

УДК 331:108.65

Леськова С. В.,

leskovalana@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5118-6448,

викладач кафедри маркетингу і менеджменту, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

Анотація. У статті розглянуто основні тенденції в управлінні персоналом, в результаті чого встановлено, що навчання персоналу є найважливішим трендом в HR. Обґрунтовано необхідність системного управління розвитком персоналу роздрібних торговельних мереж під впливом світових тенденцій у впровадженні інновацій в торгівлі. Сформовано модель імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом роздрібних торговельних мереж. Проведено аналіз даних щодо визначення компетенцій, необхідних для працевлаштування у вітчизняні роздрібні торговельні мережі. Обґрунтовано використання в управлінні персоналом роздрібних торговельних мереж таких інструментів, як HR-брендинг, HR-маркетинг, моделі компетенцій. Сформовано профіль компетенцій торговельного персоналу, що дозволить HR-фахівцям роздрібних торговельних мереж створити модель компетенцій, з допомогою якої підвищити ефективність пошуку і відбору персоналу. Окреслено важливість впровадження у процес адаптації нових працівників інноваційних методів: гейміфікація, навчання з використанням технологій віртуальної і додаткової реальності (VR, AR), менторство. Показано необхідність розроблення планів індивідуального розвитку працівників, згідно з якими буде можливість системно застосовувати reskilling (перенавчання) і upskilling (підвищення кваліфікації) торговельного персоналу. Визначено алгоритм розроблення плану індивідуального розвитку працівника, що ґрунтується на рекомендаціях щодо організації навчання персоналу, визначених у ДСТУ ISO 10015:2008 “Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу”. Проведено аналіз методів оцінки персоналу, які використовують у своїй практиці вітчизняні роздрібні торговельні мережі, і обґрунтовано доцільність застосування в оцінюванні персоналу таких методів, як «360 градусів» і Assessment centre. Обґрунтовано значення створених умов для системного розвитку персоналу і кар’єрного зростання для утримання й залучення працівників у роздрібних торговельних мережах і сприяння зміцненню HR-бренда, що є важливою складовою кадрової стратегії компанії.

Ключові слова: розвиток персоналу, роздрібні торговельні мережі, модель, план індивідуального розвитку.

Leskova S. V.,

leskovalana@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5118-6448,

Lecturer, Department of Marketing and Management, Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytskyi

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM IN THE PROCESS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF RETAIL TRADE NETWORKS

Abstract. The article considers the main trends in personnel management, as a result of which it is determined that personnel training is the most important trend in managing human resources. The necessity of systematic management of personnel development of retail trade networks under the influence of world tendencies in introduction of innovations in trade is substantiated. The model of implementation of the innovative system of personnel development management in the process of personnel management of retail trade networks is formed. The data analysis for determination of the competences necessary for employment in domestic retail trade networks is carried out. The use of such tools as HR-branding, HR-marketing and competencies model in the personnel management of retail trade networks is substantiated. A profile of sales staff competencies has been developed, which will allow HR-specialists of retail chains to create a competencies model and increase the efficiency of search and selection of personnel. The importance of introduction of innovative methods in the process of adaptation of new employees is outlined: gamification, training with the use of virtual and augmented reality technologies (VR, AR), mentoring. It is shown the need to develop plans for employees individual development, according to which it will be possible to systematically apply reskilling and upskilling of sales staff. An algorithm for introduction an individual employee development plan is elaborated on the basis of recommendations for the organization of staff training, defined in State Standard of Ukraine ISO 10015: 2008 “Quality Management. Guidelines for staff training”. The analysis of personnel evaluation methods used in practice of

domestic retail trade networks is carried out, and the expediency of application of such methods as "360 degrees" and "Assessment Center" in personnel evaluation is substantiated. The importance of the created conditions for the systematic personnel development and career growth as well as for retaining and attracting employees in retail chains and promoting strengthening the HR-brand, which is an important component of the company's personnel strategy, is substantiated.

Key words: personnel development, retail trade networks, model, individual development plan.

