

УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СУБ'ЄКТОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

ПУЧКОВА Світлана¹, ПИЛИПАК Антон²

¹ Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-4962-3885>

s.i.puchkova@op.edu.ua

² Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0007-4807-6783>

6964889@stud.op.edu.ua

Статтю присвячено дослідженню управління торговельним підприємством як суб'єктом підприємницької діяльності під впливом глобальних, технологічних та соціальних чинників. Сьогодні торговельні підприємницькі структури опинилися в надто складних ринкових умовах, що потребує впроваджувати інноваційні технології, оптимізувати управління та працювати над підвищенням клієнтоорієнтованості.

У статті наведено визначення понять «торговельне підприємство» та «торговельна діяльність». Визначено цілі та напрями управління торговельним підприємством з урахуванням різноманітності процесів у торговельній діяльності.

Виявлено характерні закономірності управління торговельним підприємством, що дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни, орієнтуватися на потреби покупців, забезпечувати безперервність і ефективність товарного обігу. Розглянуто бізнес-моделі в управлінні сучасними торговельними підприємствами, які визначають їх місце у ланцюгу постачання та взаємодії з клієнтами, зокрема: модель низьких цін, модель високої якості, модель франчайзингу, модель мультимаркету, модель онлайн-торгівлі.

Як наслідок змін ситуації на ринку функціонування торговельних підприємств окреслено ключові тенденції розвитку управління торговельними підприємствами. Особлива увага приділена впровадженню цифрових технологій в діяльності торговельних підприємств. Зазначено на основні тренди у застосуванні цифрових технологій в діяльності торговельних підприємств на основі досліджень профільних експертів та опитувань учасників ринку. З огляду на це наведено комплекс цифрових інструментів в управлінні торговельним підприємством та наведені їх переваги для кожного напрямку діяльності.

Підкреслено вагомість впливу військового конфлікту в Україні на управління торговельними підприємствами. Виділено ключові проблеми в управлінні торговельними підприємствами в умовах воєнного стану за сферами управління. Запропоновано оптимальні шляхи їх вирішення, що демонструють доцільність інтеграції гнучкості, адаптивності, цифровізації, інновацій, економічних і соціальних функцій в управлінні торговельними підприємствами.

Ключові слова: торговельне підприємство, торговельна діяльність, управління торговельним підприємством, підприємництво, бізнес-модель, тенденції, цифрові технології, соціальна відповідальність бізнесу, воєнний стан.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-47>

Стаття надійшла до редакції / Received 01.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 24.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Діяльність торговельних підприємств має критичне значення для економіки України. Торговельна діяльність сприяє розвитку ринків, оскільки вона стимулює попит на товари та послуги, що призводить до зростання обсягів виробництва. Торговельна діяльність створює робочі місця для значної кількості працівників, забезпечуючи зайнятість та соціальну стабільність.

Успішна торговельна діяльність дозволяє підприємствам розширювати свою присутність на нових ринках, що сприяє зростанню доходів та зміцненню позицій на міжнародному рівні. Висока ефективність торговельної діяльності може залучити іноземні інвестиції, що сприяє розвитку суб'єктів підприємницької діяльності та економіки країни в цілому.

Проте управління сучасними торговельними підприємствами в Україні стикається з низкою проблем, які спричиняють зниження ефективності та стримують розвиток торговельної діяльності. Однією з ключових проблем є повільне впровадження нових технологій та недостатня адаптація до змінних потреб споживачів, що значно знижує конкурентоспроможність підприємств.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні аспекти функціонування торговельних підприємств було досліджено та висвітлено в багатьох працях таких вчених як В. Апопія, М. Балджи, Н. Власової, В. Вороніної, Н. Краснокутської, П. Куцика, І. Маркіної, Н. Ушакової, Л. Фролової та ін.

Аналіз наукових публікацій українських вчених на тему управління торговельним підприємством свідчить про розвиток дослідницьких підходів. Роботи українських фахівців відображають як загальноосвітові тенденції, так і унікальні виклики, пов'язані з трансформацією національної економіки.

Я. Нікітіна у своєму дослідженні [1] аналізує механізм управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні в умовах цифрової економіки. Н. Валінкевич та М. Коценко у публікації [2] характеризують особливості функціонування торговельних підприємств та визначають чинники, які впливають на діяльність торговельних підприємств в умовах сучасних викликів. І. Маркіна та В. Вороніна [3] розглядають організаційні та економічні підходи до управління прибутком торговельних підприємств та проводять діагностику стану та соціально-економічного розвитку підприємств торгівлі. М. Стегней, І. Іртіщева та О. Попович у своєму дослідженні [4] визначають особливості тактичних механізмів управління торговельними підприємствами в умовах розвитку е-бізнесу. О. Білоцерковський та К. Кочіна [5] проводять аналіз і обґрунтований вибір інформаційних систем для управління торговельними підприємствами.

