

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВНУТРІШНЬОГО СПОЖИВЧОГО РИНКУ

© 2017 **ВАСИЛЬЦІВ Т. Г., РУДКОВСЬКИЙ О. В., РУДИК С. А.**

УДК 658:331.1

Васильців Т. Г., Рудковський О. В., Рудик С. А. Управління інтелектуально-кадровим забезпеченням розвитку лідерства на підприємствах внутрішнього споживчого ринку

Встановлено, що стратегічно важливим напрямом розвитку і підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств, які здійснюють діяльність на внутрішньому ринку, є використання підходів та принципів лідерства. Доведено, що розвиток лідерства потребує належного інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств. Визначено сутність поняття інтелектуально-кадрового забезпечення та його структурно-функціональну характеристику з компонентами інновацій, техніко-технологічної забезпеченості, структури персоналу, стабільності кадрів, продуктивності та ефективності праці, соціальної захищеності, розвитку персоналу. Доведено, що в цілях формування інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств необхідно реалізувати такі заходи, як формування, накопичення та ефективне використання інтелектуального та кадрового капіталів, розвиток інтелектуалізації підприємств. Встановлено, що удосконалення інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств потребує 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 і розвитком персоналу.

Ключові слова: лідерство, управління персоналом, інтелектуально-кадрове забезпечення.

Бібл.: 12.

Васильців Тарас Григорович – доктор економічних наук, професор, заступник директора Регіонального філіалу Національного інституту стратегічних досліджень у м. Львові (вул. Братів Тершаківців, 2, Львів, 79005, Україна)

E-mail: tgvas77@ukr.net

Рудковський Олександр Володимирович – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

Рудик Сергій Андрійович – аспірант кафедри фінансів, кредиту і страхування, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Тузан-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

УДК 658:331.1

UDC 658:331.1

Васильцев Т. Г., Рудковский А. В., Рудик С. А. Управление интеллектуально-кадровым обеспечением развития лидерства на предприятиях внутреннего потребительского рынка

Установлено, что стратегически важным направлением развития и повышения эффективности функционирования отечественных предприятий, осуществляющих деятельность на внутреннем рынке, является использование подходов и принципов лидерства. Доказано, что развитие лидерства требует надлежащего интеллектуально-кадрового обеспечения предприятий. Определена сущность понятия интеллектуально-кадрового обеспечения и его структурно-функциональная характеристика с компонентами инноваций, технико-технологической обеспеченности, структуры персонала, стабильности кадров, производительности и эффективности труда, социальной защищенности, развития персонала. Доказано, что в целях формирования интеллектуально-кадрового обеспечения предприятий необходимо реализовать такие мероприятия, как формирование, накопление и эффективное использование интеллектуального и кадрового капиталов, развитие интеллектуализации предприятий. Установлено, что усовершенствование интеллектуально-кадрового обеспечения предприятий нуждается в улучшении обеспеченности предприятий квалифицированными кадрами и интеллектуальным капиталом, усилении стабильности персонала и повышении эффективности использования интеллектуального капитала, обеспечении предприятий эффективной и продуктивной работой, социальной защитой, обучением и развитием персонала.

Ключевые слова: лидерство, управление персоналом, интеллектуально-кадровое обеспечение.

Библ.: 12.

Васильцев Тарас Григорьевич – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Региональный филиала Национального института стратегических исследований в г. Львов (ул. Братьев Тершаковцев, 2, Львов, 79005, Украина)

E-mail: tgvas77@ukr.net

Рудковский Александр Владимирович – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, Хмельницкий национальный университет (ул. Институтская, 11, Хмельницкий, 29016, Украина)

Рудик Сергей Андреевич – аспирант, кафедра финансов, кредита и страхования, Львовский торгово-экономический университет (ул. Тузан-Барановского, 10, Львов, 79005, Украина)

