

УДК 331.108

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-103-109

ЛЕСЬКОВА С. В.

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## ЯКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ЙОГО БЕЗПЕРЕРВНОГО РОЗВИТКУ

У статті обґрунтовано значення торгівлі як галузі економіки України, що динамічно розвивається. Проведено моніторинг статистичних показників щодо кількості суб'єктів господарювання, чисельності зайнятого населення в галузі торгівлі, формування трудових ресурсів України, а також кількості вакансій підприємств за видами економічної діяльності. Показано необхідність удосконалення якості персоналу для успішного функціонування торговельного підприємства на вітчизняному ринку. Визначено основні складові якості персоналу, такі як компетентність, психофізіологічні властивості і лояльність, які підкріплені мотивацією. Проведено моніторинг діючих Державних стандартів України (ДСТУ ISO 9000:2015, ДСТУ ISO 10015:2008, ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ ISO 10018:2015), розроблених у відповідності до міжнародних стандартів ISO серії 9000. Підкреслено, що якість персоналу є результатом його безперервного розвитку. У ході дослідження встановлено, що від якості персоналу роздрібного торговельного підприємства залежить ефективність його діяльності.

*Ключові слова:* якість персоналу, торговельні підприємства, компетентність, лояльність, розвиток, рескілінг.

LESKOVA S.

Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## QUALITY OF THE RETAIL TRADE ENTERPRISE STAFF AS A RESULT OF ITS CONTINUOUS DEVELOPMENT

The article substantiates the importance of trade as the branch of Ukrainian economy that is developing dynamically. The statistics on the number of economic entities, the number of employed population in the trade sector, the indicators of the labor resources formation of Ukraine, as well as the number of vacancies of enterprises by types of economic activity were analyzed. It is established that in the trade sphere, as well as in other branches of economy of the country, there is a shortage of personnel. The reasons for the shortage of personnel in domestic trade enterprises are identified and include: demographic decline (in connection with labour migration) and lack of personnel qualification compared to the employers requirements. The necessity of improving the quality of personnel for the successful functioning of the trading enterprise in the domestic market is shown. It has been determined that the quality of the trade enterprises personnel is a combination of high staff competence, its psychophysiological properties and loyalty to the enterprise, which are based on motivation and condition of its ability to satisfy the consumers needs for quality service, and thus, promote the competitiveness of the enterprise in the domestic market. Staff competence is defined as the obtained high level of skills, knowledge and personal abilities. The psychophysiological properties of staff include the ability to perceive a certain level of physical, emotional or intellectual stress, as well as the ability to concentrate attention and memory. The loyalty of the personnel is their dedication to the company, conscious attitude to work, understanding and support of corporate values and involvement. Monitoring of the current State Standards of Ukraine of DSTU ISO 9000: 2015, DSTU ISO 10015: 2008, DSTU ISO 9001: 2015, DSTU ISO 10018: 2015, developed in accordance with international standards of the ISO 9000 series, has been carried out. In the research process it is found that the efficiency of its activity depends on the quality of the retail trade enterprise personnel of. According to the State Standards of Ukraine, continuous development is crucial for the effective involvement of staff with the necessary competence.

*Keywords:* quality of personnel, trade enterprises, competence, loyalty, soft skills, hard skills, reskilling.

**Постановка проблеми.** Торгівля в Україні динамічно розвивається і набуває все більшого значення як вид економічної діяльності через формування валового внутрішнього продукту, забезпечення населення країни робочими місцями, ефективну підтримку виробників через оптові закупівлі тощо. Світові тенденції в торгівлі вимагають від роздрібних торговельних підприємств (ритейлу) постійної конкуренції за споживача, і саме споживач є ключовою фігурою на ринку. Торговельний персонал, який постійно взаємодіє зі споживачами, має вирішальний вплив на формування їх лояльності до підприємства та іміджу підприємства в зовнішньому середовищі. Тому для успішного функціонування торговельного підприємства необхідний якісний персонал, який дозволить підприємству конкурувати на ринку. Проте, однією з проблем, з якою зіткнулися вітчизняні ритейлери, є не тільки дефіцит кадрів, а і якість персоналу. Саме персонал торговельного підприємства є носієм якісного обслуговування споживачів, тому питання якості персоналу є особливо актуальним.

