

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2024. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.90>

УДК 3.071.2:339.17

С. М. Лях,

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства,

Державний торговельно-економічний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9764-232X>

ТИПОЛОГІЯ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

S. Liakh,

Postgraduate student of the Department of Economics and Business Finance,

State University of Trade and Economics

TYOLOGY OF ADAPTIVE DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES

У статті досліджуються сучасні підходи до типологізації адаптивного розвитку підприємств торгівлі. Систематизовано наявні типології, що застосовуються в сфері торгівлі, визначено їх особливості, переваги та недоліки. Узагальнення існуючих підходів, думок вітчизняних та зарубіжних вчених щодо класифікації та типологізації стратегій підприємства, дозволило запропонувати власний авторський підхід до визначення типів (стратегій) адаптації торговельних організацій, що враховує специфічні риси торгівлі як виду економічної діяльності та вплив ключових драйверів

адаптаційного розвитку в цій сфері. Визначено, що діяльність значного числа підприємств торгівлі по всьому світу свідчить про регулярне проведення ними цілеспрямованих і запланованих заходів з адаптації в межах обраної бізнес-стратегії. Відтак, сучасні ринкові стратегії торгових підприємств де-факто можна вважати стратегіями адаптивного розвитку. Водночас, типологізація цих стратегій, що притаманні саме підприємствам торгівлі, є недостатньо опрацьованою, оскільки сучасними авторами переважно пропонується категоризація стратегій розвитку підприємств торгівлі лише в одному конкретному вимірі – наприклад, за їх спрямуванням, тривалістю чи масштабом змін. Виокремлено специфічні чинники, що впливають на вибір конкретної стратегії адаптивного розвитку підприємства торгівлі. Розроблено двовимірну матрицю комбінованих стратегій адаптивного розвитку підприємств торгівлі, за допомогою якої компанії можуть не лише обрати актуальний для себе тип стратегії адаптаційного розвитку, але й спланувати конкретні управлінські заходи, що підвищать їх адаптаційний потенціал на різних часових горизонтах планування. Також за її допомогою підприємство може обрати власний підхід до управління ризиками в умовах невизначеності, та принципи побудови внутрішньої організаційної культури, що дозволить адаптуватися до змін згідно встановлених пріоритетів, наявних ресурсів та системи ризик-менеджменту.

The article studies modern approaches to the typology of adaptive development of trade enterprises. The existing typologies used in trade are systematized, identifying their features, advantages and disadvantages. Generalisation of existing approaches, opinions of domestic and foreign scholars on classification and typology of enterprise strategies, allowed the author to propose his own approach to determining the types (strategies) of adaptation of trade organizations is proposed, which takes it into account the specifics of trade

as a type of economic activity and allows taking into account the influence of key drivers of adaptive development in this sphere. It is determined that the activities of a significant number of trade enterprises around the world indicate that they regularly carry out targeted and planned adaptation measures within the framework of the chosen business strategy. Therefore, modern market strategies of trade enterprises de facto can be analyzed as strategies of adaptive development. At the same time, the typology of these strategies, which are inherent in trade enterprises, is not sufficiently developed, since modern authors mainly propose to categorise the development strategies of trade enterprises in only one specific dimension - for example, by their direction, duration or scale of changes. The specific factors influencing the choice of a specific strategy for the adaptive development of trade enterprise are allocated. A two-dimensional matrix of combined strategies of adaptive development of trade enterprises is designed. With the help of this tool, companies can both choose the type of adaptive development strategy that is relevant for them and plan specific management measures that will increase their adaptive potential at different planning horizons. It can also help a trading company to choose its own approach to risk management in the face of uncertainty and define the principles of building an internal organisational culture that will allow it to adapt to changes in accordance with the established priorities, available resources and risk management system.