Vasylytsiv T. G., Rudkovskiy O. V., Rudyk S. A. Managing the Intellectual Personnel Provision of the Leadership Development at the Enterprises of Internal Consumer Market

It has been determined that the strategically important direction of development and increase of efficiency of functioning of domestic enterprises, carrying out activities in the internal market, is use of approaches and principles of leadership. It has been proved that development of leadership requires proper intellectual and personnel provision of enterprises. The article defines the essence of concept of intellectual-personnel provision and provides its structural-functional characterization with components of innovation, technical and technological security, structure of staff, stability of personnel, productivity and efficiency of labor, social security, staff development. It has been proved that in order to form intellectual-personnel provision of enterprises it is necessary to implement such measures as formation, accumulation and effective use of intellectual and personnel capital, development in terms of intellectualization of enterprises. It has been determined that the advancing of intellectual-personnel provision of enterprises needs to improve the securing of enterprises with qualified personnel and intellectual capital, enhancing the stability of staff and increasing efficiency of use of intellectual capital, providing enterprises with effective and productive work, social protection, training and development of staff.

Keywords: leadership, staff management, intellectual-personnel provision.

Bibl.: 12.

Vasylytsiv Taras G. – D. Sc. (Economics), Professor, Deputy Director of the Regional Branch of National Institute for Strategic Studies in Lviv (2 Bratav Ter-shakivtsiv Str., Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: tgvas77@ukr.net

Rudkovskiy Oleksandr V. – D. Sc. (Economics), Professor of the Department of Management, Khmelnitsky National University (11 Instytutska Str., Khmelnytskyi, 29016, Ukraine)

Rudyk Sergiy A. – Postgraduate Student, Department of Finance, Credit and Insurance, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

За сучасних умов гострої конкуренції та динамічного бізнес-середовища результати господарювання підприємств, які функціонують на внутрішньому споживчому ринку, все більше визначаються не стільки традиційними факторами виробництва, як ефективним використанням інтелектуально-кадрового капіталу, що, своєю чергою, залежить від ефективного управління персоналом підприємств. Практика успішних компаній все більше переконує про актуальність і важливість керування персоналом на принципах лідерства, що передбачає реалізацію організаційного керівництва, яка реалізується топ-менеджментом. Лідерство охоплює (але не обмежується тільки цим) розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

Процеси глобалізації, зростання відкритості національної економіки, велика місткість внутрішнього споживчого ринку забезпечили високу економічну привабливість підприємств України, куди було інвестовано значні обсяги капіталу та імпортовано сучасні зарубіжні управлінські технології. Це забезпечило розвиток конкуренції, але й монополізацію галузей та труднощі в діяльності традиційних, менш фінансово спроможних, але важливих у контексті просторово-структурної збалансованості розвитку та соціальної відповідальності підприємств.

Життєздатність вітчизняних суб'єктів бізнесу, зміцнення конкурентоспроможності галузей економіки, 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 та впровадження лідерства на підприємствах.

Проблеми управління інтелектуальним та кадровим забезпеченням функціонування і розвитку підприємств, що здійснюють діяльність на внутрішньому ринку держави, широко досліджені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

Так, аспекти формування кадрового забезпечення підприємств на внутрішньому споживчому ринку висвітлені у дослідженнях В. Апопії [1, с. 218–221], Н. Власової [2, с. 75–83], Т. Громової [4, с. 21–36], О. Тимохіної [11, с. 75–78].

Управління інтелектуальним капіталом підприємств досліджуються у працях С. Гринкевич [3, с. 71–76], Г. Забродської [5, с. 406–416], О. Мандрик [8, с. 65–68].

Соціальне забезпечення інтелектуально-кадрового забезпечення суб'єктів господарювання є об'єктом досліджень О. Іляш [6, с. 110–140], Н. Сичової [10, с. 32–40].