**Аналіз останніх джерел.** Фундаментальні дослідження з питань управління персоналом різних галузей економіки висвітлені у наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених: М. Армстронга, Р. Блейка, О. Грішньої, Л. Гризовської, В. Данюка, П. Друкера, Т. Збрицької, М. Йохни, О. Кузьміна, Ю. Палехи, В. Рульєва, В. Савченко, В. Стадник, Н. Тома, І. Хентце та ін. Проблеми управління персоналом підприємств торгівлі досліджували такі науковці: С. Барановська, І. Бланк, Г. Вотрін, О. Волощенко, Н. Гебер, О. Гетьман, О. Захаров, С. Ковальчук, Н. Лук'янченко, С. Пучкова, Г. П'ятницька, Б. Семак, О. Шепеленко, Д. Щур. Однак результати досліджень щодо якості персоналу є недостатньо висвітленими і залишаються невирішеними.

**Метою роботи** є дослідження складових якості персоналу підприємств торгівлі у контексті безперервного розвитку.

**Вклад основного матеріалу.** Торгівля є однією з найважливіших сфер економічної діяльності України, яка забезпечує основи стабільності держави, формує бюджет і вносить суттєвий вклад у розвиток

регіонів країни. За даними Державної служби статистики у 2018 році оптова і роздрібна торгівля склала вагому частку у ВВП України (471 млрд грн), майже на рівні з промисловістю (рис. 1).

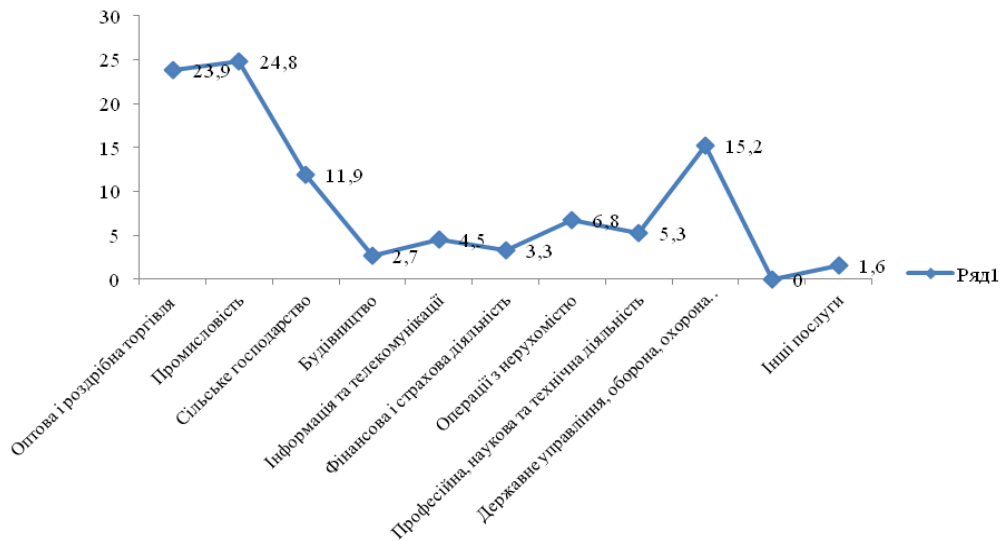


Рис. 1. Частка торгівлі у ВВП України в 2018 році

Складено на основі [12]

Водночас, торгівля є найбільш розповсюдженою сферою підприємницької діяльності в Україні, що продовжує динамічно розвиватися через розгорнуту мережу оптових і роздрібних підприємств, які забезпечують зберігання, транспортування й реалізацію товарної продукції, предметів споживання. Статистика щодо кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності показує, що у 2018 році на ринку функціонувало 818217 суб'єктів господарювання, видом діяльності яких є КВЕД 2010 секція G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» (табл. 1).

