

УДК 330.1

DOI: 10.33813/2224-1213.20.2019.5

Бшарат Нуман

здобувач Міжрегіональної академії управління персоналом
rvps@ukr.net

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Метою статті є розробка шляхів підвищення потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств. **Методологія** дослідження полягає у використанні сукупності методів: системний, порівняльний, методи проблемного аналізу, узагальнення та синтезу. Зазначений методологічний підхід дав змогу дослідити завдання, переваги та пропозиції щодо напрямів підвищення потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств, обґрунтувати подальші шляхи підвищення потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств і зробити відповідні наукові висновки. **Наукова новизна** отриманих результатів полягає у визначенні та виробленні практичних рекомендацій щодо підвищення потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств. Отримані результати дослідження спрямовані на забезпечення якісного управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності протягом тривалого періоду. **Висновки.** За результатами здійсненого нами аналізу ми дійшли висновку, що найбільш ефективним і дієвим напрямом, який дозволяє суттєво підвищити рівень потенціалу конкурентоспроможності торговельного підприємства та забезпечити якісне управління ним протягом тривалого періоду, є розробка стратегії. Розробка стратегії та запровадження стратегічного управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства дозволяють вирішити ряд найбільш важливих та суттєвих завдань управління діяльністю торговельного підприємства.

Ключові слова: управління, формування, стратегія, процес, потенціал конкурентоспроможності, торговельне підприємство.

Бшарат Нуман,

соискатель Межрегиональной академии управления персоналом

Пути повышения потенциала конкурентоспособности торговых предприятий

Цель статьи заключается в разработке путей повышения потенциала конкурентоспособности торговых предприятий. **Методология** исследования заключается в использовании совокупности методов: системный, сравнительный, методы проблемного анализа, обобщения и синтеза. Указанный методологический подход позволил исследовать задачи, преимущества и предложения относительно направлений повышения потенциала конкурентоспособности торговых предприятий, обосновать дальнейшие пути повышения потенциала конкурентоспособности торговых предприятий и сделать соответствующие научные выводы. **Научная новизна** полученных результатов заключается в определении и выработке практических рекомендаций по повышению потенциала конкурентоспособности торговых предприятий. Полученные результаты исследования направлены на обеспечение качественного управления потенциалом конкурентоспособности торгового предприятия и обеспечение ее высокого уровня конкурентоспособности в течение длительного периода. **Выводы.** По результатам проведенного нами анализа мы пришли к выводу, что наиболее эффективным и действенным направлением, которое позволяет существенно повысить уровень потенциала конкурентоспособности торгового предприятия и обеспечить качественное управление им в течение длительного периода, является разработка стратегии. Разработка стратегии и внедрение стратегического управления потенциалом конкурентоспособности торгового предприятия позволяют решить ряд наиболее важных и существенных задач управления деятельностью предприятия.

Ключевые слова: управление, формирование, стратегия, процесс, потенциал конкурентоспособности, торговое предприятие.

Bsharat Numan,

applicant for the Interregional Academy of Personnel Management

Ways to increase the potential of competitiveness of trading enterprises

The purpose of the article is to develop ways to enhance the competitiveness of trading enterprises. **Methodology.** The research methodology is to use a set of methods: systematic, comparative, methods of problem analysis, generalization and synthesis. The aforementioned methodological approach made it possible to investigate the tasks, advantages and proposals concerning the directions of increasing the competitiveness potential of trading enterprises, to justify the further ways of increasing the competitiveness potential of trading enterprises and to draw appropriate scientific conclusions. **The scientific novelty** of the obtained results is to identify and develop practical recommendations for enhancing the competitiveness potential of trading enterprises. The results of the study are aimed at ensuring the quality management of the competitiveness potential of a trading company and ensuring its high level of competitiveness over a long period. **Conclusions.** Based on the results of our analysis, we have come to the conclusion that the most effective and efficient direction, which can significantly increase the level of competitiveness of a trading company and ensure its quality management over a long period is strategy development. Development of strategy and introduction of strategic management of potential of competitiveness of the trading enterprise allow to solve a number of the most important and essential tasks of management of activity of the trading enterprise.

