

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК: 336:65.016.8

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-12-325-86-93>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Грінченко Р. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: rayal1@ukr.net

ORCID: 0000-0002-3366-6154

Лукинов С. С., здобувач третього рівня вищої освіти, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: lukinovss@gmail.com

***Анотація.** У статті розглянуто сутність та особливості підходів до управління торговельними підприємствами. Метою статті є узагальнення можливостей використання інструментарію за різними підходами до управління торговельними підприємствами на сучасному етапі їх діяльності. Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу, індукції, порівняння та класифікації. Розглянуто наявний інструментарій за різними підходами до управління торговельними підприємствами, визначено їх переваги та недоліки при використанні торговельними підприємствами в сучасних умовах. Практична значимість дослідження полягає у наданні рекомендацій щодо використання інструментарію управління торговельними підприємствами в Україні в сучасних умовах.*

***Ключові слова:** торговельні підприємства, управління, особливості, інструментарій, підхід.*

FEATURES OF FORMATION OF MANAGEMENT TOOLS FOR TRADE ENTERPRISES AT THE MODERN STAGE

Hrinchenko V. Raisa, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: rayal1@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-3366-6154

Lukinov S. Sergii PhD student of Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: lukinovss@gmail.com

***Abstract.** Modern trade enterprises play a key role in the development of the Ukrainian economy, meeting the needs of the population in goods and services, as well as contributing to the formation of gross domestic product. Due to military aggression on the territory of Ukraine and changes in economic conditions, in particular the impact of globalization, unstable economic situation, Ukrainian trade enterprises face a number of challenges. The purpose of the article is to generalize the possibilities of using tools based on different approaches to managing commercial enterprises at the current stage.*

***Method.** To achieve the purpose, methods of analysis, induction, comparison, and classification were used. The existing tools of different approaches to managing trade enterprises are considered, their advantages and disadvantages are highlighted when used by trade enterprises in modern conditions. It was found that using of a mixed approach to the management of trade enterprises in Ukraine, which is based on the using of the most effective methods and tools of functional, situational, systemic, process and innovative approaches, is relevant. The main directions for improving the management of trade enterprises in Ukraine at the present stage are proposed: accelerating the implementation of digital technologies in the management systems of trade enterprises; improving the skills of personnel in the specifics of managing trade enterprises; developing and implementing development strategies. The practical significance of the study lies in providing recommendations for using tools for managing trade enterprises in Ukraine at the present stage.*

***Keywords:** trade enterprises, management, features, tools, approach.*

JEL Classification: L810, M200

Постановка проблеми. Сучасні торговельні підприємства відіграють ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи потреби населення у товарах та послугах, а також сприяючи формуванню валового внутрішнього продукту. Однак у зв'язку з

повномасштабними воєнними діями росії проти України та змінами в економічних умовах, зокрема впливом глобалізації, нестабільною економічною ситуацією, українські торговельні підприємства стикаються з низкою викликів.

Актуальність дослідження інструментарію, що може бути використаний при різних підходах до управління торговельними підприємствами, обумовлена також кількома ключовими обставинами. Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростаючими вимогами споживачів, внаслідок чого відсутність ефективного підходу до управління та сформованого інструментарію унеможливує успішну діяльність торговельних підприємств на ринку. Використання інформаційних систем, автоматизація бізнес-процесів і цифровізація торгівлі відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління. Однак це потребує переосмислення традиційних підходів та впровадження інноваційних теоретичних моделей до управління торговельними підприємствами на сучасному етапі їх діяльності. У контексті екологічних і соціальних викликів сучасності торговельні підприємства мають інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність, що також передбачає переосмислення підходів та інструментів управління з акцентом на довгострокову стабільність і соціальну відповідальність.

