

# ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ

УДК 005.412:339.17

Куцик П. О., Геріга Г. Ф.

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Розкрито зміст концептуальних підходів до процесного управління економічною ефективністю торговельного підприємства. Узагальнено ключові проблемні аспекти адаптивності сформованих засад управління економічною ефективністю контекстно сучасним економічним умовам функціонування вітчизняних підприємств торговельної сфери. Сформульовано окремі аспекти і напрямки удосконалення підходів до управління економічною ефективністю підприємств торгівлі. Синтезоване розкриття складових ефективності наведено на прикладі гіпермаркету “Епіцентр К”.*

**Ключові слова:** торговельне підприємство, діяльність, функціонування, управління, механізм, ефективність, критерії, показники.

P. Kutsyk, H. Hereha

## DEPARTMENT OF TRADE ENTERPRISE ECONOMIC EFFICIENCY

*The content of conceptual approaches to process management economic efficiency of commercial enterprise. Overview key problematic aspects of adaptability formed bases of economic efficiency context the current economic conditions the operation of domestic enterprises trade area. Formulated some aspects and areas of improvement approaches to managing economic efficiency of enterprises trading.*

**Keywords:** commercial establishment, operation, functions, management, mechanisms, effectiveness, criteria, lights.

**Вступ.** Забезпечення умов стабільного функціонування в поточному періоді й формування економічного потенціалу для подальшого розвитку стає головним змістом та основною метою управлінської системи торговельного комплексу, який здійснює свою діяльність в умовах трансформаційної економіки України та гострої конкуренції з боку зарубіжних компаній. Низка суттєво нових факторів у функціонуванні сучасних торговельних підприємств зумовлюють те, що “управління ефективністю останнім часом набуває все більшої актуальності...керівники різних підприємств виявляють зацікавленість у розробці заходів щодо підвищення їхньої діяльності” [1, с. 19]. Проблему управління ефективним функціонуванням вітчизняних торговельних підприємств суттєво посилює фінансово-економічна та соціально-політична нестабільність середовища їх діяльності, що потребує швидкого реагування й адаптації використовуваних концепцій процесного управління економічною ефективністю до стагнаційних умов соціально-економічного середовища.

В умовах перманентних багатофакторних кризових явищ очевидним є те, що менеджменту торговельних підприємств, насамперед великих торго-

вельних комплексів, необхідно вирішувати надскладну проблему – забезпечувати операційну результативність (прибутковість) і, водночас, створювати конкурентоздатний потенціал розвитку [15]. Мета оптимізації поточної та стратегічної ефективності системою управління торговельним підприємством впливає з погляду не тільки власників, але й низки інших зацікавлених сторін. Наведена диспозиція щодо використання базисної основи новітніх управлінських концепцій у вітчизняній практиці пов’язується з низкою “дискусійних моментів щодо управління ефективністю, подолання яких передбачає перехід від короткострокового планування до стратегічного на всіх рівнях управління, впровадження сучасних управлінських концепцій і технологій на торговельних підприємствах” [2, с. 16].

Для обґрунтованості конкретних цілей процесного управління ефективністю необхідний базовий синтезований показник, сформований на основі складної системи індивідуальних критеріїв. Зведення в один інтегральний (синтетичний) показник чисельних критеріїв операційної результативності та індикаторів стратегічного управління є завданням вкрай складним, оскільки, поряд з критеріями прибутковості (різних видів рентабельності), важ-

ливими є вартісні критерії (управління, спрямоване на створення вартості). Складність вироблення інтегрального критерію ефективності пов'язується ще й із тим, що “поряд з одержанням прибутку і підвищенням капіталізації, першочергового значення отримують цілі завоювання нових ринків збуту та набуття конкурентних переваг” [3, с. 19]. Наведене актуалізує значимість економічних досліджень, спрямованих на вироблення дієвої концепції управління ефективністю функціонування сучасного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** засвідчує про актуалізацію розробок адаптивного концептуального базису в формулюванні різнопланових парадигм управління ефективністю функціонування підприємства в сучасній економіці. Розробки науковців, переважно, спрямовуються на вироблення адекватного поточній економічній ситуації науково обгрунтованого підходу до управління соціально-економічним розвитком підприємства. Проте, за висновком В. А. Гросула, “за наявності досить значної кількості робіт, практично відсутні дослідження, присвячені формуванню теоретико-методологічних і методичних основ управління соціально-економічним розвитком торговельно-виробничих підприємств” [4, с. 1].

