

УДК 331:108.4
JEL Classification: M 14, M 53, L 81

DOI: 10.37332/2309-1533.2020.1-2.7

Леськова С.В.,
викладач кафедри маркетингу і менеджменту,
Хмельницький кооперативний
торговельно-економічний інститут

ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ТА ЙОГО РОЗВИТОК

Leskova S.V.,
lecturer at the department of marketing and management,
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

INVOLVEMENT OF PERSONNEL IN RETAIL TRADE NETWORKS AND ITS DEVELOPMENT

Постановка проблеми. Під впливом глобалізації, що стирає межі між країнами, внутрішня торгівля України знаходиться в умовах постійних змін. Зростання мобільності персоналу, «кадровий дефіцит» породжують для торгівлі виклики, які спонукають керівництво до пошуку нових методів, що сприятимуть розвитку персоналу і його лояльності до підприємства. В роздрібних торговельних мережах кожен працівник, який безпосередньо контактує зі споживачами, має безпосередній вплив на ефективність роботи всієї мережі, її конкурентоспроможність на внутрішньому ринку. Це тому, що саме від компетентності персоналу залежить якість обслуговування і задоволеність споживачів наданими послугами. З метою забезпечення постійного удосконалення компетентності персоналу керівництву торговельної мережі необхідно не лише розвивати компетентність персоналу, але й залучати його до бізнес-процесів. Тоді можна розраховувати на високий рівень якості наданих послуг. Це підтверджується ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів», розробленим відповідно до міжнародних стандартів якості ISO 9000, де зазначено, що для результативного та ефективного управління підприємством, важливо поважати і залучати персонал на всіх рівнях бізнес-процесу. У зв'язку із проблемою кадрового дефіциту в роздрібних торговельних мережах і, як наслідок, проблемою якості надання послуг споживачам, ефективне залучення персоналу та розвиток його компетентності визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних аспектів залучення персоналу та його розвитку останнім часом проводяться не лише науковцями, але й практиками. Аналізуючи дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців щодо даного питання, варто відзначити внесок у дослідження М. Армстронга, Ф. Френка, Г. Бей, Н. Лисиці, Д. Петраченка, О. Чуланової, Л. Щетініної.

Проте, питання залучення працівників у роздрібних торговельних мережах не було висвітлено у наукових працях учених, хоча саме завдяки залученню, керівництво має можливість підвищити рівень довіри працівників до підприємства, відповідальності за результати його діяльності і, таким чином, мотивувати їх до безперервного розвитку, що необхідно для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку. Це свідчить про необхідність подальших досліджень із даного питання.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування значення залучення персоналу задля його розвитку, а також встановлення факторів, що впливають на залучення персоналу та його компетентність в роздрібних торговельних мережах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальносвітові тенденції економічної глобалізації змушують роздрібні торговельні підприємства шукати нові, більш ефективні підходи до організації торговельної діяльності, підвищення конкурентоспроможності та відповідності потребам і запитам споживачів. Протягом останніх років у торгівлі інтенсивними темпами відбувається розвиток торговельних мереж, шляхом проникнення в усі регіони України. В ДСТУ 4303:2004 «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять» визначено роздрібну торговельну мережу як «сукупність стаціонарних, тимчасових та пересувних торговельних об'єктів, а також аптек для організації роздрібно-оптового продажу товарів, пунктів дистанційного продажу товарів, а також пунктів ремонту предметів особистого вжитку, не пов'язаних з виробництвом цих виробів» [4, с. 9]. Проте, наразі великої популярності і поширення набули торгові роздрібні мережі як багатофіліальні (ланцюгові) торговельні компанії, філіалами яких є однотипні магазини з такими спільними ознаками: зовнішнє і внутрішнє оформлення будівлі, застосовувані технології, а також управління, яке здійснюється даною торговельною компанією з єдиного центру [3, с. 115]. Такі мережі називають мережевим ритейлом.

Мережевий ритейл дозволяє запропонувати споживачам товари за значно нижчими цінами, ніж у немережових торгових точках. Проте, як показує практика, більше за доступні ціни, споживачів приваблює якість обслуговування. Ключовим показником якості надання послуг є лояльність споживачів, тобто готовність здійснювати повторні покупки і рекомендувати роздрібне торговельне підприємство своїм знайомим і друзям.

На лояльність споживачів значно впливає культура обслуговування, основними показниками якої є: стійкість асортименту; застосування прогресивних методів продажу товарів; надання системи послуг; затрати часу на здійснення купівлі; дотримання затвердженого режиму роботи; інтенсивність використання внутрішньо-магазинних засобів інформації і реклами; рівень професійної кваліфікації працівників магазину; естетичний вигляд працівників прилавка; рівень етичної культури продавців; естетичний і санітарний стан магазину; дотримання встановлених правил продажу товарів [12, с. 583].

Отже, культура обслуговування споживачів роздрібною торговельною мережею передбачає комплекс заходів суб'єкта господарювання, спрямованих на удосконалення роботи підприємства щодо розширення асортименту, розвитку матеріально-технічної бази, удосконалення компетентності продавців, оформлення інтер'єру магазинів тощо.

Фактори якісного обслуговування з позиції споживачів досліджували вчені Техаського Університету. Під час дослідження було встановлено, що на якість обслуговування впливають п'ять факторів: ефективність, задоволення, презентація, емпатія і реакція (рис. 1).