Зазначені обставини обумовлюють необхідність узагальнення інструментів та підходів до управління торговельними підприємствами в нинішніх умовах з метою підвищення ефективності їх діяльності й конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних підходів до управління підприємствами є багатогранною та складною проблематикою, якою займається багато провідних вітчизняних та закордонних вчених, серед яких: М. Хітт, Н. Захарченко, Р. Грінченко, С. Лабунська, Г. Парвіта та ін. Проте питання формування інструментарію управління торговельними підприємствами на сучасному етапі їх діяльності є недостатньо дослідженими. Впровадження ефективного інструментарію управління дозволить торговельним підприємствам створити передумови для підвищення ефективності функціонування.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Підвищення ефективності управління торговельними підприємствами повинно базуватись на досконалому аналізі сучасних теоретичних і методичних напрацювань, вивченні особливостей формування підходів до управління, узагальненні інструментарію управління з урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств у сучасних умовах.

Метою статті є узагальнення можливостей використання інструментарію за різними підходами до управління торговельними підприємствами в сучасних умовах.

Основний матеріал. Дослідимо передумови тенденції функціонування торговельних підприємств в Україні та визначимо перспективи та перепони щодо можливостей удосконалення управління та використання різноманітного інструментарію управління торговельними підприємствами України на сучасному етапі їх діяльності.

На рис. 1 наведено динаміку індексів оптового та роздрібного товарообороту підприємств в Україні за 2023 рік.

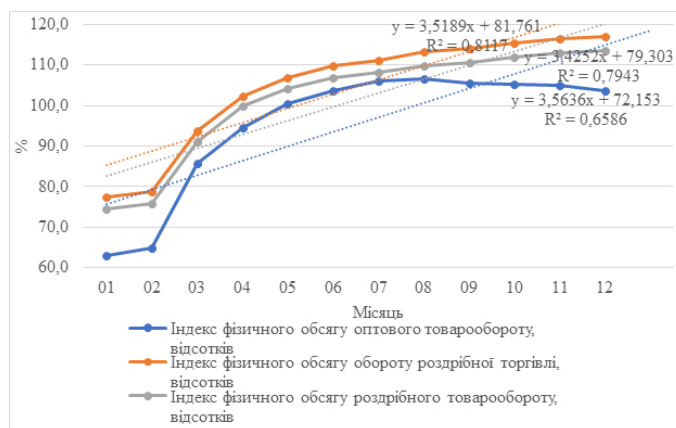


Рис. 1. Динаміка індексів оптового та роздрібного товарообороту підприємств в Україні за 2023 рік, %

Джерело: складено авторами за матеріалами [2]

За аналізом даних, наведених на рис. 1, можна зробити такі висновки:

– Протягом 12 місяців 2023 року відбувалось поступове зростання індексів фізичного обсягу оптового товарообороту, обороту роздрібної торгівлі, обсягу роздрібного товарообороту.

– Відбулось значне зростання індексів з березня, проте з вересня спостерігається незначний спад темпів зростання.

– Побудовані лінії тренду з високим рівнем достовірності показують перспективи зростання індексів товарообороту підприємств в Україні на найближчий період.

Загалом, слід зазначити позитивні тенденції зміни обсягів товарообороту підприємств України.

Проте торговельні підприємства на сучасному етапі розвитку стикаються із низкою проблем та викликів, що зумовлюють необхідність удосконалення підходів до їх управління, такими як [1; 9]:

– Низький рівень впровадження наукових розробок та інноваційних підходів до управління. Українські торговельні підприємства часто мають обмежений доступ до сучасних технологій та інноваційних методів та інструментів управління. Це спричиняє їх нижчу конкурентоспроможність, порівнюючи з іноземними компаніями.

– Демографічна криза та нестача кваліфікованого персоналу. Внаслідок російської агресії відбувається постійний відтік робочої сили з ринку праці України. Висока плинність кадрів у сфері торгівлі та недостатній рівень професійної підготовки призводять до зниження продуктивності праці.

– Відсутність ефективних підходів до формування стратегій розвитку. Багато торговельних підприємств в Україні працюють без чітко визначеної стратегії, що робить їх менш стійкими до змін у ринкових умовах. Отже, перераховані вище – це головні проблеми та виклики у діяльності сучасних торговельних підприємств на території України.

