

## ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ЗА КОМПЕТЕНТІСНИМ ПІДХОДОМ

Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О., Сичова Н. В.

### 1. Вступ

Глобалізаційні виклики, основною причиною яких є загальний спад обсягів національного виробництва та кризові явища в усіх сферах економічної діяльності, негативно позначилися на стані внутрішньої торгівлі України, яка останнім часом зазнає суттєвих змін під впливом кризових явищ. Попри складну економічну і політичну ситуацію, торгівля характеризується незначним спадом результативних показників діяльності, порівняно з іншими сферами економічної діяльності. Внаслідок значних політичних й економічних перетворень в країні знижується попит населення на товари та послуги. В свою чергу це призводить до зниження прибутку торговельних підприємств, викликає дисбаланс у попиті й пропозиції споживчого ринку, що породжується невідповідністю суспільного виробництва й нестабільним розвитком торговельно-посередницької діяльності. При цьому вагомою конкурентною перевагою їх діяльності та підвищення ділової репутації в галузі стають принципи відповідальної поведінки, що максимально враховують соціальну спрямованість та значущість як для споживачів підприємства, так і для кожного працівника. В основі їх визначення лежать різні наукові підходи та методи оцінювання, одним із яких стає компетентнісний підхід, що набуває поширення у зв'язку із необхідністю розвитку вмінь керівників успішно вирішувати оперативні та стратегічні соціально-значимі завдання задля виживання та підвищення конкурентоспроможності підприємств. З огляду на це, дослідження соціально-відповідальної поведінки підприємств торгівлі є актуальною проблемою, що обумовлює формування та розвиток їх конкретних переваг в українському бізнес-сердовищі.

### 2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

*Об'єктом дослідження* є проблеми формування соціально-поведінки підприємств торгівлі на сучасному етапі їх функціонування та розвитку. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств торгівлі визначається багатьма факторами, в т. ч. накопиченим ними потенціалом, основу якого становить формування організаційних компетенцій. Практика функціонування підприємств торгівлі свідчить про існуючі проблеми у стабільності договірних відносин з бізнес-партнерами, у нарощуванні поточних операційних витрат, капіталізації підприємств, змінах у якісному та кількісному складі персоналу, незадоволення працівників системою мотивації та умовами праці тощо.

У цьому зв'язку підвищення рівня конкурентних переваг підприємствам поряд з іншими методами може забезпечити дотримання ними принципів соціальної відповідальності перед суспільством, споживачами та безпосередньо працівниками. Одним з найбільш проблемних місць в окресленій проблематиці

дослідження є використання компетентнісного підходу до формування соціально-відповідальної поведінки торговельних підприємств, що базується на засадах ідентифікації найбільш значимих соціально спрямованих заходах конкурентної боротьби та виживання на ринку.

### **3. Мета та задачі дослідження**

*Метою дослідження є аналіз теоретичних, методичних та практичних проблем формування соціально-відповідальної поведінки підприємств торгівлі за компетентнісним підходом.*

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі задачі:

1. Розглянути сутність соціальної відповідальності бізнесу як наукової концепції.
2. Проаналізувати чинники функціонування та розвитку підприємств торгівлі в Україні.
3. Ідентифікувати сутність та конкурентні переваги соціально-відповідального торговельного підприємства.
4. Сформувати модель процесу управління соціально-відповідальною поведінкою торговельного підприємства на засадах компетентнісного підходу.

### **4. Дослідження існуючих рішень проблеми**

Проблема «соціальної відповідальності» як філософської категорії, а в подальшому – як соціально-економічної категорії є предметом дослідження багатьох світових науковців. В роботах [1–5] розглядаються питання взаємодії бізнесу і суспільства, а також побудови взаємовідносин підприємств зі стейкхолдерами, досліджується соціальна відповідальність підприємств як фактору їх економічного розвитку та конкурентоспроможності. У сфері економіки принцип відповідальності бізнесу за соціальний розвиток вперше було сформульовано в роботі [1]. Наукові дослідження [6–8] присвячені питанням формування компетенцій підприємств як основи їх конкурентних переваг. В праці [9] ґрунтовно досліджуються моделі та управлінська практика корпоративної соціальної відповідальності в різних країнах та розглядаються фактори та можливості її розвитку в Україні. Діагностику стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні здійснює ряд науковців, серед яких варто виділити праці [10–12]. Питанням розробки механізму управління соціально відповідальною діяльністю підприємств присвячена робота [13]. Аспектам формування та напругам реалізації соціально відповідального управління на підприємствах торгівлі присвячена праця [14], автори якої ґрунтовно описали соціальну відповідальність як складову реалізації корпоративної стратегії розвитку.