JEL Classification: M51, M53, L81

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-15>

Постановка проблеми. Світовий досвід роздрібної торгівлі показує, що основою стійкого економічного зростання є рівень розвитку інноваційних технологій та використання знань персоналу як найважливіших економічних ресурсів підприємства. Роздрібні торговельні мережі, слідуючи глобальним тенденціям, організовують для персоналу внутрішнє корпоративне навчання, впроваджують у систему управління розвитком персоналу інноваційні методи з метою забезпечення безперервного розвитку персоналу. Це пов'язано з динамічним впровадженням інновацій у торговельний процес, постійним підвищенням вимогливості споживачів до якості обслуговування, діджиталізацією, роботизацією, що спонукає роздрібні торговельні мережі безперервно вдосконалювати знання і навички працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні дослідження теоретико-прикладних аспектів розвитку персоналу висвітлені у зарубіжних і вітчизняних учених: М. Армстронга, Л. Балабанової, Н. Гебер, О. Гетьман, О. Грішнкової, І. Грузіної, Г. Деслера, П. Друкера, Т. Збрицької, О. Кузьміна, В. Савченка, Л. Спенсера, С. Спенсера, М. Татаревської, Н. Тома, О. Шканової та ін.

Проте розвиток персоналу роздрібних торговельних мереж на кожному етапі управління персоналом не було висвітлено в наукових працях учених, хоча такий підхід, на нашу думку, дасть можливість адаптувати систему управління розвитком персоналу до інноваційних змін у торгівлі, пов'язаних із економічною глобалізацією.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення моделі імплементації інновацій в управлінні розвитком персоналу в процес управління персоналом роздрібних торговельних мереж.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роздрібним торговельним мережам, що функціонують в умовах економічної глобалізації, для забезпечення конкурентоспроможності на ринку необхідно швидко реагувати на зміни і гнучко адаптуватися до них. Важливою конкурентною перевагою роздрібної торговельної мережі в таких умовах може стати компетентний персонал, здатний забезпечити впровадження інноваційних технологій в

торговельні процеси і задовольнити потреби споживачів у якісних послугах. За умов стрімкого розвитку технологій знання і навички працівників мають властивість застарівати, тому успішними на сучасному ринку є ті роздрібні торговельні мережі, які зацікавлені в навчанні і розвитку своїх працівників.

Відповідно до досліджень міжнародної консалтингової компанії "Deloitte", оприлюднених у 2019 році в глобальному щорічному звіті Global Human Capital Trends, навчання персоналу є найважливішим трендом у HR. Це відзначили 86 % компаній світу і 84 % українських компаній [1].

Слід зазначити, що пріоритетність навчання і розвитку персоналу у вітчизняних роздрібних торговельних мережах пояснюється не лише інтенсивним впровадженням інноваційних технологій у торговельні процеси. До цього спонукають і динамічні зміни смаків та звичок споживачів, що пов'язано з появою нових пропозицій товарів і послуг, які впливають на виникнення нових споживачьких потреб.

Наші дослідження показали, що з метою забезпечення кращої взаємодії зі споживачами вітчизняний ритейл, впроваджуючи інноваційні технології, інтегрує різні онлайн та офлайн-канали. Це допомагає сформувати унікальний споживчий досвід, а також вимагає від керівництва роздрібних торговельних мереж підвищувати вимоги до рівня компетентності торговельного персоналу і постійно шукати ефективні методи для його розвитку.

Великі вітчизняні роздрібні торговельні мережі, такі як "Епіцентр К", "Фокстрот. Техніка для дому", "Комфі", "Сільпо", "Ашан", значну увагу приділяють організації розвитку персоналу. Проте з метою вдосконалення систем управління розвитком персоналу в цих мережах пропонуємо імплемувати дану систему шляхом впровадження інноваційних методів розвитку персоналу на кожному з етапів процесу управління персоналом.

Модель імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом зображено на рис. 1.