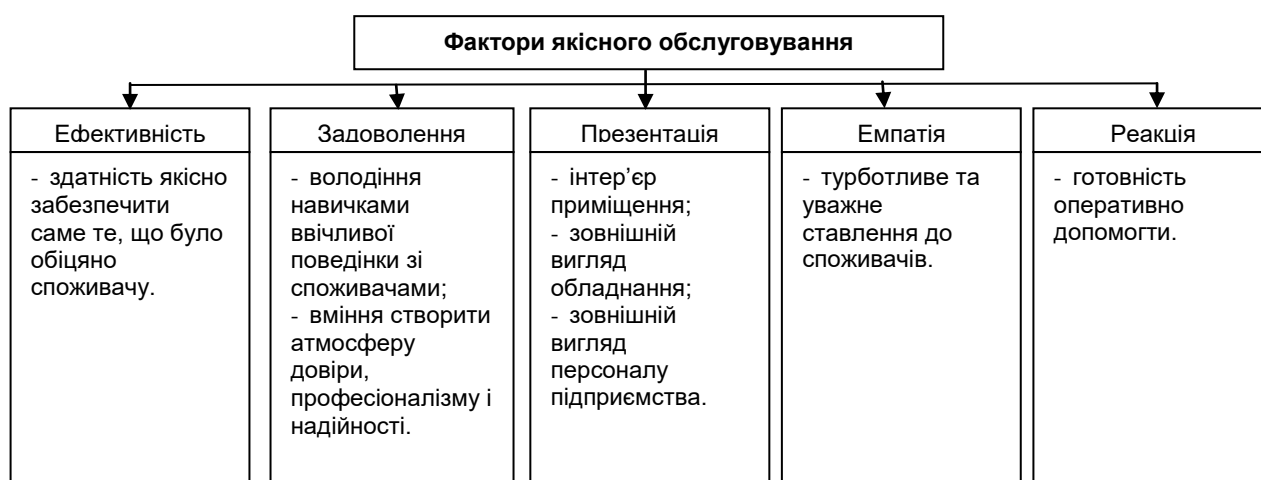


Рис. 1. Фактори, за якими споживачі оцінюють якість обслуговування

Джерело: сформовано автором на основі [17, с. 76]

Отже, щоб мати хорошу репутацію в зовнішньому середовищі, керівництву роздрібних торговельних мереж необхідно враховувати всі вище перелічені фактори, за якими споживачі оцінюють якість обслуговування. Як бачимо з рис. 1, всі фактори якісного обслуговування, так чи інакше, стосуються компетентності персоналу і його бажання виявляти турботливе та уважне ставлення до споживачів.

Дану тезу підтверджують і Державні стандарти України, розроблені відповідно до міжнародних стандартів якості ISO 9000 та 9001. Так, відповідно до ДСТУ ISO 9000:2015 «Основні положення та словник термінів», підприємство, орієнтоване на якість, сприяє формуванню культури, що має результатом поведінку і ставлення персоналу, діяльність якого додає цінності підприємству через задоволення потреб і очікувань споживачів [5, с. 2]. Персонал, відповідно до тлумачення стандартів, є суттєво важливим ресурсом підприємства, і від того як він поводить себе зі споживачами залежить дієвість підприємства в цілому. Щоб результативно та ефективно управляти підприємством, керівництву важливо поважати та залучати персонал на всіх рівнях (від робітників до керівників). Рівень залученості персоналу безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів і основні результати діяльності підприємства. Сучасні дослідники у сфері менеджменту називають залученість персоналу найвищим рівнем мотивації праці та найбільш значним показником успішної діяльності підприємства.

Нами узагальнено точки зору науковців, практиків, а також визначення Державних стандартів України щодо понять «залученість» і «залучення» (табл. 1).

Як видно з табл. 1, автори О. Бойченко, В. Коновалова, Т. Хвостенко, О. Чуланова розглядають лише поняття «залученість» – стан людини, який надихає на продуктивну і самовіддану працю на підприємстві. ДСТУ 10018:2015, Г. Бей, Л. Щетініна розглядають лише поняття «залучення персоналу». ДСТУ 9000:2015 однаково трактує поняття «залучення» і «залученість» як процес (наслідок процесу) участі в діяльності, події чи ситуації.

Таблиця 1

Визначення понять «залучення» і «залученість»

Джерело/автор	Трактування понять
Визначення науковців	
Ф. Френк (2004)	Залученість формується у процесі засвоєння співробітниками своїх робочих ролей, через фізичну (застосування трудової енергії), інтелектуальну (формування уявлення про організацію) та емоційну (ступінь позитивного ставлення до організації) реакції [15].
В. Коновалова (2014)	Залученість – показник взаємовідносин «організація-працівник», в яких працівник готовий до виконання дій, які можуть виходити за рамки свого функціоналу, докладати додаткових зусиль, рекомендувати своє підприємство як надійного роботодавця, а також працювати на підприємстві якомога довше [8].
О. Чуланова (2016)	Залученість – це якісна особливість персоналу, що виражається в позитивному та шанобливому ставленні до підприємства і його діяльності, керівників, прийнятті цілей та місії підприємства, розумінні значущості свого вкладу в діяльність і розвиток підприємства, прагненні зростати разом з підприємством за допомогою прояву ініціативи та внесення інновацій, безперервному взаємному діалозі на рівні керівник – підлеглий (делегування повноважень, взаємна підтримка як у сфері професійних і трудових відносин, так і в особистісному плані) [18].
Л. Щетініна (2017)	Залучення – процес, за якого співробітники беруть участь у прийнятті управлінських рішень, що забезпечує їх вплив на діяльність організації [19].
Г. Бей (2018)	Теорія залученості полягає в тому, що головним завданням лідера організації стає створення такої атмосфери на підприємстві, при якій співробітники могли б демонструвати максимальну продуктивність, були б на своїх робочих місцях не тільки тому, що зобов'язані, але й за власним бажанням [1].
Визначення практиків	
Т. Хвостенко (2017)	Залученість – це емоційний та інтелектуальний стан прихильності до компанії, який надихає співробітників виконувати роботу якнайкраще та сприймати бізнес компанії як свій [16].
О. Бойченко (2018)	Залученість – це емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює і надихає працівників виконувати свою роботу з максимальною самовіддачею, незалежно від їхнього віку, статі та умов роботи в компанії [2].
Визначення Державних стандартів якості	
ДСТУ ISO 9000:2015	Залучення, залученість (involvement) – процес (наслідок процесу) участі в діяльності, події чи ситуації [5].
ДСТУ ISO 10018:2015	Залучення (involvement) – задіявання до досягнення загальних цілей і внесок у їх досягнення [6].