Сьогодні торговельні підприємницькі структури опинилися в надто складних ринкових умовах, що потребує додаткових досліджень управління торговельними підприємствами та чинників, що впливають на їх діяльність.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є систематизація, аналіз та узагальнення підходів до управління торговельними підприємствами з урахуванням сучасних тенденцій, які постали перед українськими підприємницькими структурами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Торговельне підприємство – це юридична особа або фізична особа-підприємець, основною діяльністю якої є купівля товарів у виробників або інших постачальників та їх подальший перепродаж споживачам чи іншим підприємствам. Головна функція торговельного підприємства – це опосередкування обміну та доведення товару від виробника до споживача.

Як зазначено у [2], саме торговельні підприємства є одним із най-поширеніших видів здійснення підприємницької діяльності в Україні. Згідно офіційних даних Державної служби статистики України, торговельні підприємства є найбільшими за чисельністю зареєстрованими суб'єктами підприємницької діяльності.

Основною діяльністю торговельного підприємства є саме торговельна діяльність. Визначення терміну «торговельна діяльність» надається на законодавчому рівні.

Стаття 263 Господарського кодексу України [6] визначає господарсько-торговельну діяльність як дії, що здійснюються суб'єктами господарювання, які беруть участь у сфері обігу товарів, спрямовані на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення та товарів народного споживання. Вона також включає в себе допоміжну діяльність, яка сприяє реалізації цієї продукції шляхом надання відповідних послуг. У Господарському кодексі України також зазначається на форми, в яких може бути організована господарсько-торговельна діяльність: «матеріально-технічне постачання й збут; енергопостачання; заготівля; оптова торгівля; роздрібна торгівля й громадське харчування; продаж і передача в оренду засобів виробництва; комерційне посередництво у здійсненні торговельної діяльності й інша допоміжна діяльність із забезпечення реалізації товарів (послуг)»

Податковий кодекс України [7, с.183] тлумачить торговельну діяльність як роздрібну та оптову торгівлю, діяльність у торговельно-виробничій сфері за готівковий та безготівковий розрахунок. Більш детальне визначення надається у Національному стандарті України «Роздрібна та оптова торгівля» (ДСТУ 4303:2004) [8], а саме: «торговельна діяльність – ініціативна, систематична, виконувана на власний ризик для одержання прибутку діяльність юридичних і фізичних осіб щодо купівлі та продажу товарів кінцевим споживачам, або посередницькі операції, або діяльність із надавання агентських, представницьких, комісійних та інших послуг у просуванні товарів від виробника до споживача».

Управління торговельним підприємством – це процес управління бізнесом, пов'язаним із продажем товарів та послуг, який включає організацію та планування процесів закупівлі, зберігання, продаж та доставки товарів чи послуг, а також контроль та управління ресурсами, необхідними для цих процесів.

Специфіка управління торговельним підприємством полягає в тому, що управління у цій сфері пов'язане з управлінням роздрібними продажами, логістикою та дистрибуцією. З урахуванням різноманітності процесів у торговельній діяльності визначимо цілі та напрями управління торговельним підприємством (табл. 1).

Таблиця 1

Цілі та напрями управління торговельним підприємством

Напрямок управління торговельним підприємством	Мета управління торговельним підприємством
Управління продажами	Мета полягає в досягненні максимального прибутку шляхом збільшення обсягу продажів. Для досягнення мети необхідно розробляти маркетингові стратегії, вибирати правильний асортимент товарів, встановлювати конкурентоспроможні ціни, створювати привабливі акції та рекламні кампанії та розробляти продукти для задоволення потреб клієнтів.
Управління логістикою	Метою є забезпечення своєчасної та ефективної доставки товарів та послуг клієнтам. Ключовим є правильно вибирати способи доставки, координувати роботу між складом, транспортними компаніями та відділами продажу та керувати витратами на логістику.
Управління запасами	Мета – забезпечення постійної наявності товарів на складі, мінімізація витрат на зберігання та своєчасне виконання замовлень. Необхідно вміти оцінювати попит на товари, прогнозувати обсяг продажу та підтримувати оптимальний рівень запасів.
Управління якістю	Мета – забезпечення високої якості товарів та послуг, що задовольняють потреби клієнтів. Необхідним є вміти оцінювати якість товарів, проводити контроль якості та впроваджувати системи управління якістю.
Управління персоналом	Мета – забезпечення ефективної роботи співробітників, підвищення їх кваліфікації та мотивації. Необхідним є правильно розподіляти завдання, навчати співробітників, контролювати виконання роботи та стимулювати їх для досягнення поставленої мети.
Розвиток бізнесу	Метою є забезпечення зростання компанії та розширення бізнесу. Основним є вміти аналізувати ринок, визначати потенційні можливості розширення бізнесу, розробляти стратегічні напрямки.