Ключові слова: *адаптація, стратегія, підприємство торгівлі, розвиток, конкуренція, інновації, глобалізація торгівлі, ринкові бар'єри.*

Keywords: *adaptation, strategy, trade enterprise, development, competition, innovations, trade globalization, market barriers.*

Постановка проблеми. Традиційно рушійною силою розвитку національної економіки вважається виробництво. Але сьогодні ключовим елементом сучасної глобальної ринкової економіки виступає торгівля [1, с.

118–123]. Сучасна торговельна діяльність не просто сприяє обміну та розподілу ресурсів, регулюванню цін та задоволенню потреб споживачів. Згідно з докладом Всесвітнього банку “Глобальна торгівля як інструмент розвитку-2020”, саме діяльність торговельних підприємств різного масштабу є локомотивом поточного економічного зростання у світі – вона забезпечує скорочення бідності та розширює економічні можливості [2, с. 7]. Опубліковані висновки свідчать, що завдяки лібералізації та цифровізації торгівлі економічне зростання прискорюється в середньому на 1,0 – 1,5 відсоткових пункти в рік, що протягом десяти років забезпечує підвищення доходів на 10-20%. На глобальному рівні за період 1990-2020 рр. під впливом торгівлі світові доходи загалом зросли на 24%, а доходи найбідніших 40% населення – на 50%. За цей самий період (з 1990 року) завдяки економічному зростанню, пов'язаному з поліпшенням торгівлі, понад 1 мільярд людей змогли вийти зі стану бідності.

Відтак, можна стверджувати, що торговельна діяльність як така допомагає економічним агентам як на мікро-, так і на макrorівні (від конкретних людей і домогосподарств до національних економік) у вирішенні завдань успішної економічної адаптації до поточних ринкових умов. Водночас, сучасна торгівля відчуває на собі тиск значного числа чинників зовнішнього середовища, що вимагають швидкої адаптації до їх впливу. Так, доповідь ООН “Про торгівлю та розвиток” за 2022 рік містить окремий розділ, присвячений проблемам адаптації світової економіки загалом і торгівлі, зокрема, подоланню наслідків COVID-19, пристосуванню до кліматичних змін, опубліковано також окрему доповідь щодо впливу війни РФ проти України на світову торгівлю [3]. Тому одним з найважливіших завдань подальшого функціонування та розвитку підприємств торгівлі стає дослідження та типологізація можливих підходів щодо їх успішної адаптації до вимог мінливого, динамічного та вкрай непередбачуваного зовнішнього оточення, особливо в умовах потенційного наближення технологічної

сингулярності [4, с. 4–9], коли прогрес у науці й техніці стане недоступним людському розумінню.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні дослідження адаптивного розвитку підприємств носять доволі масштабний характер і проводяться як українськими, так і зарубіжними вченими. Більшість авторів, зокрема, О. Рачкован [5, с. 122–125] акцентують увагу на тому, що цей розвиток переважно зумовлений комплексним і не завжди прогнозованим впливом чинників зовнішнього середовища. Крім того, як підкреслює М. Дядюк [6, с. 74–83], успішна адаптація конкретного гравця торговельної галузі до впливу ринкового оточення навряд чи може бути повністю повторена іншою компанією, оскільки є високо індивідуалізованою.

Діяльність значного числа підприємств торгівлі свідчить про те, що чимало представників цієї галузі по всьому світу проводять свої заходи з адаптації цілеспрямовано і заплановано, в межах обраної ними бізнес-стратегії, розробленої з метою досягнення довгострокових або загальних цілей, про що йдеться у дослідженні “Trade in Transition-2022” від The Economist Group та DP World [7, с. 50]. Відтак, сучасні ринкові стратегії торгових підприємств де-факто можна вважати стратегіями адаптивного розвитку. На жаль, типологізація цих стратегій, що притаманні саме підприємствам торгівлі, є недостатньо опрацьованою: переважно пропонується категоризація стратегій розвитку підприємств торгівлі лише в одному конкретному вимірі – наприклад, за їх спрямуванням, тривалістю чи масштабом змін.

