УДК 339.166.8
DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-17

Сатир Л.М.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Білоцерківського національного аграрного університету

Кепко В.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Білоцерківського національного аграрного університету

Непочатенко А.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Білоцерківського національного аграрного університету

Satyr Larysa
Doctor of Economics Sciences, Professor,
Head of the Department of Business, Trade and Exchange activities
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0040-6863

Kepko Valentyna
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business,
Trade and Exchange activities,
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-6432-7211

Nepochatenko Andrey
Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Business,
Trade and Exchange activities
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0809-8482

ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ

ORGANIZATION OF THE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY OF A TRADE ENTERPRISE ON THE BASIS OF IMPROVEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT POLICY

У статті досліджено питання організації підприємницької діяльності торговельного підприємства на основі вдосконалення стратегічної політики розвитку. Зазначено, що метою формування стратегії розвитку підприємницької діяльності торговельного підприємства є розроблення плану та розрахунок варіантів і можливих сценаріїв розвитку подій, визначення методів та інструментарію, який необхідно застосовувати у процесі стратегічного управління. У ході дослідження виокремлено ключові стратегії розвитку підприємницької діяльності торговельного підприємства та визначено інструменти їх реалізації. Установлено фактори стратегічної політики розвитку торговельних підприємств. Окреслено напрями та основні характеристики ефективної стратегічної політики розвитку підприємницької діяльності торговельного підприємства. Надано практичні пропозиції щодо формування інноваційної стратегії розвитку торговельного підприємства.

Ключові слова: *організація підприємницької діяльності, торговельне підприємництво, стратегія торговельного підприємства, комерційна діяльність, споживач, економіка та організація торгівлі.*

В статье исследованы вопросы организации предпринимательской деятельности торгового предприятия на основе совершенствования стратегической политики развития. Указано, что целью формирования стратегии развития предпринимательской деятельности торгового предприятия является разработка

© Сатир Л.М., Кепко В.М., Непочатенко А.В., 2020

плана, расчет вариантов и возможных сценариев развития событий, определение методов и инструментария, который необходимо применять в процессе стратегического управления. В ходе исследования выделены ключевые стратегии развития предпринимательской деятельности торгового предприятия и определены инструменты их реализации. Установлены факторы стратегической политики развития торговых предприятий. Обозначены направления и основные характеристики эффективной стратегической политики развития предпринимательской деятельности торгового предприятия. Предоставлены практические рекомендации по формированию инновационной стратегии развития торгового предприятия.

Ключевые слова: *организация предпринимательской деятельности, торговое предпринимательство, стратегия торгового предприятия, коммерческая деятельность, потребитель, экономика и организация торговли.*

It is difficult to imagine modern society without an extensive network of commercial establishments, the number of which is constantly growing throughout the country. The level of trade is a kind of mirror, which reflects the level of development of economic relations in society. Economic policy in the system of trade relations is implemented on the basis of trade enterprises. Therefore, a commercial enterprise is an important form of entrepreneurial activity in the field of trade and economic policy of the country. Altogether with this, it should be pointed out that the trading company acts as an intermediary between producers of products and services and eventual consumers. Currently under the existent market conditions, improving the efficiency of commercial enterprises requires radical changes in their work, particularly there is a need to improve the strategic development policy for business organization and development of innovative mechanisms for conducting commercial activity. Under such conditions, the scrutiny of improving the strategic policy of development of a commercial enterprise becomes particularly relevant and requires further theoretical and methodological research. The article examines the organization of entrepreneurial activity of a commercial enterprise on the basis of improving the strategic development policy. It is stated that the purpose of forming a strategy for business development of a commercial enterprise is to develop a plan and calculate options and possible scenarios, identify methods and tools that must be used in the process of strategic management. Required steps will ensure a certain balance of management actions and will contribute to the competent development of the main directions of the perspective enterprise growth. In the course of research, the key strategies for the development of entrepreneurial activity of a commercial enterprise have been distinguished and the tools for their implementation have been identified. The factors of strategic policy development of the trade enterprises have been established. The directions and main characteristics of an effective strategic policy for the development of entrepreneurial activity of a commercial enterprise are outlined. Practical proposals for the formation of an innovative strategy for the development of a commercial enterprise are given.