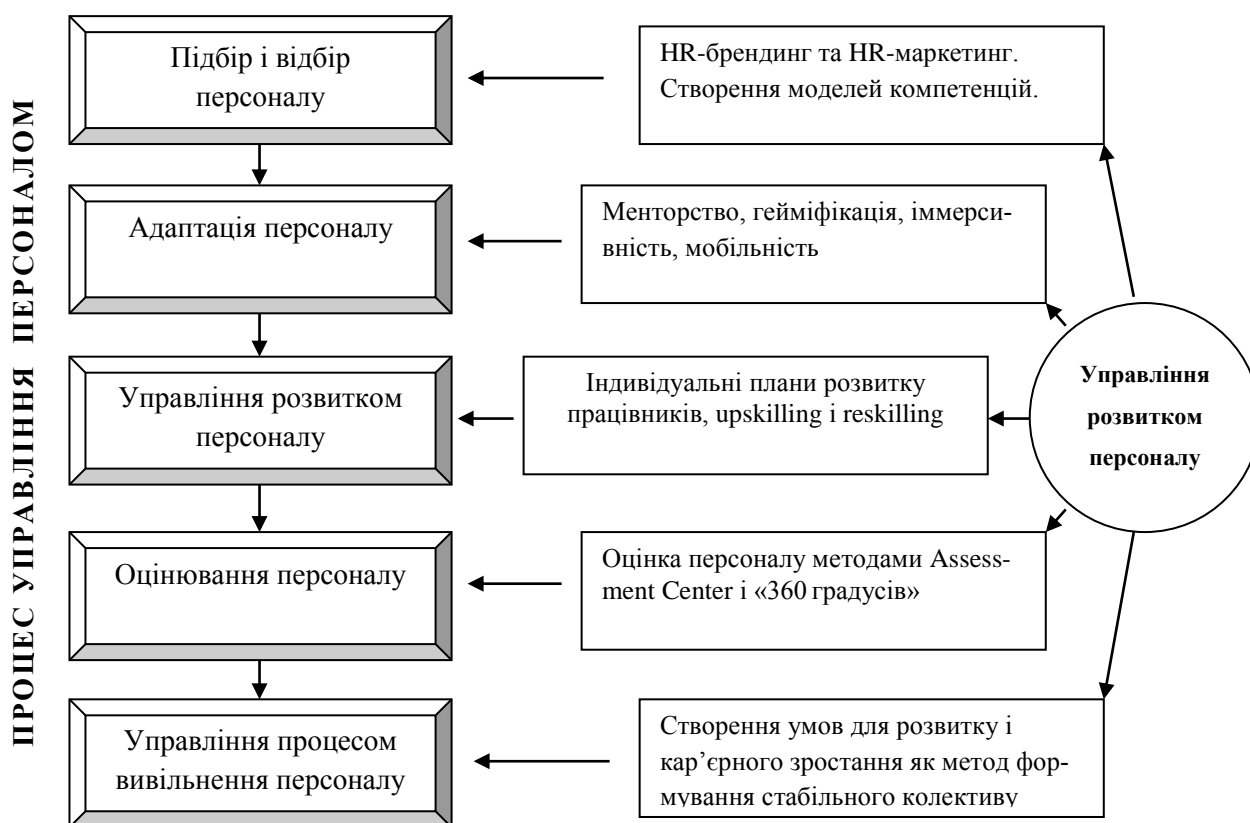


Рис. 1. Модель імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу у процес управління персоналом (розробка автора)

На першому етапі процесу управління персоналом імплементація здійснюється через такі інструменти, як HR-брендинг, HR-маркетинг, моделі компетенцій.

HR-брендинг – комплекс заходів, з допомогою яких формується позитивний імідж роздрібно-торгівельної мережі в якості роботодавця. Як правило, роздрібно-торгівельна мережа може досягнути цього, підтримуючи корпоративну культуру, формуючи відповідну корпоративну поведінку, норми та цінності. Таким чином формується HR-бренд (бренд роботодавця), який може бути внутрішній (зорієнтований на співробітників) і зовнішній (зорієнтований на потенційних працівників). Для ефективного підбору і відбору персоналу має системно здійснюватися аналіз HR-бренда, що зорієнтований на маркетингові інструменти, оскільки акцентується увага на вивченні тих сигналів, які роздрібно-торгівельна мережа транслює назовні й усередину компанії для посилення привабливого іміджу роботодавця [10].

З метою посилення бранда роботодавця використовується HR-маркетинг, що передбачає побудову стратегії підбору персоналу з позиції клієнтоорієнтованості. Розробляється програма лояльності для працівників, визначаються ціннісні пропозиції (EVP) та інші нестандартні рішення для залучення персоналу, що має потенціал для безперервного розвитку.

Ще один із ефективних інструментів, які необхідно впроваджувати на етапі підбору й відбору

персоналу, – моделі компетенцій. Компетенція – базова якість людини, що зумовлює ефективне та/або найкраще виконання будь-якої роботи [6]. Для моделі компетенцій складається профіль компетенцій, в якому передбачаються пріоритетні компетенції та їх характеристика.

У роздрібній торгівлі процес обслуговування передбачає безпосередню фізичну взаємодію торговельного персоналу зі споживачами і саме по роботі персоналу споживачі оцінюють роздрібно-торгівельну мережу в цілому. Отже, від компетентності персоналу залежить налагодження тривалих позитивних відносин зі споживачами, а це, відповідно, впливає на конкурентоспроможність роздрібно-торгівельної мережі на внутрішньому ринку. Тому виникає необхідність першочергово сформуванню моделі компетенцій для торговельного персоналу, яку доцільно використовувати на етапі підбору й відбору персоналу.

