

**ЕКОНОМІКА ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ**

DOI : 10.33274/2079-4762-2020-47-1-17-25

JEL : B41, D81, F10, O30

УДК 330.3

**Хаврова К. С.,**  
канд. екон. наук,  
доцентДонецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: havrova@donnuet.edu.ua**ПОБУДОВА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ  
В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

UDC 330.3

**Khavrova K. S.,**  
PhD in Economic sciences,  
Associate ProfessorDonetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Krivyi Rih, Ukraine,  
e-mail: havrova@donnuet.edu.ua**TRADE ENTERPRISE MANAGING MODEL FORMING  
IN THE INTELLECTUALIZATION ACTIVITIES CONDITIONS**

**Мета** — визначити сутність управління торговельним підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності та побудувати модель «розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності», яка містить послідовні етапи.

**Методи.** У дослідженні використано комплекс загальнонаукових методів: узагальнення, порівняння, побудови та структурно-функціонального аналізу.

**Результати.** Під час дослідження для побудови моделі управління торговельним підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності було розкрито сутність поняття «торговельне підприємство» та визначено роль торгівлі в соціально-економічному розвитку. У процесі дослідження виокремлено такі риси торговельного підприємства, як властивість, ознака та походження. З наведених визначень обґрунтовано, що торговельним підприємствам притаманні окремі природні риси підприємства будь-якої галузі, що розвивається, відповідно до моделі «розвиток через інтелектуалізацію діяльності», а саме: відповідність головному принципу (сталість динамічного розвитку) — безперервності; відповідність мети (прибуток і створення позитивної вартості); відповідність суті — системна взаємодія для задоволення потреб споживачів; відповідність змісту — провідна роль персоналу (через інтелектуалізацію діяльності) для досягнення мети розвитку.

Визначено, що торговельним підприємствам притаманні всі природні риси розвитку будь-якого підприємства. При цьому з урахуванням певних особливостей розвитку галузі та її ролі для розвитку виробничих підприємств, економіки загалом і зокрема соціальної сфери, керованість розвитком торговельних підприємств також є природною фазою, яка передбачає виконання сукупності послідовних дій, спрямованих на досягнення результату — отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів у товарах і послугах.

Сутність управління торговельним підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності представлено через управління інтелектуальним потенціалом персоналу та управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Побудовано модель управління розвитком торговельного підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності, яка спрямована на аналіз матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Обґрунтовано, що будь-яка інтелектуалізація діяльності підприємства без участі людини втрачає сенс моделі управління розвитком підприємства. Тому як рушійну силу для розвитку підприємства розглянуто персонал. Запропонована модель дає можливість використовувати комплексний підхід не тільки в запровадженні локальних змін окремих аспектів діяльності підприємства, а й у розробленні цілісного механізму її реформування — від визначення концепції до отримання ефективного результату.

© К. С. Хаврова, 2020

*Ключові слова:* торговельні підприємства, торгівля, інтелектуалізація діяльності, персонал, розвиток, система управління, модель.

**Постановка проблеми.** Інтелектуалізація діяльності підприємств і організацій на сьогодні є важливою умовою ефективності їх функціонування. Зокрема, це належить до сфери торгівлі, яка найчастіше поряд з офлайн форматом користується віртуальним простором і «розумною» логістикою. Усі характеристики інтелектуалізації діяльності з погляду інтелекту, освіченості, кваліфікації, вмінь, навичок і досвіду відіграють і будуть мати у майбутньому ключову роль у розвитку торговельних підприємств та формуванні їх конкурентоспроможності, що викликає необхідність характерної для викликів часу побудови системи управління торговельним підприємством, зокрема щодо управління інтелектуалізацією його діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у вирішення проблем розвитку торговельних підприємств зробили такі вчені-економісти, як І. А. Бланк, С. В. Васильчак, А. М. Виноградська, О. Д. Вовчак, Я. А. Гончарук, В. С. Загорський, В. І. Іваницький, І. І. Каракоз, Л. О. Лігоненко, А. А. Мазаракі, В. С. Марцин, Е. В. Мних, Г. В. Митрофанов, С. Ф. Покропивний, А. М. Фрідман. У розрізі наукових шкіл, що займаються проблематикою розвитку торговельних підприємств, останніми роками доведено, що для вирішення практичних проблем на них необхідно формувати концептуальні засади управління інноваційною діяльністю, закладені в працях А. І. Волкова, В. А. Василенко, М. П. Денисенко, С. М. Ілляшенко, І. А. Павленко, Л. І. Федулової, Г. Менша і Ф. Янсена, Й. Шумпетера та П. Друкера. Менш дослідженими є питання розвитку торговельних підприємств на основі інтелектуалізації діяльності.