Keywords: *organization of the entrepreneurial activity, trade enterprise, strategy of the trade enterprise, commercial activity, consumer, economics and organization of trade.*

Постановка проблеми. Економічна політика у системі торговельних відносин реалізується на основі діяльності торговельних підприємств, тому торговельне підприємство є важливою формою підприємницької діяльності у сфері торгово-економічної політики країни. Водночас слід зазначити, що торговельне підприємство виступає посередницькою ланкою між виробниками продукції і послуг та кінцевими споживачами. Нині, за наявних ринкових умов, підвищення рівня ефективності діяльності торговельних підприємств вимагає кардинальних змін у їх роботі, зокрема існує потреба вдосконалення стратегічної політики розвитку щодо організації підприємницької діяльності та розроблення інноваційних механізмів ведення комерційної діяльності. За таких умов вивчення питання вдосконалення стратегічної політики розвитку торговельного підприємства набуває особливої актуальності та потребує подальших теоретико-методичних розвідок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку сфери підприємництва, торговельної галузі та діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах господарювання висвітлена в багатьох працях учених-економістів, як українських, так і зарубіжних. Наприклад, Н.Л. Савицька, І.Ю. Мелушова, А.В. Красноусов, К.С. Олініченко зазначають, що «підприємництво є особливою функцією, що виконується в економіці країни для забезпечення розвитку й удосконалення господарського механізму, постійного оновлення економіки господарюючих суб'єктів, створення інноваційної сфери діяльності, розвитку конкуренції» [1, с. 6]. «Торговельне підприємництво – діяльність у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує її реалізацію шляхом надання відповідних послуг (торгові дома, оптові бази, підприємства роздрібної торгівлі, діяльність брокера тощо)» [1, с. 11]. «Сучасне суспільство важко уявити без розгалуженої мережі торговельних закладів, кількість яких невпинно зростає по всій території країни. Рівень торгівлі є своєрідним дзеркалом, де відображається рівень розвитку економічних відносин у суспільстві» [2]. «Сутність сучасного торговельного підприємства полягає у зміцненні його ринкового потенціалу – вишукування максимальних резервів для задоволення попиту цільових ринків через реалізацію товарів та послуг задля максимізації товарообігу й оптимізації ринкової позиції підприємства», – зазначає С.Б. Алєксєєв [3, с. 36].

«Торговельне підприємство – це самостійний господарюючий суб'єкт з правами юридичної особи, який на основі використання майнового комплексу і особливої організаційної побудови задля задоволення потреб ринку та одержання прибутку здійснює закупівлю, зберігання і реалізацію покупцям товарів, які відповідають їх потребам», – зазначають Г.Г. Іванов та А.Н. Соломатін [4, с. 12]. І.О. Бланк визначив торговельне підприємство як первинну, основну ланку

сфери торгівлі, її самостійний господарюючий суб'єкт з правом юридичної особи, що створений для закупівлі, реалізації, а також зберігання товарів, надання різних супутніх послуг задля задоволення потреб ринку та отримання прибутку [5, с. 48]. Г. Мошек та В. Ціпуринда визначають торговельне підприємство як самостійний суб'єкт господарювання, загальними ознаками якого є закупівля, реалізація товарів та надання послуг населенню задля задоволення його потреб, на основі чого отримується прибуток [6, с. 10].

«Необхідною умовою розвитку ринкової економіки в Україні є значне розширення підприємництва як особливого виду виробничо-господарської, комерційної, фінансової, консультативної, посередницької та інших видів діяльності, орієнтованої на досягнення успіху. Ринкове середовище спонукає підприємства до активності, спрямованої на отримання прибутку та максимізацію, тобто досягнення головної мети підприємницької діяльності. Організація роботи та ефективність підприємницької діяльності залежать не тільки від докорінних перетворень господарюючих суб'єктів, але й від високої компетентності під час ведення бізнесу, що обумовлено підготовкою кваліфікованих підприємців (керівників, спеціалістів), здатних реалізовувати у своїй роботі вимоги ринкових відносин менеджменту та бізнесу», – зазначають Т.О. Лагода, О.О. Красноруцький, Т.В. Власенко, О.О. Артеменко [7, с. 4].