Key words: management, formation, strategy, process, potential for competitiveness, trading enterprise.

Актуальність теми дослідження. Глобалізація світової економіки, зростання частоти кризових явищ в економіці та їх швидке поширення, розвиток інформаційних технологій та Інтернету, інші зміни зовнішнього середовища та умов ведення бізнесу (як на міжнародній арені, так і всередині країни), призвели до суттєвих змін не лише в економіці, а й у поглядах та вподобаннях споживачів, що вимагає перегляду засад управління та функціонування підприємств, які здійснюють свою діяльність у різних сферах економіки, в тому числі і в сфері торгівлі.

Серед менш глобальних причин нагальної потреби підвищення потенціалу конкурентоспроможності виділяють такі як загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку; затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства; поява революційно нових технологій – технічні і соціальні зміни прискорюються майже постійно, але люди адаптувались до них, оскільки їхній темп був прийнятний для осмислення і коригування напрямів суспільного розвитку.

Сучасні зміни настільки швидкі і масштабні, що часто призводять до запізнілої і неадекватної реакції на них та ускладнюють процес пізнання їх суті, напряду впливу та об'єктів сприйняття. Це потребує більшого часу для їхнього вирішення в умовах, коли час реалізації знайдених рішень скорочується у прогресії. Тому в реальних умовах більшість знайдених рішень відносяться до проблем, які вже не існують у первинному форматі. Все це вимагає від кожного торговельного підприємства, що має на меті продовжувати ефективну діяльність, пошуку шляхів подальшого підвищення власного потенціалу конкурентоспроможності.

Аналіз досліджень і публікацій з теми свідчить, що питанню розробки шляхів підвищення потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств та управління конкурентоспроможністю і потенціалом конкурентоспроможності підприємств приділено увагу в працях багатьох науковців. Найбільшої поширеності дані питання набули в працях таких відомих вітчизняних та іноземних вчених: Г. Азоева, І. Ансоффа, І. Арєнкова, І. Войцеховської, А. Воронкової, О. Гудзинського, І. Должанського, О. Дріня, Н. Краснокутської, А. Мазаракі, В. Павлової, М. Портера, І. Олексюка, Я. Саліхової, С. Семененко, І. Рєпіної, О. Федоніна та інших.

Мета дослідження полягає в розробці шляхів підвищення потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Ю. Літвінова в роботі «Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах» серед завдань, вирішення яких дозволило б підвищити рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства, окреслює наступні:

- поліпшення нормативно-правової бази розвитку та вдосконалення конкурентного середовища;
- системний аналіз повинен стати основою для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства;

– розвиток споживчого попиту на продукцію і послуги шляхом введення прогресивних стандартів якості, розширення правової бази споживчих суспільств, розповсюдження достовірної інформації про товари і послуги;

– оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися на основі нормування відповідних показників;

– стимулювання підприємств до проведення глобальної стратегії щодо перспектив розвитку, підвищення ефективності, конкурентоспроможності і розширення експорту;

– рівень конкурентоспроможності повинен бути оцінений у динаміці, що забезпечить можливість прогнозування змін у майбутньому;

– методика оцінки має бути здійснена для підприємства на практиці, за умов наявності серед основних конкурентів підприємств різних за масштабами діяльності, обсягом та структурою товарної маси;

– при здійсненні оцінки необхідно враховувати причини кількісних та якісних змін діяльності підприємства задля забезпечення можливості прийняття управлінських рішень [1].

О. Скорик до основних заходів, які дозволяють вирішити питання підвищення конкурентних можливостей торговельного підприємства та посилення його позиції на ринку, а також досягнення стійкого розвитку підприємства за рахунок створення і підтримки конкурентних переваг, відносить такі:

– розробка і реалізація конкурентних стратегій розвитку;

– досягнення управлінської злагоженості;

– система управління трудовою мотивацією;

– комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності товарів та послуг, що виробляються та надаються;

– систематичний підхід до диверсифікації та планування діяльності;

– системний економічний аналіз діяльності підприємства;

– інформаційне забезпечення системи управління [2].