Аналіз оголошень про вакансії, розміщених досліджуваними роздрібними торговельними мережами на сайтах work.ua, robota.ua, Jooble.ua, hh.ua, показав, що при відборі торговельного персоналу вони надають перевагу таким компетенціям: клієнтоорієнтованість, комунікативна компетентність, готовність до навчання, відповідальність, вміння працювати в команді.

Формуючи профіль компетенцій торговельного персоналу, пропонуємо доповнити перелік компетенціями: пунктуальність, впевненість, відповідність корпоративній культурі і

володіння персональним комп'ютером на рівні користувача.

Пунктуальність є найпершою компетенцією, яку можна оцінити на етапі підбору і відбору персоналу, перевіряючи, чи вчасно прийшов претендент на співбесіду. Дана компетенція є важливою для торговельного персоналу, адже свідчить про самодисципліну, самоконтроль, вимогливість до себе, що у процесі роботи сприятиме сумлінному виконанню обов'язків і безперервному розвитку працівників.

Впевненість – одна з найважливіших компетенцій торговельного персоналу, яка має бути пріоритетною під час підбору і відбору, адже **невпевнена людина не викликає довіри**. Є дві складові впевненості: впевненість у собі і впевненість у товарі, який продається. Під час співбесіди можна перевірити, чи впевнений претендент в собі. **Впевненість у товарі буде розвиватися у працівника по мірі того, як він розвиватиме свої знання про товар.**

Корпоративна культура – система поведінки працівників, яка регулюється певним набором цінностей, правил, визнаних усім колективом – від найнижчої до найвищої ланки. **Для працівника вона має бути комфортною**, тому під час відбору персоналу, оцінюючи претендента на посаду, варто оцінювати відповідність корпоративним нормам поведінки.

Ще одна компетенція, необхідна торговельному персоналу як для роботи, так і для подальшого системного розвитку, – “володіння персональним комп'ютером на рівні користувача”. Хоч у сучасному комп'ютеризованому суспільстві важко знайти людину, що не володіє навичками роботи з комп'ютером, проте ця компетенція має бути обов'язковою у профілі компетенцій торговельного персоналу.

Пропонуємо профіль компетенцій працівників торговельного залу для моделі компетенцій (табл. 1).

Таблиця 1

Профіль компетенцій працівників торговельного залу
(сформовано авторами на основі [5; 9])

Компетенція	Визначення	Приклад поведінки претендента на посаду
1	2	3
Пунктуальність	Характерна риса людини, що проявляється у високій організованості, акуратності, суворому дотриманні певних правил, дисциплінованості.	Акуратно заповнює анкету; приходить на співбесіду завчасно; під час співбесіди чітко формулює свої думки; зовнішній вигляд відповідає ситуації тощо.
Упевненість	Почуття відсутності сумнівів, побудоване на набутому людиною досвіді і передовсім на здобутих нею раніше знаннях.	Поводить себе спокійно, не метушиться, сміливо дивиться в очі, чітко висловлює свої думки, не сутулиться, сидить прямо.
Відповідність корпоративній культурі	Відповідність цінностям компанії, корпоративним нормам поведінки, лояльність до компанії.	Поділяє цінності компанії, йому підходять правила, норми поведінки працівників. Готовий дотримуватися стандартів компанії.
Клієнтоорієнтованість	Сукупність знань, умінь, навичок, які завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам та особистим якостям працівників сприяють певній поведінці, встановленню та підтриманню відносин зі споживачами для отримання необхідного результату	Демонструє позитивний настрій, ввічливе ставлення, вміння вислухати, стресостійкість у різних ситуаціях, емпатію, здатність переключитися з негативних емоцій на позитивні. Добре володіє своїм емоційним станом.
Комунікативна компетентність	Здатність налагоджувати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми в різних ситуаціях спілкування, базована на знаннях і досвіді, розумінні себе та інших.	Демонструє здатність передавати точну інформацію, сприймати думки інших людей. З легкістю підтримує розмову, встановлює зоровий контакт, не губиться у спілкуванні.
Готовність і здатність до безперервного навчання	Бажання пізнавати щось нове, навчатися; вміння застосовувати різні технології для здобуття нових знань, умінь і навичок.	Демонструє зацікавленість, дослідницькі навички, системне розуміння застосування знань. Цікавиться цифровими технологіями, багато читає. Виявляє і працює з власними сильними і слабкими сторонами, визначає потреби в розвитку.