Сучасний розвиток торговельних підприємств значною мірою залежить від їхньої здатності до впровадження інновацій, зокрема й інновацій в управлінні. Глобалізація, цифровізація та зміни в поведінці споживачів вимагають від торговельних підприємств пошуку нових підходів для збереження конкурентоспроможності та утримання конкурентних позицій на ринку [3].

Інновації є рушійною силою розвитку будь-якої сфери економіки, зокрема і торгівлі. Вони дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, покращувати якість обслуговування клієнтів, знижувати витрати та підвищувати ефективність діяльності. Базуючись на результатах попередніх досліджень [1; 9-10] можна визначити основні перспективні напрямки впровадження інновацій торговельними підприємствами України:

1. Використання нових технологій, автоматизація процесів управління є технологічними напрямками впровадження інновацій у торгівлі. При переведенні бізнес-процесів у цифровий формат скорочується час здійснення бізнес-процесів та підвищується ефективність торговельної діяльності.

2. Продуктові інновації є перспективним напрямком впровадження інновацій для торговельних підприємств України. Вони включають розробку нових товарів і послуг, що відповідають сучасним потребам споживачів. Фокус при впровадженні продуктових інновацій може бути зроблений на розробці продуктів з покращеними характеристиками або новими функціональними можливостями; на персоналізації товарів та послуг під потреби певних груп споживачів; на впровадженні екологічно чистих технологій та послуг, що відповідають зростаючим вимогам щодо охорони навколишнього середовища.

3. Організаційні інновації включають перегляд управлінських структур і процесів для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств. Серед найбільш перспективних організаційних інновацій для торговельних підприємств України такі: впровадження нових гнучких моделей управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі; оптимізація ланцюгів постачання, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність; розвиток нових каналів збуту, включаючи оффлайн та онлайн канали.

Отже, виявлено, що протягом 2023 року українські торговельні підприємства почали нарощувати обсяги товарообороту. Проте є низка негативних чинників, які свідчать про необхідність удосконалення підходів до управління та використання інноваційного інструментарію управління торговельними підприємствами на сучасному етапі їх діяльності.

Враховуючи дослідження провідних вітчизняних та закордонних науковців, можна узагальнити особливості наявних підходів до управління, які можуть бути адаптовані до потреб та реалій розвитку торговельних підприємств в Україні в сучасних умовах (табл.1).

Таблиця 1

Узагальнені характеристики підходів до управління підприємствами

Найменування	Характеристика	Переваги
Функціональний підхід	Підхід передбачає ефективне управління окремими функціями без прямого акценту на їх взаємозв'язок, що дає змогу зосередитися на досягненні операційної ефективності в межах кожного підрозділу.	- Кожен функціональний підрозділ зосереджений на своїй сфері, що дозволяє досягти високої ефективності у кожній конкретній функції. - Чітка ієрархія та спеціалізація знижують складність управлінських процесів. - Оптимізація ресурсів у межах окремих функцій.
Ситуаційний підхід	Передбачає адаптацію методів управління залежно від умов зовнішнього середовища і конкретних ситуацій. Важливу роль відіграє здатність підприємства до гнучкого реагування на зміни ринку (наприклад, впровадження інновацій чи перебудова організаційної структури).	- Зменшення впливу ризиків завдяки адаптивності. - Забезпечення максимальної ефективності завдяки вибору оптимальних рішень для кожної ситуації. - Підвищення конкурентоспроможності за рахунок швидкої реакції на зміни.
Системний підхід	Розглядає підприємство як систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. У рамках цього підходу важливо враховувати не лише внутрішні процеси, але й зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, соціально-економічні умови та поведінка споживачів.	- Забезпечення цілісності та взаємодії всіх елементів підприємства. - Можливість комплексного аналізу та планування. - Гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.
Процесний підхід	Сутність полягає у розгляді організації як системи взаємопов'язаних процесів, кожен з яких спрямований на досягнення певного результату, що має цінність для споживача або іншого стейкхолдера. Основною ідеєю є управління не окремими підрозділами чи функціями, а всією системою процесів, які забезпечують виконання стратегічних цілей.	- Чітке розуміння взаємодії всіх процесів і підвищення їх ефективності. - Покращення якості обслуговування клієнтів. - Зменшення витрат за рахунок усунення неефективних етапів.
Інноваційний підхід	Орієнтований на впровадження новітніх технологій, автоматизацію бізнес-процесів і розвиток нових форматів торгівлі (наприклад, електронна комерція). Він дозволяє підвищити ефективність і поліпшити взаємодію з клієнтами через інструменти Big Data, CRM-системи та цифрові платформи.	- Підвищення ефективності операційних процесів. - Створення унікального клієнтського досвіду. - Підтримка довгострокової конкурентоспроможності.