«Комерційна діяльність торговельних підприємств характеризується такими особливостями: асортимент товарів здебільшого залежить від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, національного, вікового складу, купівельної спроможності, умов праці та побуту; підприємства організаційно та торговотехнологічно досить автономні й самостійні в процесі реалізації товарів, і кожне має свої доходи та витрати, які можна врахувати і зіставити; підприємства максимально наближені до споживачів і за розміром порівняно невеликі, що дає можливість швидко реагувати на зміни ринкової ситуації; попит на товари та послуги торгових підприємств з урахуванням профілю діяльності схильний до значних коливань за порами року, днями тижня і навіть годинами доби; разом з реалізацією товарів підприємства надають великий обсяг додаткових послуг задля залучення покупців» [4, с. 13].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Концепції, принципи, положення, висновки та рекомендації, висвітлені у працях науково-економічного спрямування стосовно питань сфери підприємництва та торговельної галузі, створили міцний теоретичний та методологічний базис у вирішенні проблем, пов'язаних з пошуком інноваційних рішень у сфері підприємницької діяльності та торгівлі. Однак питання вдосконалення стратегічної політики розвитку торговельних підприємств нині залишаються малодослідженими та потребують подальших теоретико-методологічних розвідок, тому це питання набуває особливої актуалізації, отже, обумовлює тематику, мету та завдання дослідження.

Формулювання цілей статті **(постановка завдання)**. Мета статті полягає у дослідженні питань організації підприємницької діяльності торговельного підприємства на основі вдосконалення стратегічної політики розвитку.

З огляду на мету основними завданнями дослідження є виокремлення ключових стратегій розвитку підприємницької діяльності торговельного підприємства та визначення інструментів їх реалізації; визначення факторів стратегічної політики розвитку торговельних підприємств; окреслення напрямів та основних характеристик ефективної стратегічної політики розвитку підприємницької діяльності торговельного підприємства; розроблення пропозицій щодо формування інноваційної стратегії розвитку торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємництво виконує особливу функцію в економіці країни. Його змістова сутність зводиться до оновлення економічної системи, створення інноваційного середовища, що спричиняє руйнацію традиційних структур і відкриття шляху до перетворень, зрештою стає тією силою, котра прискорює рух економіки по шляху ефективності, раціоналізації, бережливості та постійного оновлення.

Сфера торгівлі була історично першою формою підприємницької діяльності, сутність якої становив товарообмін. Саме торговельне підприємництво слугує фундаментом, на якому спорудилися всі інші його види, тобто сформувалась ринкова економіка з відповідними типами соціально-економічних систем [1, с. 16–17].

У процесі реформування економіки України відбуваються суспільно-економічні зміни щодо широкого спектра видів діяльності та галузей, зокрема сфери оптової та роздрібної торгівлі, для якої визначальною є конкурентна поведінка окремих підприємств [8, с. 6].

Торгівля відіграє вагому роль у формуванні конкурентного середовища, реалізації соціальної політики та ринкової орієнтації національної економіки, адже являє собою канал просування продукції до споживача [9, с. 74].

Стратегія розвитку підприємницької діяльності торговельного підприємства формується для того, щоби побудувати план діяльності та прорахувати варіанти й сценарії розвитку, визначити методи та інструментарій, який необхідно застосовувати в процесі стратегічного управління. Ці кроки дадуть змогу забезпечити збалансованість управлінських дій та сприятимуть грамотному розробленню основних напрямів розвитку підприємства на перспективу.

Базові стратегії підприємницької діяльності торговельного підприємства та інструменти їх реалізації подано на рис. 1.