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок про те, що проблематика соціально-відповідальної поведінки підприємств є предметом дослідження багатьох науковців, однак, залишаються важливими питання щодо соціального розвитку підприємств торгівлі на засадах компетентнісного підходу.

### **5. Методи досліджень**

Теоретичною основою написання роботи є методичні підходи щодо концептуальної сутності соціально-відповідальної поведінки у практиці українських

підприємств, в т. ч. матеріали періодичного друку та Інтернет-ресурси. В процесі їх опрацювання при дослідженні сутності та складових соціально-відповідальної поведінки підприємства були використані такі наукові методи:

- методи аналізу та синтезу – при аналізі численних наукових досліджень та виявленні загальних концептуальних підходів;
- метод систематизації – для дослідження тенденцій становлення та розвитку соціально-відповідальної поведінки підприємств торгівлі;
- аналітико-систематизаційний метод – для виявлення найбільш вагомих факторів формування соціально-відповідальної поведінки підприємств торгівлі;
- метод узагальнення – при побудові моделі процесу управління соціально-відповідальною поведінкою торговельного підприємства на засадах компетентнісного підходу.

## **6. Результати досліджень**

Дослідження наукових підходів до визначення сутності поняття «соціальна відповідальність бізнесу» (СВБ) в працях [9–14] показало, що не існує єдиного загальноприйнятого визначення даної категорії в міжнародній та українській практиці, а також відсутні єдині підходи до трактування предмету та принципів відповідальної діяльності підприємств та окремих працівників. В економічно розвинених країнах світу набула поширення концепція соціальної відповідальності, зміст якої полягає у свідомому відношенні суб'єктів господарської діяльності до вимог соціальної необхідності, соціальних завдань, морально-етичних норм та цінностей. А також розуміння наслідків своєї діяльності для суспільства, держави, споживачів, ділових партнерів та своїх працівників.

Під соціальною відповідальністю бізнесу розуміється відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів, активна соціальна позиція компанії, що полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [12].

За результатами численних досліджень сучасні нестабільні та складні умови господарювання підприємств торгівлі в Україні характеризуються такими чинниками [15]:

- нестабільною політичною ситуацією в країні;
- загостренням інфляції, значними коливаннями курсу національної валюти та невизначеністю у валютно-курсовій політиці держави;
- обмеженим споживчим попитом і низькою купівельною спроможністю населення внаслідок скорочення доходів;
- складними умовами кредитування бізнесу та високими процентними ставками за кредитами;
- постійним зростанням цін на основні товари та послуги;
- зменшенням обсягів українського виробництва та зростанням вартості імпортової продукції в результаті девальвації гривні;
- недосконалою законодавчою базою в системі оподаткування підприємств і розвитком стихійного ринку;
- недостатністю торговельних площ, дефіцитом торгових полок і високою орендною платою на торговельні площі;

– недостатньо повним та якісним обслуговуванням споживачів.

За наявності таких умов господарювання функціонування та розвиток торговельних підприємств має певні складності в процесах формування політики закупівель й ціноутворення, кредитно-фінансовій політиці та у формуванні активної кадрової та соціальної політики.

Сфера торгівлі залишається досить вагомим чинником соціально-економічного розвитку України, оскільки надає чисельні робочі місця. Так, станом на 1 січня 2015 року кількість зайнятих працівників на підприємствах торгівлі склала 21,9 % від загальної кількості зайнятих в різних видах діяльності осіб в Україні, що є найбільшим показником серед інших галузей. Функціонування підприємств торгівлі робить вагомий внесок до внутрішнього національного продукту. Так, обсяг реалізованих послуг за три квартали 2015 року склав 447274 млн. грн. або 121,6 % до відповідного періоду 2014 року [16] і робить вагомий внесок до внутрішнього національного продукту.