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 5; 6; 8; 15; 16; 18; 19]

Щодо визначення терміну «залученість», ми погоджуємося із О. Бойченко. Водночас ми вважаємо, що термін «залучення» більше стосується процесу управління персоналом, ніж «залученість», адже саме керівництво підприємства, створюючи умови для залучення працівників до бізнес-процесів, мотивує їх до виконання роботи з максимальною самовіддачею, в результаті чого працівники стають лояльними до підприємства, мають бажання повністю присвятити себе роботі в його інтересах, незалежно від віку, статі та умов роботи.

Проте, в ході аналізу досліджень консалтингових компаній з даного питання, нами встановлено, що вони визначають не рівень залучення персоналу, а рівень його залученості як показник ефективності роботи підприємства. Згідно з даними глобального дослідження міжнародної аудиторсько-консалтингової компанії EY, проведеного у 2017 році, переважна більшість керівників вважають, що рівень залученості працівників безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів і результативність бізнес-процесів підприємства. У результаті цих досліджень визначено основні фактори, які сприяють високому рівню залученості персоналу (рис. 2).

Отже, як ми бачимо, успіх підприємства починається з персоналу, об'єднаного спільними цінностями й високою метою, який виявляє готовність докладати зусиль задля її досягнення.

Згідно досліджень міжнародної компанії у сфері HR-консалтингу та аутсорсингу Aon Hewitt, при залученні персонал підприємства проходить три стадії трансформації поведінки, які впливають на конкурентоспроможність підприємства (рис. 3).

Отже, якщо працівникам подобається працювати на підприємстві (стадія 1), то вони можуть стати відданими йому (стадія 2) і будуть докладати додаткових зусиль для виконання роботи (стадія 3), що, в свою чергу, впливає на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Якщо підприємство буде мати прибуток, тоді залучений персонал буде мати задоволення від свого вкладу у розвиток підприємства.

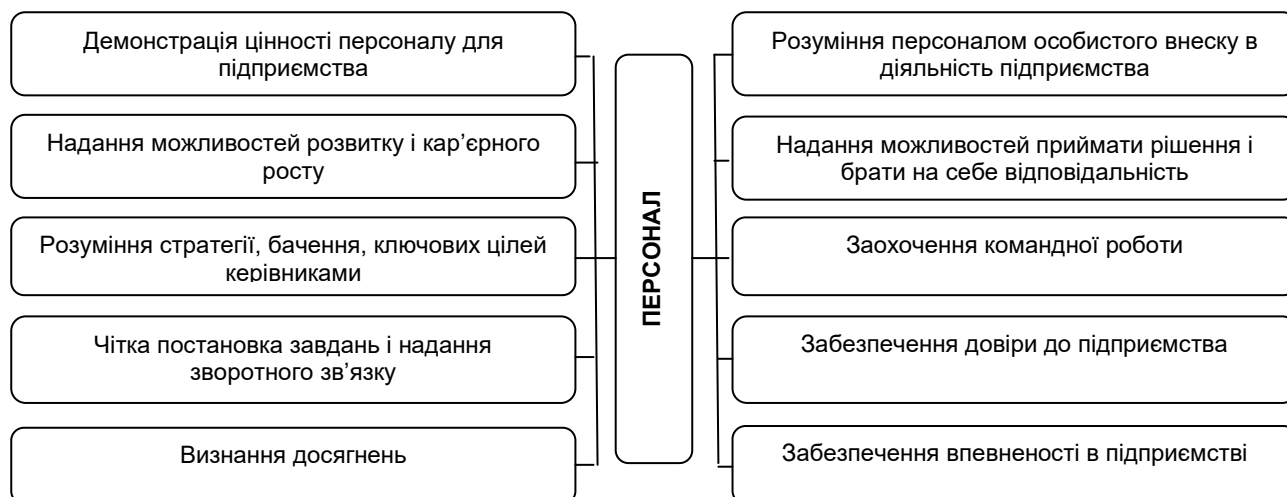


Рис. 2. Основні фактори залученості персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [9]

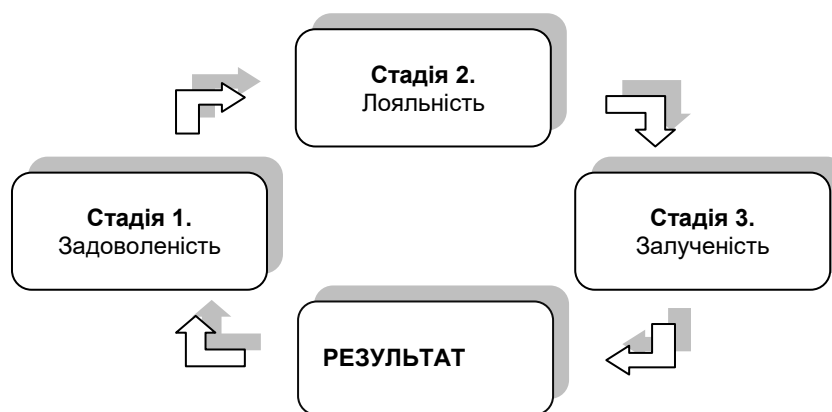


Рис. 3. Стадії трансформації співробітників при залученні

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Дослідження Aon Hewitt показали, що з метою підвищення рівня залученості персоналу підприємства керівництву необхідно працювати із факторами залученості, основними з яких є люди, робота, можливості, якість життя, підприємство і винагорода (табл. 2).