Слід зауважити, що тип стратегії та її інструментарій менеджмент підприємства вибирає залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває компанія: «зародження/становлення», «розвиток/зрілість», «занепад/ліквідація».

Вибір стратегічної політики розвитку перебуває під впливом чималої кількості факторів, таких як:

– тип підприємства (залежно від виду торгівлі воно може бути оптовим чи роздрібним);

– економічна кон'юнктура;

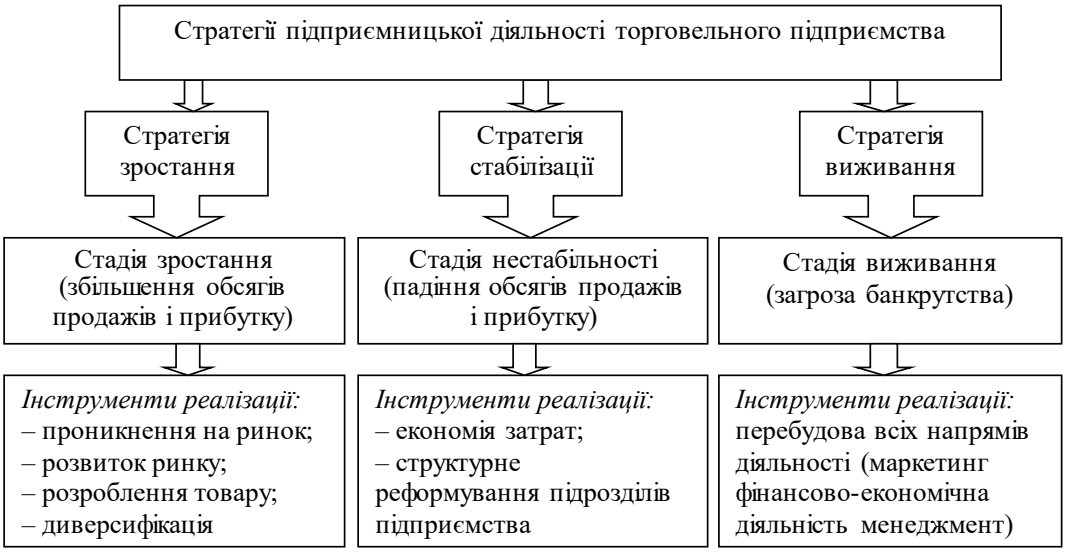

Рис. 1. Ключові стратегії підприємницької діяльності торговельного підприємства

Джерело: побудовано авторами

– менталітет та цілі керівництва;

– рівень усіх видів ризиків;

– внутрішня структура підприємства, її сильні та слабкі сторони;

– достатність фінансових ресурсів для розвитку й рівня фінансової та економічної спроможності тощо;

– рівень цифровізації (діджиталізації) основних операційних процесів;

– рівень розвитку та упровадження інноваційних технологій.

Ключові характеристики ефективної стратегічної політики розвитку підприємницької діяльності торговельного підприємства включають такі напрями, як алгоритм реалізації стратегії, її відповідність зовнішньому середовищу, реальність реалізації стратегії, ступінь відповідності стратегії інтересам стейкхолдерів, наявність переваг порівняно зі стратегіями конкурентів.

Для формування ефективної політики розвитку підприємницької діяльності торговельного підприємства слід провести аналіз ефективності інноваційної стратегії. Для цього аналізу найбільш доцільним, на нашу думку, є використання показників збалансованості та системи похідних балансових звітів (BSC).

BSC дає змогу перевести стратегічні цілі компанії на операційний рівень та зрозуміти, як підрозділи, проєкти або співробітники впливають на досягнення поставлених цілей. Якщо стратегічну політику розвитку вибудовують відповідно до розробленої системи показників, що визначають її діяльність, ефективність роботи торговельного підприємства може підвищитися на 10–20%. Основу будь-якої BSC становить чітко визначена стратегія підприємства. Якщо вона вибрана неправильно або набір показників, що її визначають, не точний, результату не буде. Слід зауважити, що до системи похідних балансових звітів (BSC) торговельного підприємства повинні увійти тільки найважливіші показники, безпосередньо пов'язані з досягненням мети. Важливим є те, що у розробленні системи похідних балансових звітів мають брати участь менеджери середньої ланки.