Таблиця 1

Дані щодо суб'єктів господарювання і зайнятого населення за видами економічної діяльності у 2016–2018 роках (КВЕД-2010)

Вид економічної діяльності	Суб'єктів господарювання			Зайнятого населення, тис. осіб		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	910413	837797	818217	3516,2	3525,8	3654,7
Сільське, лісове та рибне господарство	74620	76593	76328	2866,5	2860,7	2937,6
Промисловість	127069	123876	125859	2494,8	2440,6	2426,0
Освіта	11077	11656	13241	1441,4	1423,4	1416,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	21583	22085	24961	1030,4	1013,6	995,4
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	109334	95815	90591	997,2	991,6	995,1
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування				973,1	979,7	939,3
Будівництво	50208	50261	52531	644,5	644,3	665,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	125133	121546	126100	428,1	415,8	437,9
Інші види економічної діяльності	86147	100587	109336	345,8	344,6	355,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	45988	46553	49206	304,3	297,9	304,3
Тимчасове розміщення й організація харчування	57696	57578	61761	276,7	276,3	283,0
Інформація та телекомунікації	129704	146909	174622	275,2	274,1	280,3
Операції з нерухомим майном	90921	90553	93383	255,5	252,3	259,4
Фінансова та страхова діяльність	11764	10205	9660	225,6	215,9	214,0
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	13873	13045	13797	201,6	199,8	196,9
Усього	1865530	1805059	1839593	16276,9	16156,4	16360,9

Складено на основі [12]

Велике значення внутрішньої торгівлі полягає у тому, що вона використовує значну частину робочої сили, надаючи суспільству робочі місця. Статистичні дані свідчать, що у 2018 році в торгівлі України зайнято більше 22 % зайнятого населення (табл. 1).

Аналізуючи дані таблиці 1, можна відмітити тенденцію до зменшення кількості суб'єктів господарювання у сфері торгівлі (у 2018 р. зменшення на 92196 суб'єктів, порівняно з 2016 р.). Це можна пояснити тим, що вітчизняний ринок роздрібною торгівлі став більш концентрованим, в результаті чого зростає частка операторів найбільших торговельних мереж. На даний час мережева торгівля займає близько 55–60% ринку роздрібною торгівлі України [8, с. 41]. Тобто можна стверджувати, що відбулось укрупнення, а не зменшення кількості суб'єктів господарювання. Це підтверджують дані таблиці 1 щодо збільшення чисельності

населення, зайнятого в торгівлі (у 2018 р. збільшення на 138,5 тис. ос., порівняно з 2016 р.). Таким чином, торгівля виконує важливу функцію в забезпеченні соціально-трудових відносин у сфері зайнятості населення країни, надаючи робочі місця. Проте, незважаючи на динамічне збільшення чисельності зайнятого в торгівлі населення, статистичні показники щодо вакансій на підприємствах торгівлі свідчать про наявність кадрового дефіциту (рис. 2).

Структура вакансій за січень-листопад 2019 року, %



Рис. 2. Структура вакансій за січень-листопад 2019 року за видами економічної діяльності, % [11]

За даними Державної служби зайнятості України протягом січня-листопада 2019 року торговельні підприємства повідомили про наявність 171259 вакансій, що становить 15,5 % всіх вакансій в Україні. Отже, кадровий дефіцит, який торкнувся всіх сфер економіки країни, не міг не зачепити і цю сферу. Основними причинами кадрового дефіциту у вітчизняних торговельних підприємствах, як і на інших підприємствах України, є демографічний спад (в т.ч. у зв'язку із трудовою міграцією) і невідповідність кваліфікації персоналу вимогам роботодавців. Дані щодо динаміки формування трудових ресурсів України надано у таблиці 2.