За підсумками Міжнародної аудиторсько-консалтингової компанії «Делойт», у підгалузі «Роздрібна торгівля» серед лідерів на ринку визначено шість українських роздрібних торговельних компаній: «АТБ-маркет», FozzyGroup, «Епіцентр К», «Фокстрот», «Ашан Україна», «Фуршет». За даними компанії, «серед роздрібних мереж найбільш відзначився національний дискаунтер АТБ-Маркет, його доходи зросли на 26 % на фоні 1,1 % у середньому по галузі – результат зумовлений переважним чином тим, що українці продовжують економити та все більш уважно ставляться до цін на продукти харчування. Ця тенденція зберігатиметься й надалі» [17]. Компанією, яка знизила доходи до – 4,0 % до попереднього року, але все одно отримує позиції лідера, названо «Фокстрот», а компанія, що стала лідером з незмінним рівнем доходів 0,0 %, у порівнянні з попереднім роком – «Фуршет».

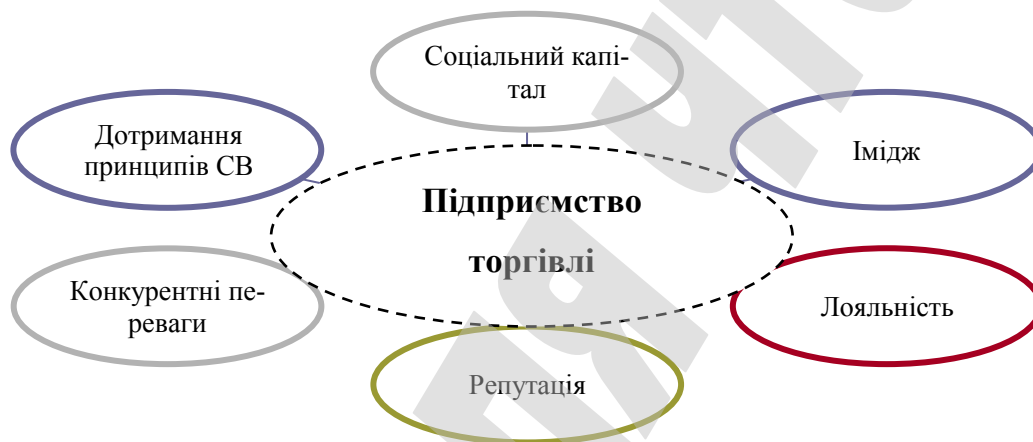
Серед негативних факторів низького рівня соціально-інноваційної активності роздрібних підприємств на сучасному етапі слід виділити наступні [18]:

- повільний споживчий попит українського роздрібного ринку, висока вартість оренди торговельних площ і, як наслідок, низька прибутковість;
- уповільнення економічного зростання країни, жорстка бюджетна політика й зниження довіри до інститутів державної влади;
- політична нестабільність, високий рівень інфляції, слабкий розвиток і закритість ринку торговельної нерухомості унеможливили реалізацію планів глобальних роздрібних мереж щодо їх розвитку в Україні;
- низький рівень їх інвестиційної привабливості – внаслідок недосконалості інфраструктури.

При дослідженні сучасного стану роздрібною торгівлі спостерігаються також й позитивні тенденції, серед яких: розширення мереж національних ритейлів, збільшення частки власних торговельних марок у FMCG ритейлі, становлення ринку електронної торгівлі тощо. Особливостями функціонування підприємств торгівлі є їх безпосередня взаємодія зі споживачами товарів та послуг, максимальне наближення до їх потреб, можливість встановлювати та розвивати відносини зі споживачами тощо. За таких умов підприємства торгівлі стають з

одного боку чутливими до змін в уподобаннях та настрої представників зацікавлених сторін, а з іншого – досить впливовими щодо соціального оточення.