Узагальнення найбільш поширених підходів до типологізації адаптивного розвитку підприємств торгівлі представлене в табл. 1.

**Таблиця 1. Основні підходи до типологізації адаптивного розвитку
(стратегій адаптації) підприємств торгівлі**

<i>Критерій типологізації</i>	<i>Типи адаптивних стратегій розвитку</i>	<i>Особливості типологізації</i>
1. За ступенем активності [8, с. 88–90]	<ul style="list-style-type: none"> ● реактивна ● проактивна ● комбінована 	Допомагає підприємству торгівлі визначити, наскільки активно вони мають взаємодіяти зі своїм оточенням, який рівень ризику та потенційної вигоди вони готові прийняти. Проактивна стратегія передбачає не лише прогнозування, а й формування попиту
2. За масштабом змін [9, с. 82–88]	<ul style="list-style-type: none"> ● інкрементна (еволюційна) ● радикальна ● перехідна 	Відображає обсяг та глибину перетворень, які підприємство торгівлі планує або вважає необхідними для відповіді на зміни у своєму оточенні. Допмагає оцінити, наскільки радикальними чи поступовими мають бути ринкові дії, які ресурси, компетенції та інструменти потрібні
3. За напрямком розвитку та поведінкою в бізнес-середовищі [10, с. 241-244]	<ul style="list-style-type: none"> ● імітаційне зростання: <ul style="list-style-type: none"> - горизонтальне - вертикальне - консолідація - диверсифікація ● інноваційне зростання (випереджувального розвитку) ● стабілізація (збереження досягнутих позицій) ● регрес 	Конкретизація типу стратегії адаптаційного зростання допомагає підприємствам торгівлі реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і визначити свій спосіб розвитку відповідно до внутрішніх можливостей та обмежень
4. За елементами маркетинг-мікс [11, с. 42]	<ul style="list-style-type: none"> ● товарна ● цінова ● просторова ● комунікаційна 	Допомагає підприємству торгівлі визначити, на який саме елемент його маркетингової системи вимагає фокусу уваги та ресурсів на адаптацію
5. За характером ринкової взаємодії [12, с. 19–26]	<ul style="list-style-type: none"> ● атакування ● захист ● ринкових позицій ● знаходження ринкової ніші ● спеціалізація ● кооперація 	Дозволяє підприємству торгівлі визначити свій підхід до конкурентів, вибрати оптимальне позиціонування для забезпечення конкурентних переваг і досягнення бізнес-цілей

Практично кожна із наведених типологізацій має свої сильні сторони і може бути застосована для вирішення як дослідницьких, так і прикладних управлінських завдань в торгівлі. У той же час, їх спільним недоліком можна вважати той факт, що вони також повторюють аналогічні класифікації для інших типів підприємств та сфер діяльності, не враховуючи специфічну природу, можливості та обмеження адаптаційного розвитку саме підприємств торгівлі.

Мета дослідження. Убачається доцільним запропонувати специфічну типологізацію стратегій адаптивного розвитку підприємств торгівлі, що дозволила б одночасно ідентифікувати та систематизувати такі стратегії за максимальною кількістю визначальних критеріїв для подальшого ефективного управління. При цьому дана типологізація має одночасно відповідати принаймні трьом методичним вимогам:

- бути достатньо універсальною для її застосування в різних секторах торгівлі, тобто підприємствами, що мають різний масштаб, географію та формат діяльності,

- базуватися на усталених моделях аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації, які довели свою придатність до практичного застосування в процесі управління сучасним підприємством,

- враховувати специфіку діяльності торговельних підприємств.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Щоб запропонувати типологізацію стратегій адаптивного розвитку підприємств торгівлі, яка б відповідала наведеним вище вимогам, необхідно, у першу чергу, визначити специфічні чинники, що зумовлюють їх високу чутливість до змін та вимушену адаптивність. Тобто перш за все потрібно проаналізувати специфічні драйвери адаптивного розвитку саме сучасних підприємств торгівлі. Такі драйвери наведені на рис 1. та описані нижче.