Таблиця 2

### Динаміка формування трудових ресурсів України

№ з/п	Показник	Одиниця виміру	Рік		
			2016	2017	2018
1	Чисельність населення України	Тис. ос.	42584,5	42386,4	42153,2
2	Робоча сила (до 2019 року – економічно активного населення)		17955,1	17854,4	17939,5
3	Особи, які не входять до складу робочої сили (до 2019 року – економічно неактивного населення)		10934,1	10945,0	10724,8
4	Чисельність зайнятих в Україні		16276,9	16156,4	16360,9
5	Чисельність безробітного населення		1678,2	1698,0	1578,6
6	Середньооблікова чисельність штатних працівників, всього: в т.ч. в торгівлі		7665,0 666,3	7630,6 704,8	7597,2 761,6

Складено на основі [12]

Як свідчать дані табл. 2, в Україні простежується тенденція до зменшення населення. За 2016–2018 роки чисельність українців скоротилася на 431,3 тис. ос. Така демографічна ситуація негативно вплинула на показники робочої сили та показники щодо кількості осіб, які не входять до складу робочої сили. Ці показники зменшилися відповідно на 15,6 і 209,3 тис. ос. Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих на вітчизняних підприємствах, за аналізований період зменшилася на 207,0 тис. ос., або на 2,6 %, і хоч середньооблікова чисельність штатних працівників підприємств торгівлі зростає (у 2018 р. на 95,3 тис. ос. більше, порівняно з 2016 р.), дані рис. 2 щодо наявності вакансій на підприємствах торгівлі свідчать про постійну потребу в торговельному персоналі.

Проблема з кадровим дефіцитом активно обговорюється серед ритейлерів, адже ситуація із постійною потребою у відборі персоналу, коли підприємство більше переймається, щоб всі вакантні місця були заповнені, негативно впливає на якість обслуговування споживачів. Роботодавці занепокоєні, що практично в кожному мережевому магазині можна побачити оголошення про відбір персоналу. Рівень конкуренції в галузі торгівлі – один з найнижчих на ринку (1,5–1,6 людини на місце). Вимоги до досвіду роботи в ритейлі, як правило, мінімальні. Так, за даними сайту компанії «HeadHunter» ([www.hh.ua](http://www.hh.ua)), найбільша кількість пропозицій пройти стажування для здобувачів без досвіду роботи припадає саме на сферу продажів – 32% таких оголошень [5]. В сучасних умовах, коли ринок споживача панує над ринком продавця, а світові тенденції в торгівлі вимагають від ритейлу постійної конкуренції за споживача, вітчизняним роздрібним торговельним підприємствам необхідно забезпечувати відповідну якість персоналу.

Проаналізувавши дослідження науковців щодо проблем якості персоналу, ми дійшли висновку, що немає єдиного визначення терміну «якість персоналу». Науковці Н. Шуляр і Т. Галайда розглядають якість персоналу як складову економічної безпеки підприємства. Під якістю персоналу вони розуміють процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики та загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому. А. Вавіліна розглядає якість персоналу як його високу компетентність, відданість і глибоке розуміння цілей підприємства, в т.ч. і у сфері якості. О. Володіна доводить, що якість персоналу – це поєднання трьох складових: здібностей, мотивації, психофізіологічних властивостей.

Погоджуючись з тим, що якість персоналу залежить від здібностей, психофізіологічних властивостей, мотивації та відданості підприємству, ми вважаємо, що в епоху інноваційних технологій, коли знання і навички працівників потребують постійного удосконалення, з метою забезпечення якості персоналу керівництву підприємства необхідно дбати про безперервний розвиток його компетентності.

ДСТУ ISO 9000:2015 дає визначення поняття «якість» (quality) як ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги. Економічний словник дає визначення поняття «якість об'єкта» (англ. object quality) – сукупність властивостей об'єкта, що обумовлює його здатність задовольняти конкретні потреби, відповідати своєму призначенню та вимогам, що пред'являються.

Об'єктом, в нашому випадку, є персонал роздрібних торговельних підприємств. Отже, спираючись на визначення термінів «якість» і «якість об'єкта», а також на дослідження вище зазначених науковців, можна стверджувати, що якість персоналу торговельних підприємств – це сукупність високої компетентності, психофізіологічних властивостей і лояльності персоналу, які базуються на мотивації та обумовлюють його здатність задовольняти потреби споживачів щодо якісного обслуговування, і, таким чином, сприяти конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному ринку.

Складові якості персоналу відповідно до нашого визначення надані на рис. 3.