Будь-яка концепція управління вимагає адекватного (об'єктивного за отриманими результатами і досяжного за впровадженням у практику) оцінно-аналітичного інструментарію. На основі критичного аналізу тематичних напрацювань, О. С. Кравченко і О. В. Григораш роблять висновок, що “одночасно з великою кількістю наукових розробок за даним напрямом, проблема оцінки ефективності управління економічним потенціалом підприємства, у тому числі торговельного, не дістала належного розв'язання і, залишаючись недостатньо дослідженою та методично забезпеченою, потребує подальшого розвитку як в науково-теоретичному, так і в організаційно-практичних аспектах” [5, с. 122]. Враховуючи реальний стан існуючих розробок у сфері управління ефективністю, Т. В. Футаго аргументовано доводить, що для цілей управління необхідні “засадничі зміни у визначенні ефективності функціонування торговельних підприємств, пошук якісно нових засад становлення цього критерію” [6, с. 370].

Беручи до уваги значимість об'єктивного інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень, О. В. Козуб зазначає, що в питаннях встановлення ефективності діяльності торговельних підприємств “залишається чимало проблем. які потребують дослідження, однією з яких є встановлення базових значень показників-індикаторів моніторингу фінансових результатів” [7, с. 268].

В оцінних моделях типу “збалансована система показників” передбачено використання значної кількості нефінансової інформації, яка суттєво розширює погляд на забезпечення ефективного функціонування сучасного підприємства. Дотримуючись сучасних критеріїв ефективності, Н. О. Салагакова зазначає, що в українській практиці “в більшості

методик економічної діагностики діяльності торговельних підприємств основна увага приділяється дослідженню фінансово орієнтованим системам показників, які, проте, не охоплюють у повній мірі комплексності процесів підприємства торгівлі”, а тому обгрунтовується потреба “розширення нефінансової інформації, яка базується на оцінці нематеріальних активів підприємств торгівлі” [3, с. 19]. Зважаючи на останні тенденції у практиці забезпечення необхідного рівня ефективності, Н. М. Гаркуша робить висновок про “необхідність обгрунтування й вибору такого підходу до оцінки ефективності управління витратами, який урахував би всі прояви ефективності та дозволяв на підставі акумульованої інформації обгрунтовувати прийняття управлінських рішень” [8, с. 153].

Н. В. Поліщук обгрунтовує, що “при дослідженні економічного процесу модель результативності доцільно подати через змішану факторну залежність як функцію двох змінних: показників ресурсності та витратності, ресурсності та доходності процесу” [9, с. 24]. Вважається, що моделі такого типу є адекватними реальній економіці та дають можливість оцінити вплив певних факторів, сприяючи ефективності управління та регулювання напрямків зростання рівня результативності.

**Невирішена частина загальної проблеми** пов'язується з відсутністю науково-теоретичної основи й організаційно-практичних складових адаптивної концепції функціонально-орієнтованого процесного управління економічною ефективністю торговельних підприємств, об'єктивного методичного інструментарію забезпечення управлінських процесів в умовах транзитивності, нестабільності та не прогнозованості національної економіки.

**Метою статті** є узагальнення ключових проблем в управлінні ефективністю функціонування торговельних підприємств та формулюванні окремих аспектів концептуального підходу для обгрунтування спрямованості розробок адаптивної основи цільової управлінської концепції.

