

УДК 005.95:339.17

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-17>

Кутідзе Л.С.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Національного університету «Запорізька політехніка»*

Kutidze Lyudmila

*Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
National University "Zaporizhia polytechnic"*

МЕТОДИКА ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE METHOD OF USING BENCHMARKING TO IMPROVE THE PROCESS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE TRADE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто питання необхідності удосконалення процесу управління персоналом торговельних підприємств. Розглянуто структуру системи управління персоналом. Визначено специфічні риси використання персоналу на підприємствах торгівлі. Виділено фактори впливу на організацію процесу управління персоналом торговельного підприємства, які характерні для сучасного етапу розвитку галузі. Проаналізовано особливості кадрової політики торговельних мереж на кожному етапі процесу управління персоналом. Запропоновано застосування методу бенчмаркінгу для удосконалення організації процесу управління персоналом. Розроблено методику проведення бенчмаркінгу для торговельного підприємства. Визначено етапи реалізації бенчмаркінгу. Запропоновано проводити аналіз і систематизувати інструменти, які застосовують провідні компанії у процесі управління персоналом, за елементами кадрової політики.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, кадрова політика, торговельне підприємство, бенчмаркінг, складники кадрової політики.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены вопросы необходимости усовершенствования процесса управления персоналом торговых предприятий. Рассмотрена структура системы управления персоналом. Определены специфические черты использования персонала на предприятиях торговли. Выделены характерные для современного этапа развития отрасли факторы, влияющие на организацию процесса управления персоналом торговых предприятий. Проанализированы особенности кадровой политики торговых сетей на каждом этапе процесса управления. Предложено использование метода бенчмаркинга для усовершенствования организации процесса управления персоналом. Разработана методика проведения бенчмаркинга. Определены этапы реализации бенчмаркинга. Предложено проводить анализ и систематизировать инструменты, используемые ведущими торговыми компаниями в процессе управления персоналом, в соответствии с элементами кадровой политики.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, кадровая политика, предприятие торговли, бенчмаркинг, составляющие кадровой политики.

ANNOTATION

The article considers the need to improve the process of personnel management of trade enterprises. The dynamic development of trade requires increasing the efficiency of the personnel management process, which requires the search for new approaches to improving such components of human resources policy as selection, training, improvement, evaluation, motivation,

remuneration, etc. All of them are related to a single goal - to increase productivity on the basis of the maximum possible realization of the abilities of employees and reflect the basic elements of the process of organizing personnel management. Specific features of personnel use in trade enterprises are identified, including a high share of labor operations related to direct contacts with consumers, which imposes additional requirements on personnel. The modern tendencies connected with the sphere of personnel management in the field of trade are considered, namely high level of personnel turnover, shortage of production personnel, competition in the selection of personnel among retailers, a combination of physical and mental work. The peculiarities of the personnel policy of trade enterprises at each stage of the personnel management process are analyzed. In order to find an effective solution to improve the process of personnel management of trade enterprises, it is proposed to use the method of benchmarking. A method of benchmarking for trade enterprises has been developed. The traditional stages of benchmarking are considered, and it is determined how each stage can be implemented in order to identify opportunities to improve the object of benchmarking - the process of personnel management of a trade enterprise. The sources of secondary information, including publications of professional associations and specialists in the field, are analyzed. The information of cases on components of personnel policy is systematized. The methodology allows you to identify the tools used by leading companies at each stage of the personnel management process, which simplifies the comparison with their own experience. The results can be used by trade enterprises to conduct research to identify areas for improvement of personnel

Key words: personnel, personnel management, human resources policy, trade enterprise, benchmarking, components of human resources policy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Для сучасного етапу розвитку економіки в Україні характерним є динамічний розвиток торгівлі – зростає внесок сфери торгівлі у валовий національний продукт, активно упроваджуються різноманітні форми торгівлі, набувають розвитку торговельні мережі, розширюється асортимент пропонованих товарів. Ключовим фактором для успішної діяльності торговельного підприємства стає ефективне використання трудового потенціалу працівників, яке сприяє росту товарообігу, задоволенню сукупного попиту населення та комерційному успіху підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Серед науковців, які займаються проблемами управління персоналом, слід відзначити М.Д. Виноградського, А.М. Виноградську, С.В. Беляєва, О.М. Шканова та інші. Значну увагу організації процесу управління персоналом на торговельних підприємствах приділено в роботах О.О. Волошенко, Н. В. Скряги, М.Р. Гонської, І.В. Димеденко, Т.В. Білопольської.

