштабне військове вторгнення, геополітичні та економічні зміни вплинули на споживачькі звички та купівельну поведінку населення. З іншого боку, забезпечення та підтримання необхідного рівня ефективності функціонування роздрібних підприємств торгівлі неможливе без розробки таких заходів управління, які б допомагали орієнтуватись на потреби ринку і вести успішну конкурентну боротьбу. У зв'язку з цим, українські торговельні підприємства змушені адаптуватися до нових реалій, змінюючи свої стратегії управління для оптимального поєднання бажання клієнтів і власних можливостей. Важливо, щоб самі компанії були готові до змін, максимально використовували свої можливості для покращення співпраці зі споживачами, розвивали онлайн-присутність та шукали нові ринкові сегменти.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика забезпечення та підтримання необхідного рівня ефективності функціонування вітчизняного ритейлу постійно перебуває в центрі уваги І. Ганечко, Н. Кашеної [3], Н. Савицької, К. Полевич [12], Л. Федулової [17] та інших науковців. Серед дослідників, чий праці

присвячено розробці теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління поведінкою споживачів варто відзначити таких вітчизняних та зарубіжних науковців як Н. Балук, Н. Басій [1], Р. Болтон, К. Н. Лемон, П. К. Верхуф [19], О. Коломицева, Л. Васильченко [4], О. Неізнестна, Н. Скринько [7], М. Окландер [8], Ф. Котлер [6].

Дослідження питань адаптації вітчизняного ритейлу під час російсько-української війни знайшли відображення у роботах вчених і практиків, серед яких: Є. Близнюк [2], К. Симоненко [13, 14], Д. Осік [9], В. Павлова [10], Т. Пашкуда, А. Афенді [11] та ін.

Враховуючи вагомості напрацювання з проблематики, пов'язаної з вивченням поведінки споживачів, слід відзначити, що сьогодні залишаються без відповіді безліч питань, які б дозволили врахувати і передбачити всі аспекти формування адаптивного механізму управління українським ритейлом до реалій покупців. Науковий розгляд зазначеної проблеми потребує ґрунтовного дослідження передумов формування та розробки траєкторії розвитку ритейлерового сектору в умовах воєнного стану та повоєнний час.

**Постановка завдання.** Метою публікації є розвиток методологічних та практичних аспектів адаптивного управління українським ритейлом до реалій споживачів під час російсько-української війни.

**Виклад основного матеріалу.** З огляду на реалії сучасної України, яка вже більше року потерпає від кривавої війни росії, ритейловий сектор є одним з найбільш вразливих і, водночас, впливових галузей економіки. Ускладнення економічної та геополітичної ситуації, зниження споживчої активності та нестабільність в регіонах мають безпосередній вплив на роздрібну торгівлю. Ритейловий сектор також зазнав значних змін і викликів (табл.1), але при цьому відкриваються й нові можливості для його адаптації та розвитку.

Як зазначають Ушенко Н. та Костікова К.: «Нетрадиційні зміни в багатьох сферах життєзабезпечення людини – навколишньому середовищі, охороні здоров'я, економіки та технологій – змушують бізнес переосмислити свою безпеку з урахуванням поведінкових змін стейкхолдерів, що стають важливими для його розвитку» [16].

Успішна адаптація вимагає трансформаційних змін бізнес-моделі українських ритейлерів, які на думку Ганечко І., Трубей О. мають відбуватися безпосередньо в частині формування ціннісної пропозиції. Вона залежить від змістовного наповнення абсолютно всіх елементів бізнес-моделі, має відповідати трьом основним критеріям: бути релевантною поточним запитам споживачів (клієнтів); мати елементи інноваційності (унікальності); бути сервісно-орієнтованою [3].