**Мета статті** — визначення сутності управління торговельним підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності та побудова моделі «розвиток підприємства через інтелектуалізацію діяльності», яка містить послідовні етапи та слугує основою розроблення цілісного механізму її реформування — від визначення концепції до отримання ефективного результату.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під час дослідження для побудови моделі управління торговельним підприємством в

умовах інтелектуалізації діяльності вважаємо за доцільне розкрити сутність поняття «торговельне підприємство» та визначити роль торгівлі в соціально-економічному розвитку.

Торгівля як галузь за своїм визначенням є: «розвиненою формою обміну продуктами праці між окремими виробниками та власниками товарів, яка здійснюється шляхом купівлі-продажу» [1, с. 15]; «формою товарних зв'язків між виробництвом, обміном і споживанням, яка забезпечує раціональну відповідність між суспільними потребами і виробничими ресурсами і яка сприяє задоволенню платоспроможного попиту населення в товарах споживання і послуги» [2]; «господарською діяльністю з обігу, купівлі та продажу товарів» [3, с. 163]. Згідно з ДСТУ 4303:2004 «Торгівля роздрібна та оптова. Терміни та визначення понять» торгівля — це «вид економічної діяльності у сфері товарообігу і просування їх від виробника до споживача у формі купівлі-продажу та надання пов'язаних із цим послуг» [4, с. 2].

Одне з перших визначень економічної природи терміна «торговельне підприємство» в 1908 р. запропоновано російським ученим Г. Ф. Шершеневичем, який під торговельним підприємством розумів «... організоване на приватних засадах поєднання особистих і майнових засобів, спрямоване на отримання прибутку шляхом планомірної господарської діяльності» [5]. У сучасному визначенні «торговельне підприємство», на думку М. М. Руцишиної і С. В. Васильчака, це — «... складна комерційна система, характерними рисами якої є відкритість, самоорганізація, впорядкованість, яка в результаті реалізації товарів створює додану вартість за допомогою праці членів трудового колективу й ефективного менеджменту і знаходиться в стані постійного динамічного розвитку» [6, с. 261; 7, с. 147].

У словнику термінів, понять і визначень з економіки, фінансів та бізнесу є такі визначення торгового підприємства: «це майновий комплекс, використовуваний організацією для купівлі-продажу товарів і надання торгових послуг»; за іншими визначеннями, «це незалежний господарюючий суб'єкт, який має правовий статус юридичної або фізичної особи, створений з метою отримання прибут-

ку і який здійснює свою діяльність за власним ризиком закупівлі, зберігання, реалізації товарів, націлену на задоволення потреб ринку» [49; 390].

Із наведених визначень випливає, що торговельним підприємствам притаманні окремі природні риси підприємства будь-якої галузі, що розвивається відповідно до моделі «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності», а саме: відповідність головному принципу (сталість динамічного розвитку) — безперервності; відповідність мети (прибуток і створення позитивної вартості); відповідність суті — системна взаємодія для задоволення потреб споживачів; відповідність змісту — провідна роль персоналу (через інтелектуалізацію діяльності) для досягнення мети розвитку.

Більш конкретно на відповідність змісту процесу як природної риси розвитку підприємств вказує на сутність торговельних підприємств, яка полягає в «ефективності підприємницької діяльності торгового підприємства, на яку впливає кон'юнктура зовнішнього ринку... і яка залежить від кваліфікації робочої сили...» [1, с. 91, 254].