До особливостей упровадження системи BSC для оцінювання ефективності стратегії можна віднести те, що спочатку розробляються стратегічні карти, тобто вибудовується місія підприємства, виділяються цілі діяльності. До них додаються релевантні показники ефективності, методика розрахунку, а кожен з показників закріплюється за конкретними підрозділами (відділами).

Під час формування інноваційної стратегічної політики розвитку обов'язково мають бути присутні фактор мотивації співробітників та контроль за їх роботою. Для успішного впровадження стратегії на кожному етапі недостатньо використовувати тільки універсальні системи. Необхідно також враховувати внутрішні особливості підприємства, зокрема життєвий цикл та людський фактор, оскільки зміни перш за все стосуватимуться людей, тому що саме їм працювати з новою або переформатованою моделлю діяльності.

Під час розроблення інноваційної стратегії розвитку торговельному підприємству значну увагу слід приділяти фінансовій стратегії, оскільки відсутність грамотно побудованої системи управління й контролю за фінансовими потоками може призвести до невдач та нереалізації стратегії. Якщо у підприємства відсутня правильно та стратегічно вибудувана модель фінансового розвитку, то його діяльність не матиме сталого характеру й буде нестабільною.

У процесі формування інноваційної стратегії розвитку торговельного підприємства можна виокремити такі основні етапи:

1) визначення стратегічних активів, що є в розпорядженні підприємства;

2) визначення ринків збуту продукції;

3) визначення активів, які знадобляться для реалізації планів щодо конкурентної боротьби на нових ринках;

4) визначення фінансових коштів, необхідних для придбання та розвитку необхідних ресурсів;

5) визначення кола осіб, відповідальних за реалізацію стратегії.

Окрім того, для успішної реалізації інноваційної стратегії розвитку торговельного підприємства замало розуміння того, що фінансова модель та оперативний контроль є необхідними складовими частинами стратегії. Важливим питанням є також вибір джерел фінансового зростання. З одного боку, нині стають все більш доступними банківські кредити: фінансова доступність насправді підвищилась, і зараз відсоткові ставки для бізнесу навіть нижче, ніж у докризовий період. Однак не всі банки щодо кредитування підприємницької діяльності налаштовані оптимістично. Навіть якщо йдеться про інвестиційне кредитування, без якого обійтися під час реалізації проєктів розвитку бізнесу складно, на нашу думку, слід максимально широко вписувати у фінансову модель розвитку некредитні інструменти, наприклад банківську відсоткову ставку по кредиту. Використання інших інструментів, зокрема банківських гарантій, акредитивних форм розрахунку, будь-яких відстрочок по платежах постачальникам, допоможе знизити ризики під час здійснення проєкту. Таким чином, якщо торговельне підприємство має на меті зайняти міцні позиції на ринку, його увага має бути зосереджена саме на цьому фінансовому сегменті стратегії розвитку.

Побудова інноваційної стратегії розвитку торговельного підприємства має відбуватися на основі синергії взаємодоповнюючих стратегій, які дадуть змогу підприємству успішно конкурувати на ринку.

Стратегія розвитку підприємницької діяльності торговельного підприємства, на нашу думку, має формуватися на основі врахування критеріїв життєвого циклу підприємства.

На рис. 2 подано матрицю стратегічного розвитку підприємницької діяльності торговельного підприємства з урахуванням критеріїв життєвого циклу. Згідно з рис. 2, у період зростання торговельному підприємству слід зосередитися на завоюванні нових ринків збуту, оскільки якщо підприємство є досить сильним і демонструє зростання навіть за умов не зовсім сприятливої економічної ситуації, то у нього є непогані шанси відвоювати частку ринку своїх конкурентів і зайняти лідируючі позиції, тому більш адекватними в цей період для нього будуть стратегія лідерства за витратами (зокрема, підприємство може проводити в межах неї демпінгову політику на ринку) та стратегія диференціації і диверсифікації, яка дасть змогу вести бізнес у декількох напрямах, знайти для себе нові ринки збуту та нові джерела фінансування.