**Виклад основного матеріалу.** Головним змістом і основною метою управління торговельними комплексами є забезпечення їх стабільного функціонування та створення потенціалу розвитку у довгостроковій перспективі з погляду всіх зацікавлених осіб і сторін. Тобто, ефективність функціонування підприємства визначається діалектичним поєднанням складових – фінансової ефективності, бюджетної ефективності, економічної та соціальної ефективності, а ефективним є таке функціонування підприємства, коли його діяльність на внутрішньому і зовнішньому ринках відповідає національним інтересам, відбувається в реальному секторі економіки та дає прибутки [10]. Сучасний ринок торгівлі вимагає швидкого проведення заходів, які забезпечують, насамперед, конкурентоспроможність торговельного комплексу, для чого необхідна дієва на практиці управлінська концепція.

У наукових дослідженнях, як правило, дотримуються позиції, що концептуальні засади управління ефективністю повинні охоплювати такі основні питання: визначення сутності об'єкта управління ефективністю діяльності підприємства; обґрунтування можливості та необхідності управління ефективністю діяльності підприємства; ідентифікація суб'єктів управління ефективністю діяльності підприємства; формування мети (завдань) управління ефективністю діяльності підприємства; визначення функціонального змісту управління ефективністю діяльності підприємства; обґрунтування принципів (вимог) здійснення управління ефективністю діяльності підприємства; формулювання методичних засад оцінки управління ефективністю діяльності підприємства [1, с. 17].

Формулювання концептуально-теоретичних положень для розробки адаптивної моделі управління економічною ефективністю підприємств торговельної сфери (великих торговельних комплексів) потребує чіткого визначення або уточнення сутності, мети, об'єкта й основних завдань цільового управління. Актуалізація цих завдань пов'язується з тим, що в сучасній економіці суттєво змінюються погляди на критерії ефективності, а тому більшість розробок у цій предметній сфері економіки перебувають лише на стадії свого становлення. Низка соціально-економічних факторів, розвиток ринкової інфраструктури “змінити та ускладнили економічне середовище функціонування торговельних підприємств, що, своєю чергою, узалежнило ефективність їхньої діяльності від багатьох факторів” [11, с. 170]. Виходячи з багатьох об'єктивних факторів базовим (вихідним) магістральним спрямуванням при розробленні адаптивної концепції управління ефективністю виступає вибір підходу до сутності управління (розгляд управління як процесу чи як системи принципів і методів).

Базуючись на процесному підході до управління та враховуючи зміст і параметри сучасного розуміння поняття “ефективність”, можна дотримуватись позиції, що управління ефективністю торговельного підприємства уособлює процес розробки та реалізації управлінських рішень стратегічного і оперативного характеру. При цьому мета процесного (цілеорієнтованого) управління економічною ефективністю підприємства носить підпорядкований характер щодо цілей та завдань управління всією фінансово-господарською діяльністю і реалізується з ними в єдиному комплексі. Управління ефективністю – багатогранна проблема, яка потребує використовувати різні підходи й концепції... завдання полягає у виборі підходу, який максимально відповідає умовам функціонування організації та не порушує загальної концепції її управління [1].

Розгляд торговельного підприємства як відкритої соціально-економічної системи обумовлює охоплення всіх функцій управління, а принципи системності спрямовуються на об'єднання технологій управління економічною ефективністю та здійснюваних бізнес-процесів у єдину систему, здатну забезпечити розгляд всіх економічних процесів у їх взаємозв'язку. Виходячи зі сучасних динамічних змін у фінансово-економічному середовищі, важливим, на наш погляд, є акцент на дотриманні принципів адаптивності, що передбачає постійний моніторинг та оцінку результатів управління економічною ефективністю торговельного підприємства з метою своєчасного коригування стратегічних та операційних критеріїв результативної діяльності та управлінських дій.

