

4. Haponenko, A. A., & Pankrukhin, A. P. (2003) *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. Moscow: Omega.
5. Dobrynin, A.I., & Tarasevych, L.S. (2009). *Ekonomicheskaya teoriya* [Economic theory]. St. Petersburg: Piter.
6. Sirenko, S. (2004). Strategicheskiy podkhod k finansovomu planirovaniyu na predpriyatii [Strategic approach to financial planning at the enterprise]. *Economy: problems of theory and practice. Dnepropetrovsk: DNU, 189/4, 966-971.*
7. Sirenko, S. (2013). Osnovnyye aspekty struktury istochnikov finansirovaniya predpriyatiya [Basic aspects of sources of funding structure enterprise]. *Biznes-navigator, 3(32), 113-117.*
8. Sirenko, S. (2004). Ekonomiko-matematicheskaya model' formirovaniya optimal'nogo proyekta plana material'no-tekhnicheskogo razvitiya predpriyatiya [Economic-mathematical model of optimal design of the material-technical development plan]. *Bulletin of the National Technical University "KPI", 27, 61-64.*
9. Shcherbyna, J. F., Samchynska, I. V., & Churkin, A. I. (2011). *Efektivnist' planuvannya , v tomu chysli vytraty na enerhonosii - zaporka dosyahnennya stratehichnykh tsiley* [The effectiveness of planning, including energy costs - the key to achieving strategic goals]. Kyiv: Nora-Druk.



УДК 005.336.4:339.37+331.108  
JEL Classification M12

**Семак Богдан**

д.е.н., професор, проректор з наукової роботи  
Львівський торговельно-економічний університет  
м. Львів, Україна  
E-mail: [bbsema@ukr.net](mailto:bbsema@ukr.net)

**Васильців Тарас**

д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, кредиту та страхування  
Львівський торговельно-економічний університет  
м. Львів, Україна  
E-mail: [tqvas@mail.ru](mailto:tqvas@mail.ru)

**Лупак Руслан**

к.е.н., доцент кафедри економіки  
Львівський торговельно-економічний університет  
м. Львів, Україна  
E-mail: [economist\\_555@mail.ru](mailto:economist_555@mail.ru)

## НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

**Анотація**

**Вступ.** Інтелектуально-кадрове забезпечення є одним із найважливіших ресурсів та складових у системі управління торговельним підприємством. Його формування та ефективне використання створює необхідні передумови для забезпеченості підприємства кадрами, здатними генерувати інноваційну та інтелектуальну творчу діяльність, формувати сучасне матеріально-технічне та інформаційно-технологічне забезпечення обслуговування бізнес-процесів роздрібної торгівлі. Вдосконалення інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств роздрібної торгівлі дозволяє посилити їх конкурентні позиції та забезпечити життєздатність і розвиток в умовах посилення конкуренції та розвитку інформаційного суспільства.

**Методи.** У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи групувань, логічного аналізу, стратегічного менеджменту (для обґрунтування пріоритетів, механізмів та засобів покращення інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств роздрібної торгівлі); системного та порівняльного аналізу (при визначенні особливостей формування інтелектуально-кадрового забезпечення роздрібних торговельних підприємств).

**Результати.** Аргументовано, що стратегічними пріоритетами формування інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств роздрібної торгівлі України є покращення забезпеченості підприємств кваліфікованими кадрами та інтелектуальним капіталом, посилення стабільності персоналу та підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу, забезпечення підприємств ефективною та продуктивною працею, соціальним захистом, навчанням та розвитком персоналу, його інноваційної активності. За цими напрямками слід реалізувати низку головних заходів, що дозволить комплексно підійти до вдосконалення інтелектуально-кадрового забезпечення вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі.