Н. Кащена та Н. Носач пропонують до цього переліку заходів підвищення потенціалу конкурентоспроможності торговельного підприємства додати і такі:

– вдосконалення формату торгівлі і поліпшення іміджу підприємства з урахуванням мінливих потреб покупців;

– вдосконалення асортиментної і цінової політики на базі адаптивної стратегії (управління асортиментом товарів, гармонізація якості товарів і якості обслуговування, надання знижок і т.п.);

– вдосконалення управління рухом товарів із застосуванням технології крос-докінг (автоматизація процесів, оптимізація запасів, управління каналами поставок);

– вдосконалення збутових технологій (підвищення доступності товару, забезпечення якості товарів, раціонального розміщення продукції та післяпродажної діяльності; стимулювання продажів);

– збільшення масштабу діяльності на основі регіонального розвитку та за рахунок збільшення наявних торгових площ [3].

Я. Жаліло, Я. Базилюк та Я. Белінська вважають найбільш важливими шляхами підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на сучасному етапі:

- створення іміджу підприємства «справедливих» цін за рахунок відповідності ціни і якості;
- збільшення асортименту продукції, яка випускається;
- виконання основних вимог збутової логістики;
- поліпшення кадрового потенціалу та управлінської структури;
- вдосконалення проектування, використання найсучасніших техніки і технології, вхідний контроль якості сировини, матеріалів і комплектуючих, поліпшення стандартизації;
- детальне вивчення потреб ринку;
- наявність конкурентоспроможних вітчизняних постачальників [4, с. 57].

Як видно з вищезазначеного, науковці серед значної кількості різноманітних заходів вбачають серед найважливіших та найбільш ефективних шляхів підвищення потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств. По-перше, розробку стратегії розвитку, по-друге, пропонують комплекс різноманітних поодиноких заходів, які, на нашу думку, можуть дати найбільший тривалий ефект лише за умови їх системного використання і, по суті, в сукупності є комплексом заходів стратегічного управління. Правильність нашого висновку щодо необхідності розробки стратегії торговельного підприємства як найбільш дієвого заходу підвищення рівня потенціалу його конкурентоспроможності та безпосередньо конкурентоспроможності торговельного підприємства в довгостроковій перспективі підтверджується тим фактом, що сучасні підприємства, в тому числі і торговельні, вимушені працювати в нестійких, інколи непередбачуваних умовах зовнішнього середовища, що вимагає від їх власників та керівників планування діяльності як мінімум на середньострокову перспективу, а також додаткових зусиль та ресурсів, без чого неможливе підтримання необхідного рівня власної конкурентоспроможності або покращення своєї ринкової позиції. Світовий досвід показує, що вироблення і реалізація стратегії діяльності компанії забезпечують їй значні конкурентні переваги, серед яких основними є:

1. Розробка і вибір типу стратегії компанії заохочує її власників та керівників постійно мислити перспективно.
2. Вибір стратегії сприяє чіткій координації зусиль, що робляться компанією.
3. Стратегія дозволяє встановити показники діяльності і надалі їх контролювати.
4. Вибрана стратегія примушує компанію чітко визначати свої завдання для досягнення визначених цілей та показників діяльності.
5. Стратегічне управління сприяє готовності компанії до раптових змін і криз.
6. Стратегія наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадовців [5, с. 5].