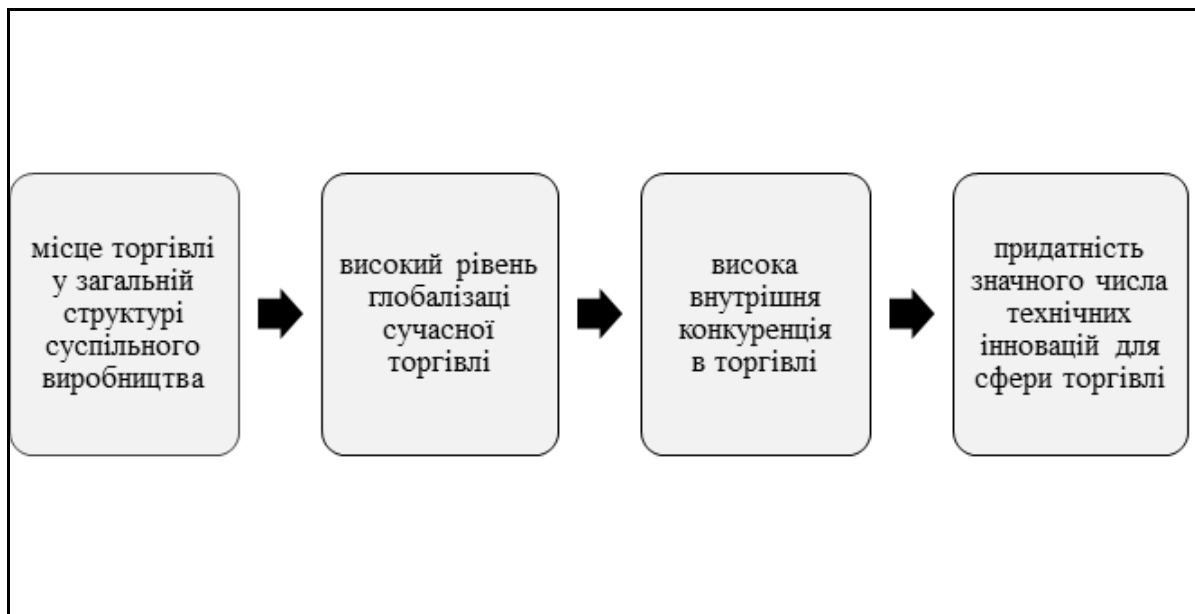


Рис. 1. Драйвери адаптаційного розвитку підприємств торгівлі*

** Джерело: розробка автора*

1. *“Проміжне” місце торговельної діяльності у структурі ринкової економіки, між виробництвом та споживанням.*

Торгівля як галузь фактично пронизує такі стадії суспільного виробництва, як розподіл та обмін, тобто займає проміжну позицію між створенням та споживанням будь-яких благ (товарів та послуг). Відтак, сама по собі ця структурна позиція передбачає вплив на торгівлю значно більшої кількості чинників, ніж на галузі, що включені в інші зазначені стадії суспільного виробництва (наприклад, промисловість). А оскільки торгівля швидше за сектори виробництва та споживання реагувати на зміни в них самих, вона стає ідеальною платформою для вивчення та розуміння механізмів адаптивного розвитку в економіці як такій.

Варто також зазначити, що адаптивний розвиток в торгівлі часто спрямований на краще розуміння та задоволення потреб абсолютно різних споживачів в усіх куточках світу. В умовах індивідуалізації та персоналізації попиту це створює безліч адаптаційних вимог (понад 7 мільярдів споживачів у світі) саме до торгових компаній.