Але ж у сучасних умовах стрімких змін і розвитку торговельної галузі з'являються нові вимоги до організації процесу управління персоналом. Тому виявлення можливих напрямів удосконалення організації процесу управління персоналом потребує подальших теоретичних і практичних досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення методики застосування бенчмаркінгу для удосконалення процесу управління персоналом торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У нестабільних умовах сучасного ринку людський фактор стає стратегічним фактором ефективного функціонування економіки, а успішність діяльності підприємств дедалі більше залежить від якості системи управління персоналом.

Управління персоналом підприємства є необхідною функціональною стратегією, успіх якої є запорукою конкурентоспроможності та динамічного розвитку підприємства. Стратегічне управління персоналом базується на тих же принципах і засадах, що і стратегічне управління організацією загалом, бо є його невід'ємною частиною [1, с. 36]. У відповідності до стратегії підприємства розробляється кадрова стратегія – «сукупність стратегічних рішень щодо використання та розвитку персоналу, спрямованих на удосконалення здібностей, задоволення потреб працівників та досягнення поставлених цілей підприємства» [2, с. 239].

Систему управління персоналом визначають як «комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного зростання ефективності діяльності підприємства торгівлі, продуктивності праці та якості роботи» [3, с. 266]. Вона складається з декількох підсистем, які відображають основні елементи процесу організації управління персоналом [4; 5].

Процес управління персоналом у торгівлі в своїй функціональній та організаційній основі не відрізняється від процесу управління персоналом на будь-якому іншому підприємстві, однак має свої особливості, що зумовлено особливостями характеру і змісту праці персоналу. Так, специфічними рисами використання персоналу, задіяного на підприємствах торгівлі, є:

висока частка трудових операцій, безпосередньо пов'язаних з обслуговуванням покупців, що потребує прямого контакту з ними; висока частка витрат живої праці в загальних витратах; обмеження можливостей технологічного розподілу праці; висока залежність продуктивності праці від інтенсивності потоків покупців тощо. Необхідність здійснення прямих контактів зі споживачами накладає на персонал додаткові вимоги. Тому поряд із кваліфікаційними, фізіологічними характеристиками трудового потенціалу, здатністю працівників до навчання та вдосконалення особливу роль відіграє наявність у персоналу таких особистісних якостей, як комунікативність, уважність, ввічливість, доброзичливість тощо [6].

Організацію процесу управління персоналом визначає кадрова політика. У більшості крупних торговельних мереж кадрова політика є обов'язковою і однією з важливих складових частин стратегії, бо кадровий ресурс на цих підприємствах головний. Кадрова політика визначається як «система правил і норм, прагнень і обмежень у відносинах персоналу й організації загалом, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі» [7, с. 77]. Кадрова політика включає основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом. Її розробляють на основі концепції і принципів управління персоналом. Згідно з цілями, кадрова політика включає системи підбору, підготовки, вдосконалення, оплати та мотивації кадрів, а також систему відносин між адміністрацією та робітниками.

Нині загальними тенденціями для всіх торговельних підприємств є: збільшення попиту на персонал у зв'язку з інтенсивним зростанням роздрібних мереж; високий рівень плинності кадрів (у цій галузі в середньому 20–200% в рік); дефіцит виробничого персоналу на ринку праці; відсутність ефективних технологій найму персоналу (витрати мереж на підбір співробітників становлять 60–70% від загальної суми витрат служби персоналу); висока конкуренція при підборі персоналу серед ритейлерів; низька престижність вакансій; відмінність технологічних особливостей роботи торговельних мереж, що зумовлює необхідність перенавчання персоналу незалежно від наявності попереднього досвіду роботи; територіальна віддаленість підрозділів один від одного; нерівномірне і високе навантаження на персонал; поєднання фізичної та розумової праці персоналу виробничих підрозділів [8, с. 51].

На підприємствах торгівлі використовуються різні методи, прийоми, організаційні заходи управління персоналом, спрямовані на оптимальне формування колективу і повне використання здібностей працівників у виробничому процесі. Особливості кадрової політики торговельних мереж спостерігаються як на кожному етапі життєвого циклу організації, так і на кожному етапі процесу управління персоналом.

Так, особливістю політики найму в торговельних мережах є організація масштабного підбору персоналу в масштабах дії мережі за умови інтенсивного її розвитку. Найважливішою функцією кадрової служби на цьому етапі є прогнозування потреби в персоналі з урахуванням розвитку торговельної мережі.

Особливості навчання співробітників у роздрібній компанії пов'язані з тим, що в торговельних залах повинні працювати висококваліфіковані консультанти, які досконально знають товар і можуть знайти індивідуальний підхід до різних груп клієнтів. Під час навчання торговельного персоналу на корпоративних тренінгах робиться акцент на формування необхідних навичок, знайомство з асортиментом того магазину, де надалі працюватимуть слухачі.