Загальнокорпоративні питання управління інтелектуальним і кадровим капіталом вітчизняних підприємств на внутрішньому ринку досліджувалися В. Максютією [7, с. 56–60], І. Копичем [9, с. 320 – 342], О. Юсуповою [12, с. 53–66].

Проте дослідження інтелектуально-кадрового забезпечення як основи реалізації лідерського потенціалу на підприємствах ще недостатньо вивчені.

Метою статті є наукове обґрунтування базових засад управління інтелектуально-кадровим забезпеченням розвитку лідерства на підприємствах внутрішнього споживчого ринку.

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 конкурентного середовища та посилення принципів змагальності висувають вимоги до якісного ресурсного, зокрема кадрового, забезпечення як важливої складової управління на кожному етапі та рівні бізнес-процесів.

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. Але особливо важливим є поєднання штучного та людського інтелекту, персоналу та нематеріальних ресурсів і активів підприємств, що шляхом синергійного ефекту дозволяє отримати унікальний ресурс функціонування і розвитку підприємства в умовах всесезонних масштабів розвитку інформаційного суспільства.

Йдеться про інтелектуально-кадрове забезпечення впровадження на підприємствах лідерства як одного з найважливіших ресурсів та складових у системі управління підприємством.

На відміну від інтелектуального капіталу, за якою більшою мірою оперують нефізичними активами, в основі інтелектуально-кадрового забезпечення підприємства домінують 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;

2) забезпеченість підприємства сучасними 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.

Інтелектуально-кадрове забезпечення 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, оскільки є чинником формування якісного управлінського персоналу.

На наш погляд, інтелектуально-кадрове забезпечення підприємства потрібно розглядати з позиції системного підходу, що дозволяє більш комплексно підійти до управління процесами його формування, розвитку й ефективного використання. Аргументами на користь цього є виступ інтелектуально-кадрового забезпечення відокремленою підсистемою підприємства з власними напрямками (інтелектуальний та кадровий), елементами, внутрішніми та зовнішніми зв'язками і відносинами. Таким чином, система інтелектуально-кадрового забезпечення є комплексом 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.

Методологічна структурно-функціональна характеристика інтелектуально-кадрового забезпечення підприємства передбачає його декомпонування на такі структурні складові, як:

- ✦ інноваційна (у т. ч. інтелектуальна творча) активність;
- ✦ техніко-технологічна забезпеченість;
- ✦ забезпеченість та структура персоналу;
- ✦ стабільність кадрів;
- ✦ продуктивність та ефективність праці;
- ✦ соціальна захищеність;
- ✦ розвиток персоналу.

У процесі формування інтелектуально-кадрового забезпечення керівництво підприємства вирішує завдання, пов'язані з формуванням штату висококваліфікованих фахівців, дотриманням відповідності персонального складу за освітою, кваліфікацією, статтю, віком та професійними та компетентнісними характеристиками, організацією праці, забезпеченням ефективності витрат і продуктивності праці, зростання професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, активною підготовкою, веденням і впровадженням результатів інноваційних програм розвитку підприємства та інтелектуальної творчої діяльності його персоналу.

Оскільки категорія «інтелектуально-кадрове забезпечення» є комплексною, то її оцінювання потребує застосування здебільшого методів експертного оцінювання, аналізу та обробки сценаріїв, оптимізації, теоретико-ігрових методів, штучних нейронних мереж, багатовимірного статистичного аналізу. Доцільним є зведення розрахунків до обчислення інтегрального показника, що враховує не лише стан структурних параметрів інтелектуально-кадрового забезпечення, але й результати аналізу показників ефективності використання персоналу, робочого часу та витрат на оплату праці, забезпечення підприємства інтелектуальними ресурсами та кадрами, передумови розвитку інтелектуального та кадрового потенціалу.

На жаль, на сьогодні стан інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств, що здійснюють діяльність на внутрішньому споживчому ринку України, низький. Це підтверджується недостатньо раціональною структурою персоналу, його професійно-кваліфікаційних характеристик, високою плінністю кадрів, низьким рівнем оплати праці, малою часткою відрахувань на соціальні заходи в операційних витратах, зменшенням кількості працівників, яких було навчено новим професіям. Низькою залишається й інноваційна активність.