2. *Низькі бар'єри входу і відповідно висока внутрішньогалузева конкуренція, у т.ч. між підприємствами торгівлі різного типу.*

Розвиток ринкової економіки, орієнтованої на задоволення потреб споживачів, формування так званої “культури споживання”, притаманної сучасному розвиненому капіталізму, чинить значний стимулюючий ефект і зумовлює випереджальний та відносно сталий розвиток саме сектору торгівлі. Про це свідчить, зокрема, його здатність до відновлення навіть після значних шоків впливів. Так, початок пандемії COVID-19 ознаменувався масштабним падінням обсягів торгівлі (у своїй найнижчій точці у II кварталі 2020 року обсяг світової торгівлі товарами скоротився на 12,2%, а падіння торгівлі послугами склало 21,4% порівняно з останнім кварталом 2019 р.). Проте до жовтня 2021 року торгівля товарами вже вийшла на рівень, що передував пандемії [13].

Подібна стійкість, поряд із можливостями динамічного зростання, робить торгівлю привабливою сферою діяльності для значної кількості економічних агентів. Крім того, завдяки розвиткові сучасних технологій започаткування торгового підприємства не вимагає значних інвестиційних витрат та навіть не потребує залучення інших “класичних” чинників виробництва: землі (оскільки є можливим розвиток електронної торгівлі) чи праці (оскільки значна кількість процесів торгівлі піддається автоматизації).

3. *Високий рівень глобалізації торгівлі, усунення або пом'якшення географічних бар'єрів завдяки розвитку сучасних логістичних технологій.*

У сучасному світі торгівельні мережі часто розповсюджуються за межі однієї країни, що вимагає адаптації до різних ринкових умов, законодавчих особливостей, логістичних вимог та культурних відмінностей. Відповідно, зростає адаптаційна спроможність підприємств торгівлі. Є також необхідним врахування локальної специфіки попиту. Наприклад, опитування Wunderman Thompson у 2022-му показало, що американські споживачі готові вже готові розширювати спектр товарів і послуг, які вони купують на маркетплейсах –

зокрема, електроенергію, воду і комунальні послуги на таких торгових майданчиках, як Amazon, Tmall та ін. [14].

4. Придатність значного числа технічних інновацій для торгівлі.

Гедоністичний характер попиту у сучасному світі та споживацька культура як така передбачають, що більшість технологічних трендів мають бути зосереджені навколо покращення процесу споживання. А оскільки головним завданням торгівлі є своєчасне задоволення попиту в належній якості та кількості (або навіть формування такого попиту у споживача), значна кількість технологічних інновацій створюється чи принаймні тестується саме в галузі торгівлі. Створення віртуальних онлайн-вітрин, запуск експрес-доставки замовлень за допомогою дронів, можливість сплатити за покупку за допомогою технологій біометрії (“по обличчю” чи за відбитком пальця) та чимало технологій, які потім набувають поширення в інших сферах, першопочатково застосовуються саме у сфері торгівлі, особливо на роздрібних підприємствах.

Враховуючи специфічний вплив вищенаведених драйверів розвитку саме на сучасні підприємства торгівлі, більшість з їх адаптаційних стратегій, потребуватимуть певної модифікації базових ринкових стратегій, придатних до застосування економічними агентами в різних галузях та сферах економіки, на всіх стадіях суспільного виробництва. Найбільш оптимальним підходом до такої модифікації вбачається:

1) одночасне застосування двох підходів до типологізації – адаптивного розвитку за напрямом зростання та типології їх конкурентної адаптації.

Вибір цих двох підходів до комплексної типологізації зумовлений тим, що саме вони найкращим чином враховують вплив окреслених вище чинників розвитку галузі. Так, типологізація за напрямом зростання дозволяє визначити, чи є можливим для успішної адаптації торгового підприємства його зростання за рахунок розширення на поточному товарному ринку (наприклад, за рахунок географічної експансії) або ж є необхідної

вертикальна інтеграція за рахунок завоювання нових ланок збутового ланцюга. Ця типологізація дозволяє найповніше врахувати можливості до адаптації, котрі виникають як за рахунок специфічного “проміжного” місця торгівлі у загальній структурі суспільного виробництва (драйвер №1), так і під впливом високого рівня її глобалізації (драйвер №3).