Таблиця 2

Фактори залученості персоналу

Назва фактору	Складові фактору
Люди	Топ-менеджери, лінійні менеджери, колеги, цінність співробітників, довіра.
Робота	Зміст роботи, відчуття завершеності, автономність, ресурси, процеси.
Можливості	Кар'єрні можливості, навчання і розвиток.
Якість життя	Умови праці, баланс між роботою і особистим життям.
Підприємство	Управління ефективністю, бренд роботодавця, репутація підприємства, політики і процедури, стабільність.
Винагорода	Оплата праці, пільги і компенсації, визнання.

Джерело: сформовано на основі [7]

Як бачимо, до факторів залученості поряд із винагородою, умовами праці, стилем керівництва і взаємовідносинами в колективі, персонал відносить успішне підприємство. Тобто, працівники хочуть бути залученими до бізнес-процесів ефективного, стабільного підприємства, яке має хорошу репутацію на ринку.

Ці фактори стосуються кожного підприємства, проте найбільше – роздрібних торговельних мереж, які працюють, щоб завоювати прихильність споживача і зберегти репутацію на внутрішньому ринку.

Для успішної діяльності роздрібних торговельних мереж є дуже актуальним питання залучення персоналу в контексті його розвитку і відповідності послуг міжнародним стандартам якості. Відповідно до ДСТУ ISO 10018:2015 «Управління якістю. Наставови щодо залучення персоналу та щодо його компетентності», визначено, що для залучення персоналу та його компетентності необхідно керуватися стратегічним процесним підходом (рис. 4).

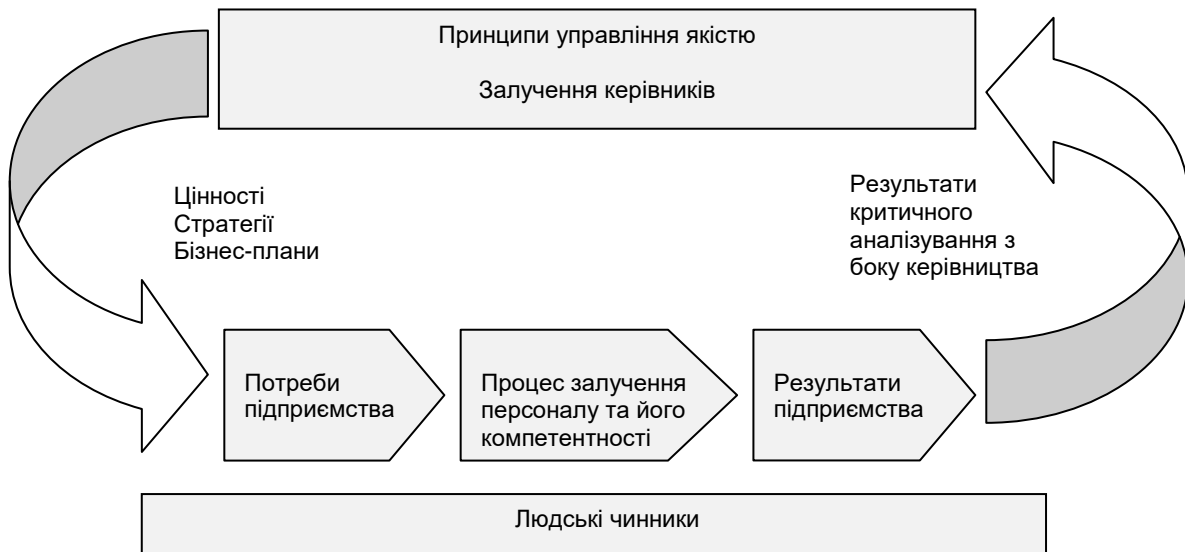


Рис. 4. Стратегічний процес залучення персоналу та його компетентності

Джерело: [6, с. VI]

Стратегічний процес щодо залучення персоналу та його компетентності у роздрібній торговельній мережі передбачає оперативні дії керівництва, результати і плани щодо залучення персоналу та його компетентності. Згідно визначення, наведеного у стандарті, поняття «компетентність» – це використання у діяльності знань, навичок і особистих здібностей [6, с. 1]. Ми погоджуємося із тим, що для забезпечення ефективної діяльності роздрібною торговельною мережі керівництву необхідно залучати компетентний персонал, вмотивований до безперервного удосконалення знань, навичок та особистих здібностей, адже торгівля працює на основі орієнтованості на споживача.

В сучасних умовах діяльності вітчизняного мережевого ритейлу все частіше основною дієвою особою є споживач. Як сказав Сем Уолтон, засновник американської торговельної мережі «Wal-Mart», споживач є головним босом, який може звільнити всіх у компанії, навіть і директора, просто витративши власні кошти в іншому місці. Споживачі наразі мають потребу не лише в якісних товарах, але й у високому рівні сервісу, комфортних умовах покупки та уважному ставленні до себе. Лише тоді, коли роздрібна торговельна мережа дотримується таких принципів, вона отримує перевагу на ринку.