1	2	3
Вміння працювати в команді	Ефективна спільна робота з представниками різних культур в компанії для досягнення спільних цілей.	Виявляє здатність до кооперації; виконувати роботу в групі під керівництвом лідера, враховувати вимоги дисципліни.
Навички роботи з персональним комп'ютером на рівні користувача	Навички використання програмних засобів і навички роботи в комп'ютерних мережах, уміння використовувати інтернет-ресурси.	Впевнений користувач: MS Office (Word, Excel), пошук інформації в Інтернеті, вміння створити акаунт, працювати з електронною поштою.

Профіль компетенцій дозволить HR-фахівцям роздрібних торговельних мереж створити модель компетенцій для торговельного персоналу, з допомогою якої підібрати працівників, які швидко опанують знання, необхідні для роботи в ритейлі, зможуть налагодити відносини зі споживачами і з колегами, що сприятиме ефективній роботі мережі та її іміджу на ринку.

Наступним етапом управління персоналом є адаптація. Згідно з нашими дослідженнями вітчизняні роздрібні торговельні мережі для розвитку персоналу в період адаптації на підприємстві використовують такі методи: наставництво, лекції, семінари, інтернет-навчання, тренінги, вебінари з представниками виробників і постачальників.

Проте з метою підвищення ефективності розвитку персоналу в час цифровізації бізнес-процесів методи навчання й розвитку персоналу потребують певної інтеграції із digital-технологіями. Для швидкої адаптації новоприйнятих працівників вважаємо за доцільне впроваджувати такі інструменти: гейміфікація, навчання з використанням технологій віртуальної і додаткової реальності (VR, AR), менторство. Застосування гейміфікації як методу навчання дає можливість використати симбіоз education і entertainment для кращого засвоєння навчального матеріалу та більш ефективного набуття навичок завдяки емоціям.

Щодо технологій віртуальної і додаткової реальності (VR, AR), вони є наразі популярними у зарубіжних роздрібних торговельних мережах. До прикладу, найбільша американська роздрібна торговельна мережа Walmart використовує даний метод у навчанні працівників з 2018 року. Для цього мережа закупила 17 тисяч VR-хедсетів Oculus Go із навчальними модулями, які найчастіше фокусуються на розвитку в працівників емпатії, навичок обслуговування споживачів, правильному використанні нових технологій. Ефективність навчання з допомогою пристроїв VR забезпечується завдяки тому, що мозок відчуває, ніби працівник насправді стикнувся з певною проблемною ситуацією [3].

Для психологічної підтримки новоприйнятих працівників пропонуємо використовувати менторство, яке в їх адаптації буде ефективнішим за

традиційне наставництво. Менторство – це “підтримка і заохочення людей у процесі навчання з метою максимізації їх потенціалу, розвитку навичок, покращення результатів їх діяльності, а також допомоги в особистісному становленні” [2]. Важливим аспектом менторства є те, що воно не завжди потребує безпосередньої взаємодії новачка з наставником і може здійснюватися за допомогою інтернет-ресурсів або мобільного зв'язку.

Потреба у використанні інноваційних персонал-технологій на етапі навчання та розвитку персоналу є нагальною у зв'язку з постійними змінами, що відбуваються в торгівлі. Дослідження найбільшої в світі міжнародної консалтингової та інвестиційної компанії у сфері комерційної нерухомості CBRE (Coldwell Banker Richard Ellis) “Майбутнє ритейлу 2030” показує, що діджитал-технології в торгівлі у найближчих десятих роках нададуть можливість ритейлерам передбачати потреби споживачів, перш ніж вони їх сформулюють, а традиційні магазини стануть посланцями брендів і зосередять увагу на враженнях споживачів від шопінгу [7]. Щоб це забезпечити, сучасним роздрібним торговельним мережам необхідно системно застосовувати reskilling (перенавчання) і upskilling (підвищення кваліфікації) торговельного персоналу, використовуючи інноваційні методи.

Системний підхід у застосуванні reskilling і upskilling для торговельного персоналу вимагає розроблення планів індивідуального розвитку працівників. Вважаємо за доцільне використовувати для розроблення планів індивідуального розвитку працівників настанови щодо організації процесу навчання персоналу, визначені в ДСТУ ISO 10015:2008 “Управління якістю. Настави щодо навчання персоналу” [4]. Алгоритм розроблення плану індивідуального розвитку працівника зображено на рис. 2.