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [4-8]

Слід зазначити, що кожен із вищенаведених підходів до управління має свої переваги, проте актуальним є узагальнення інструментарію кожного із підходів для формування можливостей його прикладного використання торговельними підприємствами України на сучасному етапі їх діяльності. Тому розглянемо більш детально можливості використання інструментарію зазначених підходів при управлінні торговельними підприємствами України в сучасних умовах.

Інструментарій функціонального підходу до управління торговельними підприємствами зосереджується на організації та оптимізації роботи кожного з основних функціональних підрозділів підприємства (наприклад, маркетингу, фінансів, закупок, продажів, логістики тощо).

Основні інструменти функціонального підходу включають:

1. Управління маркетингом (маркетингові дослідження, стратегії позиціонування товарів, 4P-маркетинг (Product, Price, Place, Promotion).
2. Управління фінансами (фінансовий аналіз, бюджетування та управління грошовими потоками).
3. Управління закупками та постачаннями (планування закупок, оцінка та вибір постачальників, управління запасами).
4. Управління продажами (управління каналами збуту, прогнозування продажів, управління відносинами з клієнтами (CRM): побудова довгострокових відносин із клієнтами через персоналізацію обслуговування).
5. Управління логістикою (оптимізація логістичних процесів та управління ланцюгом постачання).
6. Управління персоналом (HR).
7. Управління якістю (Стандарти якості (ISO) та технічний контроль).

Функціональний підхід допомагає торговельним підприємствам зосередитися на внутрішніх аспектах своєї діяльності, забезпечуючи високий рівень ефективності у виконанні окремих функцій, хоча вимагає ретельного контролю за взаємодією між підрозділами для досягнення загальних цілей підприємства.

Інструментарій ситуаційного підходу до управління торговельними підприємствами ґрунтується на виборі управлінських рішень залежно від конкретних умов і обставин. Основна мета – адаптація управлінських дій до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства. Інструменти ситуаційного підходу охоплюють такі аспекти:

1. Діагностика ситуації (аналіз зовнішнього середовища: вивчення ринкових тенденцій, поведінки конкурентів, змін у законодавстві, споживчих запитів; SWOT-аналіз; PESTEL-аналіз та інші).
2. Гнучке управління ресурсами (перерозподіл ресурсів – фінансових, людських, матеріальних – залежно від пріоритетів і актуальних завдань); адаптація організаційної структури до змін.
3. Розробка альтернативних рішень (генерація кількох сценаріїв дій у відповідь на конкретну проблему; оцінка ризиків і вибір найефективнішого сценарію на основі критеріїв результативності, витрат і часу реалізації).
4. Інструменти управління ризиками (впровадження системи ризик-менеджменту для ідентифікації, оцінки та мінімізації потенційних загроз; створення планів дій на випадок непередбачуваних обставин (наприклад, збоїв у ланцюгах постачання чи змін у законодавстві)).
5. Адаптивне планування (перехід від традиційного довгострокового планування до планування сценаріїв; регулярний перегляд стратегій та їх коригування залежно від нових умов).
6. Індивідуалізація управління персоналом (використання мотиваційних підходів, що враховують специфіку кожного співробітника чи підрозділу); адаптація стилю лідерства залежно від ситуації (авторитарний стиль у кризових умовах чи демократичний стиль у період стабільності).
7. Інформаційні системи підтримки рішень (використання програмного забезпечення для моделювання ситуацій та прогнозування наслідків рішень; інтеграція CRM-систем для аналізу взаємодії з клієнтами та швидкого реагування на їхні потреби).
8. Контроль та зворотний зв'язок (постійний моніторинг результатів ухвалених рішень і їх корекція у разі необхідності; отримання відгуків від клієнтів, працівників і партнерів для оцінки ефективності управлінських дій).