Групою американських авторів [19] представлено концепцію, відповідно до якої цінність товару та задоволеність споживача є основою споживацького вибору. Цінність товару на думку Коломицевої О. та Васильченко Л. є основою процесу формування споживчої цінності і передбачає оцінювання споживачем здатності товару задовольнити його потребу відповідно до його очікувань [4]. Отже, формування такого асортименту товарів, який відповідає запитам споживачів, сприятиме привабливості покупців, підвищенню їх лояльності до торговельного підприємства та дозволить забезпечити належний рівень конкурентоспроможності та розвиток цих підприємств у стратегічній перспективі.

Враховуючи виклики, з якими зіткнувся український ритейл у період воєнного стану, суттєвої трансформації вимагають такі елементи бізнес-моделі, як: рельєф ритейлу, логістика товарів, взаємодія з ключовими партнерами, відносини з клієнтами.

Таблиця 1 – Основні виклики, з якими зіткнувся український ритейл у період воєнного стану

Виклики	Опис проблеми
Економічна нестабільність	Війна - завжди економічна нестабільність. Інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності споживачів та інші чинники негативно впливають на фінансовий стан роздрібних підприємств, їх можливості для здійснення господарської діяльності, інвестицій, розвитку та ефективного управління.
Втрата частини торговельних підприємств	Внаслідок воєнних дій та обстрілів, що не вщухають, торговельні мережі змушені були тимчасово зупинити діяльність частини своїх об'єктів, розташованих на окупованих територіях, частина торговельних об'єктів знищена.
Обмеження фінансових ресурсів	Наслідками нестабільної економічної та геополітичної ситуації стали: зменшення фінансування, відсутність інвестицій, високі витрати на орендну плату, накопичення дебіторської заборгованості окремими мережами, дефіцит оборотних коштів тощо
Руйнація інфраструктури:	Порушення роботи логістичної інфраструктури та знищення окремих логістичних ланцюгів, зв'язку, електропостачання, водопостачання, погіршення здатності ритейлерів до постачання продукції до магазинів, унеможливлення подальшої співпраці із постачальниками, які опинились на окупованій території, порушення контрактів співпраці з партнерами.
Скорочення товарного асортименту торговельних мереж	Проблеми з постачанням товарів до магазинів, втрата частини вітчизняних та іноземних постачальників, зрив виконання зобов'язань та умов контрактів спричинили скорочення товарного асортименту торговельних мереж
Зміна рельєфу ритейлу	Бойові дії, зміна купівельної спроможності та пріоритетів споживачів призвели до географічного, сегментного та асортиментного перерозподілу та зміни формату
Брак персоналу	За час війни майже 20% українських ритейлерів скоротили штат співробітників більш ніж на 10%. Через війну частина персоналу виїхала, частина працівників мобілізована, є такі, що знаходяться на окупованих територіях або у місцях бойових дій.
Зміна споживчих пріоритетів	Зростання вартості товарів на тлі падіння доходів та зниження покупної спроможності споживачів вплинули на зміну пріоритетів споживачів. Вони стали більш обережними щодо своїх витрат, переключившись на придання товарів на основні необхідності, здійснюють вибір продукції за нижчою вартістю, більше підтримують українського виробника, ретельніше планують свої покупки, все частіше роблять їх онлайн тощо.

*Джерело: складено авторами на основі [2-4, 9-11, 13-15, 18]*

На необхідності зміни рельєфу ритейлу під дією різних чинників, пов'язаних з воєнним станом, наголошує Павлова В. [10]. Такими змінами стали географічний, сегментний та асортиментний перерозподіли галузі.

Внаслідок повномасштабного вторгнення росії, торговельні мережі змушені були тимчасово зупинити діяльність частини своїх об'єктів, розташованих на окупованих територіях. Станом на червень 2022 року (табл. 2), серед топ-10 найбільших FMCG ритейлерів, закрито близько 300 супермаркетів, втрачено майже 335 000 кв. м (12,6%) торгових площ. Станом на кінець першого півріччя 2022-го вона складала 628 800 кв. м. [13].