В той же час, однією з основних причин потреби розробки стратегії, окрім бажання підвищити рівень потенціалу конкурентоспроможності, є також значна мінливість зовнішнього середовища та його суттєвий вплив і на потенціал конкурентоспроможності торговельного підприємства, і на рівень конкурентоспроможності, і на конкурентів, і на споживачів тощо, мінімізувати негативний вплив якого на потенціал конкурентоспроможності можна переважно за наявності довгострокового комплексного плану діяльності та управління. Як наслідок, врахування нестійких ознак зовнішнього середовища та його потенційної схильності до кризових явищ є обов'язковою умовою при розробці конкурентної стратегії торговельного підприємства, адже зовнішнє середовище та його стан мають двосторонній вплив на торговельне підприємство: безпосередній та опосередкований через вплив на платоспроможність споживача, яка значною мірою і формує його пріоритети та вибір при здійсненні покупок. Все це вписується в концепцію «VUCA-світу» (рис. 1), яка набула поширення в 90-х роках минулого сторіччя для того, щоб охарактеризувати сучасні та майбутні виклики світу, непрогнозованість, невизначеність, складність і неоднозначність світу, умов і ситуацій.

Volatility (мінливість, нестабільність)		
Драйвери змін	Наслідки	Вимоги
– зміна сутності; – зміна динаміки; – зміна рівнів та швидкості.	– ризики; – нестабільність; – щільність потоку.	Візія: – діяти; – досліджувати зміни.
Uncertainty (невизначеність)		
Драйвери змін	Наслідки	Вимоги
– непередбачуваність; – потенційні переваги; – невідомі результати.	– гальмування через перевантаження даними.	Розуміння: – ширше розуміння; – різні перспективи.
Complexity (складність)		
Драйвери змін	Наслідки	Вимоги
– коригування завдань; – багатогранні ефекти; – різні впливи.	– непродуктивність; – подвійність.	Ясність: – ключовий фокус; – гнучкість; – креативність.
Ambiguity (неясність, двозначність)		
Драйвери змін	Наслідки	Вимоги
– ідеальний проти фактичного; – невірне тлумачення.	– виклик сумніву і недовіри; – помилки у прийнятті рішень; – шкода інноваціям.	Спритність: – прийняття рішень; – інновації.

Рис. 1. Модель сучасного бізнес-простору «VUCA-світу»
(побудовано автором на підставі [6]).

Варто також зазначити, що потреба в адаптації до нестійкого, динамічного спектру зовнішніх умов, виживання в умовах конкуренції та обмеженої раціональності спонукає торговельні підприємства до еволюційних перебудов. І для того, щоб зберегти і зміцнити свої позиції в конкурентному середовищі, торговельному підприємству необхідно не лише підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати, що неможливо зробити лише разовими, поодинокими діями [7].

Зважаючи на багатофакторність та турбулентність зовнішнього середовища (за Ф. Котлером «турбулентність – це непередбачувані та швидкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства, які впливають на його діяльність» [8]), все це вимагає формування та обґрунтування такої конкурентної стратегії торговельного підприємства, яка б враховувала вплив груп різноманітних факторів зовнішнього середовища та забезпечила найбільш ефективне використання та управління потенціалом його конкурентоспроможності.

В. Чегловим до ознак зовнішнього середовища, які саме спричиняють його турбулентність і безпосередньо впливають на діяльність підприємства торгівлі, слід віднести:

1) прискорення матеріальних, фінансових, інформаційних і логістичних потоків. Швидкість зазначених потоків особливо наочно проявляється в сучасних умовах функціонування підприємств роздрібною торгівлі, коли порушуються умови виконання договірних угод (контрактів), руху та оформлення документообігу, постачання товарів та їхньої реалізації;

2) інтенсивність руху елементів економічної системи, що проявляється в постійному перегляді умов угод, відхиленні торгово-технологічних і фінансово-економічних процесів від заданих параметрів, гострій нестачі (або надлишку) товарних ресурсів;

3) тиск зовнішнього інституційного середовища, особливо податкових органів, у частині порядку обчислення та своєчасної сплати податків і зборів у державну бюджетну систему, а також жорсткість політичних, юридичних, екологічних, соціальних та інших обмежень;

4) концентрація управлінських впливів для виділення нестандартних явищ і процесів, які раніше не надавали істотного впливу на діяльність підприємств роздрібною торгівлі [9].