Одним із найважливіших завдань управління інтелектуально-кадровим забезпеченням підприємств роздрібної торгівлі є їх інтелектуалізація як процес якісних і кількісних структурних змін щодо формування і реалізації інтелектуального потенціалу, збільшення частки інтелектуально-кадрового забезпечення та результатів інтелектуальної творчої діяльності в усіх функціональних сферах та компонентах внутрішньої структури бізнес-процесів. Це стосується формування, накопичення та ефективного використання, забезпечення інтелектуалізації підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Перспективи.** У подальших дослідженнях варто дослідити взаємозв'язки та особливості інтелектуально-кадрового забезпечення і конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі, зокрема визначити роль та обґрунтувати заходи у сфері управління інтелектуально-кадровим забезпеченням, що сприяють посиленню конкурентних позицій підприємств роздрібної торгівлі.

**Ключові слова:** торговельне підприємство, роздрібна торгівля, інтелектуально-кадрове забезпечення, інтелектуалізація, інтелектуальний капітал, потенціал, управління.

**Вступ.** Життєздатність усіх суб'єктів роздрібної торгівлі, подальший поступ великих торговельних підприємств, зміцнення конкурентоспроможності галузі, ефективне виконання її функцій та реалізація ролі в системі національного господарства, позитивний вплив на підвищення рівня якості життя населення все ще залежать від фактора капіталу, проте з урахуванням сучасних тенденцій активного застосування Інтернету, ІТ-технологій, електронної комерції тощо, все більше визначаються фактором праці, зокрема високоінтелектуальної. Інтелектуально-кадрове забезпечення стає джерелом нагромадження та ефективного використання інтелектуального капіталу розвитку підприємств роздрібної торгівлі, впровадження у торгово-технологічний процес інновацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми управління інтелектуальним та кадровим забезпеченням функціонування і розвитку підприємств торгівлі широко досліджені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців: О. Азарян, В. Аполія, М. Барни, Н. Власової, Д. Гілберта, Т. Громової, Я. Качмарик, П. Куцика, Л. Ларіної, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, І. Маркіної, О. Мних, О. Покатаєвої, А. Садекова, Ю. Сафонова, Н. Ушакової та ін. Теоретичні та практичні аспекти управління інтелектуальним капіталом розкриті у наукових працях Г. Андрощука, Е. Брукінга, Дж. Гелбрейта, Т. Стюарта, Д. Богині, М. Войнаренко, Г. Задорожного, Л. Федулової, Ф. Хміля, А. Чухно та ін.

Аналіз основних праць у розрізі зазначених наукових напрямків дозволив дійти висновку про те, що зарубіжними і вітчизняними вченими зроблено значний внесок у дослідження проблем інтелектуального та кадрового забезпечення суб'єктів господарювання, зокрема в торгівлі. Водночас недостатньо дослідженими та єдино визнаними залишаються прикладні рекомендації із підвищення ефективності управління інтелектуально-кадровим забезпеченням підприємств роздрібної торгівлі.

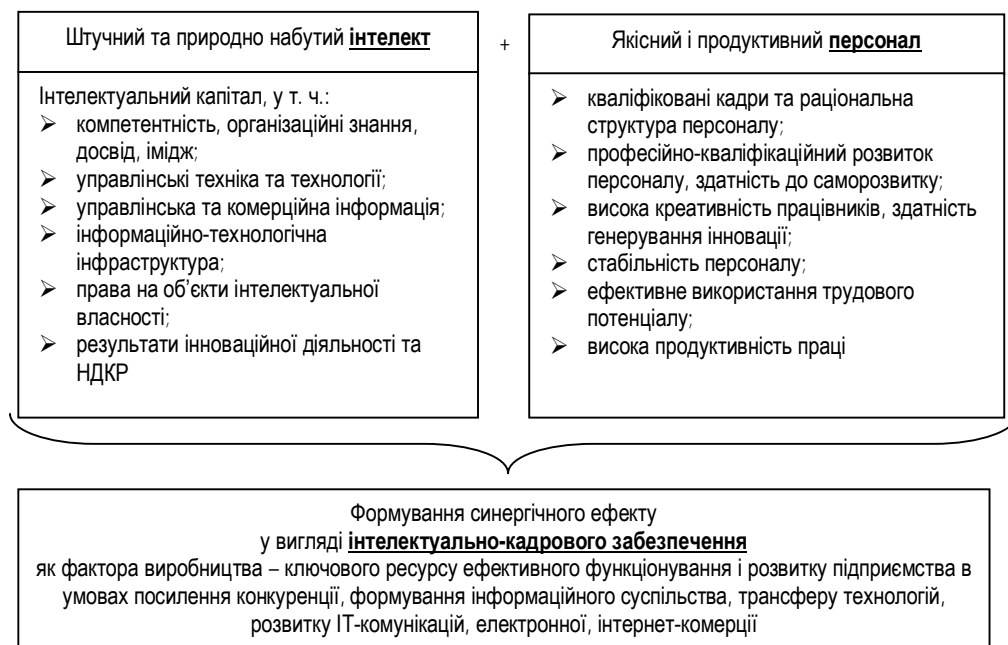
**Мета.** Метою статті є наукове обґрунтування пріоритетних напрямів та засобів формування інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств роздрібної торгівлі.