З позиції управлінської категорії соціально-відповідальне торговельне підприємство є господарюючим суб'єктом, який на професійній основі надає послуги споживачам з метою одержання прибутку, імплементуючи в свою діяльність принципи соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність підприємства торгівлі передбачає комплексний підхід до підвищення ефективності управління мінімізацію ризиків, що пов'язані з взаємодією з зовнішнім середовищем, що дозволяє отримати підприємству конкурентні переваги на ринку. Безпосередній вплив на формування конкурентних переваг підприємства соціальна відповідальність може отримати завдяки характеристикам, наведеним на рис. 1.



**Рис. 1.** Конкурентні переваги соціально-відповідального торговельного підприємства (СВТП)

Сучасна практика управління свідчить про все дальший та ґрунтовний розвиток компетентісного підходу у підвищенні ефективності розвитку українських підприємств, в основі якого є праці багатьох закордонних науковців. Кожне підприємство самостійно визначає для себе розуміння поняття «компетенція» та встановлює перелік компетенцій, які є важливими. Під компетенцією підприємства пропонується розуміти повторювану, ретельно сплановану можливість колективної взаємодії, яка ґрунтується на такому комбінуванні наявних у розпорядженні підприємства ресурсів для здійснення бізнес-процесів, що відповідають ринковим вимогам та забезпечують йому стійку конкурентну позицію на ринку [6]. Науковці, менеджери-практики, консультанти досить вільно застосовують у контексті стратегічного управління поняття «компетенції», «організаційні здатності», «стратегічні активи», «нематеріальні ресурси». Найпоширенішим тлумаченням категорії компетенцій є їх ототожнення з ключовими (кореневими) компетенціями як взаємопов'язаного набору навичок, здібностей та технологій, що формує унікальність підприємства у певній галузі або сфері, та може застосовуватися у багатьох видах бізнесу та галузях [8]. Найбільш цінними компетенціями підприємства ті, що забезпечують перехід до різноманітності ринків для майбутнього продукту.

Соціальна відповідальність безпосередньо впливає на такі характеристики підприємства як імідж, бренд і репутація. Імідж підприємства є цілеспрямовано сформованим образом (особи, явища, предмета), який відокремлює певні ціннісні характеристики, покликаний емоційно-психологічно впливати на будь-кого з метою популяризації, реклами тощо [19]. Репутація особи (організації, території) – це думка та уявлення громадськості про людину. Проте, якщо імідж – це образ, що можна створити за допомогою слів та ідей, то репутація створюється конкретними діями та вчинками [20].