Отже, можна стверджувати, що роль торговельних підприємств полягає в таких основних аспектах: на глобальному рівні розвиток торгівлі забезпечує економічне зростання окремої країни завдяки зростанню експортних потоків і валютних надходжень; галузь, яка значно сприяє розвитку зв'язків між галузями, пришвидшує грошові потоки і забезпечує стійкість грошової одиниці в країні [1, с. 16, 23, 26]; формує споживчий ринок і задовольняє потреби населення в товарах і послугах, зміцнює фінансову систему і задає імпульс для нарощування обсягів виробництва і розроблення нових товарів [98, с. 300–305]. Необхідно зазначити, що роль торгівлі в соціально-економічному розвитку також виконується завдяки реалізації галуззю певних функцій, а саме: задоволення потреб споживачів у товарах і послугах, відшкодування суспільно необхідних витрат на виробництво товарів, обслуговування виробничих взаємин суспільного устрою, розподіл товарів у сфері виробництва і їх доведення до споживача, поліпшення обслуговування покупців виробничою сферою під час реалізації товарів [1, с. 23, 30; 98, с. 285–287]. Очевидно, на відміну від розвитку підприємств будь-якої галузі, розвиток торговельних підприємств значною мірою

пов'язаний з розвитком систем більш високого рівня (економіки і суспільства). Торговельні підприємства пришвидшують взаємини між цими системами. Водночас «процеси, які відбуваються в сучасній економіці, в корені міняють економічне середовище розвитку торговельних підприємств...» [7, с. 147].

Слід погодитися з думкою відомого українського вченого-економіста А. А. Мазаракі, за значного впливу і суттєвої ролі торговельних підприємств у соціально-економічному розвитку країни, на їх розвиток впливають ринкові чинники, що функціонують у ринковому середовищі і соціальній сфері [213, с. 115], при цьому розвиток торговельних підприємств є вирішальним фактором економічного зростання національної економіки [213; 214].

Але, на наше переконання, необхідно виокремити такі риси торговельного підприємства, як властивість, ознаку та походження. По-перше, це визначення персоналу як рушійної сили розвитку торговельних підприємств і формування його потенціалу як властивості процесу. Гіпотетично цю властивість можна виокремити ще в дослідженнях учених початку ХХ ст., які наголошували на необхідності залучення співробітників, для здійснення діяльності, праця яких оцінюється за рахунок підприємства...» [5]. У дослідженнях учених сучасного періоду роль персоналу визначається як засіб існування, життєва потреба і соціально-економічна сутність розвитку торговельних підприємств, а його продуктивна та інтенсивна праця є резервом поліпшення економічних показників і зростання [1, с. 212–213, 221–227]. По-друге, це визначення інтенсивності як природної ознаки розвитку торгового підприємства переконливо доведено російським ученим-економістом І. Л. Чічілановою так: «Особливістю сучасної торгівлі є перехід до інтенсивного шляху її розвитку, що вимагає загострення конкуренції між суб'єктами господарювання в галузі» [2]. По-третє, це інноваційність як ознака процесу безперервного розвитку підприємства. У цьому контексті слід зазначити виняткову роль торгівлі на самій стадії будь-якого інноваційного процесу, пов'язаного з реалізацією товарів на ринку: саме торговельні підприємства завершують стадію комерціалізації шляхом збуту і реалізації з метою просування товару на ринки і прибутку від його реалізації [13, с. 115].

Отже, враховуючи головну функцію торгівлі щодо задоволення потреб споживачів у товарах і послугах, торгівля як галузь є завершальним етапом інноваційної діяльності під час реалізації інноваційної продукції виробників. Тобто саме торговельні підприємства є безпосередніми учасниками забезпечення безперервного розвитку будь-якого підприємства, що реалізує свою продукцію на ринку з метою отримання прибутку. Таким чином, можна констатувати, що торговельним підприємствам притаманні всі природні риси розвитку будь-якого підприємства. При цьому з урахуванням певних особливостей розвитку галузі та її ролі для розвитку виробничих підприємств, економіки загалом і соціальної сфери зокрема, керованість розвитком торговельних підприємств також є природною фазою, яка передбачає виконання сукупності послідовних дій, спрямованих на досягнення результату — отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів у товарах і послугах.

Водночас розвиток підприємств будь-якої галузі неможливий без ефективного управління. При цьому вибір принципів і методів управління підприємствами визначається не тільки внутрішнім станом їх розвитку, а й впливом зовнішніх чинників, конкурентним середовищем, цілями, які ставить перед собою підприємство.

Найважливішою ланкою в системі управління підприємством в цілому є управління персоналом [14, с. 8], що цілком відповідає обґрунтованій моделі розвитку підприємства «Розвиток через інтелектуалізацію діяльності».