**Методологія дослідження.** У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи групувань, логічного аналізу, стратегічного менеджменту (для обґрунтування пріоритетів, механізмів та засобів покращення інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств роздрібною торгівлі); системного та порівняльного аналізу (при визначенні особливостей формування інтелектуально-кадрового забезпечення роздрібних торговельних підприємств).

Інформаційну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців із питань управління персоналом, кадрами, інтелектуальним капіталом, зайнятістю, оплатою та використанням праці, формування інтелектуального потенціалу в торгівлі, законодавчі та нормативно-правові акти України та ін.

**Результати.** Утвердження в Україні економіко-організаційних та інституційних умов ринкової економіки суттєво змінило середовище функціонування підприємств, а також вплив чинників, які визначають параметри конкурентоспроможності та передумови до розвитку. Формування в роздрібній торгівлі конкурентного середовища та посилення принципів змагальності висувають вимоги до якісного ресурсного, зокрема кадрового, забезпечення, як важливої складової управління на кожному етапі та рівні торгово-технологічного процесу.

Водночас посилюється й значимість нематеріальних активів. Об'єктивними тенденціями сучасної фази розвитку внутрішнього ринку національних економік є зростання ролі інновацій та активне впровадження в господарську практику інтернет- та ІТ-технологій. Спостерігається тісна залежність між інтелектуалізацією та вищим рівнем соціально-економічного розвитку. Відтак, особливо важливим є поєднання штучного та людського інтелекту, персоналу та нематеріальних ресурсів і активів підприємств, що шляхом синергічного ефекту дозволяє отримати унікальний ресурс функціонування і розвитку роздрібно торгового підприємства в умовах всезростаючих масштабів розвитку інформаційного суспільства (рис. 1).



**Рис. 1. Концептуальна модель формування інтелектуально-кадрового забезпечення роздрібно торгового підприємства\***

\* Джерело: авторська розробка

На відміну від інтелектуального капіталу, за якого більшою мірою оперують нефізичними активами, в основі інтелектуально-кадрового забезпечення підприємства роздрібної торгівлі домінуючими є такі ознаки:

1) забезпеченість підприємства кадрами (та їх компетентнісні характеристики), здатними акумулювати та генерувати інтелектуальну творчу діяльність, створювати і комерціалізувати інновації та впроваджувати їх результати у господарську практику, формувати сучасне матеріально-технічне та інформаційно-технологічне забезпечення обслуговування бізнес-процесів роздрібної торгівлі;

2) забезпеченість підприємства сучасними технікою та технологіями, інформацією, інфраструктурою інноваційної та інтелектуальної творчої діяльності;

3) міра та ефективність поєднання факторів праці та інтелекту. Інтелектуально-кадрове забезпечення – швидше категорія статична, тоді як інтелектуальний капітал – динамічна і більшою мірою наближена до інтелектуального потенціалу [1, с. 218-221; 5, с. 91-98; 9, с. 56-60; 16, с. 53-66].

Інтелектуально-кадрове забезпечення роздрібного торговельного підприємства характеризує сформованість його інтелектуального та кадрового капіталу, а також ефективність його використання в цілях створення і комерціалізації результатів науково-дослідної та інноваційної діяльності для посилення конкурентоспроможності й підвищення ефективності бізнес-процесів. Інтелектуально-кадрове забезпечення є однією з найважливіших складових у системі розвитку підприємств роздрібної торгівлі, оскільки є чинником формування якісного управлінського персоналу.