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 10]

Отже торговельні компанії працюють з великою кількістю товарів та послуг, взаємодіють з постачальниками та покупцями, і повинні керувати всіма цими процесами в ефективному та продуктивному режимі.

Управління торговельним підприємством має характерні закономірності:

- сезонність: деякі товари мають попит тільки у певний час року, що вимагає від менеджерів торговельних організацій передбачення попиту та правильної організації продажів;
- конкуренція: ринок торгівлі є дуже конкурентним, що вимагає від менеджерів торговельних організацій постійного аналізу та вивчення ринку, а також розробки конкурентоспроможної стратегії;
- технологічні зміни: технологічні зміни впливають на процеси торгівлі, тому менеджери повинні бути готовими до постійного оновлення технологій та використання нових інструментів та методів управління;
- глобалізація: глобалізація веде до збільшення конкуренції та зміни умов торгівлі. Менеджери повинні вміти адаптуватися до нових умов та розвивати бізнес в умовах глобальної конкуренції;
- фокус на клієнта: за умов високої конкуренції важливим чинником успіху є задоволеність клієнтів. Менеджери повинні фокусуватися на потребах клієнтів та розробляти стратегії, спрямовані на покращення якості обслуговування;
- розвиток онлайн-торгівлі: розвиток онлайн-торгівлі змінює умови та вимагає від менеджерів умінь працювати в онлайн-середовищі та використовувати нові інструменти управління.

Для торговельних підприємств, що приймають рішення про необхідність активізації своєї діяльності, особливе значення має правильний вибір формату бізнес-моделі й системне обґрунтування всіх її компонентів (ключових видів бізнесу, постачальників, сегмента споживачів, структури витрат, джерел доходів та ін.) [11, с. 52].

В управлінні торговельною діяльністю використовуються різні бізнес-моделі для формування та забезпечення ефективності роботи торговельних підприємств.

Модель «низьких цін». Вона заснована на наданні споживачам найнижчих цін на товари та послуги. Ця модель дозволяє компанії залучати велику кількість клієнтів, але при цьому потребує високої операційної ефективності та оптимізації процесів.

Модель «високої якості». Вона заснована на наданні споживачам високоякісних товарів та послуг. Ця модель дозволяє компаніям створювати лояльність клієнтів, але потребує великих витрат на якість та контроль.

Модель «франчайзингу». Вона заснована на використанні франчайзингових угод із партнерами, які займаються продажем товарів та послуг на певній території. Ця модель дозволяє компаніям швидко розширюватися та збільшувати свій ринок, але потребує сильного контролю та управління франчайзі.

Модель «мультимаркетингу». Вона заснована на наданні споживачам великої кількості товарів та послуг із різних категорій. Ця модель дозволяє компаніям утримувати клієнтів та збільшувати середній чек, але потребує великої інвестиції у розвиток продуктового портфеля.

Модель «онлайн-торгівлі». Вона ґрунтується на використанні інтернет-платформ для продажу товарів та послуг. Ця модель дозволяє компаніям діяти без фізичних магазинів та знижувати витрати на оренду та обслуговування торгових площ.

Модель «офлайн+онлайн» (омніканальність). Припускає поєднання фізичних магазинів та інтернет-торгівлі, що дозволяє охопити більше сегментів покупців. Передові компанії застосовують омніканальні моделі, коли покупець може робити замовлення онлайн і забирати товар в магазині або навпаки.

За результатами опитування керівників торговельних підприємств у 2023 році, основна увага приділяється впровадженню онлайн-продажів та CRM-систем, що відображає прагнення підприємств покращити обслуговування клієнтів і оптимізувати процеси взаємодії з ними. Зокрема, 78% підприємств вже використовують онлайн-продажі як частину своєї бізнес-моделі, що свідчить про високий рівень інтеграції електронної комерції в їхню діяльність. Водночас 65% підприємств впровадили CRM-системи для ефективного управління відносинами з клієнтами, що дозволяє їм краще розуміти потреби споживачів і підвищувати їхню лояльність [1].