У період стабілізації торговельне підприємство залежно від фінансового стану може або здійснювати процеси диверсифікації, або зосередитися виключно на своїй ніші та зорієнтувати свою діяльність на надання більшої користі споживачам шляхом пропозиції товарів високої якості з високим рівнем додаткових послуг. За нестабільного фінансового стану є сенс скористатися стратегією скорочення, яка дасть змогу мінімізувати ризики.

У період виживання торговельному підприємству слід поєднувати нішеву стратегію зі стратегією низьких витрат, що дасть змогу зробити продукт чи послугу найбільш привабливим для споживача (особливо для тих товарів, де попит є еластичним), а також розробляти антикризові стратегії, які передбачатимуть використання стратегії скорочень, якщо у підприємства буде існувати дефіцит фінансових ресурсів.

Висновки. Першочергове завдання, що стоїть перед підприємствами, орієнтованими на розвиток у довгостроковій перспективі, є, власне, розробленя стратегії. Успішна реалізація стратегії розвитку торговельного підприємства заснована на обліку та узгодженні інтересів усіх напрямів діяльності. Використання показників збалансованості та системи похідних балансових звітів (BSC) дає змогу перевести стратегічні цілі компанії на операційний рівень та зрозуміти, як підрозділи, проєкти або співробітники впливають на досягнення поставлених цілей.

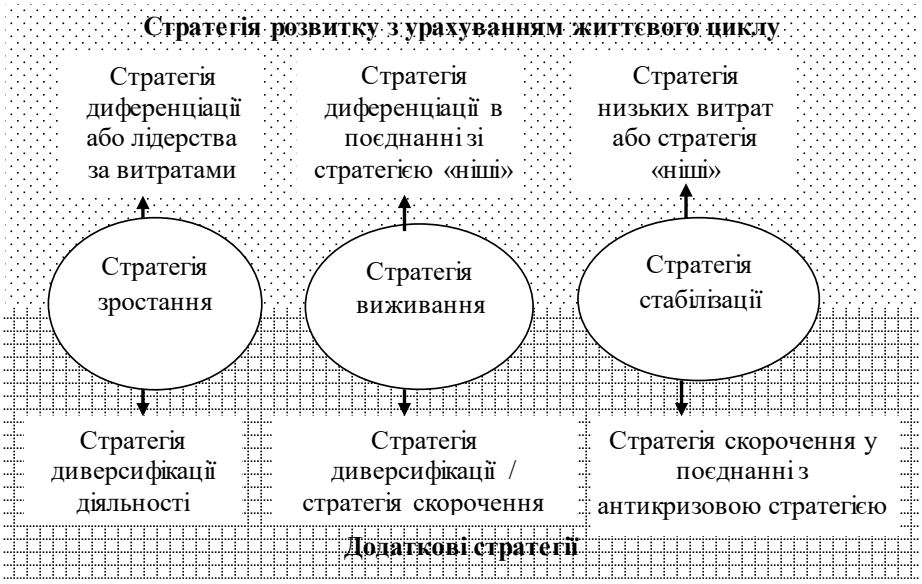

Рис. 2. Матриця стратегічного розвитку підприємницької діяльності торговельного підприємства з урахуванням критеріїв життєвого циклу

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження

У розробленні інноваційної стратегії розвитку мають брати участь працівники всіх рівнів торговельного підприємства, оскільки зміни перш за все стосуватимуться людей, тому що саме їм працювати з новою або переформатованою моделлю діяльності. Слід зазначити, що під час формування інноваційної стратегічної політики розвитку обов'язково повинні бути присутні фактор мотивації співробітників та контроль за їх роботою.

Для успішного впровадження стратегії на кожному етапі недостатньо використовувати тільки універсальні системи. Необхідно також враховувати внутрішні особливості підприємства, зокрема життєвий цикл та людський фактор.