А. Мазаракі та Л. Лігоненко в своїй роботі «Економіка торговельного підприємства» доводять, що стан зовнішнього середовища торговельного підприємства визначається такими характеристиками:

– взаємозв'язок чинників, який характеризує рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші;

– складність зовнішнього середовища господарювання, під яким прийнято розуміти кількість та різноманітність чинників, на які підприємства торгівлі мають реагувати, а також ступінь коливання кожного чинника;

– рухливість середовища господарювання, яка характеризує швидкість змін, що відбуваються в оточенні підприємств торгівлі;

– невизначеність зовнішнього середовища господарювання, що дає оцінку того, наскільки вірно підприємства торгівлі можуть передбачити можливі зміни у своєму оточенні тощо [10, с. 63].

Порівняно з дослідженнями вищезазначених та цілого ряду інших науковців, що акцентували увагу лише на ознаках нестабільності зовнішнього середовища, є цілий ряд робіт, в яких не лише виділяються ознаки, а й здійснюється класифікація зовнішнього середовища відповідно до визначених ознак. Так, один із засновників теорії стратегічного управління І. Ансофф у своїй праці «Стратегічне управління» розробив модель зовнішнього середовища, яка заснована на трьох змінних та має п'ять рівнів турбулентності – від самого слабкого і легко прогнозованого до найбільш мінливого і непередбачуваного. До змінних науковцем було віднесено:

- рівні турбулентності зовнішнього середовища (оточення) підприємства;
- ступені агресивності стратегічної поведінки підприємства в зовнішньому середовищі;
- реактивності керівництва підприємства (тобто, його здатності швидко реагувати на зовнішні зміни) [11].

Викликає зацікавленість дослідження О. Дрінь, в якому автор першочергово виділяє такі основні критерії, як мірила рівня нестабільності середовища:

1. Критерій наявності тенденції у зміні досліджуваних показників, що є свідченням можливості прогнозування зазначених показників та відповідності ознаці динамічного детермінованого середовища.

2. Критерій варіативності змін дає можливість диференціювати рівень нестабільності середовища за відсутності тенденції його динаміки. На основі оцінки параметрів відхилення досліджуваних показників від їх середньої величини виявляються амплітудні ознаки коливань, що слугують основою з'ясування характеру стохастичності досліджуваного середовища.

3. Критерій спонтанності потужних змін слугує мірилом їх щільності за визначений період. Кількість зазначених змін зазвичай є невеликою, але їхня значимість дає підстави кваліфікувати середовище як нестабільне з елементами стохастичності при збереженні певної тенденції динаміки досліджуваного показника.

4. Критерій періодичної диференціації варіативності змін визначає наявність аритмії у варіації відхилень у часі, що є свідченням ненадійності виявленої тенденції, а отже і значної нестабільності середовища.

На підставі вищезазначених критеріїв автор виділяє наступні типи зовнішнього середовища підприємства залежно від рівня його нестабільності:

- динамічне середовище, в якому відбуваються трансформації, що мають ознаки тренду з незначними відхиленнями та диференційованою інтенсивністю;
- турбулентне середовище, з характерним для нього періодичним прискоренням змін, які провокують хаотичні відхилення в значному інтервалі;

– стагнаційне середовище характеризується застійними явищами, що виявляються у близьких до нуля темпах динаміки і у відсутності близьких перспектив зростання;

– стохастичне середовище відрізняється випадковими безладними змінами, які є результатом дії невизначених факторів, що мають різноспрямований вектор. Зазначене унеможливує існування фіксованого тренду показників середовища [12].

Як видно з вищевикладених позицій різних науковців і типів зовнішнього середовища, і ознак, і факторів визначення рівня його турбулентності та інше, вони не враховують кризові явища, які преважують останній час у зовнішньому середовищі і спричиняють його суттєву турбулентність та невизначеність. Також окремо не виділяється науковцями такий тип зовнішнього середовища торговельного підприємства як кризовий, який відрізняється від інших суттєвим погіршенням всіх істотних зовнішніх умов функціонування, погіршенням фінансової стабільності більшості економічних суб'єктів та платоспроможності споживачів, складністю або неможливістю прогнозування та передбачення майбутніх змін та особливостей майбутнього. З огляду на вищевикладене, ми пропонуємо такі ознаки турбулентності зовнішнього середовища, які мають значний вплив на торговельне підприємство та на формування конкурентної стратегії торговельного підприємства:

- рівень політичної та економічної стабільності в країні;
- рівень життя населення та купівельної спроможності, що безпосередньо впливає на вподобання та потреби споживачів;
- поява нових конкурентів з меншими цінами;
- рівень конкуренції та конкурентного тиску;
- рівень збуту товарів-замінників.