Сучасні торговельні підприємства рідко обмежуються лише однією бізнес-моделлю. Часто спостерігається їхня гібридизація. Така гнучкість та здатність до адаптації є ключовими факторами успіху в сучасному ритейлі.

На основі проведених досліджень щодо функціонування торговельних підприємств [1; 2; 12; 13] можна виділити ключові тенденції, які впливають на управління торговельними підприємствами:

1. Розвиток цифрових технологій. Сьогодення цифрові технології стають все більш важливими для торговельних підприємств. Це включає використання електронної комерції, систем управління складами, автоматизації процесів продажів тощо. Ці технології допомагають поліпшити ефективність і якість роботи, а також покращують зручність і комфорт для клієнтів.

2. Розвиток соціально-відповідального бізнесу. У світі дедалі більше споживачів орієнтуються на соціально-відповідальні компанії. У зв'язку з цим торговельні підприємства починають активно займатися соціальними програмами, підтримувати благодійні організації та вести екологічно чисту діяльність.

3. Посилення конкуренції. Сфера торгівлі є однією з конкурентних галузей. У зв'язку з цим торговельні підприємства змушені постійно вдосконалювати свою діяльність та пропонувати нові товари та послуги, щоб залучати більше клієнтів.

4. Зростання споживчої активності. Зі зростанням рівня доходів та поліпшенням життєвого рівня людей, споживча активність зростає. У зв'язку з цим торговельні підприємства повинні враховувати зміни у споживчій поведінці та надавати нові послуги та продукти, які можуть задовольнити потреби клієнтів.

5. Глобалізація ринку. Глобалізація ринку веде до появи нових можливостей для торговельних підприємств, але також створює нові виклики та проблеми. У зв'язку з цим торговельні підприємства повинні адаптуватися до змін у міжнародному бізнесі та бути готовими до роботи з різними культурами та регуляторними системами.

Незважаючи на те, що торгівлю вважають галуззю, яка має невисокий інноваційний потенціал (якщо порівнювати з високотехнологічними підприємствами), на сучасному етапі її розвитку це твердження втратило свою актуальність. У торговельну галузь активно вступають передові технології торгівлі та маркетингу, різноманітні інформаційні, технічні та технологічні інноваційні проекти розвитку, які докорінним чином змінюють традиційне уявлення про

торговельний бізнес. Одну з найбільших змін, яку зараз переживає наш світ, є прогресивний розвиток он-лайн та оф-лайн торгівлі. Особливо популярною стала електронна комерція через поширення пандемії. Стрімкий розвиток інтернет-технологій сприяють нарощенню світових масштабів онлайн-торгівлі та поступового становленню такого виду продажу як окремої галузі економіки [14, с. 458].

Критично важливим фактором для успішного розвитку та конкурентоспроможності сучасних торговельних підприємств є цифровізація.

Актуальність впровадження цифрових технологій у діяльність торговельних підприємств обумовлена глобальною цифровізацією економіки, змінами споживчих звичок і потребою в підвищенні конкурентоспроможності.

Цифрові технології у підприємницькій діяльності – це створення нових ланцюжків у бізнес-процесі і можливостей, які традиційні (класичні) підприємства не можуть запропонувати споживачам їхньої продукції (послуг). Природно, що більшість цифрових технологій у підприємницькій діяльності відповідають двом критеріям. Перший критерій – цифрові технології зосереджуються на створенні нових цінностей для діяльності, а другий – цифрові технології використовуються для стимулювання зростання, доходів та продуктивності, способами, які були неможливі при використанні традиційних моделей ведення підприємницької діяльності [15, с. 39].

Консалтингова компанія Future Today Institute у 2024 році провела дослідження технологічних трендів, розподілив всі інновації за ступенем перспективи опанування відповідно до галузі. За результатами дослідження було визначено вплив інноваційних трендів для торговельного сектору (табл. 2)