Попри все провідні мережі магазинів України продовжують розвиватися та здійснювати інвестиції, відкриваючи нові магазини. Лідерство за кількістю відкритих магазинів належить мережі магазинів АТБ, яка втратила в результаті військового вторгнення росії 248 торговельних об'єктів та спромоглася за рік відкрити 126 магазинів (12%). Найбільшої втрати у кількості 270 об'єктів (-34,39%), що працювали

перед війною понесла мережа Fozzy Group. З березня 2023 року компанії вдалося відновити роботу майже 40,97% магазинів і це найбільша кількісна динаміка відновлення серед основних гравців. Навіть попри повномасштабну війну, масовані ракетні атаки та руйнування інфраструктури таким компаніям як ТОВ ТПК «Львівхолод» ПАО «МХП» та ТОВ «*Вересень плюс*» вдалося розширити свій бізнес. Це пов'язано переважно з географією їх розташування в центральних та західних регіонах країни. Феномен успіху цих компаній обумовлений також їх здатністю до розуміння потреб і урахування купівельної спроможності споживачів та зміни їх споживчих пріоритетів.

Таблиця 2 – Активність FMCG ритейлерів в Україні за кількістю працюючих магазинів

Компанія	Мережі	Кількість магазинів						
		січень 2022	березень 2022	відхилення		березень 2023	відхилення	
				к-ть	%		к-ть	%
<i>АТБ-маркет</i>	<i>АТБ, АТБ express</i>	1298	1050	-248	-19,11	1176	126	12,00
<i>Fozzy Group</i>	<i>Сільпо, Фора, Fozzy, Cash&amp;Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore</i>	785	515	-270	-34,39	726	211	40,97
VoIWest Retail	Наш Край, SPAR	267	244	-23	-8,61	258	14	5,74
АРИТЕЙЛ	КОЛО	249	92	-157	-63,05	222	130	141,30
Львівхолод	Рукавичка, Під боком	185	185	0	0,00	200	15	8,11
ПАО «МХП»	М'ясомаркет	179	97	-82	-45,81	245	148	152,58
Делві	Делві	148	148	0	0,00	145	-3	-2,03
<i>ЕКО</i>	<i>ЕКО маркет, Симпатик</i>	135	124	-11	-8,15	125	1	0,81
Клевер Сторс	Сім23	132	125	-7	-5,30	124	-1	-0,80
<i>Вересень плюс</i>	<i>Файно маркет, Соціальний магазин</i>	<b>130</b>	130	0	0,00	148	18	13,85

Джерело: сформовано авторами на основі [13]

Обставини, в яких опинилися українці внаслідок українсько-російської війни, суттєво вплинули на їх купівельну спроможність, пріоритети, цінності та саму поведінку споживання. Брак роботи (37% населення залишаються непрацевлаштованими) та зниження рівня доходів, про яке заявляє 78% громадян [18], спонукають їх до підвищення ступеня економності та раціональності у споживанні.

У зв'язку з цим вітчизняному ритейлу потрібно ретельно вивчити нові потреби, можливості та зміну уподобань своїх клієнтів та адаптувати асортимент товарів, маркетингові стратегії та інноваційні технології розвитку відповідно до них.

Важливо мати гнучкість, інноваційний підхід та вміння враховувати потреби, можливості та пріоритети споживачів. Ті компанії, які зможуть ефективно пристосуватися до нових реалій, матимуть більші шанси на успіх та збереження конкурентоспроможності.

Спираючись на результати проведених в 2022-2023 рр. компанією Gradus досліджень, варто відзначити тенденцією до економної купівельної поведінки українців (рис 1), що супроводжувалася скороченням обсягів чи кількості товарів, які купували раніше (від 40 % у травні 2021р до 42% у січні 2023 р), переходом на більш дешевші бренди (від 31% у травні 2021р до 42% у січні 2023 р), намаганнями витратити менше (не намагаються витратити менше 7% у січні 2023 р проти 15% у травні 20 21р).