Вважаємо, що інтелектуально-кадрове забезпечення роздрібного торговельного підприємства потрібно розглядати з позицій системного підходу, що дозволяє більш комплексно підійти до управління процесами його формування, розвитку й ефективного використання. Аргументами на користь цього є визначення інтелектуально-кадрового забезпечення відокремленою підсистемою підприємства з власними напрямками (інтелектуальний та кадровий), елементами, внутрішніми та зовнішніми зв'язками і відносинами. Відтак, систему інтелектуально-кадрового забезпечення слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних елементів економічного, організаційного, правового, соціально-професійного та техніко-технологічного характеру, а також заходів, орієнтованих на досягнення цілей ефективного використання персоналу (зокрема, управлінських та інтелектуальних можливостей) та інтелекту [2, с. 75-83; 8, с. 217-239; 10, с. 65-68; 12, с. 59-66].

Інтелектуально-кадрове забезпечення підприємств в умовах переважно екстенсивного типу розвитку роздрібної торгівлі України та зростаючого рівня конкуренції набуває все більшого значення. На нашу думку, стратегічними пріоритетами його формування та ефективного використання є підвищення якості системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів (зокрема, в частині формування необхідних компетенцій, організаційно-управлінських знань, досвіду), впровадження в торгово-технологічний процес сучасних технологій, покращення ресурсної забезпеченості науково-дослідної та інноваційної діяльності, зростання витрат та інвестицій на інтелектуалізацію.

Формування інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств роздрібної торгівлі потребує реалізації системної сукупності засобів політики за напрямками: покращення забезпеченості підприємств кваліфікованими кадрами та інтелектуальним капіталом, посилення стабільності персоналу та підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу, забезпечення підприємства ефективною та продуктивною працею, соціальним захистом, навчанням та розвитком персоналу, його інноваційної активності (рис. 2).

Таким чином, напрямками та засобами підвищення ефективності управління інтелектуально-кадровим забезпеченням роздрібного торговельного підприємства слід вважати:

1) формування (розробка стандартів професійно-кваліфікаційної відповідності персоналу та підбір згідно з ними кадрів; формування і реалізація програм підвищення професійно-кваліфікаційного

рівня персоналу; розвиток практик співпраці з освітніми, науково-дослідними організаціями та інноваційними структурами; реалізація мотиваційних програм інтелектуальної творчої та інноваційної діяльності персоналу; узгодження принципів корпоративної культури з інтелектуалізацією підприємства);



Рис. 2. Пріоритетні напрями та засоби формування інтелектуально-кадрового забезпечення роздрібного торговельного підприємства\*

\*Джерело: авторська розробка

2) накопичення та ефективне використання (реалізація внутрішніх і зовнішніх інноваційних та науково-дослідних проектів; стратегічне і тактичне планування заходів за всіма видами інновацій; запровадження практики моніторингу та діагностики обсягів і ефективності використання інтелектуально-кадрового капіталу; здійснення заходів із впровадження інновацій та результатів інтелектуальної творчої діяльності на всіх рівнях управління та за етапами бізнес-процесів; дослідження в усіх сферах і галузях знань для обслуговування інноваційних управлінських рішень);

3) забезпечення інтелектуалізації підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища [3, с. 89-94; 4, с. 71-76; 6, с. 121-130; 14, с. 32-40].

У дослідженні запропоноване авторське трактування поняття інтелектуалізації роздрібного торговельного підприємства як процесу якісних і кількісних структурних змін щодо формування і реалізації його інтелектуального потенціалу, збільшення частки інтелектуально-кадрового забезпечення та результатів інтелектуальної творчої діяльності в усіх функціональних сферах та компонентах внутрішньої структури бізнес-процесів. Інтелектуалізація потребує систематичного дослідження ринку інтелектуальної власності, обґрунтування перспективних напрямів досліджень і розробок у сфері інтелектуальної діяльності, ідентифікації кадрового та фінансово-ресурсного забезпечення, формування і реалізації стратегії та програми підприємства у сфері інтелектуалізації та узгодження їх заходів із стратегічними і тактичними планами розвитку, включно з можливими напрямками вертикальної й горизонтальної інтеграції.