На основі цієї моделі здійснюється ефективне управління самим підприємством завдяки поєднанню системи інтересів усіх учасників виробничих і торговельних процесів — держави, керівників колективів підприємств і їх працівників. Отже, в умовах ринкової економіки тільки на основі моделі управління підприємством через управління персоналом можна забезпечити його безперервний розвиток.

Будь-яка діяльність підприємств супроводжується становленням нових комбінацій чинників розвитку, які виходять за межі поновлення процесу виробництва у звичному сенсі і пов'язані з трансформацією виробництва, ринку, людського потенціалу — інтелек-

туального потенціалу, використовуваного для пошуку оптимальних рішень. Побудову моделі управління розвитку торговельним підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності спрямовано на вивчення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Будь-яка інтелектуалізація діяльності підприємства без участі людини втрачає будь-який сенс моделі управління розвитком підприємства. Тому вважаємо як рушійну силу для розвитку підприємства розглядати персонал.

У справжніх умовах багато дослідників поділяють точку зору про значний вплив якості персоналу на ефективність і розвиток підприємства, стверджуючи, що більш конкурентоспроможним сьогодні виявляється те підприємство, яке ефективніше використовує наявні у нього людські ресурси, причому, що більше підприємство, то більш значущим стає людський чинник:

— 42 % знань сучасного підприємства знаходиться «тільки в головах співробітників», і це найцінніший інтелектуальний ресурс — так звані неявні знання, укладені в досвіді, навичках, компетенціях співробітників [15, 16]. Причому важливою ресурсною особливістю інтелектуальних ресурсів персоналу є їх у деякому сенсі невичерпність за певних умов, що може і повинно бути покладено в основу розвитку підприємства;

— ефективна робота з персоналом у сучасних соціально-економічних умовах може мати своїм наслідком 90 % зростання доходів підприємств [15, 16];

— якщо нині основні відмінності між підприємствами пов'язані з різним організаційно-технічним рівнем і реалізацією продукції, то з часом «техногенний» фактор відмінностей у конкурентному становищі повинен змінитися «хомогенним» чинником, визначальним передусім здібностями і можливостями (інтелектуальними переважно) персоналу [17, 18].

Також роль персоналу висвітлено у працях С. Янга і А. А. Раздорожного. Саме цими вченими розкрито не тільки провідну роль персоналу в процесі, але й виділено взаємозв'язок між працівниками, визначено їх функції в процесі перетворення ресурсів (тобто — формування потенціалу), і орієнтири на отримання доходу (тобто — досягнення оперативної цілі — прибутку) [19]. Своєю чергою, А. А. Раздорожний конкретизує професійний

склад персоналу керуючої підсистеми (об'єкта управління) з виділенням функції планування завдань і функціональних обов'язків персоналу керованої підсистеми (суб'єкта управління) [20]. До них віднесені головні — використання ресурсів — з метою вироблення продукції,

що відображає процес мобілізації ресурсів для формування і реалізації потенціалу і визначає персонал як рушійну силу.

За таких умов сутність управління підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності можна зобразити у вигляді рис. 1.