У процесі управління економічною ефективністю торговельного підприємства його мета та завдання і вироблені принципи реалізуються через основні функції, вибудовані на основі управлінських інструментів відповідно до загальної теорії менеджменту: формування бази вихідної інформації для оцінювання рівня економічної ефективності; визначення статичного рівня економічної ефективності та прогнозування (моделювання) його змін; формування стратегії управління економічною ефективністю та реалізація заходів щодо її підвищення; аналіз і оцінка результатів управління економічною ефективністю, здійснення контролю за виконанням цільових рішень та проведення моніторингу за факторами впливу на економічну ефективність функціонування підприємства. Загалом концептуальну основу управління економічною ефективністю торговельного підприємства схематично можна подати так (рис. 1):

Інструментом, що формалізує процес управління торговельним підприємством і скерований на підвищення ефективності його функціонування та розвитку, виступають системи ключових показників ефективності. Ці системи уособлюють управління торговельним підприємством на основі вимірювання та оцінки його ефективності з використанням сукупності показників, які підібрані з урахуванням всіх можливих перспектив і різних груп користувачів. Іноді у тематичних дослідженнях відзначається, що “одним із дієвих методів управління ефективністю є бенчмаркетинг, спрямований на швидке підвищення економічної ефективності шляхом дослідження, яким чином інші підприємства-аналоги досягають конкретних переваг і стають кращими на ринку” [14, с. 38]. Оцінити ефективність формування та використання потенціалу торговельних підприємств можливо також з використанням інструментарію стратегічного позиціонування бізнесу, а саме матриці McKinsey, яка є двовимірною системою координат – галузевої привабливості та позиції у конкуренції на відповідному ринку [13, с. 164].

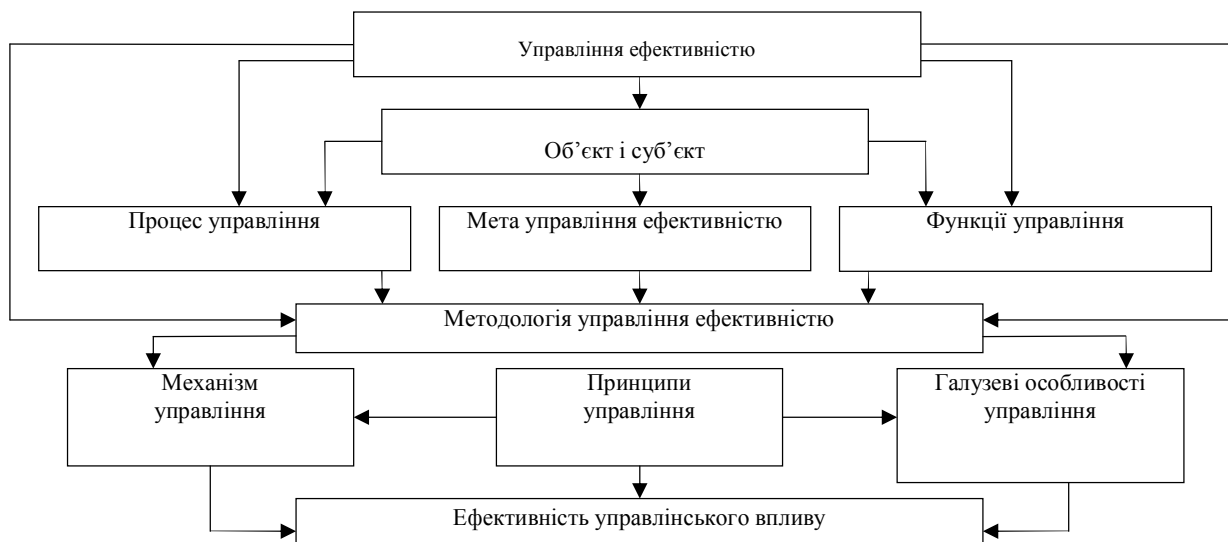


Рис. 1. Концептуальні положення управління ефективністю діяльності підприємства (сформовано за даними [1, с. 18])

Економічним важелем процесного управління ефективністю функціонування підприємства виступає сукупність показників та індикаторів (різномірно коефіцієнтні співвідношення), які різномірно характеризують досягнення певного рівня прибутковості підприємства й ефективності управлінської системи. При розрахунку базових значень комплексу взаємозалежних стандартизованих показників про фінансові результати аргументується за доцільне “виходити із чистого прибутку, цільові значення якого визначити за ідентифікації ситуації щодо функціонування та розвитку торговельного підприємства” [12, с. 35].