Ситуаційний підхід дозволяє торговельним підприємствам бути гнучкими і адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов, що є особливо актуальним у сучасному економічному середовищі.

Інструментарій системного підходу до управління торговельними підприємствами базується на принципах цілісності, взаємозв'язку елементів та інтеграції процесів. Цей підхід дозволяє враховувати як внутрішні аспекти роботи підприємства, так і його взаємодію із зовнішнім середовищем. Основні інструменти системного підходу охоплюють такі елементи:

1. Системний аналіз (декомпозиція системи та аналіз взаємозв'язків).
2. Синтез і моделювання (інформаційне та сценарне моделювання).
3. Інтеграція бізнес-процесів (використання інструментів процесного підходу та Business Process Management).

4. Системи управління якістю (Стандарти ISO 9001; Інструменти Total Quality Management).
5. Інформаційні системи (ERP-системи, CRM-системи).
6. Управління ресурсами (матеріальними, фінансовими, людськими).
7. Адаптація до змін через постійний моніторинг зовнішнього середовища та стратегічний контроль.

8. Зворотний зв'язок та корекція (впровадження системи KPI та роботи за циклом PDCA (Plan-Do-Check-Act) Деммінга.

Інструменти системного підходу дозволяють торговельним підприємствам забезпечити стабільний розвиток, підвищити ефективність внутрішніх процесів і створити конкурентні переваги в умовах динамічного ринку.

Інструментарій процесного підходу до управління торговельними підприємствами зосереджується на оптимізації бізнес-процесів шляхом чіткої ідентифікації, аналізу, вдосконалення та контролю процесів, які забезпечують досягнення цілей підприємства. Основними інструментами цього підходу є:

1. Картування процесів (Process Mapping) – Flowcharts або BPMN (Business Process Model and Notation); ідентифікація вузьких місць і дублюючих функцій.

2. Аналіз процесів (SWOT-аналіз процесів, ABC-аналіз, Root Cause Analysis).

3. Оптимізація бізнес-процесів за рахунок використання Lean Management, методології Kaizen, реінжинірингу бізнес-процесів (BPR).

4. Системи управління бізнес-процесами (BPM-системи) – інтеграція інструментів для автоматизації, моніторингу та оптимізації процесів у реальному часі (наприклад, SAP, ERP, RPA).

5. Показники ефективності (KPIs).

6. Методики контролю якості (Six Sigma, TQM).

7. Гнучкість та адаптація (постійний моніторинг і перегляд процесів для забезпечення відповідності змінам у ринкових умовах; впровадження Agile-методологій для управління проектами, що залежать від змінних процесів).

Процесний підхід дозволяє торговельним підприємствам зосередитися на ключових аспектах своєї діяльності, адаптуватися до динамічних змін ринку та підвищувати конкурентоспроможність.

Інструментарій інноваційного підходу до управління торговельними підприємствами спрямований на інтеграцію новітніх технологій, методів і рішень для підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи. Основні інструменти цього підходу включають:

1. Цифрові технології (CRM-системи, ERP-системи, Big Data та аналітика).