На підставі вищезазначених ознак, вважаємо за можливе виділити наступні типи зовнішнього середовища торговельного підприємства залежно від рівня їх нестабільності:

- активне середовище – характеризується динамічним та агресивним розвитком, зростанням зі зрозумілими напрямками та трендами розвитку економіки, цього процесу та діяльності конкурентів;
- хаотичне середовище – характеризується високим рівнем волатильності та невизначеності внаслідок прояву різноспрямованих та різноманітних трансформаційних процесів;
- стає середовище – характеризується високим ступенем стабільності та передбачуваності подальшого руху економіки, галузі та дій конкурентів;
- кризове середовище – характеризується проявом кризових та деструктивних явищ в економіці, нестабільністю, невизначеністю та неможливістю здійснення прогнозів.

На сьогодні при виборі типу конкурентної стратегії підприємства використовують переважно матричний підхід, заснований в більшості випадків на якихось двох факторах. Однак, це не дозволяє врахувати більшість інших важливих факторів при формуванні конкурентної стратегії торговельного підприємства. На нашу думку, зважаючи на оцінені торговельним підприємством власний ресурсний

потенціал та потенціал конкурентоспроможності, тип стратегії має враховувати не лише його цілі та завдання, а й такі багатофакторні показники як тип зовнішнього середовища та конкурентну позицію самого торговельного підприємства, про що зазначають М. Портер та Ф. Котлер у своїх дослідженнях. З огляду на це, нами пропонуються наступні типи стратегії залежно від вищезазначених факторів (табл. 1), які стосуються лише тих торговельних підприємств, що мають на меті підтримувати або покращувати власну конкурентну позицію, і характеризують їх поведінку на ринку.

Таблиця 1

Залежність типу конкурентної стратегії торговельного підприємства від типу зовнішнього середовища

Тип зовнішнього середовища	Тип конкурентної стратегії
Активне	Агресивна наступальна
	Стабільна / Підтримки
	Диверсифікації
Хаотичне	Агресивна наступальна
	Адаптації
	Посилення
Стале	Агресивна наступальна
	Стабільна
	Маркетингова (проміжна)
Кризове	Агресивна наступальна
	Захисна / Підтримки / Вживання
	Змін

Побудовано автором

Безумовно все це вимагає додаткових ресурсів, адже саме від потенціалу підприємства торгівлі залежить якість пристосування та швидкість його адаптації до змін зовнішнього середовища та, враховуючи його турбулентність, спроможність до своєчасної реконфігурації наявного конкурентного потенціалу для досягнення намічених цільових орієнтирів [13].

Висновки. За результатами здійсненого нами аналізу, ми дійшли висновку, що найбільш ефективним і дієвим напрямом, який дозволяє суттєво підвищити рівень потенціалу конкурентоспроможності торговельного підприємства та забезпечити якісне управління ним протягом тривалого періоду, є розробка стратегії. Розробка стратегії та запровадження стратегічного управління потенціалом конкурентоспроможності торговельного підприємства дозволяють вирішити такі суттєві завдання:

- по-перше, підвищити рівень потенціалу конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- по-друге, мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища на потенціал конкурентоспроможності торговельного підприємства;

– по-третє, забезпечити утримання та/або покращення торговельним підприємством власних конкурентних позицій протягом тривалого періоду.