Додамо, що слабкими сторонами інтелектуально-кадрового забезпечення вітчизняних підприємств є висока плінність кадрів, низький розмір оплати праці, недостатня професійно-кваліфікаційна активність працівників, неповна зайнятість та недостатнє охоплення персоналу колективно-договірним регулюванням.

Спостерігаються також загрози старіння кадрів, зростання плінності та нестабільності персоналу, зниження рівня оплати та мотивації праці й погіршення, таким чином, характеристик соціально-трудового партнерства, зменшення кількості працівників, яких було навчено новим професіям, «замороження» програм професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу.

Головними перешкодами посилення інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств залишаються: зростання плінності персоналу та загального руху робочої сили, надмірність податкового навантаження на оплату праці та низький рівень розвитку ринку інтелектуальної власності. Натомість тенденціями, які слід зберегти та підсилити, є підвищення продуктивності праці, орієнтованість персоналу на розробку і впровадження інновацій, зростання рівня кваліфікації персоналу, покращення державних гарантій захисту права інтелектуальної власності, рівня освіти та навчання.

Інтелектуально-кадрове забезпечення підприємств в умовах переважно екстенсивного типу розвитку внутрішнього ринку 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.

Покращення стану інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств 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.

Вважаємо, що напрямками та засобами підвищення ефективності управління інтелектуально-кадровим забезпеченням підприємства є:

- ✦ 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);
- ✦ 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);
- ✦ забезпечення інтелектуалізації підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств також потребує розуміння та сприяння процесам інтелектуалізації підприємства. Під інтелектуалізацією підприємства потрібно розуміти процес якісних і кількісних структурних змін щодо формування та реалізації інтелектуального потенціалу, збільшення частки інтелектуально-кадрового забезпечення та результатів інтелектуальної творчої діяльності в усіх функціональних сферах та компонентах внутрішньої структури бізнес-процесів підприємства.

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.

У цілях оцінювання інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств доречним є використання сукупності головних показників аналізу за функціонально-структурними складовими, а також дотримання такої логіки та 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 підприємства.

ВИСНОВКИ

Впровадження підходів та принципів лідерства в систему управління персоналом вітчизняних підприємств, які здійснюють діяльність на внутрішньому ринку, дозволяє забезпечити їх значно вищу ефективність функціонування, а також забезпечити прямий позитивний вплив лідерства на модернізацію корпоративної стратегії бізнесу. Але це потребує належного інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств, що 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. Стратегічними пріоритетами та тактичними засобами удосконалення інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств 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. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Анопій В. В., Курзанцев Д. В.** Удосконалення кадрової політики торговельних підприємств споживчої кооперації як умова їх подальшого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6, ч. 2. С. 218–221.
2. **Власова Н. О., Мелушова І. Ю., Андросов В. Ю.** Трудовий потенціал як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2 (1). С. 75–83.
3. **Гринкевич С. С., Гураль Н. Р., Камарчук І. М.** Пріоритетні напрямки відтворення трудового потенціалу торговельних підприємств. *Вісник Львівської комерційної академії. Сер.: Економічна*. 2015. Вип. 48. С. 71–76.
4. **Громова Т. М.** Торгівля як інституціональна форма функціонування сфери обігу: монографія. Чернівці: ПФК «Ранок», 2009. 174 с.
5. **Забродська Г. І.** Інтегральна оцінка стану формування «людського фактора» на підприємствах роздрібної торгівлі на основі методу аналізу ієрархій. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 1 (1). С. 406–416.
6. **Іляш О. І.** Трансформація системи соціальної безпеки України: регіональний вимір: монографія. Львів: ПАІС, 2012. 592 с.
7. **Максюта В. В.** Корпоративна культура як основа підвищення продуктивності праці на підприємствах роздрібної

торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 6. С. 56–60.