З метою обґрунтування методики оцінювання інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств роздрібною торгівлі в роботі запропоновано сукупність головних показників аналізу його функціонально-структурних складових, визначено їх оптимальні значення, а також обґрунтовано логіку та необхідність дотримання такої послідовності при проведенні аналізу: 1) аналіз показників статистичної та фінансової звітності, управлінського обліку в сфері праці; 2) формування системи критеріїв, показників оцінювання інтелектуально-кадрового забезпечення та їх оптимальних значень; 3) розрахунок фактичних значень показників та проведення їх аналізу; 4) тестування персоналу та інтелектуального капіталу на відповідність цілям і завданням підприємства у сфері інтелектуально-кадрового забезпечення; 5) формування інформаційної бази щодо відхилень фактичного стану інтелектуально-кадрового забезпечення від оптимального; 6) розробка заходів із посилення інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств роздрібною торгівлі [7, с. 406-416; 10, с. 65-68; 11, с. 98-107; 13, с. 251-269; 15, с. 75-78].

**Висновки і перспективи.** Аргументовано, що стратегічними пріоритетами формування інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств роздрібною торгівлі України є покращення забезпеченості підприємств кваліфікованими кадрами та інтелектуальним капіталом, посилення стабільності персоналу та підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу, забезпечення підприємств ефективною та продуктивною працею, соціальним захистом, навчанням та розвитком персоналу, його інноваційної активності. За цими напрямками слід реалізувати низку головних заходів, що дозволить комплексно підійти до вдосконалення інтелектуально-кадрового забезпечення вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі.

Одним із найважливіших завдань управління інтелектуально-кадровим забезпеченням підприємств роздрібною торгівлі є їх інтелектуалізація як процес якісних і кількісних структурних змін щодо формування і реалізації інтелектуального потенціалу, збільшення частки інтелектуально-кадрового забезпечення та результатів інтелектуальної творчої діяльності в усіх функціональних сферах та компонентах внутрішньої структури бізнес-процесів. Це стосується формування, накопичення та ефективного використання, забезпечення інтелектуалізації підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища.

#### Список використаних джерел

1. Апопій, В. В. Удосконалення кадрової політики торговельних підприємств споживчої кооперації як умова їх подальшого розвитку / В.В. Апопій, Д. В. Курзанцев // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 6 (51), ч. 2. – С. 218-221.

2. Власова, Н. О. Трудовий потенціал як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі / Н. О. Власова, І. Ю. Мелушова, В. Ю. Андросов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 2(1). – С. 75-83.
3. Головачук, Т. І. Методичні підходи до управління продуктивністю праці у роздрібній торгівлі / Т.І. Головачук, Л. В. Гут // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. – 2013. – Вип. 2. – С. 89-94.
4. Гринкевич, С. С. Пріоритетні напрямки відтворення трудового потенціалу торговельних підприємств / С. С. Гринкевич, Н. Р. Гураль, І.М. Камарчук // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2015. – Вип. 48. – С. 71-76.
5. Громова, Т. М. Торгівля як інституціональна форма функціонування сфери обігу : монографія / Т.М. Громова. – Чернівці : в-во ПФК «Ранок», 2009. – 174 с.
6. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
7. Забродська, Г. І. Інтегральна оцінка стану формування «людського фактора» на підприємствах роздрібної торгівлі на основі методу аналізу ієрархій / Г. І. Забродська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – Вип. 1(1). – С. 406-416.
8. Іляш, О. І. Трансформація системи соціальної безпеки України: регіональний вимір : монографія / О. І. Іляш – Львів : ПАІС, 2012. – 592 с.
9. Максютя, В. В. Корпоративна культура як основа підвищення продуктивності праці на підприємствах роздрібної торгівлі / В. В. Максютя // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки. – 2013. – № 6. – С. 56-60.
10. Мандрик, О. Я. Характеристика структурних складників інтелектуально-кадрового забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства / О. Я. Мандрик // Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 12. – С. 65-68.
11. Мисникова, Л. В. Организация труда в торговле : учеб. пособ. / Л. В. Мисникова, Н. А. Сныткова. – Минск : изд-во Гревцова, 2010. – 184 с.
12. Растворцева, С. Н. Управление эффективностью торговли : монография / С. Н. Растворцева. – Белгород : изд-во БегУ, 2006. – 136 с.
13. Система регулювання внутрішньої торгівлі України : монографія / за ред. В. В. Аполія та І.М. Копича. – К. : Академвидав, – 2012. – 424 с.
14. Сичова, Н. Формування стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі / Н. Сичова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. – № 3. – С. 32-40.
15. Тимохіна, О. О. Методи кадрового забезпечення торговельних підприємств у взаємозв'язку із діючою кадровою політикою / О. О. Тимохіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №4, Т. 1. – С. 75-78.
16. Юсупова, О. Стимулювання покупців у роздрібній торгівлі / О. Юсупова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2014. – № 4. – С. 53-66.