Список використаних джерел

1. **Літвінова Ю.О.** Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах // *Управління розвитком*, 2012. № 9. С. 35–37.
2. **Скорик О.В.** Основні проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств офіційних дилерів на ринку автомобільної продукції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13144/1/195_Skorik_478-481_69.pdf (дата звернення: 25.08.2019).
3. **Кщена Н., Носач Н.** Конкурентоспроможність підприємства торгівлі та шляхи її підвищення в умовах глобалізації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/346.pdf> (дата звернення: 18.08.2019)
4. **Жаліло Я.А., Базилук Я.Б., Белінська Я.В.** Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2005. 388 с.
5. **Фролова В.Ю.** Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf> (дата звернення: 27.08.2019).
6. **What VUCA Really Means for You.** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (дата звернення: 24.08.2019).
7. **Іляш О.І.** Фактори підвищення конкурентоспроможності торгівлі на внутрішньому рівні // *Науковий вісник НЛТУ України*, 2012. Вип. 22.7. С. 142-145.
8. **Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж.** Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов: Пер. с англ. Москва: ЮНИТИ, 1998. 420 с.
9. **Чеглов В.П.** Экономика и организация управления розничными торговыми сетями. Москва : ИНФРА-М, 2012. 288 с.
10. **Мазаракі А.А.** Економіка торговельного підприємства : Підручник / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова. Київ : Хрещатик, 1999. 800 с.
11. **Анофф И.** Стратегическое управление / Под ред. Л. И. Ивенко; пер. с англ. – 3-е изд. Москва : Экономика, 2007. 516 с.
12. **Дрінь О.Я.** Методологічний інструментарій та прикладні аспекти оцінювання нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств України // *Економічний вісник НТУУ “КП”*, 2015. № 12. С. 128 – 138.
13. **Афанасьєва М.В.** Домінанти визначення конкурентної стратегії торговельного підприємства // *Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки*, 2014. № 3 (45). С. 87–91.

Referenses

1. **Litvinova, Y.O.** (2012). Problems of ensuring the competitiveness of the enterprise in modern conditions/ *Development Management*, № 9, 35–37 [in Ukrainian].
2. **Skoryk, O.V.** The main problems of increasing the competitiveness of enterprises of official dealers in the market of automobile products, [Electronic

resource], available at: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13144/1/195_Skorik_478-481_69.pdf (Accessed 25 August 2019) [in Ukrainian].

3. **Kashchena, N., Nosach, N.** Competitiveness of trade enterprise and ways of its increase in the conditions of globalization, [Electronic resource], available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/346.pdf> (Accessed 18 August 2019) [in Ukrainian].

4. **Zhalilo, Y., Basiluk, Y., Belinskaya Y.** (2005). Competitiveness of Ukrainian economy in the conditions of globalization. Kyiv : NISR [in Ukrainian].

5. **Frolova, V.** Strategic approach in managing enterprise competitiveness, [Electronic resource], available at: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf> (Accessed 27 August 2019) [in Ukrainian].

6. “**What VUCA Really Means for You**», [Electronic resource], available at: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (Accessed 24 August 2019) [in English].

7. **Ilyash, O.** (2012). Factors of increasing the competitiveness of trade at the domestic level. Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine, vol. 22.7, 142-145 [in Ukrainian].

8. **Kotler, F., Bowen, J., Mackenzie, J.** (1998). Marketing. Hospitality and Tourism: A Textbook for Universities: UNITI, Moscow [in Russian].

9. **Cheglov, V.** (2012). Economics and organization of management of retail trade networks, INFRA-M, Moscow [in Russian].

10. **Mazaraki, A.** (1999). Economics of Trade Enterprise: Textbook / A.A. Mazaraki, L.O. Ligonenko, NM Ushakova, Khreshchatyk. Kyiv [in Ukrainian].

11. **Ansoff, I.** (2007). Strategic Management. Economics, Moscow [in Russian].

12. **Drin, O.** (2015). Methodological tools and applied aspects of estimation of environmental instability of winemaking enterprises of Ukraine. Economic Bulletin of NTUU «KPI», № 12, 128 – 138 [in Ukrainian].

13. **Afanasieva, M.** (2014). Dominants determine the competitive strategy of a trading company. Prometheus: a regional collection of scientific papers on economics, № 3 (45), 87–91 [in Ukrainian].