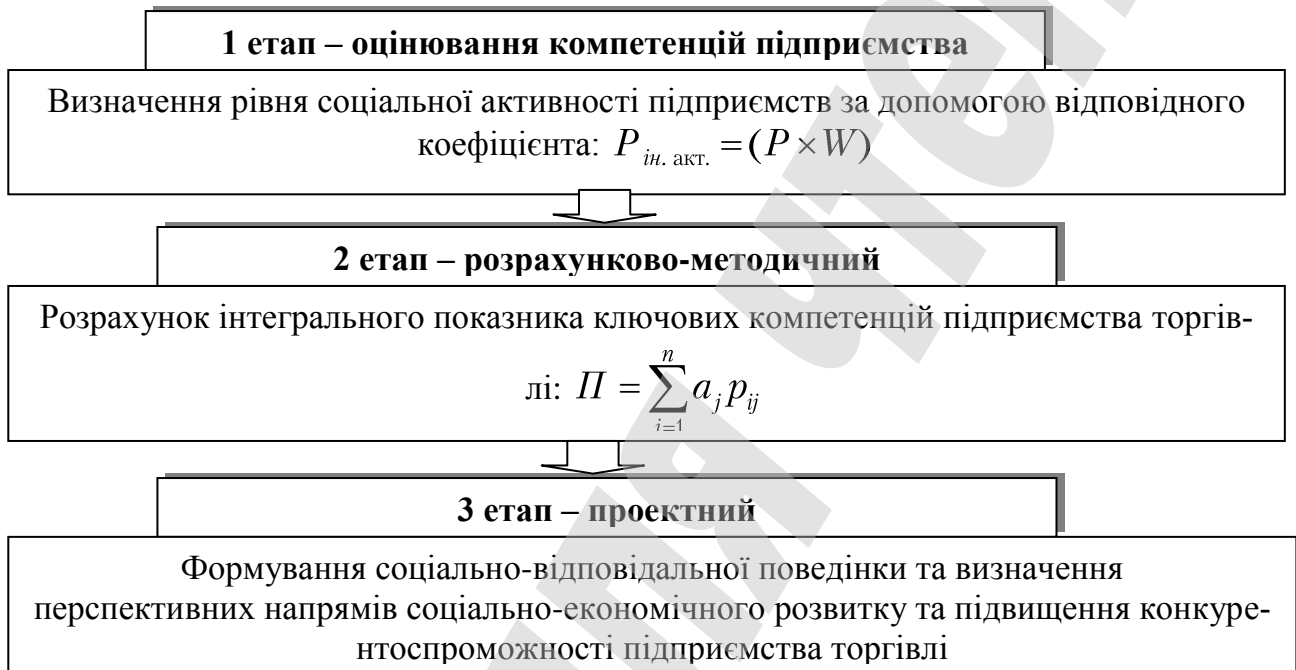
Для соціально відповідального підприємства (СВП) головною конкурентною перевагою стає його персонал, оскільки він безпосередньо бере участь в процесі обслуговування споживачів і йому об'єктивно притаманний високий рівень соціальної орієнтованості. Натомість в умовах фінансово-економічної кризи більшість підприємств сфери послуг зменшували витрати на професійний розвиток працівників, створення безпечних умов їх праці, гідну оплату праці та соціальні пакети персоналу, що переважно призводить до послаблення рівня їх конкурентоспроможності. Ґрунтуючись на концепції соціально відповідального управління підприємством, слід зазначити, що в організації праці підприємства торгівлі відбуваються суттєві зміни місця та ролі персоналу у процесі обслуговування споживачів. Соціально відповідальне ставлення керівників до власного персоналу характеризується не тільки методами формування прихильності та збереження лояльності працівників, а проявляється і відносно вивільнення персоналу. Поширеною практикою діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах господарювання є «споживчий» підхід до персоналу: за необхідності – залучають та використовують, а за умови втрати позитивного ефекту – «непотрібних» працівників звільняють. Такий підхід не відповідає принципам соціально-відповідального управління та призводить до погіршення іміджу підприємства на споживчому ринку та ринку праці. Виходом з цього становища повинно стати використання техніки коректного вивільнення персоналу, відповідно до якої до персоналу необхідно ставитись як до партнера і процедуру вивільнення проводити коректно з максимальним розумінням ситуації кожної людини.

Соціально-відповідальне підприємство торгівлі (СВПТ) стає дедалі важливішою складовою формування його позитивного іміджу з позиції стейкхолдерів. На користь цієї тези свідчить інформація провідних підприємств світу, які приєдналися до Глобального договору (ГД) і здійснюють свою діяльність на принципах соціальної відповідальності. Своєю поведінкою вони довели, що надійними партнерами можуть бути лише ті підприємства, що використовують в своїй діяльності етичні підходи як до суспільства в цілому, так і до працівників, поважаючи їх та створюючи необхідні умови праці. Та навпаки, співпраця з підприємствами, що не визнають умов Глобального договору, пов'язана з додатковими ризиками. Це пояснюється, тим, що взаємодія з підприємствами, що не дотримуються принципів професійної та соціально-відповідальної етики, на сучасному ринку з жорсткою конкуренцією стає все більш ризикованою та не прогнозованою [21].

За рядом взаємопов'язаних внутрішніх чинників та факторів впливу на розвиток компетенцій торговельного підприємства сформовано модель процесу управління соціально-відповідальною поведінкою торговельного підприємства (СВПТП) (рис. 2).

Запропонована модель управління СВПТ дозволяє об'єднувати різні види його потенціалів для формування компетенцій та завдяки отриманню ефекту синергії їх ефективно використовувати.