Рисунок 1 – Інтерпретація економічної купівельної поведінки споживачів

Джерело: побудовано авторами на основі [2, 15]

Аналізуючи зміни у поведінці вітчизняних споживачів, які стали наслідками пандемії та масштабних бойових дій на території України, спостерігається підвищення її раціональності у порівнянні з довоєнним періодом (рис.2). Майже удвічі збільшився відсоток покупок завдяки свідомому вибору споживача та їх ретельному плануванню (46% у січні 2023 р у порівнянні із травнем 2021 р). Приблизно 4% споживачів зазвичай купують імпульсивно (під дією емоцій чи підсвідомо піддаючись миттєвим поривам), не плануючи свої витрати. За таких обставин, торговельним підприємствам потрібно адаптуватися до нових реалій та намагатися потрапити до плану бажаних покупок споживачів, менше розраховуючи на спонтанність прийняття рішення останніх.



Рисунок 2 – Інтерпретація раціональної купівельної поведінки споживачів

Джерело: побудовано авторами на основі [2, 15]

З початком війни в Україні швидкими темпами почала змінюватись ментальна та національна ідентичність. Відбувається переосмислення багатьма людьми відчуття належності українців до нації, консолідація українського суспільства. Відповідно до проведених досліджень збільшилась кількість українців, які нетерпимо відносяться до країни-агресора, підкреслюють свою відмінність від неї, висувають більше вимог до брендів та все частіше стають прихильниками “cancel culture” (культура скасування). Підтримка вітчизняних виробників та економіки країни в цілому стала свідомим вибором багатьох українців, яка за даними компанії Gradus градус складає 69%; 44% обирають бренди відносно їх позицій щодо підтримки армії, політичної позиції, мови спілкування чи співпраці з країною-агресором; 60% населення відмовилися від купівлі продукції міжнародних брендів, що продовжують діяльність у росії [15].

В свою чергу, роздрібні компанії отримали можливість активно пропагувати та просувати українські товари, а отже і вітчизняних виробників, що дозволить їм залучати та утримувати клієнтів. Відповідно до такої зміни звичок та потреб

споживачів, для роздрібних компаній з'явилась додаткова можливість розширення своєї діяльності завдяки новим ринковим сегментам.

Вітчизняному ритейлу також варто орієнтувати свій бізнес на розширення спектру онлайн-послуг. Зменшення купівельної спроможності споживачів, робить їх більш вимогливими у виборі товарів та змушує більше часу проводити в мережі Internet, порівнюючи та обираючи прийнятні варіанти придбання та інші умови. До основних каналів мережного ритейлу Савицька Н., Полевич К. відносять: «магазинна торгівля (офлайн-ритейл); каталоги, вендінг (торговельні, платіжні термінали, автомати), телемагазини, *m*-торгівля через мобільні пристрої (*m-commerce*), соціальні мережі (ВКонтакте, Facebook тощо), хмарні сервіси, цифровий контент, віртуальні магазини, вітрини, майданчики, фінансові сервіси, електронні білети (онлайн-ритейл)» [12].

Зазначимо, що онлайн продажі в Україні за часів пандемії стали вже звичним явищем. За даними Statista, електронна комерція набула стабільного розвитку ще до 2022 року (2018 - \$1497,22 млн. 2019 - \$1848,99 млн. 2020 - \$2740,04 млн. 2021 - \$3506,98 млн.) [9]. Початок військових дій на території України значно погіршив торговельну діяльність ритейлерів в інтернет мережі, обваливши її дохід на 92%. Та вже починаючи з квітня спостерігалось поступове відновлення, а у травні навіть розвиток їх онлайн-діяльності. Загалом 2022 рік відзначився зростанням середньої суми купівлі онлайн. Україна посідає четверте місце в провідній десятці країн Європи за розміром середнього чека в сегменті електронної комерції, який склав 33 дол, що майже вдвічі більше ніж у попередньому періоді. Водночас українці зі статусом внутрішньо переміщених осіб є лідерами за розміром середнього чеку майже за всіма категоріями товарів порівняно з тими, хто не змінював місце проживання [14].