Semak Bohdan  
Doctor of Science (Ekon.), Professor, Vice Rector for Scientific Affairs  
Lviv University of Trade and Economics  
Lviv, Ukraine  
E-mail: [bbsemak@ukr.net](mailto:bbsemak@ukr.net)  
Vasylytsiv Taras  
Doctor of Science (Ekon.), Professor,  
Department of Finance, credit and insurance  
Lviv University of Trade and Economics  
Lviv, Ukraine  
E-mail: [tqvas@mail.ru](mailto:tqvas@mail.ru)

Lupak Ruslan  
PhD (Econ.), Associate Professor,  
Department of Economy  
Lviv University of Trade and Economics  
Lviv, Ukraine  
E-mail: [economist\\_555@mail.ru](mailto:economist_555@mail.ru)

## DIRECTIONS OF INTELLECTUAL-STAFFING FORMATION IN RETAILING ENTERPRISES

### Abstract

*Introduction.* Intellectual-staffing is one of the most important resources and components in the system of trade enterprise management. Its formation and effective use create the necessary prerequisites for security of employees of the company capable of generating innovative and intellectual creative activity, and form a modern material-technical and information-technological support of business processes of retail trade. Improving intellectual-staffing retail businesses enables us to strengthen their competitive position and to ensure the viability and development in the conditions of strengthening of competition and development of the information society.

*Methods.* In the process of the study were used general scientific and special methods of groups, logical analysis, strategic management (for justification of the priorities, mechanisms and means of improving intellectual and human resources of the enterprises of retail trade); systemic and comparative analysis (in determining the peculiarities of formation of intellectual-staffing retail businesses).

*Results.* It is argued that the strategic priorities of formation the intellectual-personnel support of the enterprises of retailing trade of Ukraine is to improve the supply of skilled personnel and intellectual capital, strengthen the stability of personnel and increase of efficiency of use of intellectual capital, providing businesses with an efficient and productive work, social protection, training and development of personnel, its innovative activity. In these areas, you should follow a number of key measures that will allow a comprehensive approach to improving the intellectual-staffing domestic retailers.

One of the most important management tasks intellectually-staffing of retailers is their intellectualization as a process of qualitative and quantitative structural changes in the formation and implementation of intellectual potential, increase the share of intellectually-staffing and results of intellectual creative activities in all functional areas and components of the internal structure of business processes. It concerns the formation, accumulation and effective use, providing the «intelligence» of the enterprise, its internal and external environment.

*Discussion.* Further studies should explore the relationship and especially intellectually-staffing and competitiveness of the enterprises of retail trade, in particular to define the roles and justify the activities in the sphere of management of intellectual and human resources support, contribute to strengthening the competitive position of retailers.

*Keywords:* commercial enterprise, retail, intellectual-personnel resources, intellectualization, intellect capital, potential, management.