Якість обслуговування у роздрібних торговельних мережах безпосередньо залежить від рівня компетентності персоналу, тому в Державних стандартах України розглядається консолідовано стратегічний процес щодо залучення персоналу та його компетентності. Він передбачає прийняття управлінських рішень щодо підвищення задоволеності споживачів на підставі результатів моніторингу, вимірювання та аналізу щодо залучення персоналу і його компетентності в межах системи управління якістю [6, с. VI].

Щодо залучення працівників, то у цьому стандарті визначено чинники, що впливають на залучення персоналу та його компетентність: ставлення та мотивація; обізнаність; обмін інформацією; творча та інноваційна діяльність; освіта і навчання; розширення прав і можливостей; задіяність; лідерство; встановлення мережі зв'язків; визнання та винагорода; підбір персоналу; відповідальність і повноваження; командна робота [6, с. 13].

Керівництву необхідно враховувати, що, починаючи з підбору персоналу, головною метою якого є найняти на роботу кваліфікованих, компетентних працівників, які будуть здатні якісно виконувати всі завдання, кожен чинник має суттєве значення для залучення персоналу та його компетентності. До прикладу, без свідомого ставлення та мотивації персонал не буде безперервно удосконалювати свою компетентність, а тому не зможе бути залученим до бізнес-процесів підприємства; без створення умов для здобуття освіти і навчання працівники не зможуть оволодіти навичками, необхідними для творчої та інноваційної діяльності та бути задіяними у бізнес-процесі; без достатньої обізнаності із системою управління якістю працівники не зможуть належним чином нести персональну відповідальність за результативне виконання процесу управління якістю тощо.

Отже, створення умов для залученості персоналу і його розвитку є основним завданням для керівництва сучасних торговельних мереж. Відповідно до стандарту, керівники мають демонструвати свої зобов'язання щодо залучення персоналу та щодо його компетентності шляхом встановлення стратегії і цілей, визначення відповідальності і повноважень, забезпечення розуміння потреб і очікувань споживачів, визначення вимог до персоналу щодо його компетентності.

Досліджуючи процес залучення персоналу в роздрібних торговельних мережах України, ми встановили, що до залучення персоналу і розвитку його компетентності керівництво кожної торговельної мережі підходить по-різному.

До прикладу, HR-служба роздрібною торговельною мережі «Novus» в управлінні персоналом акцентує увагу на стабільності і розвитку персоналу. Щороку проводиться опитування працівників для визначення соціального клімату, під час якого особлива увага приділяється показникам лояльності та залученості, готовності рекомендувати мережу як роботодавця тощо. Основні дані, одержані під час опитування, свідчать про потребу персоналу в стабільності і впевненості в завтрашньому дні, яку дає їм офіційна заробітна плата, соціальний пакет, можливість розвиватися тощо. Як показують дослідження, в мережі значну увагу приділяють відбору персоналу, який здійснюється за компетентістним підходом. Для кожної категорії персоналу є визначені пріоритетні компетентності, якими має володіти претендент на посаду [11] (табл. 3).

Таблиця 3

Пріоритетні компетентності у відборі персоналу в компанії «Novus»

Категорія персоналу	Пріоритетні компетентності
Персонал залу магазину (касири, продавці-консультанти)	- орієнтованість на споживача; - готовність працювати за стандартами мережі.
Фахівці департаменту	- відповідність корпоративній культурі і цінностям компанії; - відповідність професійних якостей, які вказує претендент.
Керівники	- емоційний інтелект; - рівень розвитку soft skills; - якщо рівень розвитку м'яких навичок достатній, тоді визначається рівень володіння hard skills.

Джерело: складено на основі [11]

Як бачимо, до відбору персоналу в роздрібній торговельній мережі «Novus» відносяться дуже ретельно. Пріоритетними у відборі претендентів на посади робітників і фахівців є компетентності, які сприятимуть швидкій соціалізації в колективі та орієнтованості на споживача. Щодо компетентностей, необхідних для претендентів на керівні посади, пріоритетними є наявність soft skills, які дають можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, швидкого налагоджування відносин в колективі, а отже, будуть сприяти залученості персоналу до бізнес-процесу [11].

Торговельну компанію «Леруа Мерлен Україна» вирізняють серед інших створені керівництвом сприятливі умови, які дозволяють залучити кожного працівника до життя і розвитку свого підрозділу, магазину і всього підприємства в цілому [13]. Основними принципами компанії є:

1. Загальні цілі: усвідомлення кожним працівником необхідності виконання взаємних зобов'язань.

2. Обмін знаннями: інформування і навчання працівників (програма Talent Booster Effekt), які прискорюють процес їх професійної адаптації й інтеграції в колектив, а також сприяють їх професійному та особистісному зростанню.

3. Розподіл повноважень: усвідомлення кожним працівником своєї відповідальності і можливості висловлювати свою точку зору відносно майбутнього компанії.

4. Спільний внесок: віра в колективну працю і мотивація колективних досягнень.

Ці принципи сприяють формуванню командного духу і ціннісно-орієнтованої єдності в колективі, мотивують працівників до розвитку і кар'єрного зростання, що, в свою чергу, сприяє залученості персоналу і конкурентоспроможності компанії [13].