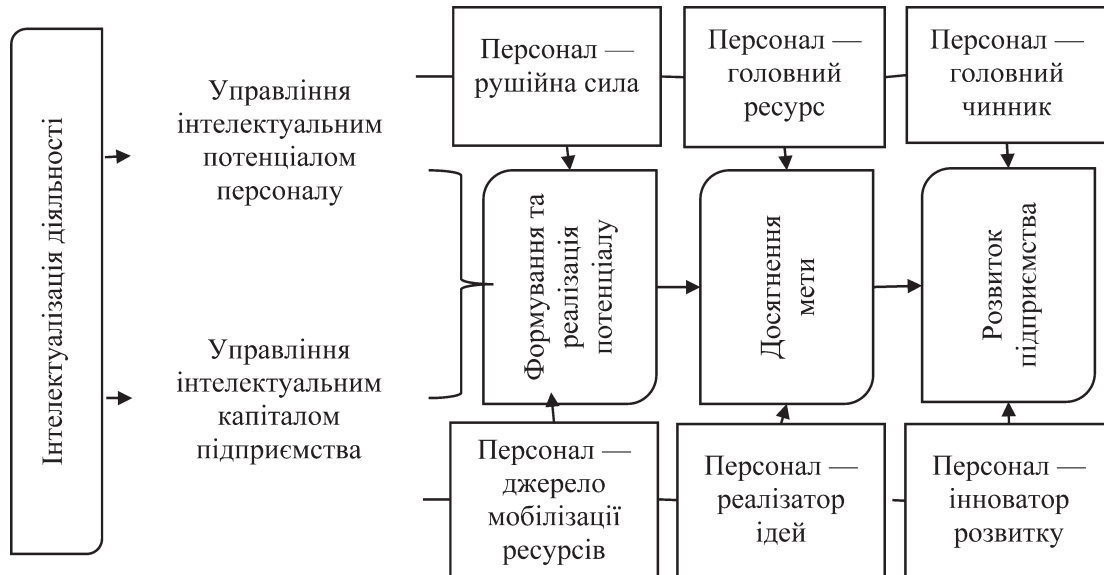


Рис. 1. Сутність управління підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності

Таким чином, сутність управління підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності, виходячи із сутності процесу, обґрунтованого вище, є забезпечення безперервного розвитку. Але при цьому, на жаль, ні в жодному з наведених визначень самого поняття «розвиток підприємства», не закладено управлінської функції щодо забезпечення цього процесу, що можна визнати суттєвою науковою проблемою. При цьому, не менш суттєвою науковою проблемою можна визнати визначення мети управління підприємством ученими-економістами.

Одним з ефективних методів пізнання й дослідження економічного розвитку системи вважається моделювання, що дає можливість запропонувати комплексний підхід не тільки в запровадженні локальних змін окремих аспектів діяльності підприємства, а й у розробленні цілісного механізму її реформування — від визначення концепції до отримання ефективного результату.

Модель інтелектуалізації діяльності, обґрунтована в дослідженні (рис. 2), дає чітке уявлення про взаємопов'язані етапи планування, починаючи з визначення передумов розроблення планів і завершуючи контролем їх виконання.

На рисунку зображено етапність процесу управління при інтелектуалізації діяльності, починаючи з визначення соціально-економічного розвитку і завершуючи контролем виконання планів. Також подано і функціональний зв'язок між основними етапами управління прямого й зворотного спрямувань. Слід звернути увагу на те, що до початку діяльності визначається його напрям (місія), розробляються головні цілі й завдання щодо забезпечення досягнення мети і виконання місії.

Економічне управління новою підприємницькою структурою, для якої вже визначені місія, цілі й завдання, розпочинається з планування. При чому наполягаємо, що процес планування починається «в голові» (а це і є початок інтелектуалізації діяльності), а потім воно може переноситися на папір або в комп'ютер.

Проблема інтелектуалізації економіки набуває особливого значення, оскільки впровадження нових технологій, освоєння яких забезпечує економічне зростання, є ефективним інструментом подолання системної економічної кризи.