### References

1. Apopii, V. V. & Kurzantsev, D. V. (2011). Udoskonalennia kadrovoi polityky torhovelnnykh pidpryemstv spozhychoi kooperatsii yak umova yikh podalshoho rozvytku [Improvement of personnel policy of trade enterprises of consumer cooperation as a condition for their further development]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 6 (51), part 2, 218-221.
2. Vlasova, N. O., Melushova, I. Iu. & Androsov, V. Iu. (2013). Trudovyi potentsial yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryemstv torhivli [Economic strategy and prospects of development of sphere of trade and services]. *Labour potential as a factor of competitiveness of trade enterprises*, 2 (1), 75-83.
3. Holovachuk, T. I. & Hut, L. V. (2013). Metodichni pidkhody do upravlinnia produktyvnosti pratsi u rozdribnii torhivli [Methodical approaches to performance management in retail]. *Scientific journal of Chernihiv state Institute of Economics and management. Series 1 : Economics*, 2, 89-94.
4. Hrynevych, S. S., Hural, N. R. & Kamarchuk, I. M. (2015). Priorityetni napriamky vidtvorennia trudovoho potentsialu torhovelnnykh pidpryemstv [Priority direction of reproduction of the labor potential of trade enterprises]. *Bulletin of Lviv commercial Academy. A series economic*, 48, 71-76.



5. Hromova, T. M. (2009). *Torhivlia yak instytutsionalna forma funktsionuvannia sfery obihu* [Trade as an institutional form of functioning of the sphere of circulation]. Chernigov : PFC «Ranok».
6. Kachmaryk, Ia. D., Kutsyk, P. O., Lupak, R. L. & Kachmaryk, I. Ia. (2012). *Ekonomichniy mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti torhovelnogo pidpriemstva* [Economic mechanism of providing of competitiveness of trade enterprises]. Lviv : Literary Agency «Piramida».
7. Zabrodska, H. I. (2009). *Intehralna otsinka stanu formuvannia «liudskoho faktora» na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli na osnovi metodu analizu iierarkhii* [Integral assessment of the state of formation of the «human factor» at the enterprises of retail trade on the basis of the hierarchy analysis method]. *Economic strategy and prospects of development of sphere of trade and services*, 1(1), 406-416.
8. Iliash, O. I. (2012). *Transformatsiia systemy sotsialnoi bezpeky Ukrainy: rehionalnyi vymir* [Transformation of the system of social security of Ukraine: regional dimension]. Lviv : PAIS.
9. Maksyiuta, V. V. (2013). *Korporatyvna kultura yak osnova pidvyschennia produktyvnosti pratsi na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli* [Corporate culture as a basis for increasing labour productivity at the enterprises of retail trade]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and trade. Ser. Economic science*, 6, 56-60.
10. Mandryk, O. Ia. (2011). *Kharakterystyka strukturnykh skladnykiv intelektualno-kadrovoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky torhovelnogo pidpriemstva* [Characterization of the structural components of the intellectual and human resources to ensure the economic security of commercial enterprises]. *Trade, Commerce and entrepreneurship: collection of scientific works*, 12, 65-68.
11. Misnikova, L. V. & Snetkova, N. A. (2010). *Organizatsiya truda v torgovli* [The organization of labor in trade]. Minsk : publishing house Grevtsova.
12. Rastvortseva, S. N. (2006). *Upravleniye effektivnost'yu togovli* [Performance management for trade]. Belgorod : publishing house Run.
13. Apopii, V. V. & Kopych, I. M. (2012). *Systema rehuliuвання vnutrishnoi torhivli Ukrainy* [The system of regulation of internal trade of Ukraine]. Kyiv : Academical.
14. Sychova, N. (2009). *Formuvannia stratehii sotsialnogo rozvytku pidpriemstva torhivli* [Formation of strategy of social enterprise development trade]. *Bulletin of Kyiv national trade-economic University*, 3, 32-40.
15. Tymokhina, O. O. (2009). *Metody kadrovoho zabezpechennia torhovelykh pidpriemstv u vzaiemozv'iazku iz diuchoiu kadrovou politykoiu* [Methods of staffing trade enterprises in conjunction with the existing personnel policy]. *Bulletin of Khmelnytsky national University*, 4 (1), 75-78.
16. Yusupova, O. (2014). *Stymuliuвання pokuptsiv u rozdribnii torhivli* [Stimulation of buyers in retail]. *Bulletin of Kyiv national trade-economic University*, 4, 53-66.