Рис. 3. Складові якості персоналу

У ДСТУ ISO 10015:2008 зазначено, що компетентність персоналу – це використання у діяльності знань, навичок і особистих здібностей. Важливим внеском у допомозі підприємству поліпшити свої можливості та досягти своїх цілей у сфері якості, з метою задоволення потреб споживачів, є спланований і систематичний процес навчання персоналу [3]. ДСТУ ISO 10018:2015 визначає, що здобуття освіти та навчання – це підвищення компетентності, що призводить до збільшення здатності людини створювати цінність для підприємства та споживачів [4].

Зростання вимог до якості персоналу породжує необхідність постійно удосконалювати компетентність, оновлюючи знання шляхом безперервного навчання. Коли працівники систематично застосовують знання в роботі, вони перетворюються в навички, що включають компетенції, установки, переконання й поведінку, які змінюються у процесі розвитку працівників. Дуже важливо в сучасних умовах торговельному персоналу удосконалювати свої soft skills (м'які навички), які відповідають за успішну участь у процесі роботи, високу продуктивність, можливість адаптуватися до змін середовища, виконувати нестандартні завдання. Це навички, які стосуються комунікативної сфери, здібностей до комплексного вирішення проблем, критичного мислення, креативності, когнітивної гнучкості тощо. Щодо hard skills, вузькопрофесійних навичок, то найбільше потрібні наразі навички роботи з комп'ютером, знання законодавства, вміння продавати.

Суттєвим фактором впливу на забезпечення якості персоналу є мотивація, що сприяє появі стійких професійних інтересів, які стимулюють оволодіння новими знаннями та навичками, необхідними для здійснення професійної діяльності. Мотивація підкріплює безперервний розвиток компетентності, виступаючи внутрішнім рушійним чинником професійного самовизначення особистості.

До психофізіологічних властивостей як складової якості персоналу відносяться здатність до сприйняття певного рівня фізичних, емоційних або інтелектуальних навантажень, а також здатність до концентрації уваги і пам'яті. Психологи доводять, що у процесі виховання, навчання, спеціальних тренувань людина здатна розвивати свої психофізіологічні властивості. Для того, щоб виробити професійний хист, необхідна психологічна готовність і постійні тренування, які призводять до вправності. Отже, все залежить від мотивації персоналу до самовдосконалення, яка є основою для безперервного розвитку його психофізіологічних властивостей.

Згідно з тлумаченням ДСТУ ISO 9000:2015 працівники становлять суттєво важливий ресурс підприємства, а дієвість підприємства залежить від того, як персонал поводить себе в межах системи, у якій він працює [1]. Персонал залу торговельного підприємства – продавці-консультанти, касири – представники підприємства, яких споживачі бачать найчастіше і за їх роботою оцінюють підприємство загалом. Для того, щоб споживач був лояльним до підприємства, необхідно створити умови для лояльності працівників. Лояльність (франц. lojal) означає відданість. Лояльний персонал розуміє і поважає цінності підприємства, свідомо ставиться до виконання своїх обов'язків, а також вмотивований до залучення в бізнес-процеси.

Персонал тоді буде лояльним до підприємства, коли буде задоволеним своєю приналежністю до підприємства, матеріальними умовами, системою цілепокладання, можливістю розвивати свою професійну майстерність і свою задіяність на підприємстві. В ДСТУ ISO 9000:2015 зазначено, що для результативного та ефективного управління підприємством, керівництву важливо поважати і залучати персонал на всіх рівнях, що мотивує його до розуміння цілей підприємства, підвищення фахового розвитку, ініціативності та збільшення уваги до спільних цінностей і корпоративної культури підприємства [1].

В епоху глобалізації на торгівлю чекає багато змін, проте, як і раніше, на першому плані – якість обслуговування споживача. Засновник американської торговельної мережі Wal-Mart Семюель Уолтон говорив: «Є тільки один бос – споживач. І він може звільнити всіх у компанії, зокрема й директора, просто витрачаючи власні кошти десь в іншому місці». Саме заради успішної взаємодії зі споживачем сучасним торговельним підприємствам необхідно постійно удосконалюватися, безперервно покращувати бізнес-процес, в якому задіяні всі працівники, тобто дотримуватися японської філософії «кайдзен». Найпотужнішим принципом кайдзен вважають залученість до процесу змін усього персоналу – від директора до звичайного робітника. В центрі кайдзен завжди перебуває людина. Вона водночас може бути рушійною силою змін і найпотужнішим гальмом у ситуації, коли чинить супротив цим змінам [9, с. 45]. Тобто для забезпечення належної якості персоналу необхідно покращувати бізнес-процеси і залучати до цього персонал. Залученість визначають як емоційний та інтелектуальний стан прихильності до підприємства, який надихає персонал виконувати роботу якнайкраще та сприймати бізнес підприємства як свій. Рівень залученості персоналу прямо впливає на рівень задоволеності споживачів і основні результати діяльності підприємства.