Отже, формування системи управління підприємством відповідає моделі «розвиток

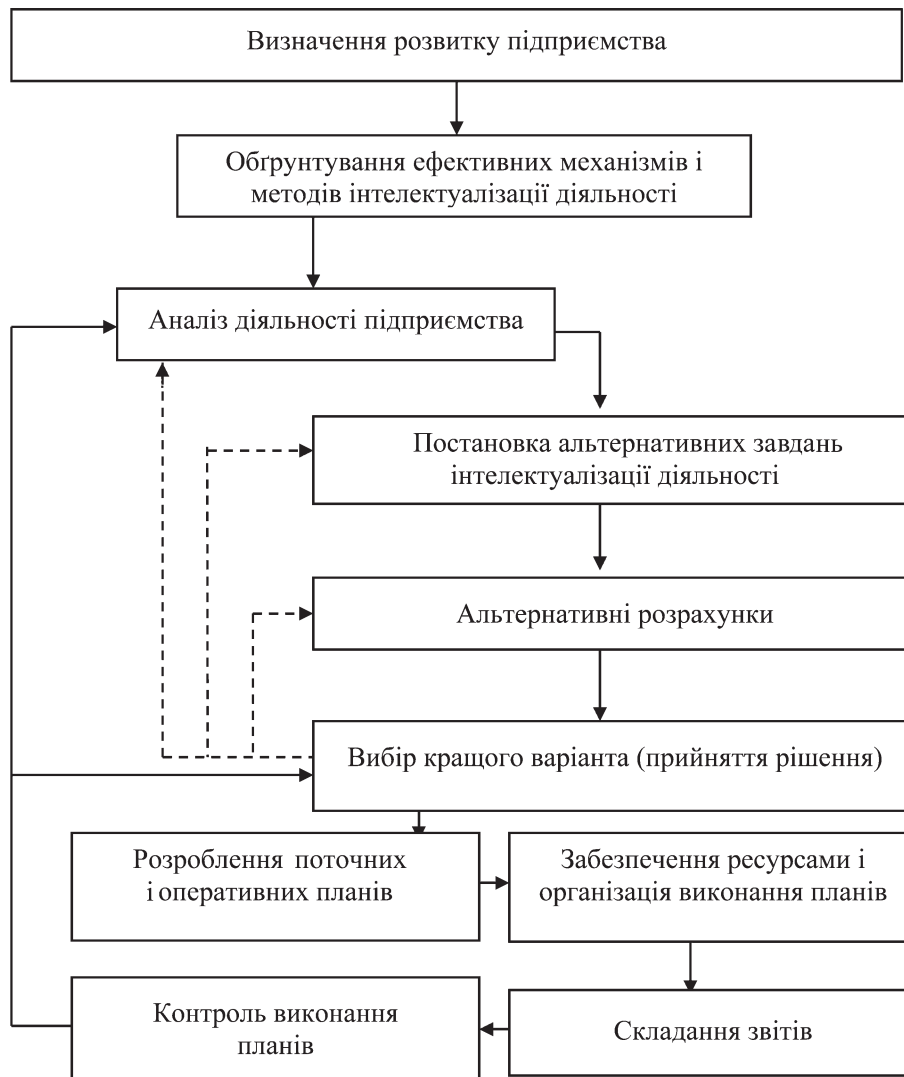


Рис. 2. Модель інтелектуалізації діяльності в умовах соціально-економічного розвитку підприємства

підприємства через інтелектуалізацію діяльності».

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, зробимо висновок, що виходячи з природи розвитку підприємств, а також з визначеної сутності управління підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності, стає зрозумілим, що для отримання бажаного результату (зростання товарообігу, прибутку, ефективності використання ресурсів), керівництво підприємства повинно розглядати персонал як рушійну силу розвитку, мотивувати його до формування та реалізації потенціалу підприємства на основі впровадження моделі інтелектуалізації діяльності в умовах соціально-економічного розвитку підприємства. Оскільки тільки інтелектуалізація діяльності є головною передумовою інтенсивного розвитку, то виконання цих умов управління підприємством на сучасному етапі сприятиме забезпеченню його розвитку на інтенсивній основі,

відповідаючи вимогам часу для розвитку економічної системи будь-якого рівня.

#### Список літератури

1. Марцин В. С. Особенности планирования в рыночных условиях хозяйствования. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 5 (119). С. 97–108.
2. Чичиланова И. Л. Основные проблемы сбалансированного развития предприятий торговли. URL : <http://www.jurnal.org/articles/2011/ekon46.html> (дата звернення 10.03.2020).
3. Деловому человеку. Словарь-справочник / Сост. : Б. Т. Клияненко, Л. Я. Миленина и др. Луганск : ИИО ЦПО ВУГУ, 1997. 224 с.
4. ДСТУ 4303:2004 «Торговля роздрібна та оптова. Терміни та визначення понять».
5. Шершеневич Г. Ф. Торговое право. Том I. Введение. Торговые деятели. Изд. чет-

вертое. СПб. По изданию 1908 г. / Allpravo.Ru. URL : <http://www.allpravo.ru/library/doc1785p0/instrum1786> (дата звернення 01.03.2020).

6. Руцишин Н. М. Деякі аспекти факторного впливу на фінансово-економічну оцінку ефективності функціонування комерційних систем. *Вісник Львівської комерційної академії. Сер.: Економічна*. Вип. 15. Львів: Вид-во ЛКА, 2004. С. 260–265.

7. Васильчак С. В., Жидяк О. Р. Оцінка ефективності розвитку торговельних підприємств України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.9. С. 146–149.

8. Большой коммерческий словарь / под ред. Т. Ф. Рябовой. М. : Война и мир, 1996. 400 с.

9. Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу : монографія. Харків : вид-во ХНЕУ, 2009. 332 с.

10. Омелянович Л. О., Гладкова О. В. Вплив інвестиційно-інноваційних процесів на фінансовий саморозвиток торговельних процесів : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 194 с.

11. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 807 с.

12. Мазаракі А. А. Торговля. Деньги. Менделитет : монографія. К. : Книга, 2006. 632 с.

13. Мазаракі А. А. Розвиток і структурна переорієнтація сфери товарного обігу як фактор економічного зростання : дис. ... д-ра екон. наук: 08.02.01. К. : Інститут економіки, 1995. 365 с.

14. Гончаров В. М., Дібніс Г. І., Онікієнко О. В., Ромахова О. О. Управління адміністративними кадрами на підприємстві : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2012. 167 с.

15. Кравченко К. А., Мешалкин В. П. Управление крупной компанией: учебное пособие по дисциплине «Менеджмент организации». 2-е изд. М. : Академический проект, 2010. 350 с.

16. Кравченко К. А., Мешалкин В. П. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования крупных систем управления. М. : Академический проект ; Альма Матер, 2006. 528 с.

17. Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем. М. : Наука, 2004. 240 с.

18. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М. : Дело, 2008. 568 с.

19. Янг С. Системное управление организацией : пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. М. : Советское радио, 1972. 456 с.

20. Раздорожный А. А. Экономика организаций (предприятия). М. : РИОР, 2005. 95 с.

## References

1. Martsin, V. S. (2011). *Osobennosti planirovaniya v rynochnykh usloviyakh khozyaystvovaniya* [Features of planning in a market economy]. *Aktualni problemi ekonomiki* [Actual economic problems], no. 5 (119), pp. 97–108.

2. Chichilanova, I. L. (2011). *Osnovnyye problemy sbalansirovannogo razvitiya predpriyatiy torgovli* [The main problems of the balanced development of trade enterprises]. Available at : <http://www.jurnal.org/articles/2011/ekon46.html> (accessed 10.03.2020).

3. Klyianenko, V. T., Mylenyna, L. Ya. & oth. (1997). *Delovomu cheloveku. Slovar-spravochnik* [For a business person. Dictionary]. Lugansk, YYO TsPO VUHU Publ., 224 p.

4. National Standard Of Ukraine DSTU 4303: (2004). Retail and wholesale trade. Terms and definitions. Available at : <https://www.profiwins.com.ua/ru/directories1/dstu4303.html>.

5. Shershenevich, G. F. *Torgovoye pravo*. Tom I. Vvedeniye. Torgovyye deyateli [Commercial law. Vol. I. Introduction. Trading figures.]. *Po izdaniyu 1908 g.* // Allpravo.Ru. Available at : <http://www.allpravo.ru/library/doc1785p0/instrum1786>. (accessed 01.03.2020).

6. Rushchishin, N. M. (2004). *Deyaki aspekty faktornoho vplyvu na finansovo-ekonomichnu otsinku efektyvnosti funktsionuvannya komertsiynykh system* [Acting on the aspects of factor influence on the financial and economic assessment of the effectiveness of the functionalities of commercial systems]. *Visnyk Lvivskoi komertsiinoi akademii. Ser.: Ekonomichna* [Newsletter of the Lviv Commerce Academy. Ser.: Economic], uss. 15, pp. 260–265.

7. Vasylychak, S. V. and Zhydyak, O. R. (2011). *Otsinka efektyvnosti rozvytku torhovelnykh pidpryyemstv Ukrayiny* [Assessment of efficiency of development of trade enterprises of Ukraine]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine], uss. 21.9, pp. 146–149.

8. Ryabova, T. F. (ed.) (1996). *Bolshoy kommercheskiy slovar* [Big Commercial Dictionary]. Moscow, Voyna i mir Publ., 400 p.