Стратегія і корпоративна культура компанії «Colin's» спрямована на створення команди проактивних працівників, які прагнуть розвиватися разом з компанією. Керівництвом компанії систематично організовується проведення опитування серед працівників мережі магазинів щодо причин, за якими персонал залишається лояльним до компанії. Згідно даних цих опитувань, працівники надають перевагу стабільності компанії, можливості розвитку і кар'єрного зростання та атмосфері, яка панує в колективі. А це, у свою чергу, свідчить про залученість працівників [10].

В американській роздрібній мережі «Wal-Mart» створенню умов для залученості персоналу відводиться чільне місце, адже корпоративна культура компанії сфокусована на головній цінності – людині. Тому основна увага в компанії приділяється розвитку особистості, постійному удосконаленню, залученню працівників, участі в розподілі прибутків, що сприяє створенню культури приналежності. Засновник компанії Сем Уолтон вважав працівників основним фактором успіху компанії серед споживачів і тому працівникам не лише виплачувалася достойна зарплата, але й кожному, хто

працював більше року і більше тисячі годин нараховувався відсоток від прибутків, також дозволялося пільгове придбання акцій Wal-Mart – на 15% нижче ринкової вартості. До чинників залученості працівників можна віднести і відкритість інформації – працівникам оприлюднювалися результати продажів, рівень прибутків і витрат, а також довірчі відносини – в магазинах було встановлено допустимий рівень недостачі. Довірчі відносини і відкритість інформації сприяють підвищенню рівня відповідальності працівників і їх більшій залученості до бізнес-процесу [14, с. 121-131].

Отже, приклади з роботи успішних торговельних компаній показують, що залученість персоналу і його компетентність безпосередньо впливають на якість обслуговування споживачів, їх лояльність, а, відповідно, й на конкурентоспроможність роздрібної торговельної мережі на внутрішньому ринку. Ми переконані, що залучення персоналу – це не одноразова акція, а послідовний процес, який включає три етапи: підбір персоналу, прийняття на роботу, формування стабільного колективу (рис. 5).