У свою чергу, типологізація за способом конкурентної адаптації дозволяє врахувати можливості та обмеження у пристосуванні до мінливого зовнішнього середовища, що виникають у підприємств торгівлі саме через високий рівень внутрішньогалузевої, у т.ч. міжформатної конкуренції (драйвер №2). Вона також дозволяє обрати оптимальні способи адаптації до конкурентного оточення з огляду на поточний стан інновацій в галузі (драйвер №4).

2) формування двомірної матриці комбінованих стратегій адаптивного розвитку підприємств торгівлі – “на перетині” типових стратегій адаптації за зазначеними вище критеріями.

Розробка та подальше застосування матриці адаптивного розвитку в сфері торгівлі є наочним та практичним інструментом, що дозволяє сформуванню 25 типових стратегій адаптації для підприємств, які представляють цю галузь, незалежно від масштабів їх діяльності та товарної спеціалізації (Рис. 2).

Адаптація за напрямом зростання	Конкурентна адаптація				
	Атакування	Захист ринкових позицій	Пошук / створення ринкової ніші	Спеціалізація	Кооперування
Горизонтальне зростання	горизонтальне атакування				...
Вертикальне зростання	...		вертикальне зростання в обраній (наприклад, товарній) ніші		
Консолідація		консолідація через кооперування
Диверсифікація			...		
Інноваційний ріст	...		інновації в ринковій ніші (“блакитний океан”)		...

Рис 2. Матриця типових стратегій адаптивного розвитку підприємств торгівлі*

** Джерело: розробка автора*

Визначивши таким чином тип свого адаптивного розвитку, підприємство торгівлі може ретельніше проаналізувати та оцінити власні можливості адаптації, відповідаючи на питання щодо пристосування свого внутрішнього середовища до зовнішніх змін:

- як саме встановлювати цілі та обирати пріоритети в управлінні торговельним підприємством,

- на яких напрямках роботи сконцентрувати ресурси,
- яким чином керувати власними ризиками в умовах невизначеності,
- яку внутрішню культуру будувати в торговельній організації, щоб адаптуватися до змін згідно встановлених пріоритетів, наявних ресурсів та стилю управління ризиками.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Кожен із 25 типів адаптаційного розвитку в сфері торгівлі, що може бути визначений за допомогою запропонованої матриці, вочевидь матиме свої переваги та ризики, враховуючи поточний контекст та наявну позицію підприємства торгівлі, яке застосовує таку типологізацію. Проте детальний розгляд кожної стратегії адаптації є достатньо об'ємним питанням, що вимагає конкретного механізму забезпечення адаптивного розвитку компанії в певних умовах, зокрема, з урахуванням поточного етапу цифровізації світової торгівлі. Саме цьому питанню будуть присвячені подальші дослідження та наукові розробки автора.

Література

1. Пахуча Е. Місце і розвиток міжнародної торгівлі в системі міжнародних економічних відносин. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 118-123.
2. World Development Report 2020: Trade as a tool for development in an era of global value chains. *The World Bank*. С. 7. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>
3. The Crisis in Ukraine: Implications of the War for Global Trade and Development. *World Trade Organization*. 2022. 36 p. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/imparctukraine422_e.pdf

4. Шевчук А. Економічний розвиток та технологічна сингулярність: концепція взаємозв'язку та суперечності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Серія «Економіка і менеджмент». Вип. 10. С. 4-9.

5. Рачкован О. Теоретичний базис системи адаптаційного управління підприємств торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон. 2015. – Серія «Економічні науки». Вип. 12. Ч. 1. С. 122-125.

6. Дядюк М. Управління за слабкими сигналами в системі адаптаційного управління підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. Вип. 2. С. 74-83.

7. Trade in Transition. Economist impact. 2022. С. 50. URL: https://impact.economist.com/projects/tradeintransition-2022/pdfs/DPWorld_impact_report.pdf

8. Севрук І. Пріоритети маркетингових стратегій міжнародних торговельних мереж. *Економіка та держава: міжн. наук.-пр. журн.* Київ. 2013. №4. С. 88-90.