З метою забезпечення якості персоналу керівникам торговельних підприємств доцільно керуватися ДСТУ ISO 10018:2015 Управління якістю. Наставови щодо залучення персоналу та щодо його компетентності. У цьому стандарті визначено, що загальна дієвість системи управління якістю та її процесів залежить від залучення компетентного персоналу. Залучення персоналу є важливим для того, щоб система управління якістю організації досягала результатів, узгоджених з її стратегічними цілями та відповідали її цінностям. Для результативного залучення персоналу з необхідною компетентністю вирішальним є визначення, розвиток та оцінювання його знань, навичок, поведінки та необхідних умов роботи.

Сучасні науковці доводять, що з метою забезпечення якості персоналу ефективніше «вирощувати» свої кадри, удосконалювати компетентності працівників, а не постійно оновлювати штат і витрачати багато зусиль та ресурсів на його адаптацію. З метою забезпечення якості персоналу великі мережеві торговельні підприємства України приділяють значну увагу навчанню персоналу. До прикладу ТОВ «Леруа Мерлен Україна» пропонує своїм працівникам 24-місячну програму «Talent Booster Effect», ТОВ «АТБ-маркет» відкрило навчальні центри в Києві, Дніпрі, Львові, які функціонують під назвою «Учебний центр АТБ», у ПрАТ «Fozzi Group» функціонує Департамент навчання та розвитку персоналу, який проводить лекції і тренінги співробітникам офісів і магазинів мережі. Система внутрішньокорпоративного навчання має ряд переваг, основними з яких є те, що працівники навчаються професійним навичкам, які необхідні для даного підприємства, враховуючи його специфіку, а також те, що після завершення навчального курсу вони мають можливість реалізовувати набуті знання на практиці, і керівник має можливість негайно оцінити результати навчання.

Проте, інноваційні технології диктують свої вимоги і спонукають керівництво великих світових підприємств торгівлі, таких як Amazon, Wal-Mart, розробляти стратегії з перенавчання значної кількості працівників. Учені США доводять, що рескілінг (*reskilling*, від англ. *skill* – навичка) має стати новою сферою (напрямом) у менеджменті, яка консолідовано із фінансами, маркетингом буде забезпечувати успішну діяльність підприємства на сучасному ринку. Вони створили повноцінні системи для безперервного навчання персоналу, шляхом тренінгів, асесменту, наставництва. Звичайно ж це вимагає значних інвестицій в розвиток персоналу, проте великі підприємства готові нести такі витрати. Американські вчені доводять, що зростання інвестицій в розвиток персоналу на 10 % забезпечує приріст продуктивності праці на 8,5 %, тоді як капіталовкладення у розвиток матеріально-технічної бази – лише на 3,8 %. У середньому витрати на навчання персоналу провідних компаній торговельної сфери за кордоном складають від 2 до

10 % фонду оплати праці [8, с. 347]. Як свідчать дослідження компанії «KPMG» в Україні 2019 CEO Outlook 57% керівників вітчизняних підприємств також визнають, що охочіше інвестуватимуть у розвиток персоналу, ніж у технології.