Таблиця 2

Перспективи опанування технологічними трендами торговельними підприємствами

Ступінь пріоритетності	Технологічний тренд	Застосування у торговельній сфері
Короткострокова пріоритетність	ШІ та генеративний ШІ (AI та Generative AI)	автоматизація обслуговування клієнтів, персоналізація покупок, створення контенту, чат-ботів, віртуальних асистентів, прогноз попиту та оптимізації цін.
	Мобільність (Mobility)	розвиток мобільних додатків, доставки, логістика останньої милі, мобільні платіжні системи, оплати через смартфони
	Інфраструктура Web3 (Web3 Infrastructure)	впровадження блокчейн-рішень для лояльності, відстеження товарів, NFT-колекцій та децентралізованих систем
	Роботи та дрони (Robots and Drones)	автоматизація складів, безконтактна доставка
	Зелені технології (Green Tech)	впровадження сталих практик (екопакування, зменшення вуглецевого сліду логістики)
Середньострокова пріоритетність	Доповнена, віртуальна реальність і синтетичні медіа (AR/VR/XR & Synthetic Media)	віртуальні магазини, онлайн-шопінг у 3D середовищі, інтеграція доповненої реальності у продажі для покращення онлайн-досвіду клієнтів
	Обчислювальні архітектури (Computing Architecture)	забезпечує інфраструктуру для всіх цифрових інновацій, оптимізація обробки великих даних, аналітика покупок у реальному часі

Джерело: сформовано авторами на основі [16]

Отже торговельний сектор демонструє надзвичайно високу актуальність практично для всіх технологічних трендів, що свідчить про глибоку цифрову трансформацію галузі.

За наведеними даними щодо досліджень профільних експертів та опитувань учасників ринку [17], можна зазначити на певні тенденції у застосуванні цифрових технологій в діяльності торговельних підприємств, зокрема:

– використання ШІ дозволить персоналізувати рекомендації споживачам та оптимізувати прийняття рішень менеджментом; розширена аналітика ШІ допоможе покращувати прогнозування попиту та рівня запасів, зменшуючи відходи та підвищуючи ефективність. Наприклад, зменшення непроданих продуктів харчування на 25% дозволило американським продуктовим мережам заощадити \$311 млн. з 2019 по 2022 рік [17];

– Generative AI (генеративний ШІ) забезпечить гіперперсоналізований досвід покупок, створюючи відповідний контент на сайті. Фахівці будуть аналізувати минулі покупки та соціальні сигнали, щоб передбачати, що потрібно покупцям, перш ніж вони почнуть покупки, що підвищить лояльність. За прогнозами, у 2025 році частка генеративного ШІ становитиме 10% всіх вироблених даних про товари порівняно з 1% у 2021 році [17];

– омніканальність усуває межі між онлайн- і офлайн-покупками, що спрощує перехід між каналами. Основний акцент робиться на функції, такі як BOPIS (самовивіз, замовлено онлайн – забрано в магазині), видимість запасів по всіх каналах і гнучкі варіанти повернення товарів;

– соціальна комерція посилюється активним розвитком таких платформ, як Instagram, TikTok та Facebook. Це призводить до зростання ролі візуального контенту, формування нових моделей просування бренду;

– соціальна відповідальність бізнесу стає критерієм конкурентоспроможності, тому показники сталості і екологічності є пріоритетними. У 2025 році ритейлери намагатимуться впроваджувати передові технології для більш екологічної та ефективної діяльності, включаючи оцифрування процесів [17];

– впровадження робототехніки та автоматизації на складах та розподільчих центрах, а також застосування вдосконалених технологій відстеження вантажів, таких як блокчейн, є адаптивними технологіями для управління логістикою. Очікується, що послуги доставки дронами зросте до \$38,5 млрд до 2034 року в порівнянні з \$2,1 млрд у 2024-му [17].

Внаслідок змін ситуації на ринку зазначені тенденції є ключовими для розвитку торговельної діяльності та відображають сучасні виклики, які мають бути враховані у процесі управління торговельним підприємством.

Тому для забезпечення ефективного управління торговельним підприємством необхідно переходити на цифрові рішення, табл. 3.

Таблиця 3

Цифрові технології в управлінні торговельним підприємством

Мета цифровізації за окремими бізнес-процесами	Технології та переваги цифровізації
<i>Управління продажами та обслуговуванням клієнтів</i>	
Мета – покращення взаємодії з клієнтами	CRM-системи, чат-боти, електронна комерція. Персоналізація послуг, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання продажів
<i>Управління запасами</i>	
Мета – оптимізація управління складськими запасами	ERP-системи, системи управління складом (WMS) Скорочення витрат на зберігання, уникнення дефіциту або надлишків товарів, швидкий облік
<i>Управління торговим персоналом</i>	
Мета – підвищення ефективності управління персоналом	HRM-системи, онлайн-навчальні платформи Автоматизація процесу підбору кадрів, швидке навчання, підвищення кваліфікації працівників
<i>Управління ланцюгом постачань</i>	
Мета – оптимізація логістики та скорочення часу постачання	SCM-системи, відстеження за допомогою RFID та IoT Підвищення ефективності ланцюга постачань, скорочення часу та витрат на логістику
<i>Управління маркетингом</i>	
Мета – точна таргетована реклама та аналітика	Платформи для аналітики даних, Big Data, AI Ефективні маркетингові кампанії, вищий рівень конверсій, персоналізовані пропозиції
<i>Управління фінансами та облік</i>	
Мета – автоматизація обліку та фінансових операцій	Програмне забезпечення для фінансового обліку, автоматизовані системи бухобліку. Зниження ризику помилок, підвищення точності та прозорості фінансових операцій
<i>Управління розвитком торговельного бізнесу</i>	
Мета – точніше прогнозування ринкових тенденцій, планування показників діяльності	Системи бізнес-аналітики (BI), машинне навчання, AI. Покращення стратегічного планування, точне прогнозування попиту, зниження ризиків