Таким чином, виживання бізнесу в умовах війни зробило можливим прискорення розвитку онлайн-торгівлі в Україні, а для вітчизняного ритейлу посилення присутності в мережі "Інтернет" та залучення нових клієнтів шляхом створення зручних онлайн-платформ. У контексті формування адаптивної моделі ритейлера до нових умов ведення бізнесу, підвищення привабливості та доходності їх онлайн-діяльності доцільно також удосконалити такий затребуваний сьогодні сервісний інструмент, як доставка продукції споживачам.

Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, складовою бізнес-стратегії вітчизняного ритейлу має стати його омніканальність, яка передбачає об'єднання в єдину систему каналів комунікації зі споживачами (сайт, застосунки, месенджери, IP-телефонія, соцмережі, direct-розсилки, офлайн та онлайн-магазин, багатоканальне повернення товарів тощо) для формування та оновлення клієнтського профілю, налагодження зв'язку та взаємодії зі споживачем, підвищення ріння їх лояльності, утримання та подовження життєвого циклу клієнтів.

За результатами дослідження Міжнародної хмарної комунікаційної платформи Infobip, найбільш перспективними омніканальними технологіями мають стати [5]:

- комбіновані технологічні платформи – стимулюватимуть інновації, покращуватимуть клієнтський досвід і забезпечуватимуть більш швидко та масштабно цифрову трансформацію;
- штучний інтелект та аналітика – прогнозування поведінки клієнтів та реагування в режимі реального часу;
- інтелектуальні боти - покращення обслуговування клієнтів, мовна підтримка, спрощення збирання статистичних даних та відгуків, відповіді на запитання та надання інформаційної допомоги.

– гібридне імерсивне поєднання реальності та онлайн-простору – залучення споживачів, спрощення здійснення замовлень, оплати, покращення продажного та післяпродажного сервісу.

– інтерфейси, які здатні імітувати розмову – залучення клієнтів, підтримка та підвищення їх лояльності, підтримка продажів.

Привабленню клієнтів та зміцненню конкурентної позиції в ритейлі сьогодні сприяють інноваційні технології доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) завдяки створеним програмами можливості випробування товарів в інтерактивному режимі без необхідності фізичної присутності в магазині. Використовуючи 3D-візуалізацію через розумні примірювальні та декораторні споживач може краще познайомитися з товаром, віртуально спроектувати на себе одяг, годинники, макіяж, зачіску, задекорувати приміщення тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, підтверджено гіпотезу про те, що адаптаційне управління українського ритейлу до реалій споживача є запорукою забезпечення належного рівень їх конкурентоспроможності та подальшого розвитку у стратегічній перспективі. Під час війни вітчизняному ритейлу особливо важливо бути готовим до викликів та змін у споживчій поведінці та спроможним до використання нових можливостей, які відкриваються перед ним. Запропоновані технології сприяють загальному розумінню потреб, можливостей та уподобань споживачів, що допоможе вітчизняним торгівельним підприємствам адаптуватися в умовах російсько-української війни та досягти розвитку у повоєнний час, достатнього для відповідності сучасним реаліям та актуальним запитам покупців. Подальші дослідження будуть пов'язані з розробкою стратегії розвитку українського ритейлу, а також з моніторингом та оцінкою ефективності вжитих адаптивних заходів для отримання конкурентних переваг з найбільшим зиском в майбутньому.