2. Електронна комерція та омніканальність (E-commerce платформи, об'єднання онлайн- і офлайн-каналів продажів)

3. Автоматизація процесів (автоматизовані системи складського обліку; використання робототехніки та штучного інтелекту для оптимізації управління запасами; автоматизація касових операцій; впровадження самообслуговування (self-checkout) та безконтактних платежів).

4. Інноваційні маркетингові інструменти (маркетинг у соціальних мережах, AR/VR-технології).

5. Екологічні інновації (зелені технології, стратегії переробки та повторного використання товарів і матеріалів).

6. Інноваційне управління персоналом (HR-tech платформи, гнучкі методи організації праці, впровадження віддаленої роботи та використання гнучких графіків).

7. Створення інноваційних продуктів та послуг (кастомізація товарів, нові формати обслуговування).

8. Моніторинг та адаптація інновацій (впровадження Agile-методологій, використання benchmarking).

Інноваційний підхід дозволяє торговельним підприємствам залишатися актуальними в умовах стрімких змін ринкового середовища та задовольняти потреби сучасних споживачів.

Кожен із перелічених підходів до управління торговельними підприємствами має свої переваги та недоліки, специфічну методику та інструментарій впровадження. Проте використання змішаного підходу до управління торговельними підприємствами України на сучасному етапі їх діяльності є найбільш раціональним рішенням, оскільки дає змогу трансформувати методику та інструментарій такого управління під потреби зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності торговельних підприємств України в сучасних умовах.

Висновки. Враховуючи дослідження провідних науковців, можна запропонувати узагальнені напрямки щодо удосконалення підходів до управління на торговельних підприємствах та відповідного цим підходам інструментарію:

1. Прискорення впровадження цифрових технологій у системи управління торговельними підприємствами. Цифрова трансформація торгівлі включає автоматизацію процесів, використання штучного інтелекту та великих даних для аналізу поведінки споживачів, оптимізацію логістичних ланцюгів і управління запасами. Досвід міжнародних компаній демонструє, що впровадження цифрових технологій дозволяє зменшити витрати та підвищити гнучкість підприємств.

2. Підвищення кваліфікації персоналу з особливостей управління торговельними підприємствами. Підприємства повинні інвестувати у підвищення кваліфікації співробітників, пропонувати конкурентні умови праці та впроваджувати мотиваційні програми. Підвищення рівня професійної підготовки працівників дозволить підприємствам ефективніше реагувати на виклики ринку та задовольняти потреби споживачів, впроваджуючи інноваційні підходи до управління. Успішне управління залежить від здатності підприємства залучати та утримувати талановитих фахівців, а також забезпечувати їх безперервне навчання.

3. Розробка та впровадження стратегій розвитку. Формування стратегій розвитку допоможе підприємствам краще пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, наприклад, змін у законодавстві або економічній політиці. Довгострокові стратегії також сприятимуть стійкості бізнесу та підвищенню його конкурентних переваг. З огляду на швидку зміну технологій та вподобань споживачів, формування стратегій розвитку має стати важливим елементом управління.

Необхідність удосконалення управління торговельними підприємствами в Україні є очевидною у зв'язку з політичними, економічними та ринковими викликами. Тому актуальним є використання змішаного підходу до управління торговельними підприємствами України, який базується на використанні найбільш ефективних методик та інструментів функціонального, ситуаційного, системного, процесного та інноваційного підходів. Підприємства, які вчасно адаптуються до нових умов, матимуть більші шанси на успішний розвиток та зростання на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Список літератури