9. Гринь Є. Вдосконалення класифікації організаційних змін підприємства. *Проблеми економіки: наук. журн.* 2018. № 3. С. 82-88.

10. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія / С. Давимука, Л. Федулова, Н. Попадинець та ін. за заг. ред.: С. Давимуки; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів. 2016. – 432 с.

11. Гросул В., Аскеров Т. Т. Дослідження та систематизація видових проявів адаптації підприємства роздрібної торгівлі. *Технологічний аудит та резерви виробництва (ТАРП)*. ТАРП. 2019. №4 (45). С. 38-43.

12. Безпарточний М. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за*

ред. М. І. Зверякова. Одеса. Одеський національний економічний університет. Вип. 1. №56. С. 19-26.

13. Всесвітня Організація Торгівлі: тарифно-статистичні дані. Результати за 2020 та 2021 рік. World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm

14. The Future 100: Trends and Changes to Watch in 2022. Report. URL: <https://www.wundermanthompson.com/insight/the-future-100-2022>

References

1. Pakhucha, E. (2017), "Place and development of international trade in the system of international economic relations", *Economy and society*, vol. 13, pp. 118-123.

2. *The World Bank* (2020), "World Development Report 2020: Trade as a tool for development in an era of global value chains", available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020> (Accessed 25 Feb 2024).

3. *World Trade Organization* (2022), "The Crisis in Ukraine: Implications of the War for Global Trade and Development", available at: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/imparctukraine422_e.pdf (Accessed 25 Feb 2024).

4. Shevchuk, A. (2015), "Economic development and technological singularity: concept of relationships and contradictions", *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University Series Economics and Management*, vol. 10, pp. 4-9.

5. Rachkovan, O. (2015), "Theoretical basis of adaptation management enterprises of trade", *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences."*, vol. 12, no. 1, pp. 122-125.

6. Dyadyuk, M. (2015), "Weak signals management in the system of trade enterprises adaptive management", *Economic Strategy and Perspectives for the Development of Trade and Services*, vol. 2, pp. 74-83.

7. Economist impact (2022), “Trade in Transition”, available at: https://impact.economist.com/projects/tradeintransition-2022/pdfs/DPWorld_impact_report.pdf (Accessed 25 Feb 2024).
8. Sevruk, I. (2013), “Marketing strategies priorities of international retailers”, *Economy and State*, vol. 4, pp. 88-90.
9. Hryn, E. (2018), “Improving the classification of organisational changes of an enterprise”, *Problems of Economics*, vol. 3, pp. 82-88.
- 10 Davymuka, S. Fedulova, L. And Popadynets, N. (2016), *Innovatsijnyj rozvytok pidpryemstv sfery torhivli: svitovi tendentsii ta praktyka v Ukraini* [Innovative development of enterprises in the sphere of trade: world tendencies and practice in Ukraine], Dolishnyi Institute for Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, Lviv, Ukraine.
11. Grosul, V. and Askerov, T. (2019), “Research and systematization of specific expressions of the adaptation of retail trade enterprise”, *Tekhnolohichnyj audyt ta rezervy vyrobnytstva*, vol.4 (45), pp. 38-43.
12. Bezpartochnyi, M. (2015), “Substantiation of the development strategies of trade enterprises”, *Socio-Economic Research Bulletin* Odesa National Economic University, vol. 1, No. 56, pp. 19-26.
13. World Trade Organization (2022), “Tariff and statistical data. Results for 2020 and 2021”, available at: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm (Accessed 25 Feb 2024).
14. VML (2022), “The Future 100: Trends and Changes to Watch in 2022. Report”, available at: <https://www.wundermanthompson.com/insight/the-future-100-2022> (Accessed 25 Feb 2024).

Стаття надійшла до редакції 29.02.2024 р.