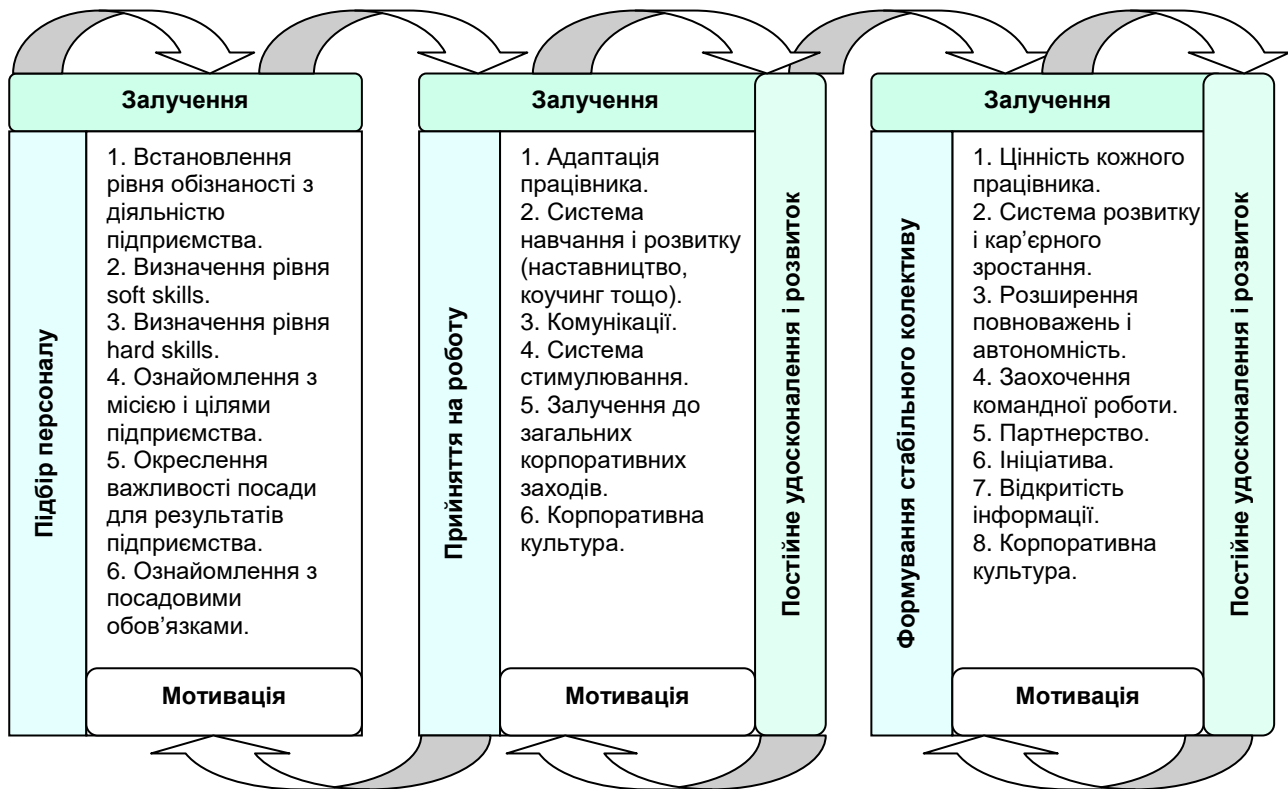


Рис. 5. Модель процесу залучення персоналу та його розвитку

Джерело: сформовано автором

На рис. 5 представлено процес залучення персоналу та його розвитку, починаючи з етапу підбору персоналу. Це пояснюється тим, що керівництву роздрібної торговельної мережі необхідно дуже ретельно підбирати персонал і брати на роботу лише тих претендентів, які зацікавлені в роботі саме в цій торговельній мережі, добре володіють soft skills, розуміють важливість посади для компанії, поділяють корпоративні цінності і мають мотивацію до постійного удосконалення. Звичайно після прийняття на роботу необхідно створити умови для адаптації працівника, організувати наставництво й підтримку з боку керівництва і колективу, належні комунікації і систему стимулювання, проте головним фактором тут знову є мотивація до постійного удосконалення і розвитку та підпорядкування корпоративній культурі. Наступний етап полягає у формуванні стабільного колективу, який передбачає створення умов, сприятливих для формування високого рівня залученості персоналу, коли працівники відчувають свою цінність для підприємства, мають повноваження приймати рішення і несуть за них відповідальність, мають можливість розвиватися і будувати кар'єру та ідентифікують себе із підприємством, сприймаючи бізнес як свій. Звичайно ж, в умовах, коли науково-технічний прогрес та інноваційні технології вимагають від сучасних вітчизняних торговельних мереж постійного розвитку, працівникам, щоб відчувати високий рівень залученості, необхідно постійно удосконалювати свою компетентність, тобто безперервно розвивати свої навички, набувати нових знань. Тому залучення мотивує працівників до безперервного розвитку, який, у свою чергу, впливає на їх мотивацію до залучення.

Висновки з проведеного дослідження. Сучасні роздрібні торговельні мережі функціонують в умовах глобалізації і постійної конкуренції за лояльність споживачів, на яку впливають культура

обслуговування, компетентність персоналу і його бажання виявляти турботливе та уважне ставлення до споживачів. Для забезпечення належної репутації на вітчизняному ринку щодо відповідності потребам і запитам споживачів, а, відповідно, й підвищення конкурентоспроможності, керівництво мережі має створювати умови для залучення працівників до бізнес-процесів, мотивуючи їх до виконання роботи з максимальною самовіддачею та безперервного удосконалення власної компетентності. З метою організації процесу залучення персоналу та його розвитку керівництву роздрібних торговельних мереж необхідно ретельно підбирати персонал, створювати умови для адаптації і розвитку, формувати і підтримувати корпоративну культуру, і, головне, формувати стабільний колектив, вмотивований постійно удосконалювати свою компетентність, здатний проявляти ініціативу і в якому панує довіра, партнерство, корпоративний дух.

Література

1. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*: електронне фахове видання з економічних наук. 2018. № 8. С. 6-14.
2. Бойченко О. Залученість персоналу в умовах невизначеності. *Strategic business review*. 2018. URL: <https://www.eu.com/sbr.in.ua?p=2819> (дата звернення: 15.01.2020).
3. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія / І. М. Копич, О. О. Нестуля та ін. ; за ред. В. В. Апопія, П. Ю. Балабана. Львів : «Новий Світ-2000», 2014. 565 с.
4. ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять. [чинний від 2005-07-01] Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2005. 30 с.
5. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). [чинний від 2016-07-01] Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с. (Національні стандарти України).
6. ДСТУ ISO 10018:2015. Управління якістю. Настанови щодо залучення персоналу та його компетентності (ISO 10018:2012, IDT). [чинний від 2017-01-01] Вид. офіц.: Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2017. 19 с.
7. Исследование вовлеченности сотрудников / Aon Hewitt Research, 100 Best Employers versus Standard & Poor's top 500 companies. 2015. URL: http://hrc.com.ua/wpcontent/uploads/2015/08/HRC_Engagement-Survey_2015_UKR.pdf (дата звернення: 15.01.2020).
8. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач. *Кадровик*. 2014. № 9. С. 74-84.
9. Методологія дослідження рівня залученості співробітників / ЕУ. 2017. URL: [https://www.eu.com/Publication/vwLUAssets/ey-employee-engagement-survey-metodologyukr/\\$FILE/ey-employee-engagement-survey-metodology-ukr.pdf](https://www.eu.com/Publication/vwLUAssets/ey-employee-engagement-survey-metodologyukr/$FILE/ey-employee-engagement-survey-metodology-ukr.pdf) (дата звернення: 15.01.2020).
10. Нагорський В. Кращі HR-практики в ритейлі: мережа магазинів Colin's. Асоціація ритейлерів України. 2018. URL: <https://rau.ua/personalii/luchshie-hr-v-ritejle-colin-s/> (дата звернення: 15.01.2020).
11. Нагорський В. Кращі HR-практики в ритейлі: мережа магазинів «Novus». Асоціація ритейлерів України. 2019. URL: <https://rau.ua/personalii/luchshie-hr-v-ritejle-novus/> (дата звернення: 15.01.2020).
12. Організація торгівлі : підручник / В. В. Апопій та ін. ; за ред. В. В. Апопія. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 632 с.
13. ТОВ «Леруа Мерлен Україна». *ALLUKRAINE*. Довідник компаній України. URL: <https://allukraine.net/stroitelstvo/tov-lerua-merlen-ukraine> (дата звернення: 15.01.2020).
14. Уолтон С. Сделано в Америке: Как я создал Wal-Mart / Пер. с англ. 7-е изд. Москва : Альпина Паблшер, 2012. 222 с.
15. Frank F. D., Finnegan R. P., Taylor C. R. The race for talent; retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*. 2004. Vol. 27. No. 3. P. 12-25.
16. Хвостенко Т. Залучення персоналу як інструмент бізнесу для покращення фінансових показників. *IGхолдинг*. 2017. URL: <http://www.iqholding.com.ua/articles/zaluchennya-personalu-yak-rokrashchennya-finansovikh-pokaznikiv-0> (дата звернення: 15.01.2020).
17. Чорій М. В. Шляхи покращення конкурентоспроможності ресторанного господарства за рахунок якості обслуговування. *Актуальні проблеми наукового й освітнього простору в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 травня 2015 р., Мукачево: Вид-во «Карпатська вежа», 2015. С. 75-77.
18. Чуланова О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом. *Наукоедение*: Интернет-журнал. 2016. Том 8. № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> (дата звернення: 15.01.2020).
19. Щетініна Л. В., Яструбинська А. Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. *Irkneu*. 2017. URL: <http://www.ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf> (дата звернення: 15.01.2020).