**Висновки.** Персонал торговельного підприємства, який постійно взаємодіє зі споживачами, сприяє формуванню лояльності споживачів до підприємства, тому від якості персоналу залежить імідж і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Основними складовими якості персоналу є його компетентність, психофізіологічні властивості і лояльність до підприємства, які підкріплені мотивацією. Безперервний розвиток компетентностей персоналу забезпечується удосконаленням навичок, знань та особистих здібностей. Розвиток психофізіологічних властивостей персоналу залежить від психологічної готовності і постійних тренувань. Лояльність персоналу передбачає відданість підприємству, свідоме ставлення до роботи, розуміння й підтримку корпоративних цінностей і залученість до бізнес-процесів. Згідно з міжнародними стандартами серії ISO 9001 і Державними стандартами України, розроблених на їх основі, персонал має бути повністю залучений до діяльності підприємства і мати повноваження, узгоджені з рівнем його компетентності. Керівництво підприємства зобов'язане забезпечувати якість персоналу, яка є результатом його безперервного розвитку.

### Література

1. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : ДСТУ ISO 9000:2015. – [Чинний від 2016-07-01]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 45 с. – (Національні стандарти України).
2. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001:2015. – [Чинний від 2016-07-01]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 31 с. – (Національні стандарти України).
3. Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу : ДСТУ ISO 10015:2008. – [Чинний від 2009-01-01]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2011. – 12 с. – (Національні стандарти України).
4. Управління якістю. Настанови щодо залучення персоналу та його компетентності : ДСТУ ISO 10018:2015. – [Чинний від 2017-01-01]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2017. – 45 с. – (Національні стандарти України).
5. Борьба за кадры: Фокстрот, Metro Cash&Carry Ukraine та Brocard – кращі роботодавці в ритейлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://focus.ua/economics/413836-bezotходное-proizvodstvo>
6. Галайда Т. О. Оцінка якості персоналу та проблеми його відбору й трудової адаптації в системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Т. О. Галайда, Н. Б. Теницька, Л. В. Савело // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 3. – С. 125–128. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2011\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_3_24)
7. Гебер Н. А. Особливості системи навчання персоналу підприємств мережного ритейлу / Н. А. Гебер // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 346–352.
8. Миколайчук І. П. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу у Україні / І. П. Миколайчук, Ю. О. Силкіна // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2019. – Вип. 57. – С. 39–46.
9. Маклаков С. Постійне вдосконалення / С. Маклаков // ФДК. Фінансовий директор компанії. – 2018. – № 12. – С. 40–48.
10. Наступає время управленцев – организаторов рескиллинга. Менеджмент Дайджест : вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>
11. Сайт Державної служби зайнятості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dsz.gov.ua>
12. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

### References

1. Quality Management Systems. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv. DSTU ISO 9000:2015 from 1th July 2016. Kyiv: Derzhstandart Ukraine.
2. Quality Management Systems. Requirements. DSTU ISO 9001:2015 from 1th July 2016. Kyiv: Derzhstandart Ukraine.
3. Quality management. Guidelines for training. DSTU ISO 10015:2008 from 1th January 2009. Kyiv: Derzhstandart Ukraine.
4. Quality management. Guidelines on people involvement and competence. DSTU ISO 10018:2015 from 1th January 2017. Kyiv: Derzhstandart Ukraine.
5. The struggle for employees: Foxtrot, Metro Cash&Carry and Brocard – the best employers in retail. URL: <https://focus.ua/economics/413836-bezotходное-proizvodstvo>
6. Galayda T.O., Ternytska N.B., Savelo L.V. Quality assessment and problems of selection and labor adaptation of staff in the system of economic security of the enterprise. The scientific bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series; Economics. 2011. № 3. p. 125–128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2011\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_3_24)
7. Gerber N.A. Features of the training personnel system of the network retail enterprises. Social and labor relations; theory and practice. 2014. № 2. p. 346–352.
8. Mykolaichuk I.P., Sylkina J.O. Modern trends of development of network retail in Ukraine. The bulletin of Lviv trade and economic university. Economics, 2019. Issue 57. p. 39–46.
9. Maklakov S. Continuous improvement. CFO. CFO of the company. 2018. № 12. p. 40–48.
10. It is the time for managers – organizers of reskilling. Management digest: website. URL: <http://www.management.com.ua>
11. The website of Government employment department. URL: <http://www.dsz.gov.ua>
12. The website of Government department of statistics of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Рецензія/Peer review : 24.10.2019

Надрукована/Printed : 03.01.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Савіна Г. Г.