Індивідуальний підхід в організації розвитку працівників роздрібної торговельної мережі необхідний у зв'язку з тим, що всі працівники мають різний рівень знань, умінь і навичок, володіють різним потенціалом.

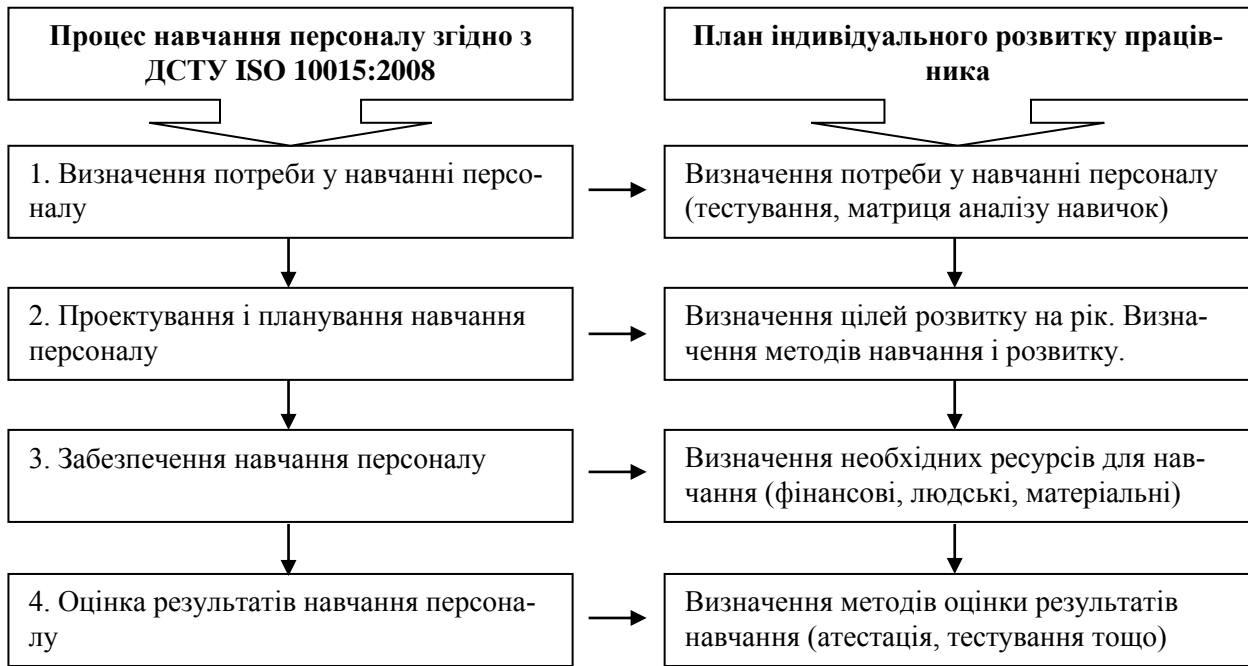


Рис. 2. Алгоритм розроблення плану індивідуального розвитку працівника (розроблено авторами на основі [4])

Оцінку компетентності торговельного персоналу з метою визначення потреби в навчанні, виявлення відповідності компетенцій працівників управлінським посадам при створенні кадрового резерву, а також розроблення планів індивідуального розвитку персоналу необхідно здійснювати систематично і комплексно, використовуючи різні методи. Аналіз методів оцінки персоналу, які

використовують у своїй практиці вітчизняні роздрібні торговельні мережі, показує, що найчастіше ними застосовуються атестація, оцінка роботи за КРІ, “таємний покупець”. Вважаємо за доцільне розширити перелік методів для оцінки персоналу такими методами, як «360 градусів» і Assessment centre (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика пропонуванних методів оцінки компетентності торговельного персоналу (сформовано авторами на основі [8])

Назва методу оцінки	Коротка характеристика	Переваги і недоліки	Необхідні засоби для проведення оцінки
Метод «360 градусів»	Проведення оцінювання компетенцій працівника шляхом проведення анкетного опитування самого працівника, його колег, керівника, підлеглих. Метод орієнтований на виявлення наявності особистісних та професійних якостей, що в результаті показує, які саме якості проявляються в роботі. Використовується для: - визначення потреби в навчанні працівника; - складання плану індивідуального розвитку працівника; - формування кадрового резерву.	Переваги: - моделювання критеріїв оцінки під вимоги підприємства; - отримання різнобічної оцінки; - анонімність; - не вимагає значних фінансових витрат; - дозволяє охопити велику кількість працівників; - можливість отримати оцінку soft skills працівників. Недоліки: - здійснюється оцінка лише компетенцій, а не результатів діяльності; - можливість суб'єктивної оцінки з боку інших працівників.	1. Моделі компетенцій для розроблення анкет. 2. Анкети. 3. Мобільний телефон, планшет або комп'ютер.