## Список літератури

1. Балук Н. Р., Басій Н. Ф. Систематизація моделей поведінки споживачів як засіб пошуку напрямків їх удосконалення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.4. С. 370-376.
2. Близнюк Є. Gradus Research: Як COVID та війна змінили українських споживачів: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/gradus-vijna-zminila-spozhyvachiv/> (дата звернення: 08.05.2023)
3. Ганечко І., Трубей О. Бізнес-моделі ритейлу: адаптація до нових викликів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. 133(5).С. 77–88.
4. Коломицева О.В., Васильченко Л.С. Особливості поведінки споживачів в умовах сучасного ринку. *Збірник наукових праць ЧДТУ*, 2022. Вип. 64.с.90-98
5. Кознова О. П'ять трендів у клієнтському досвіді та омніканальних комунікаціях на 2023 рік від Infobip: веб-сайт. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/217348\\_pyat-trendv-u-klntskomu-dosvd-ta-omnkanalnikh-komunkatsyakh-na-2023-rk-vd-infobip?\\_ga=2.249534791.1978144325.1678617770-917286200.1650278073](https://biz.ligazakon.net/news/217348_pyat-trendv-u-klntskomu-dosvd-ta-omnkanalnikh-komunkatsyakh-na-2023-rk-vd-infobip?_ga=2.249534791.1978144325.1678617770-917286200.1650278073) (дата звернення: 17.05.2023).
6. Маркетинговий менеджмент: підруч. / Ф. Котлер та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с
7. Неізнана О.В. Скринько Н.В. Теорія споживчої поведінки в трактуванні маркетингу: монографія ДонНУЕТ, 2016. 216 с.
8. Окландер М. А. Вплив соціальних чинників на поведінку споживача. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2013. № 4 (46). С. 248–255.
9. Осік Д. Як змінилася електронна комерція у 2022 році – дослідження Admitad: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/e-commerce-admitad/> (дата звернення: 16.05.2023).
10. Павлова В.А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С.42-50
11. Пашкуда Т.В., Афенді А.І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759> (дата звернення: 11.05.2023).
12. Савицька Н.Л., Полевич К.В. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера глобальної економіки. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_9\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_59) (дата звернення: 12.01.2020).

13. Симоненко К. Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році : веб-сайт. URL:<https://rau.ua/novyni/top-10-produktovih-merezh-2023/>(дата звернення: 12.05.2023).
14. Симоненко К. Супермаркет у смартфоні: тенденції, прогнози, виклики: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/supermarket-u-smartfoni/>(дата звернення: 16.05.2023).
15. Соціальні тренди 2023 від Gradus Research: як війна перетворила українців на більш свідому націю. URL:[https://gradus.app/documents/336/Gradus\\_Report\\_-\\_Social\\_trends\\_2023\\_UA.pdf](https://gradus.app/documents/336/Gradus_Report_-_Social_trends_2023_UA.pdf)(дата звернення: 15.05.2023).
16. Ушенко Н. В., Костікова К. О. Адаптаційні зміни у системі фінансово-економічної безпеки бізнесу України в умовах пандемії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12. С. 82-91.
17. Федулова Л. Вплив світових технологічних трендів на формування «розумного» ритейлу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 1. С. 5–21.
18. Як війна вплинула на споживчі патерни українців (дослідження): веб-сайт. URL: <https://news.finance.ua/ua/yak-viyna-vplynula-na-spozhyvchi-paterny-ukrainciv-doslidzhennya/>(дата звернення: 14.05.2023).
19. Bolton R. N., Lemon K. N., Verhoef P. C. Expanding business-to-business customer relationships: Modeling the customer's upgrade decision. *Journal of Marketing*. 2008. 72 (1). PP. 46–64.