8. Мандрик О. Я. Характеристика структурних складників інтелектуально-кадрового забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства. *Торзілля, комерція, підприємництво: зб. наук. пр.* 2011. Вип. 12. С. 65–68.

9. Система регулювання внутрішньої торгівлі України: монографія/за ред. В. В. Апопії та І. М. Колича. Київ: Академвидав, 2012. 424 с.

10. Сичова Н. Формування стратегії соціального розвитку підприємства торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 3. С. 32–40.

11. Тимохіна О. О. Методи кадрового забезпечення торговельних підприємств у взаємозв'язку із діючою кадровою політикою. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 75–78.

12. Юсупова О. Стимулювання покупців у роздрібній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 4. С. 53–66.

REFERENCES

Апопії, V. V., and Kurzantsev, D. V. "Udoskonalennia kadrovoi polityky torhovelnykh pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii yak umova yikh podalshoho rozvytku" [Improvement of the personnel policy of retail enterprises of consumer co-operation as a condition for their further development]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. Vol. 2, no. 6 (2011): 218-221.

Hromova, T. M. *Torhivlia yak instytutsionalna forma funktsionuvannia sfery obihu* [Trade as an institutional form of the functioning of the sphere of circulation]. Chernihiv: PFK «Ranok», 2009.

Hrynkevych, S. S., Hural, N. R., and Kamarchuk, I. M. "Priorityetni napriamky vidtvorennya trudovoho potentsialu torhovelnykh pidpriemstv" [Priority directions of reproduction of labor potential of trade enterprises]. *Visnyk Lvivskoi komertsiiinoi akademii. Ser.: Ekonomichna*, no. 48 (2015): 71-76.

Iliash, O. I. *Transformatsiia systemy sotsialnoi bezpeky Ukrainy: rehionalnyi vymir* [Transformation of Ukraine's Social Security System: Regional Dimension]. Lviv: PAIS, 2012.

Maksiuta, V. V. "Korporatyvna kultura yak osnova pidvyshchennia produktyvnosti pratsi na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli" [Corporate culture as the basis for increasing productivity at retail businesses]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 6 (2013): 56-60.

Mandryk, O. Ya. "Kharakterystyka strukturykh skladnykh intelektualno-kadrovoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky torhovelnoho pidpriemstva" [Characteristics of the structural components of the intellectual and personnel provision of the economic security of the trading enterprise]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo*, no. 12 (2011): 65-68.

Sychova, N. "Formuvannia stratehii sotsialnoho rozvytku pidpriemstva torhivli" [Formation of the strategy of social development of the trade enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 3 (2009): 32-40.

Systema rehulivannia vnutrishnoi torhivli Ukrainy [System of regulation of domestic trade of Ukraine]. Kyiv: Akademydav, 2012.

Tymokhina, O. O. "Metody kadrovoho zabezpechennia torhovelnykh pidpriemstv u vzaiemozviazku iz diiuchoiu kadrovou politykoiu" [Methods of personnel provision of trading enterprises in conjunction with the current personnel policy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 1, no. 4 (2009): 75-78.

Vlasova, N. O., Melushova, I. Yu., and Androsov, V. Yu. "Trudovyi potentsial yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv torhivli" [Labor potential as a factor in ensuring the competitiveness of trade enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, no. 2 (1) (2013): 75-83.

Yusupova, O. "Stymulivannia pokuptsiv u rozdribnii torhivli" [Stimulating customers in retail]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 4 (2014): 53-66.

Zabrodska, H. I. "Intehralna otsinka stanu formuvannia «ludskoho faktora» na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli na osnovi metodu analizu ierarhii" [Integral assessment of the formation of the "human factor" in retail businesses based on the method of analysis of hierarchies]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, no. 1 (1) (2009): 406-416.