1	2	3	4
Assessment centre	Технологія оцінки персоналу, що ґрунтується на моделюванні ключових аспектів діяльності окремих працівників для виявлення наявних у них особистісно-ділових якостей та визначення відповідності компетенцій працівників підприємства його цілям, стратегії, корпоративній культурі, структурі, технологіям із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур.	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дає змогу працівникам продемонструвати свої компетенції в певних ситуаціях; - дає можливість визначити відповідність компетенцій працівників підприємства його цілям, стратегії, корпоративній культурі; - дає можливість визначити відповідність компетенцій працівника при формуванні управлінського кадрового резерву. <p>Недоліки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - значні витрати часу; - залучення значної кількості спостерігачів; - висока вартість; - високий рівень стресу в учасника при отриманні зворотного зв'язку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моделі компетенцій. 2. Імітаційні вправи, що дають змогу при їхньому виконанні спостерігати в учасників потрібні компетенції. 3. Ведучий і команда спостерігачів. 4. Наявність відповідного приміщення й обладнання.

Застосування методів «360 градусів» і Assessment centre поряд з методами, які традиційно використовуються роздрібними торговельними мережами для оцінки персоналу, дозволить отримати різнобічну оцінку компетентності працівників за багатьма критеріями і вибудувати програму навчання та розвитку персоналу компанії.

Створення умов для розвитку і кар'єрного зростання персоналу в роздрібних торговельних мережах є одним із ключових факторів, які впливають на утримання персоналу, що необхідно забезпечувати, навіть на етапі управління процесом вивільнення персоналу. Це підтверджують дослідження вітчизняних учених і міжнародних консалтингових компаній, що аналізують тенденції в HR. Зокрема, у 2018 році на глобальній внутрішній конференції для представників HR-напрямку, яку проводило міжнародне об'єднання аудиторських і консалтингових компаній BDO, було оприлюднено результати дослідження на тему утримання і залучення персоналу. На конференції озвучено основні фактори, які впливають на цей показник:

- можливість будувати кар'єру в компанії і зростати;
- різноманітність роботи, різні завдання, виконання яких вимагає вивчення чогось нового, незвичного, амбітного;
- адекватний баланс між роботою й особистим життям;
- стосунки з безпосереднім керівником;
- професійні колеги, гарна техніка й доступна інформація [11].

Отже, працівники вмотивовані працювати в тій роздрібній торговельній мережі, яка дає можливість розвиватися і будувати кар'єру. Якщо ж з якихось причин працівник змушений звільнитися, він буде

позитивно відгукуватися про компанію, тим самим сприяючи зміцненню HR-бренда. Системно розвиваючи персонал і залучаючи його до бізнес-процесів, керівництво мережі демонструє повагу до компетентних працівників, що безперервно розвивають свої знання та навички задля формування позитивного іміджу мережі серед споживачів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. На сьогодні в роздрібній торгівлі жоден із торговельних процесів не може бути організований без участі персоналу, а у зв'язку з швидким розвитком технологій, що впроваджуються в торговельні процеси, знання персоналу використовуються як найважливіший економічний ресурс підприємства. Для підтримання актуальності знань і навичок торговельного персоналу роздрібній торговельній мережі необхідно створювати умови для безперервного розвитку працівників, починаючи з першого дня роботи.

З метою забезпечення ефективності і системності в розвитку персоналу нами побудовано модель імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом роздрібної торговельної мережі. Запропонована модель дозволить реалізувати інноваційні методи в розвитку персоналу на кожному з етапів управління персоналом, що сприятиме зміцненню HR-бренда роздрібної торговельної мережі і стане її вагомою конкурентною перевагою на внутрішньому ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бойченко О. Ключові HR-тренди України 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.management.com.ua/tend/tend_1120.html
(дата звернення: 04.04.2020).

2. Брусенко Н. В. Розробка програми менторингу на підприємстві: основні складові / Н. В. Брусенко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту: Економічні науки. – 2014. – Вип. 1. – С. 195-201.