9. Shcherbak, V. H. (2009). *Innovatsiyni aspekty upravlinnya trudovoho potentsialu* [Innovative aspects of labor potential management]. Kharkiv, KHNEU Publ., 332 p.
10. Omelyanovych, L. O. & Hladkova, O. V. (2012). *Vplyv investytsiyno-innovatsiynykh protsesiv na finansovyy samorozvytok torhovelnykh protsesiv* [Influence of investment-innovation processes on financial self-development of trade processes]. Donetsk, DonNUET Publ., 194p.
11. Vynohradska, A. M. (2004). *Komertsiyne pidpryyemnytstvo: suchasnyy stan, stratehiyi rozvytku* [Commercial entrepreneurship: current status, development strategies]. Kyiv, Tsentr navchalnoyi literatury Publ., 807 p.
12. Mazaraki, A. A. (2006). *Torhovlya. Denhy. Mentalytet* [Trade. Money. Mentality]. Kyev, Knyha Publ., 632 p.
13. Mazaraki, A. A. (1995). *Rozvytok i strukturna pereoriyentatsiya sfery tovarnoho obihu yak faktor ekonomichnoho zrostannya* [Development and structural reorientation of commodity circulation as a factor of economic growth. Thesis PhD economic sciences]. Kyev, Instytut ekonomiky Publ., 365 p.
14. Honcharov, V. M., Dibnis, H. I., Onikiyenko, O. V. & Romakhova, O. O. (2012). *Upravlinnya administratyvne kadramy na pidpryyemstvi* [Management of administrative personnel at the enterprise] Luhansk, Noulidzh Publ., 167 p.
15. Kravchenko, K. A. & Meshalkin, V. P. (2010). *Upravleniye krupnoy kompaniyey* [Management of a large company]. 2nd ed. Moscow, Akademicheskii proyekt Publ., 350 p.
16. Kravchenko, K. A. & Meshalkin, V. P. (2006). *Organizatsionnoye proyektirovaniye i upravleniye razvitiyem krupnykh kompaniy: metodologiya i opyt proyektirovaniya krupnykh sistem upravleniya* [Organizational design and development management of large companies: methodology and experience in the design of large management systems]. Moscow, Alma Mater Publ., 528 p.
17. Kleyner, G. B. (2004). *Evolyutsiya institutsional'nykh sistem* [The evolution of institutional systems]. Moscow, Nauka Publ., 240 p.
18. Kleyner, G. B. (2008). *Strategiya predpriyatiya* [Enterprise Strategy]. Moscow, Delo Publ., 568p.
19. Yang, S. (1972). *Sistemnoye upravleniye organizatsiyey* [System management of an organization]. Moscow, Sovetskoye radio Publ., 456 p.
20. Razdorozhnyy, A. A. (2005). *Ekonomika organizatsiy (predpriyatiya)* [Economics of organizations (enterprises)]. Moscow, RIOR Publ., 95 p.

**Objective.** *The aim of the presented study is to determine the essence of managing a trading company in the conditions of intellectualization of activity and building a model of «enterprise development through the harmonization of activities», which contains successive stages.*

**Methods.** *The study used a complex of general scientific methods: generalization, comparison, construction, and structural-functional analysis.*

**Results.** *In the framework of the study, in order to build a model of managing a trade enterprise in the context of the intellectualization of activity, the essence of the concept of “trade enterprise” was revealed and the role of trade in socio-economic development was determined. In the process of research, such features of a trade enterprise as property, attribute and origin are highlighted. From the above definitions, it is substantiated that trading enterprises are characterized by individual natural features of enterprises of any industry that develops in accordance with the “development through the intellectualization of activity” model, namely: compliance with the main principle (constancy of dynamic development) — continuity; compliance with the goal (profit and creation of positive value); correspondence to the essence — system interaction to meet the needs of consumers; compliance of content — the leading role of personnel (through the harmonization of activities) to achieve the development goal.*

*It is determined that trading enterprises have all the natural features of the development of any enterprise. Moreover, taking into account certain features of the development of the industry and its role for the development of production enterprises, the economy as a whole and the social sphere, the controllability of the development of trade enterprises is also a natural phase, which provides for the implementation of a set of sequential actions aimed at achieving a result — making a profit by satisfying the needs of consumers in goods and services.*

*The essence of managing a trading company in the context of the intellectualization of activity is represented through the management of the intellectual potential of personnel and the management of intellectual capital of the enterprise.*



*The constructed model for managing the development of a trade enterprise in the context of the intellectualization of activities is aimed at analyzing material, financial and information flows. It is proved that any intellectualization of the enterprise without human participation loses all meaning in the model of enterprise development management. Therefore, personnel are considered as a driving force for the development of the enterprise. The proposed model allows you to use an integrated approach not only in introducing local changes in certain aspects of the enterprise, but also in developing a holistic mechanism for its reform — from defining a concept to obtaining an effective result.*

**Keywords:** trading enterprises, trade, intellectualization of activities, staff development, control system, model.

**Надійшла до редакції 07.04.2020**