Аналізуючи види компетенцій підприємства за ступенем їх значущості для розвитку підприємства, доцільно зазначити, що найвагомішою складовою компетенцій організації є компетенції працівників, від рівня яких суттєво залежить підвищення рівня конкурентоспроможності організації на ринку.



**Рис. 2.** Модель процесу управління соціально-відповідального торговельного підприємства (СВПТ) за компетентісним підходом

Умовні позначення на рис. 2:

$P_{ін. акт.}$  – рівень соціальної активності;

$P$  – експертна оцінка використання  $i$ -го елемента потенціалу (бали);

$W$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го елемента потенціалу;

$\Pi$  – інтегральний показник ключових компетенцій  $i$ -го підприємства;

$a_j$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -го показника;

$p_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -го часткового показника  $i$ -го аналізованого торговельного підприємства.

Компетенція соціально-відповідального підприємства торгівлі (СВПТ) – це сукупність знань і навичок керівництва та працівників підприємства з дотримання принципів соціальної відповідальності, які наділяють підприємство та його послуги відмітними характеристиками та забезпечують впізнаваність, та індивідуальність, що містить корпоративні символи та інші визначальні ознаки. В свою чергу вона сприяє розвитку соціального капіталу підприємства – сукупності фактичних або потенційних ресурсів, пов'язаних із володінням стійкою мережею більш чи менш інституалізованих відносин взаємного знайомства або визнання.

Компетенції співробітників, як правило, є логічним наслідком ключових компетенцій підприємства, бізнес-стратегії і забезпечують реалізацію бізнес-процесів і проектів. З іншого боку, особистісні компетенції виступають фундаментом для компетенцій підприємства, що визначає вимоги до формування професійних навичок і соціальних характеристик співробітників, покликаних реалізувати соціально-економічну місію [22].

СВПТ щодо персоналу першочергово зводиться до створення передумов для високої якості трудового життя та розвитку персоналу у сукупності управлінських заходів, спрямованих на підвищення рівня компетентності працівників з урахуванням їх особистісних здібностей на ґрунті їх професійного розвитку. Однією з основних цілей підприємства щодо розвитку персоналу є створення умов, за яких будуть реалізовані всі можливі резерви зростання потенціалу працівників і забезпечена їх висока вмотивованість щодо досягнення завдань виробництва [23].

Аналізуючи матеріали досліджень з проблем розвитку СВПТ [7, 8, 16], можна зробити висновок, що для більшості підприємств, які позиціонують себе як соціально відповідальні, відповідальність щодо персоналу здебільшого полягає в елементарному дотриманні ними законодавства про працю, а саме:

- в офіційному оформленні працівників на роботу;
- своєчасній виплаті заробітної плати;
- проведенні внутрішньоорганізаційного навчання персоналу та наданні відпустки тривалістю не менше, ніж законодавчо встановлена тощо.

## **7. SWOT-аналіз результатів досліджень**

*Strengths.* Застосування концепції СВПТ за компетентісним підходом сприятиме в цілому:

- організаційному розвитку підприємства торгівлі на ринку та забезпеченню його конкурентних переваг;
- підвищенню його соціальної активності та привабливості для стейкхолдерів;
- досягненню позитивних синергетичних ефектів при реалізації проекту розвитку персоналу.

*Weaknesses.* Соціально-відповідальне підприємство торгівлі може будувати свою поведінку на засадах як організаційних компетенцій, так і рівня компетентності керівників, формування яких обумовлене їх індивідуальними якостями та стилями керівництва, спроможністю приймати ефективні рішення щодо стратегічного розвитку підприємства.

*Opportunities.* Розвиток соціально-відповідальної поведінки підприємства торгівлі та його конкурентна позиція на ринку, в першу чергу, залежить від рівня розвитку персоналу, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. У цьому зв'язку доцільно проводити аналіз рівня розвитку компетентності персоналу, що сприятиме в цілому формуванню концепції СВПТ. Поряд із тим, потребує ретельної уваги проблематика соціальної активності підприємства торгівлі, що виявляється у проведенні різноманітних соціальних програм, особливостями реалізації яких в торгівлі можуть стати підвищення соціальної ефективності та рівня мотивації персоналу у відповідності до стратегії розвитку підприємства.