3. Walmart буде навчати нових співробітників у віртуальній реальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sciencenews.com/uk/gadzheti/6704-walmart-bude-navchat-novih-sp-vrob-tnik-v-u-v-virtual-n-y-real-nost.html> (дата звернення: 05.04.2020).

4. ДСТУ ISO 10015:2008. Управління якістю. Наставови щодо навчання персоналу [Чинний від 2009-01-01]. – К. : ДП “УкрНДНЦ”, 2011. – 12 с. – (Національні стандарти України).

5. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції / С. В. Ковальчук // Тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів “Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління” : 4 листопада 2016 р., Київ. – К. : КНУТД, 2016. – С. 10-11.

6. Лайл М. Спенсер мл. Компетенції на роботі / Л. Спенсер, С. Спенсер; [пер. с англ.]. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с.

7. Нагорський В. Як зміниться ритейл до 2030 року – прогноз CBRE. Асоціація ритейлерів України. 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/oblik-ritejla-k-2030-godu-cbre/> (дата звернення: 05.04.2020).

8. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу / С. В. Позднякова, К. Ю. Потапова // Економічний аналіз. - 2013. – Т. 14. – № 3. – С. 173-179.

9. Психологічний словник / [авт.-уклад. В. В. Синявський, О. П. Сергєєнкова; за ред. Н. А. Побірченко]. – К. : Наук. світ, 2007. – 274 с.

10. Татаревська М. С. HR-брендінг в системі управління персоналом сучасної організації / М. С. Татаревська, О. В. Сорока, О. О. Лосікова // Економіка і регіон. – 2014. – № 2 (45). – С. 57-62.

11. Чепурна А. Як розвивати компанію майбутнього / А. Чепурна // ФДК. Фінансовий директор компанії. – 2019. – № 1. – С. 54-61.

REFERENCES

1. Bojchenko O. Kliuchovi HR-trendy Ukrainy 2019, available at: http://www.management.com.ua/tend/tend_1120.html (data zvernennia: 04.04.2020).

2. Brusenko, N. V. (2014), Rozrobka prohramy mentorynhu na pidpriemstvi: osnovni skladovi, *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu: Ekonomichni nauky.*, vyp. 1, s. 195-201.

3. Walmart bude navchaty novykh spivrobitnykiv u virtual'nij real'nosti, available at: <https://sciencenews.com/uk/gadzheti/6704-walmart-bude-navchat-novih-sp-vrob-tnik-v-u-v-virtual-n-y-real-nost.html> (data zvernennia: 05.04.2020).

4. DSTU ISO 10015:2008. Upravlinnia yakistiu. Nastanovy schodo navchannia personalu. Chynnyj vid 2009-01-01 (2011), DP “UkrNDNTs”, K., 12 s. – (Natsional'ni standarty Ukrainy).

5. Koval'chuk, S. V. (2016), Kliientoorientovanist' – suchasne spriamuvannia marketynhovoї kontseptsii, *Tezy dopovidej IV Vseukrains'koi naukovoї konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv “Aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku marketynhovoho upravlinnia”* : 4 lystopada 2016 r., Kyiv, KNUTD, K., s. 10-11.

6. Lajl M. Spenser ml., Sajn M. Spenser (2005), *Kompetentsyy na rabote, per. s anhl.*, NYRRO, M., 384 s.

7. Nahors'kyj V. Yak zminyt'sia ritejl do 2030 roku – prohnoz CBRE. Asotsiatsiia rytejleriv Ukrainy. 2017., available at: <https://rau.ua/novyni/oblik-ritejla-k-2030-godu-cbre/> (data zvernennia: 05.04.2020).

8. Pozdniakova, S. V. and Potapova, K. Yu. (2013), Suchasni osoblyvosti vprovadzhenia metodiv otsinky profesijno-kvalifikatsijnykh yakостей personalu, *Ekonomichnyj analiz*, T. 14, № 3, s. 173-179.

9. Psykholohichnyj slovnyk, avt.-uklad. V. V. Syniavs'kyj, O. P. Serhieienkova; za red. N. A. Pobirchenko (2007), *Nauk. svit*, K., 274 s.

10. Tatarevs'ka, M. S. Soroka, O. V. and Losikova, O. O. (2014), HR-brendinh v systemi upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii, *Ekonomika i rehion*, № 2 (45), s. 57-62.

11. Chepurna A. (2019), Yak rozvyvaty kompaniiu majbutn'oho, *FDK. Finansovyj dyrektor kompanii*, № 1, s. 54-61.

Стаття надійшла до редакції 22 квітня 2020 року