1. Грінченко Р., Лукінов С. Теоретичне підґрунтя розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі України. Галицький економічний вісник. 2024. Том 86. № 1. С. 160-170. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1271> (дата звернення 01.12.24).
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 30.11.24).
3. Інноваційні підходи до розвитку управління / Загальна редакція д. е. н., професора Н. Е. Аванесової. Харків: ФОП Мезіна В. В., 2022. 652 с.
4. Abdelouahab, E., & Bouchra, L. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. URL: <https://doi.org/10.1177/18479790211016273> (дата звернення 01.12.24).
5. Cakmak, Zafer. (2023). Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9, 42-53. URL: [10.17932/IAU.FCPE.2015.010/fcpe_v09i1004](https://doi.org/10.17932/IAU.FCPE.2015.010/fcpe_v09i1004) (дата звернення 28.11.24).
6. Hitt M, Arregle J-L., Holmes Jr. R. M. (2020). Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. *Journal of management studies*, 58, 259-264. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9760593/pdf/main.pdf> (дата звернення 01.12.24).
7. Končar, Jelena & Vučenović, Sonja & Marić, Radenko. (2020). Digital Transformation of Retail Business Strategy. URL: [10.46541/978-86-7233-386-2_19](https://doi.org/10.46541/978-86-7233-386-2_19) (дата звернення 29.11.24).
8. Labunska, S., Pylypenko, A., Sobakar, M., Filipova, L.; Hajnisova, E. (2024). Enterprises' innovative activity management oriented to their market value increase. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 11(3): 238-245. URL: [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3\(16\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3(16)) (дата звернення 27.11.24).
9. Parwita, G. B. S., Arsawan, I. W. E., Koval, V., Hrinchenko R., Bogdanova, N. & Tamosiuniene, R. Organizational innovational capability: integrating human resource management practice, knowledge management, and individual creativity. *Intellectual economics*, 2021, 15 (2), 22-45. URL: <https://journals.mruni.eu/index.php/ie/article/view/32> (дата звернення 25.11.24).

10. Zakharchenko N. V., Horbachenko S. A., Hrinchenko R.V., Topalova I.A., Fialkovska A. A. (2021). Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4 (39), 405-414. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3474> (дата звернення 25.11.24).

References

1. Hrinchenko, R., Lukinov, S. (2024). Theoretical basis for the development of entrepreneurial activity in the trade sector of Ukraine. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 86, № 1, 160-170. Retrieved from <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1271>. (accessed 1 December 2024) [In Ukrainian].
2. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed 30 November 2024). [In Ukrainian].
3. Innovative approaches to management development / General editorship of Dr. of Economics, Professor N. E. Avanesova. Kharkiv: FOP Mezina V.V. [In Ukrainian].
4. Abdelouahab, E., & Bouchra, L. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>. (accessed 1 December 2024).
5. Cakmak, Zafer. (2023). Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9, 42-53. Retrieved from 10.17932/IAU.FCPE.2015.010/fcpe_v09i1004. (accessed 28 November 2024).
6. Hitt, M, Arregle, J-L., Holmes, Jr. R. M. (2020). Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. *Journal of management studies*, 58, 259-264. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9760593/pdf/main.pdf>. (accessed 1 December 2024).
7. Končar, Jelena & Vučenović, Sonja & Marić, Radenko. (2020). Digital Transformation of Retail Business Strategy. Retrieved from 10.46541/978-86-7233-386-2_19. (accessed 29 November 2024).
8. Labunska, S., Pylypenko, A., Sobakar, M., Filipova, L.; Hajnisova, E. (2024). Enterprises' innovative activity management oriented to their market value increase. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*11(3): 238-245. Retrieved from [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3\(16\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3(16)). (accessed 27 November 2024).
9. Parwita, G.B.S.,Arsawan, I.W.E.,Koval, V.,Hrinchenko R.,Bogdanova, N.&Tamosiuniene, R. Organizational innovational capability: integrating human resource management practice, knowledge management, and individual creativity. *Intellectual economics*, 2021, 15 (2), 22-45. Retrieved from <https://journals.mruni.eu/index.php/ie/article/view/3> (accessed 25 November 2024)
10. Zakharchenko N. V., Horbachenko S. A., Hrinchenko R.V., Topalova I.A., Fialkovska A. A. (2021). Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4 (39), 405-414. Retrieved from <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3474>. (accessed 25 November 2024).

Стаття надійшла до редакції 12.12.2024

Прийнята до публікації 16.12.2024