## References

1. Baluk, N.R., & Basyj, N.F. (2011). Systematyzatsiia modelei povedinky spozhyvachiv yak zasib poshuku napriamkiv yikh udoskonalennia [Systematization of consumer behaviour models as means of searching ways for their improvement]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of UNFU, Issue 21, 4*, 370-376 [in Ukrainian].
2. Blyzniuk, Ye. (2022). Gradus Research: Yak COVID ta viina zminyly ukrainskykh spozhyvachiv [How COVID and the war have changed Ukrainian consumers]. *rau.ua*. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/gradus-vijna-zminila-spozhyvachiv/> [in Ukrainian].
3. Ganachko, I., & Trubey, O. (2020). Biznes-modeli ryteilu: adaptatsiia do novykh vyklykiv [Retail business models: adaptation to new challenges]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu-Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics, 133(5)*, 77–88 [in Ukrainian].
4. Kolomytseva, O.V., & Vasilchenko, L.S (2022). Osoblyvosti povedinky spozhyvachiv v umovakh suchasnoho rynku [Features of consumer behavior in the conditions of the modern market]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU –Proceedings of Scientific Works of ChSTU, Issue 64*, 90-98 [in Ukrainian].
5. Koznova O. (2023). Piat trendiv u klientskomu dosvidi ta omnikanalnykh komunikatsiakh na 2023 rik vid Infobip [Infobip reveals the five most important customer experience and omnichannel communication trends for 2023]. *biz.ligazakon.net*. Retrieved from [https://biz.ligazakon.net/news/217348\\_pyat-trendiv-uklntskomu-dosvid-ta-omnkanalnikh-komunkatsyakh-na-2023-rk-vd-infobip? ga=2.249534791.1978144325.1678617770-917286200.1650278073](https://biz.ligazakon.net/news/217348_pyat-trendiv-uklntskomu-dosvid-ta-omnkanalnikh-komunkatsyakh-na-2023-rk-vd-infobip? ga=2.249534791.1978144325.1678617770-917286200.1650278073) [in Ukrainian].
6. Kotler, F., Keller, K.L., & Pavlenko, A.F. (et al.). (2008). *Marketynhovyi menedzhment [Marketing management]*. Kyiv: Khimdzhest [in Ukrainian].
7. Neizvestna, O.V., & Skrynko, N.V. (2016). *Teoriya spozhyvchoyi povedinky v traktuvanni marketynhu: monohrafiya [Theory of consumer behavior in the interpretation of marketing]*. Donetsk: DonNUET [in Ukrainian].
8. Oklander, M.A. (2013) Vplyv sotsialnykh chynnykiv na povedinku spozhyvacha [Influence of social factors on consumer behavior]. *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Serii: ekonomichna - Scientific works of Donetsk National Technical University, Series: economic, No. 4(46)*, 248–255 [in Ukrainian].
9. Osiik, D. (2023). Yak zminylasia elektronna komertsiiia u 2022 rotsi – doslidzhennia Admitad. [Changes in e-commerce in 2022 - Admitad research]. *rau.ua*. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/e-commerce-admitad/> [in Ukrainian].
10. Pavlova, V.A. (2022). Shliakhy rozvytku vitchyznianoho ryteilu v povoiennyi period.[Ways of development of domestic retail in the post-war period]. *Akademichnyi ohliad - Academy review, 1 (56)*, 42-50 [in Ukrainian].
11. Pashkuda, T.V., & Afendi, A.I. (2022). Napriamy rozvytku torhivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu.[Directions of trade development in Ukraine under the conditions of marital state]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society. 43*. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759> [in Ukrainian].
12. Savytska, N.L., & Polevykh, K.V. (2014). Tendentsii rozvytku merezhnoho ryteilu yak draivera hlobalnoi ekonomiky [Trends in the development of online retail as a driver of the global economy]. *Efektivna*