*Threats.* Компетентісний підхід до формування моделі СВПТ суттєво залежить від мінливості та невизначеності зовнішнього середовища, в т. ч. змін політичної та економічної ситуації в Україні, міжнародних чинників співпраці підприємства, чинників глобалізації. За таких умов на підприємствах торгівлі необхідно проводити постійний моніторинг впливу зовнішнього середовища, залучаючи до співпраці зовнішніх консультантів бізнесу, що може принести додаткові витрати на оплату їх послуг.

## **8. Висновки**

1. У результаті дослідження показано, що у сучасному світі соціально відповідальна діяльність є загальноприйнятою традицією, якої дотримується значна кількість великих, середніх і навіть малих підприємств різних галузей діяльності. Під соціальною відповідальністю бізнесу потрібно розуміти:

- відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів;
- активна соціальна позиція компанії, що полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [12].

2. Сучасний стан функціонування та розвитку підприємств торгівлі в Україні має певні складності в процесах формування політики закупівель й ціноутворення, кредитно-фінансовій політиці та у формуванні активної кадрової та соціальної політики. З огляду на це обґрунтовано низку негативних факторів зниження рівня соціально-інноваційної активності роздрібних підприємств торгівлі.

3. Під соціально-відповідальним підприємством торгівлі слід розуміти господарюючий суб'єкт, який на професійній основі надає послуги споживачам з метою одержання прибутку, імплементуючи в свою діяльність принципи соціальної відповідальності та формуючи конкурентні переваги завдяки таким характеристикам як: – соціальний капітал, імідж, – лояльність, репутація, конкурентні переваги, отримання принципів соціальної відповідальності.

4. Під компетенцією підприємства запропоновано розуміти повторювану, ретельно сплановану можливість колективної взаємодії, яка ґрунтується на такому комбінуванні наявних у розпорядженні підприємства ресурсів для здійснення бізнес-процесів, що відповідають ринковим вимогам та забезпечують йому стійку конкурентну позицію на ринку. Побудовано модель процесу управління соціально-відповідального торговельного підприємства (СВПТ) за компетентісним підходом у сукупності 3-х етапів (оцінювання компетенцій підприємства, розрахунково-методичний та проектний етапи). Впровадження цієї моделі дасть розуміння керівникам підприємств важливості її реалізації задля підвищення конкурентоспроможності на ринку.

## **Література**

1. Schnepf, G. J. Social Responsibilities of the Businessman [Text] / G. J. Schnepf, H. R. Bowen // The American Catholic Sociological Review. – 1954. – Vol. 15, No. 1. – P. 42–43. doi:[10.2307/3708003](https://doi.org/10.2307/3708003)

2. Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility [Text] / A. B. Carroll // *Business & Society*. – 1999. – Vol. 38, No. 3. – P. 268–295. doi:[10.1177/000765039903800303](https://doi.org/10.1177/000765039903800303)
3. Kotler, P. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause [Text] / P. Kotler, N. Lee. – John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 320 p.
4. Kitzmueller, M. Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility [Text] / M. Kitzmueller, J. Shimshack // *Journal of Economic Literature*. – 2012. – Vol. 50, No. 1. – P. 51–84. doi:[10.1257/jel.50.1.51](https://doi.org/10.1257/jel.50.1.51)
5. Post J. E. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View [Text] / J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs // *California Management Review*. – 2002. – Vol. 45, No. 1. – P. 6–28. doi:[10.2307/41166151](https://doi.org/10.2307/41166151)
6. Mintzberg, H. *Strategy Process, The – European Edition (Revised)* [Text] / H. Mintzberg, J. B. Quinn, S. Ghoshal. – Pearson College Div, 1998. – 1036 p.
7. Kim, J. S. Manufacturing Competence and Business Performance: A Framework and Empirical Analysis [Text] / J. S. Kim, P. Arnold // *International Journal of Operations & Production Management*. – 1993. – Vol. 13, No. 10. – P. 4–25. doi:[10.1108/01443579310045518](https://doi.org/10.1108/01443579310045518)
8. Sepiashvili, D. S. Model' formirovaniia i razvitiia kliuchevoi kompetentsii predpriatiia [Text] / D. S. Sepiashvili // *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*. – 2006. – No. 9. – P. 54–56.
9. Saprykina, M. A. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: modeli ta upravlinska praktyka [Text]: Handbook / M. A. Saprykina, M. A. Saiensus, A. H. Zinchenko, O. M. Liashenko, H. A. Misko; ed. by O. S. Redkin. – Kyiv: Farbovani lyst, 2011. – 480 p.
10. Novikova, O. F. Diahnostyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky) [Text]: Monograph / O. F. Novikova, M. Ye. Deich, O. V. Pankova et al. – Donetsk: Institute of Industrial Economics, National Academy of Sciences of Ukraine, 2013. – 296 p.
11. Kolot, A. M. Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku [Text]: Monograph / A. M. Kolot et al.; ed. by A. M. Kolot. – Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2012. – 501 p.
12. Hohulia, O. P. Sotsialna vidpovidalnist [Text]: Monograph / O. P. Hohulia, I. P. Kudinova. – Nizhyn: Lysenko M. M., 2011. – 175 p.
13. Kolot, A. M. Sotsializatsiia vidnosyn u sferi pratsi v konteksti stiikoho rozvytku [Text]: Monograph / A. M. Kolot, O. A. Hrishnova, O. O. Herasymenko et al.; ed. by A. M. Kolot. – Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2010. – 352 p.
14. Zhukovska, V. M. Sotsialna vidpovidalnist yak skladova realizatsii korporatyvnoi stratehii rozvytku [Text] / V. M. Zhukovska, N. V. Sychova // *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*. – 2008. – No. 1 (41). – P. 72–79.
15. Shumilo, O. S. Dynamics of Contemporary Development of the Retail Trade Enterprises in Ukraine [Text] / O. S. Shumilo // *Business Inform*. – 2014. – No. 11. – P. 171–176.
16. Economic activity [Electronic resource] // State Statistics Service of Ukraine. – Available at: \www/URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_e/spr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_e/spr.htm)
17. Transformatsiia ekonomiky: vyklyky chasu. Reitynh «Deloit»: TOP-500 kompanii Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy, 2015 rik [Electronic resource] // Deloitte. – September 21, 2015. – Available at: \www/URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/research/ce-top-500-2015.html>

18. Cherniavska, M. Information-analytical provision of the innovative activity of trade enterprises [Electronic resource] / M. Cherniavska // Problems and prospects of economics and management. – 2015. – No. 2 (2). – Available at: [http://journals.stu.cn.ua/problems\\_and\\_prospects\\_economics\\_management/article/view/65550](http://journals.stu.cn.ua/problems_and_prospects_economics_management/article/view/65550)
19. Verba, V. A. Problemy identyfikatsii kompetentsii pidpriemstva [Text] / A. V. Verba, O. M. Hrebeshkova // Problemy nauky. – 2004. – No. 7. – P. 23–28.
20. Hamel, G. Competing for the Future [Electronic resource] / G. Hamel, C. K. Prahalad // Harvard Business Review. – July–August, 1994. – Available at: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>
21. Savchuk, L. M. Kompetentsii personalu v umovakh ekonomiky znan [Electronic resource] / L. M. Savchuk // Problems of a systemic approach to the economy enterprises. – 2009. – Vol. 3, No. 11. – Available at: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/EPSE/article/view/4470>
22. Gouillart, F. J. Business Transformation [Text] / F. J. Gouillart, J. N. Kelly. – McGraw-Hill, 1995. – 396 p.
23. Panchenko, V. P. Kontseptualni pidkhody do rozvytku korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti orhanizatsii na zasadakh kompetentsiinoho pidkhodu [Text] / V. P. Panchenko // Aktualni problemy ekonomii ky. – 2013. – No. 7 (145). – 2013. – P. 156–161.