У наукових дослідженнях і практичному управлінні “показники фінансових результатів, а також рентабельності продаж, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку є основними драйверами ефективності торговельного підприємства” [3, с. 21]. Управління економічною ефективністю торговельного підприємства найчастіше спирається на показники рентабельності, зокрема коефіцієнтні співвідношення операційного прибутку до економічного потенціалу та окремих його компонентів, функціонуючого капіталу, витрат обігу, товарообороту тощо. У багатьох випадках за основу беруться аналогічні співвідношення з чистим прибутком. З цього приводу в наукових дослідженнях відзначається дискусійність такого підходу, вказуючи, що сучасна практика при управлінні ефективністю торговельного підприємства потребує впровадження більш дієвого інструменту [2].

Коефіцієнти рентабельності розкривають характеристики ефективності діяльності підприємства лише узагальнено. Для оцінки безпосередньої ефективності фінансової діяльності підприємства розраховується декілька показників прибутковості або рентабельності, які, здебільшого, стосуються двох груп – прибутковості інвестицій (капіталу) та рентабельності продажів. Для підприємств, які не мають ринкової вартості власного капіталу, показник прибутковості власного капіталу все ж слід

розглядати найважливішим, оскільки динаміка його змін дає змогу характеризувати потенційну вартість суб'єкта господарювання. При цьому все ж варто відзначити необхідність розробки критеріального значення цього коефіцієнта саме для підприємств торговельної сфери національної економіки; існує достатньо великий розрив за цим показником для компаній різних країн і сфер економіки.

Критерій прибутковості сукупних активів можна об'єктивно вважати основним інструментом управлінської системи вітчизняних підприємств торгівлі. При цьому використовуваний у процесах управління економічною ефективністю цей коефіцієнт доцільно виокремити на два проміжних (допоміжних) коефіцієнти: співвідношення маржинального (margin) прибутку та доходів від продаж (sales percentage) і коефіцієнт оборотності сукупних активів (asset turn).

Синтезованим базовим критерієм в управлінні економічною ефективністю на вітчизняних торговельних підприємствах, враховуючи їх фінансово-економічний потенціал і можливості ефективного функціонування, можна обґрунтовано визнати показник економічної доданої вартості (EVA). У цьому показнику знаходять вираз і такі важливі характеристики ефективності як прибутковість сукупних активів, прибутковість власного капіталу. Важливим також є те, що у вітчизняній практиці встановлення цього показника має достатньо достовірну інформаційно-статистичну основу, а його складові дозволяють контролювати операційну ефективність шляхом встановлення відношення маржинального прибутку та доходів від реалізації.

Для оцінки ефективності діяльності відокремлених, але достатньо самостійних торговельних структур, найбільш об'єктивним критерієм може вважатися маржинальний дохід, обґрунтовуючи при цьому, що “чим вищим є рівень (коефіцієнт) маржинального доходу, тим легше підприємство може перейти до зниження цін заради збільшення обсягу продажів” [12, с. 125]. Безперечно цей фак-

тор є важливим для зіставлення економічної та соціальної ефективності.

Синтезоване розкриття складових ефективності наведено на прикладі гіпермаркету “Епіцентр К”, який є невідокремленим структурним підрозділом ТзОВ “Епіцентр К”. Основним видом діяльності гіпермаркету “Епіцентр К” є здійснення роздрібно-ї оптової торгівлі товарами будівельно-господарського призначення. Виходячи з обсягу товарообороту, чисельності працівників та інших характеристик діяльності, цей структурний підрозділ можна ідентифікувати як велике торговельне підприємство (табл. 1).