- Ekonomika – Effective economy*, 9. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_9\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_59) [in Ukrainian].
13. Simonenko, K. (2023). Top-10 produktovykh merezh Ukrainy za kilkistiu pratsiuiuchykh mahazyniv u 2023 rotsi [Top 10 retail chains in Ukraine based on the number of operating stores in 2023]. *rau.ua*. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovih-merezh-2023/> [in Ukrainian].
  14. Simonenko, K. (2023). Supermarket u smartfoni: tendentsii, prohnozy, vyklyky [Supermarket in your smartphone: trends, forecasts, challenges]. *rau.ua*. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/supermarket-u-smartfoni> [in Ukrainian].
  15. Sotsialni trendy 2023 vid Gradus Research: yak viina peretvoryla ukraintsiv na bilsh svidomu natsiiu [Social trends of 2023 from Gradus Research: how the war has transformed Ukrainians into a more conscious nation]. *gradus.app*. Retrieved from [https://gradus.app/documents/336/Gradus\\_Report\\_-\\_Social\\_trends\\_2023\\_UA.pdf](https://gradus.app/documents/336/Gradus_Report_-_Social_trends_2023_UA.pdf) [in Ukrainian].
  16. Ushenko, N.V., & Kostikova, K.O. (2021). Adaptatsiini zminy u systemi finansovo-ekonomichnoi bezpeky biznesu Ukrainy v umovakh pandemii [Adaptation Changes in the System of Financial and Economic Security of Ukrainian Business in a Pandemic Condition]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Market relations development in Ukraine*, 12, 82-91 [in Ukrainian].
  17. Fedulova, L. (2018). Vplyv svitovih tekhnologichnih trendiv na formuvannya «rozumnogo»ritejlu [The influence of global technological trends on the formation of "smart" retail]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*, 1, 5–21 [in Ukrainian].
  18. Doslidzhennia: Yak viina vplynula na spozhyvchi paterny ukraintsiv [Research: How the war affected the consumer patterns of Ukrainians]. *news.finance.ua*. Retrieved from <https://news.finance.ua/ua/yak-viyna-vplynula-na-spozhyvchi-paterny-ukrainciv-doslidzhennya/> [in Ukrainian].
  19. Bolton, R.N., Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. (2008). Expanding business-to-business customer relationships: Modeling the customer's upgrade decision. *Journal of Marketing*, 72 (1), 46–64 [in Ukrainian].

**Ruslana Zhovnovach**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

**Viacheslav Nidzelsky**, Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education

**Vitaliy Tarasov**, Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Ihor Viriienko**, Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education

*Priazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine*

### **Adaptive Management of Ukrainian Retail to Consumer Realities**

The article addresses the issue of adaptive management of Ukrainian retail to consumer realities in the conditions of a state of war. The state of Ukrainian retail under the challenging circumstances of the Russian-Ukrainian war has been investigated, and the main challenges it has faced include economic instability, loss of trade enterprises, limited financial resources, infrastructure destruction, reduction of product assortment in retail chains, changes in the retail landscape, staff shortage, and shifting consumer priorities.

The necessity of making changes in the retail sector's activities, particularly in the formation of a value proposition, which depends on the meaningful content of all elements of the business model, has been justified. It should meet three main criteria: relevance to current consumer demands, elements of innovation (uniqueness), and service orientation. The important role of consumers in shaping the trajectory of the retail sector's development has been substantiated. Changes in the behavior of Ukrainian consumers, resulting from the pandemic and massive military actions on the territory of Ukraine, have been analyzed. A trend towards increased economy and rationality in consumer purchasing behavior compared to the pre-war period has been identified. Changes in consumer buying behavior associated with the strengthening of Ukrainian society's consolidation, national identity, conscious choice to support domestic producers, the army, political positions, language of communication, or cooperation with the aggressor country have been noted.

Adaptive measures for the recovery and development of Ukrainian retail in the conditions of a state of war and post-war period have been proposed, including: adjusting the product assortment and marketing strategies of retailers according to new needs, opportunities, and preferences of their customers; focusing on expanding the range of online services; improving sales and after-sales service; implementing an omnichannel communication model; and utilizing innovative sales technologies.

**retail, consumer, adaptive management, Russian-Ukrainian war, buying behavior, online commerce, omnichannel**

*Одержано (Received) 19.05.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 26.05.2023*

*Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023*