Джерело: сформовано авторами на основі [18, с. 48]

Таким чином впровадження цифрових технологій в діяльності торговельних підприємств дозволить збільшити ефективність бізнес-процесів, досягти конкурентних переваг на ринку, а також покращити лояльність клієнтів.

В умовах воєнного стану в Україні ефективність управління торговельним підприємством визначається здатністю швидко адаптуватися до викликів і зберігати безперервність роботи. Ключові проблеми в управлінні торговельними підприємствами та шляхи їх вирішення наведені в табл. 4.

Таблиця 4

Ключові проблеми управління торговельними підприємствами України в умовах воєнного стану

Сфера управління	Ключові проблеми	Шляхи вирішення
Стратегічне управління	висока невизначеність, швидкі зміни ринку	- розробка антикризових стратегій; - використання багатоваріантних бізнес-моделей; - сценарне планування
Логістика та постачання	руйнування транспортної інфраструктури, перебої постачань	- диверсифікація постачальників; - мінімальні страхові запаси; - локалізація закупівель; - побудова альтернативних маршрутів; - активізація співпраці з місцевими виробниками
Фінанси	зростання витрат, обмежений доступ до кредитів	- гнучке бюджетування - контроль витрат - фінансовий контролінг - пошук держпідтримки та грантових програм
Маркетинг і комунікації	зниження купівельної спроможності, падіння попиту на непродовольчі товари	- розвиток онлайн-торгівлі - гнучкі знижки - програми лояльності
Персонал	мобілізація, трудова міграція, демотивація працівників	- гнучкі форми зайнятості - соціальні гарантії і мотивація; - перепідготовка кадрів
Цифровізація	недостатньо розвинута ІТ-інфраструктура	- використання маркетинг-плейсів, CRM, мобільних застосунків - інвестиції в цифрові технології - партнерство з логістичними та фінтех-сервісами
Соціальна відповідальність	високі соціальні очікування, фінансові обмеження	- гуманітарні акції - допомога ЗСУ - КСВ-програми
Безпека бізнесу	небезпека для персоналу та клієнтів	- географічна диверсифікація - побудова укриття - активна цифровізація

Джерело: сформовано та доповнено авторами на основі [12; 19]

У підсумку, шляхи вирішення проблем підприємств торгівлі в Україні в умовах війни вимагають комплексного підходу, що включає логістичну підтримку, фінансову стабільність, захист і безпеку, а також адаптацію бізнесу до нових умов. Ключем до успіху є гнучкість, інноваційність та співпраця між підприємствами, урядом та міжнародною спільнотою, щоб пережити нинішні виклики та побудувати стійке майбутнє для українського бізнесу [12].

Отже управління торговельними підприємствами під час воєнного стану має базуватися на трьох ключових умовах:

- гнучкість і адаптивність,
- цифровізація та інновації,
- поєднання економічних і соціальних функцій.

Таким чином для отримання конкурентної переваги та довіри споживачів торговельним підприємствам необхідно впроваджувати такі управлінські рішення:

- інвестувати у ІІІ для персоналізації, управління запасами, прогнозування попиту;
- розвивати омніканальні продажі – інтеграція сайту, мобільного додатку, фізичних магазинів;
- зміцнювати екологічний імідж бренду через впровадження принципів сталого розвитку;
- використовувати маркетинг-плейси для розширення охоплення та доступу до нових аудиторій;
- автоматизувати логістику для зниження витрат і скорочення часу доставки;
- активно взаємодіяти з покупцями через соціальні платформи.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Торговельне підприємство – це суб'єкт господарювання, який здійснює закупівлю, зберігання, продаж і просування товарів (а також супутніх послуг) з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Управління торговельним підприємством має величезне значення, оскільки воно є не просто ланкою, а ключовим суб'єктом підприємницької діяльності, що виконує життєво важливі економічні та соціальні функції. У сучасному світі ефективне управління торгівлею є не просто умовою успіху окремого бізнесу, а й фактором стабільності економіки в цілому.