ника продуктивності праці, а також чисельності працівників (2012 р.) обумовило зростання обсягів реалізації товарів, а зниження продуктивності праці (2013 р.) при зростанні чисельності спричинило зниження темпів товарообороту.

Важливим критерієм оцінювання ефективності управління діяльністю гіпермаркету є співвідношення темпів зміни продуктивності праці та середньої заробітної плати торговельних працівників. З наведених даних видно, що перевищення темпів зміни середньої заробітної плати над темпами зміни продуктивності праці (2013 р.) зумовило підвищення рівня витрат обігу, впливаючи безпо-

Таблиця 1

Показники результативності гіпермаркету “Епіцентр К” за 2011-2013 рр.

№ з/п	Показники	Роки			2012р. до 2011р.		2013 р. до 2012р.	
		2011	2012	2013	%	+, -	%	+, -
1	Товарооборот, тис. грн	586136,9	698427,1	692346,0	119,2	+112290,3	99,1	-6081,1
2	Чисельність працівників, осіб, у т.ч. торговельних	510	541	550	106,1	+31	101,7	+9
		280	295	296	105,4	+15	100,3	+1
3	Продуктивність праці працівників, тис. грн, у т.ч. торговельних	1149,3	1291,0	1258,8	112,3	+142,0	97,5	-32,2
		2093,3	2367,5	2339,0	113,1	+274,2	98,8	-28,5
4	Витрати на оплату праці, тис. грн	23722,6	27993,7	28060,5	118,0	+4271,1	100,2	+66,3
5	Середня заробітна плата, тис. грн	46,5	51,7	51,0	111,2	+5,2	98,6	-0,7
6	Витрати, тис. грн, у % до товарообороту	56145,7	68833,8	70271,2	122,6	+12688,1	102,1	+1437,4
		9,58	9,86	10,15	-	+0,28	-	+0,29
7	Маржинальний дохід, тис. грн, у % до товарообороту	67552,1	90708,4	88986,6	134,3	+23156,3	98,1	-1721,8
		11,5	13,0	12,9	-	+1,5	-	-0,1

Безперечно найбільш агрегованим показником ефективного управління структурним підрозділом торговельного підприємства є товарооборот, який акумулює в собі як вплив зовнішніх факторів (кон’юнктура ринку, купівельна спроможність населення, умови споживчого кредитування, конкуренція на конкретному сегменті ринку товарів тощо), так і внутрішні чинники, зокрема результативність внутрішніх процесів, насамперед комерційної діяльності, технологій управління торговельними процесами тощо.

Вагомим показником оцінки результативності торговельного підприємства є обсяг та рівень маржинального доходу, який визначає економічні передумови для формування прибутку підприємства. Показник маржинального доходу, який “відображає результат від реалізації товарів після відшкодування змінних витрат, є вихідним для покриття постійних витрат і отримання прибутку” [7, с. 269], доцільно використовувати для моніторингу беззбиткової діяльності окремої структури торговельного комплексу.

Розглядаючи вплив окремих факторів на результативність діяльності гіпермаркету, насамперед необхідно охарактеризувати ефективність роботи персоналу – чинника, що забезпечує результативність комерційної діяльності. Показник продуктивності праці є основним критерієм ефективності управління трудовими ресурсами. Зростання показ-

середньо на рівень прибутковості продаж. Визначальним показником результативності комерційної діяльності гіпермаркету є величина та рівень маржинального доходу, який забезпечує економічні передумови для формування прибутку підприємства. Порівнюючи темпи зміни рівня маржинального доходу та рівня витрат можна зробити узагальнюючий висновок про ефективність діяльності комерційної діяльності структурного підрозділу торговельного підприємства.