References

1. Bei, H.V. (2018), "Managing of personnel developing as a method of ensuring a high level employee involvement", *Modern Economics: elektronne fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk*, no. 8, pp. 6-14.
2. Boichenko, O. (2018), "Involvement of staff under uncertainty", *Strategic business review*, available at: <https://www.ey.com/sbr.in.ua?p=2819> (access date January 15, 2020).
3. Kopych, I.M., Nestulia, O.O. et al. (2014), *Vnutrishnia torhivlia Ukrainy: problemy i perspektyvy rozvytku* [Internal trade of Ukraine: problems and prospects for development], monograph, "Novyi svit-2000", Lviv, Ukraine, 565 p.
4. State Consumer Standard of Ukraine (2004), *DSTU ISO 4303:2004. Rozdribna ta optova torgivlya. Terminy ta viznachennya*. [SSTU ISO 4303:2004 Retail and Wholesale Trade. Terms and definitions of concepts (ISO 4303:2004)], Vved. 2005-07-01, Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine, 30 p.
5. State Consumer Standard of Ukraine (2016), *DSTU ISO 9000:2015. Sistemy upravlinnya yakystyu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv*. [SSTU ISO 9000:2015 Quality Management Systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015. IDT)], Vved. 2016-07-01, Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine, 45 p.
6. State Consumer Standard of Ukraine (2017), *DSTU ISO 10018:2015. Upravlinnya yakystyu. Nastanovy shodo zaluchennya personal ta shodo yogo kompetentnosti*. [SSTU ISO 18000:2015 Quality Management. Guidelines on people involvement and competence. (ISO 18000:2012. IDT)], Vved. 2017-01-01, Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine, 19 p.
7. Aon Hewitt Research (2015), 100 Best Employers versus Standard & Poor's top 500 companies. Employee engagement research, available at: http://hrc.com.ua/wpcontent/uploads/2015/08/HRC_Engagement-Survey_2015_UKR.pdf (access date January 15, 2020).
8. Konovalova, V. (2015), "Personnel engagement management: success and failure factors", *Kadrovik*, no. 9, pp. 74-84.
9. EY (2017), Methodology for researching the level of employee engagement, available at: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-employee-engagement-survey-metodologyukr/\\$FILE/ey-employee-engagement-survey-metodology-ukr.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-employee-engagement-survey-metodologyukr/$FILE/ey-employee-engagement-survey-metodology-ukr.pdf) (access date January 15, 2020).
10. Nagorsky, V. (2018), "Best HR practices in retail: Colin's network of stores", *Association of Retailers of Ukraine*, available at: <https://rau.ua/personalii/luchshie-hr-v-ritejle-colin-s/> (access date January 15, 2020).
11. Nagorsky, V. (2019), "Best HR Practices in Retailing: Novus Network of Shops", *Association of Retailers of Ukraine*, available at: <https://rau.ua/personalii/luchshie-hr-v-ritejle-novus/> (access date January 15, 2020).
12. Apopii, V.V., Mishuk, I.P., Rebizkiy, V.M. et al. (2005), *Organisaziia torhivli* [Trade Organization], 3rd vol. Edited by V.V. Apopiy, Centre of educational literature, Kyiv, Ukraine, 632 p.
13. LLC Leroy Merlin Ukraine. *ALLUKRAINE*. Directory of Companies of Ukraine, available at: <https://allukraine.net/stroitelstvo/tov-lerua-merlen-ukraine> (access date January 02, 2020).
14. Walton, S. (2012), *Zrobleno v Ameryzi. Yak ya stvoryv Wal-Mart* [Made in America: My Story], Trans. with English, 7th ed., Alpina Publishers, Moscow, Russia, 222 p.
15. Frank, F. D., Finnegan, R. P. and Taylor, C. R. (2004), "The race for talent; retaining and engaging workers in the 21st century", *Human Resource Planning*, Vol. 27, no. 3, pp. 12-25.
16. Khvostenko, T. (2017), "Involvement of personnel as a business tool for improving financial performance", *IG holding*, available at: <http://www.igholding.com.ua/articles/zaluchennya-personalu-yak-pokrashchennya-finansovikh-pokaznikiv-0> (access date January 15, 2020).
17. Choriy, M.V. (2015), "Ways to improve restaurant competitiveness households for service quality". *Akthalni problemy naukovooho y osvithnoho prostoru v umovakh pohlyblennia yevrointehratsiinykh protsesiv : Zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. [Topical problems of scientific and educational space in the conditions of deepening of European integration processes : Conference proceedings of the International conference], (Mukachevo, 14-15 May 2015), "Carpathian tower", pp. 75-77.
18. Chulanova, O.L. (2016), "Involvement of staff of the organization: basic approaches, basic principles, practice of use in work with staff", *Internet journal "Science"*, Volume 8, no. 2, available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> (access date January 02, 2020).
19. Shchetinina, L.V. and Yastrubinska, A.E. (2017), "Assessment of staff engagement: values, requirements and practical recommendations", *Irkneu*, available at: <http://www.ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf> (access date January 15, 2020).

Стаття надійшла до редакції 02.02.2020 р.