Побудова інноваційної стратегії розвитку торговельного підприємства має відбуватися на основі синергії взаємодоповнюючих стратегій, які дадуть змогу підприємству успішно конкурувати на ринку.

Отже, розроблення інноваційної стратегії розвитку є важливою умовою діяльності підприємства будь-якого типу, зокрема торговельного. За умов жорсткої конкуренції перед підприємствами постає необхідність планувати свою діяльність на довгострокову перспективу. Стратегія, якщо вона співвіднесена з реальними діями, дає змогу зрозуміти, які тактичні кроки необхідно робити для ефективного досягнення цілей.

Оскільки вдосконалення процесів організації економічної діяльності торговельних підприємств, зокрема розроблення стратегічної політики розвитку, є практично неможливим без упровадження процесів інформатизації та діджиталізації, на нашу думку, перспективи подальших розвідок полягають у вивченні позитивного досвіду підприємств країн з розвиненою економікою з цього питання та використанні такого досвіду у процесі організації підприємницької діяльності українськими торговельними підприємствами.

Бібліографічний список:

1. Савицька Н.Л., Мелушова І.Ю., Красноусов А.В., Олініченко К.С. Торговельне підприємництво : навчально-методичний посібник. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2017. 214 с.
2. Бурак І.О. Галузеві особливості торговельних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1(11). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_16 (дата звернення: 10.08.2020).
3. Алєксєєв С.Б. Визначення ринкового потенціалу торговельного підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2014. № 4. С. 36–39.
4. Иванов Г.Г., Соломатин А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2000. 295 с.
5. Бланк І.О. Управління торговельним підприємством : підручник. Харків, 2007. 420 с.
6. Мошек Г., Ціпуринда В. Структуризація комерційної діяльності торговельного підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2011. № 5. С. 5–13.
7. Лагода Т.О., Красноруцький О.О., Власенко Т.В., Артеменко О.О. Організація підприємницької діяльності : методичні рекомендації для підготовки до практичних занять та тестового контролю знань. Харків : ХНТУСГ, 2006. 57 с.
8. Куцик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Харинович-Яворська Д.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 370 с.
9. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4. С. 74–80.

References:

1. Savytska, N.L., Melushova, I.Iu., Krasnousov, A.V. and Olinichenko, K.S. (2017), *Torhovelne pidpryiemnytstvo* [Trade entrepreneurship]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka.
2. Burak, I.O. (2014) "Sectoral features of trade enterprises", *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*. [Online], № 1(11). Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_16 (accessed 10 Aug 2020).
3. Alieksieiev, S.B. (2014) "Determining the market potential of a trading company". *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, vol. 4, pp. 36–39.
4. Ivanov, G.G. and Solomatin, A.N. (2000) *Jekonomika i organizacija dejatel'nosti torgovogo predprijatija* [Economics and organization of the trading enterprise]. Moscow: INFRA-M.
5. Blank, I.O. (2007) *Upravlinnia torhovelnym pidpryiemstvom* [Management of a commercial enterprise]. Kharkiv.
6. Moshek, H. and Tsipurynda, V. (2011) "Structuring the commercial activity of a commercial enterprise". *Visnyk KNTEU*, vol. 5, pp. 5–13.

Lahoda, T.O., Krasnorutskyi, O.O., Vlasenko, T.V. and Artemenko, O.O. (2006), *Orhanizatsiia pidpryiemnytskoi dialnosti* [Organization of entrepreneurial activity]. Kharkiv: KhNTUSH.

7. Kutsyk, P.O. Medvid, L.H., Shevchuk, V.O. and Kharynovych-Yavorska, D.O. (2015) *Diialnist torhovelnykh pidpryiemstv u konkurentnomu seredovyshchi: kontrolno-analitychne zabezpechennia systemy upravlinnia* [The activity of commercial enterprises in a competitive environment, control and analytical support of management]. Chernivtsi: Tekhnodruk.
8. Havryliuk, S.P. (2001) "Competitive advantages as a basis for the development strategy of trading companies". *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*, vol. 4, pp. 74–80.