**Висновки і пропозиції подальших досліджень.** Зміна умов функціонування вітчизняних торговельних підприємств висуває завдання розроблення адекватної до цих умов концепції управління економічною ефективністю. Враховуючи чисельні фактори впливу на рівень результативності окремих фінансово-економічних процесів та ефективність функціонування сучасних суб’єктів господарювання загалом, можна дійти висновку, що вдосконалена концепція управління економічною ефективністю повинна базуватися на взаємодії та комплексному узгодженні всіх елементів функціонального управління.

Адаптивна до сучасної вітчизняної практики концепція управління економічною ефективністю торговельної сфери повинна більш об’ємно враховувати фактори зовнішнього впливу, насамперед фактори ризику втрати капіталу в здійснюваних

фінансово-економічних процесах. Виходячи з реального фінансово-економічного стану торговельних підприємств, загальноекономічних умов для їх ефективного і результативного функціонування, економічним важелем в системі управління економічною ефективністю найбільш доцільно використовувати показник економічної доданої вартості, який все ж дає змогу судити про тенденції щодо зростання ринкової вартості підприємства, забезпечує можливість контролювати операційну ефективність шляхом встановлення оптимального для конкурентного підприємства співвідношення маржинального прибутку і доходів від продаж.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія / А. В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
2. Куцик П. О. Сучасний стан та специфіка функціонування оптових торговельних підприємств / П. О. Куцик, М. Я. Вірт // Економіст. – 2011. – № 2. – С. 43-45.
3. Салагакова Н. О. Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства / Н. О. Салагакова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 19-24.
4. Гросул В. А. Методологічні засади управління соціально-економічним розвитком підприємства : автореф. дис. ... доктора економічних наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / В. А. Гросул. – Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2010. – 40 с.
5. Кравченко О. С. Організаційно-методична модель оцінки економічного потенціалу торговельних підприємств / О. С. Кравченко, О. В. Григораш // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 121-129.
6. Фугало Т. В. Методичні аспекти аналізу соціально-економічної ефективності підприємств роздрібною торгівлю / Т. В. Фугало // Економічні системи : монографія. – Т. 4 ; [за ред. Г. І. Башнянина]. – Львів : Ліга-Прес, 2013. – 508 с.
7. Козуб В. О. Порогові та цільові значення показників моніторингу фінансових результатів торговельного підприємства / В. О. Козуб // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. – № 4 (55). – С. 267-272.
8. Гаркуша Н. М. Оцінка ефективності управління витратами підприємств роздрібною торгівлю / Н. М. Гаркуша // Економічний простір : зб. наук. праць ПДАБА. – 2014. – № 88. – С. 152-164.
9. Поліщук Н. В. Науково-методологічні засади результативності функціонування сучасних економічних систем : автореф. дис. ... доктора екон. наук: спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / Н. В. Поліщук. – Вінницький національний аграрний університет, 2011. – 36 с.
10. Куцик П. О. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / П. О. Куцик, Я. Д. Качмарик, Р. Л. Лупак ; Львів. кемерц. акад. – Львів : Галицька видавнича спілка, 2011. – 207 с.
11. Заярна Н. М. Сутиність економічної діагностики діяльності підприємств торгівлі / Н. М. Заярна, А. О. Кіш // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць Львівської комерційної академії. – 2012. – Вип. 14. – С. 170-173.
12. Власова Н. О. Ефективність формування фінансових результатів підприємств роздрібною торгівлю : монографія / Н. О. Власова, І. Ю. Мелушова. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 259 с.
13. Березін О. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств : монографія / О. В. Березін, Ю. В. Карпенко. – Полтава : ІнтерГрафіка, 2012. – 203 с.
14. Блонська В. І. Методологія управління економічною ефективністю функціонування торговельного підприємства / В. І. Блонська, Г. Р. Кісь // Наукові праці Лісівничої академії наук України. – 2008. – Вип. 6. – С. 36-42.
15. Куцик П. О. Стан і сучасні тенденції розвитку роздрібною торгівлю будівельними матеріалами в Україні / П. О. Куцик, М. Я. Вірт, О. Є. Качан // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів, 2009. – Вип. 29. – С. 71-75.