Управління торговельним підприємством еволюціонувало від класичних бізнес-моделей до гібридних, які підвищують здатність до адаптації в умовах екстремальних викликів.

Цифрові технології стають не просто інструментом, а основою бізнес-моделі, що забезпечує гнучкість, швидкість і персоналізацію. Отже, використання даних та аналітики допоможе оптимізувати процеси управління запасами та передбачати потреби клієнтів, що дозволить надавати більш якісні послуги та продукти. Персоналізація послуг та продуктів дозволить торговельним компаніям задовольняти індивідуальні потреби та переваги клієнтів, що у свою чергу підвищить рівень їхньої задоволеності та лояльності. Омніканальність дозволить збільшити зручність для клієнтів та розширити географію продажів.

Торговельне підприємство в умовах війни виступає не лише суб'єктом підприємництва, а й важливим елементом забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави. Воєнний стан в Україні трансформував управління торговельними підприємствами з орієнтації на прибуток до моделі гнучкого виживання, швидкої адаптації та соціальної відповідальності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Нікітіна, Я. О. Діагностика та аналіз механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні в умовах цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Випуск 33. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13990033>
2. Валінкевич, Н. В., Коценко, М. С. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>
3. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Управління прибутком торговельних підприємств: Монографія Полтава: Вид-во ПП «Астрія». 2018. 167 с.
4. Стегней М. І., Іртіщєва І. О., Попович О. П. Механізми тактичного управління торговельних підприємств на основі використання їх потенціалу в умовах розвитку е-бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 97 – 101. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-17>
5. Білоцерківський, О. Б., Кочіна, К. О. Аналіз інформаційних систем управління торговельними підприємствами. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. Випуск 1. С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.50>
6. Господарський кодекс України. Редакція від 08.03.2024, підстава – 3587 – IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
7. Сиротко М. В. Торговельна діяльність в Україні: огляд сучасного господарсько-правового регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 7. С. 182–185. URL: http://lsei.org.ua/7_2023/40.pdf.
8. Національний стандарт України ДСТУ 4303:2004 «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять». URL: https://dnaop.com/html/61145/doc%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4303_2004
9. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку: колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2018. 404 с. URL: <https://philpapers.org/archive/PAV-20.pdf>
10. Пучкова С. І. Торговельний менеджмент. *Торговельне підприємництво: підручник* / за ред. Л. В. Фролової. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. С. 336–344.
11. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2017. №3. С.48–64. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/799/737>
12. Гирич, С. В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>
13. Поль К. Прогноз тенденцій українського ритейлу у 2025 році. URL: <https://theinweb.media/prognosz-tendenczij-ukrayinskogo-rytejlu-u-2025-roczni/>

14. Гончар О., Дацун В. Управління торговельним бізнесом в умовах війни на засадах інноваційності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Том 330. №3. С. 454-459. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-72>
15. Яцкевич І. В., Красностанова, Н. Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №1. С. 38-44. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/73.038>.
16. Лобанова С. Цифровізація в ритейлі як стратегія, а не тренд. URL: <https://delo.ua/opinions/cifrovizaciya-v-riteili-yak-strategiya-a-ne-trend-432600/>
17. Симонов К. 12 прогнозів на 2025-й: основні тренди індустрії роздрібної торгівлі від ритейлерів та експертів. URL: <https://rau.ua/novyni/12-prognoziv-2025-trendi/>.
18. Бужимська, К. О., Царук, І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №1(111). С. 44-50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50).
19. Дідківський А. О. Оцінка розвитку торгових підприємств України в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2024. №36 (лютий). С. 53-55. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.16.02.2024.006>

REFERENCES:

1. Nikitina, Ya. O. (2024). Diagnosis and analysis of the management mechanism for trade enterprises' competitiveness in Ukraine under the digital economy. *Academic Visions*, (33). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13990033>
2. Valinkevych, N. V., & Kotsenko, M. S. (2024). Features of trade entrepreneurship functioning under modern challenges. *Economy and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>
3. Markina, I. A., & Voronina, V. L. (2018). *Profit management of trade enterprises: Monograph*. Poltava: Astraia Publishing.
4. Stehnei, M. I., Irtyshcheva, I. O., & Popovych, O. P. (2024). Mechanisms of tactical management of trade enterprises based on the use of their potential under e-business development. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(3), 97-101. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-17>
5. Bilotserkivskiy, O. B., & Kochina, K. O. (2021). Analysis of management information systems in trade enterprises. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, (1), 50-54. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.50>
6. *Commercial Code of Ukraine* (as of March 8, 2024, No. 3587-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
7. Syrotko, M. V. (2023). Trade activity in Ukraine: Review of modern economic and legal regulation. *Legal Scientific Electronic Journal*, (7), 182-185. http://lsej.org.ua/7_2023/40.pdf
8. *National Standard of Ukraine DSTU 4303:2004 "Retail and Wholesale Trade. Terms and Definitions."* https://dnaop.com/html/61145/doc%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4303_2004
9. Hrynk, T. V. (Ed.). (2018). *Trade and exchange activities in Ukraine: Problems and development strategies* (Collective monograph). Dnipro: Bila K. O. Publisher. <https://philpapers.org/archive/PAV-20.pdf>
10. Puchkova, S. I. (2018). Trade management. In L. V. Frolova (Ed.), *Trade entrepreneurship: Textbook* (pp. 336-344). Odesa: Bondarenko M. O.
11. Fedulova, L. (2017). Business models of innovative development of trade enterprises. *Herald of KNUTE*, (3), 48-64. <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/799/737>
12. Hyrych, S. V. (2024). Problems of trade enterprises under martial law and ways of their solution. *Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>
13. Pol, K. (2025). Forecast of trends in Ukrainian retail in 2025. <https://theinweb.media/prognoz-tendenczij-ukrayinskogo-ryteylu-u-2025-rocz/>
14. Honchar, O., & Datsun, V. (2024). Management of trade business under wartime conditions on the basis of innovativeness. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 454-459. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-72>
15. Yatskevych, I. V., & Krasnostanova, N. E. (2021). Digital technologies in entrepreneurial activity. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, (1), 38-44. <https://doi.org/10.33271/ebdut/73.038>
16. Lobanova, S. (n.d.). Digitalization in retail as a strategy, not a trend. <https://delo.ua/opinions/cifrovizaciya-v-riteili-yak-strategiya-a-ne-trend-432600/>
17. Symonov, K. (n.d.). 12 forecasts for 2025: Key retail industry trends from retailers and experts. <https://rau.ua/novyni/12-prognoziv-2025-trendi/>
18. Buzhymaska, K. O., & Tsaruk, I. M. (2025). Business process management of trade enterprises under digitalization. *Economics, Management and Administration*, 1(111), 44-50. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50)
19. Didkivskiy, A. O. (2024). Assessment of the development of Ukrainian trade enterprises under wartime conditions. *International Scientific Journal "Grail of Science"*, (36, February), 53-55. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.16.02.2024.006>

MANAGEMENT OF A TRADING ENTERPRISE AS A BUSINESS ENTITY IN THE CONTEXT OF CURRENT TRENDS

PUCHKOVA Svitlana, PYLYPAK Anton
Odessa Polytechnic National University

The article is devoted to the study of the management of a trade enterprise as a subject of entrepreneurial activity under the influence of global, technological, and social factors. Today, trade entrepreneurial structures find themselves in overly complex market conditions, which requires implementing innovative technologies, optimizing management, and working to increase customer focus.

The article defines the concepts of «trade enterprise» and «trade activity». The goals and directions of trade enterprise management are determined, taking into account the diversity of processes in trade activity. Characteristic patterns of trade enterprise management are identified, allowing for a quick reaction to market changes, orientation toward customer needs, and ensuring the continuity and efficiency of commodity circulation.

Business models in the management of modern trade enterprises are examined, which determine their place in the supply chain and interaction with customers, including the low-price model, the high-quality model, the franchising model, the multi-market model, and the online trade model. As a result of changes in the market situation for the functioning of trade enterprises, key development trends in trade enterprise management are outlined. Particular attention is paid to the implementation of digital technologies in the activities of trade enterprises. In light of this, a set of digital tools in the management of a trade enterprise is presented, along with their advantages for each area of activity.

The significant impact of the military conflict in Ukraine on the management of trade enterprises is emphasized. Key problems in the management of trade enterprises under martial law are highlighted according to the areas of management. Optimal solutions are proposed, demonstrating the expediency of integrating flexibility, adaptability, digitalization, innovations, economic, and social functions into the management of trade enterprises.

Key words: trading enterprise, trading activities, management of a trading enterprise, entrepreneurship, business model, trends, digital technologies, social responsibility of business, martial law.