Конкуренція на ринку праці в торгівлі, особливо в секторі масових виробничих вакансій, спонукає ритейлерів звертати особливу увагу на політику заробітної плати, системи стимулювання та соціальної безпеки, аби привернути та зберегти персонал, трудову продуктивність тощо.

В умовах дефіциту торгово-виробничого персоналу завдання системи стимулювання працівників спрямовані на зниження плинності, збереження досвідчених працівників, які можуть передати свій досвід іншим, зниження кількості дисциплінарних порушень і нез'явлень на роботу.

Проблеми в кадровій роботі торговельних мереж полягають у тому, що вони проводять тільки поточну кадрову роботу, недостатньо мотивують працівників, недостатньо заохочують працівників до навчання [5, с.72].

Серед методів, які надають можливість підприємству покращувати якість своєї роботи, постійно нарощувати продуктивність, враховуючи зміни зовнішнього середовища і запити персоналу компанії, було виділено для застосування один з найефективніших – бенчмаркінг.

Бенчмаркінг (англ. *Benchmarking*) – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння із власним та переймання його найкращих методів роботи [9]. Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу.

Практика бенчмаркінгу приносить вагомий результат для покращення якості та збільшення конкурентоспроможності підприємства. Застосування бенчмаркінгу, по суті, полягає в чотирьох послідовних діях: 1 – розуміння деталей власних бізнес-процесів; 2 – аналіз бізнес-процесів інших компаній; 3 – порівняння результатів власних процесів з результатами аналізованих компаній; 4 – впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

Послідовність реалізації цього методу розглянуто у роботах [10; 11]. Вона включає такі етапи, як:

- виділення функціональних ділянок для аналізу;
- визначення факторів і показників, які аналізуються;
- відбір лідерів галузі і поза нею;
- збирання та оцінка показників лідерів за визначеними факторами;
- порівняння показників;
- розроблення програм дій для ліквідації розривів. Такі програми дій можна звести до чотирьох категорій: «працювати краще», «імітація (копіювання) конкурентів», «пряме випередження конкурентів», «зміна правил гри на ринку»;
- впровадження і моніторинг.

Методику бенчмаркінгу як перелік методів, прийомів, способів, за допомогою яких будуть розв'язані завдання дослідження, доцільно використовувати для удосконалення процесу управління персоналом торговельних підприємств.

Аналіз видів і етапів проведення бенчмаркінгу дав змогу розробити основні положення застосування цього інструменту для виявлення кращих практик у сфері управління персоналом.

Визначимо основні етапи проведення аналізу.

Етап 1. Функціональною ділянкою для аналізу визначаємо організацію процесу управління персоналом на підприємстві.

Перед тим як приступити до бенчмаркінгу, необхідно провести аналіз реалізації функції управління персоналом безпосередньо у своїй компанії.

Етап 2. Аналізу підлягають фактори, що впливають на кадрову політику підприємств, і набір інструментів, що використовують у процесі управління персоналом. Такий аналіз проводимо за виділеними, згідно з теоретичними положеннями, елементами кадрової політики (системи підбору, підготовки, вдосконалення, оплати та мотивації кадрів тощо).

Етап 3. Відбір лідерів галузі і поза нею.

Відбір лідерів доцільно проводити серед ритейлерів та компаній, тісно пов'язаних із сектором роздрібною торгівлі, управління персоналом в яких має особливості, аналогічні тим, з якими стикається вибрана компанія, а саме – безпосередній контакт персоналу з клієнтами. Також необхідно звернути увагу на компанії, що розвивають е-комерцію, тому що у сучасних ринкових умовах актуальним є напрям розвитку мультимедіальних продажів.

Варто відзначити, що серед ста найдорожчих торговельних марок України майже чверть належать або ритейлерам, або компаніям, тісно пов'язаним із сектором роздрібною торгівлі [12].

Етап 4. Збирання інформації та оцінка показників лідерів за визначеними факторами.

Джерелами інформації для бенчмаркінгового аналізу визначаємо публікації у діловій пресі, публікації у місцевій пресі, аналітичні звіти за сегментами ринку, публікації професійних асоціацій. Опитування вказують, що найбільш ефективним джерелом одержання цінних ідей і знань керівники компаній вважають не кон-

сультантів або навчальні програми шкіл бізнесу, а бесіди з колегами і знайомство з досвідом інших підприємств [13]. Тобто інформативним джерелом інформації про підходи до кадрової політики у провідних компаніях можуть стати інтерв'ю керівників та HR-менеджерів компанії та публікації професійних асоціацій.

На основі опрацювання вторинних джерел інформації про практики впровадження новітніх підходів до управління персоналом необхідно зробити підбір кейсів найкращих практик з управління персоналом.

Аналіз кейсів провідних компаній дозволяє визначити та систематизувати заходи, які використовують фірми для підвищення ефективності своєї кадрової політики.

Систематизацію отриманої інформації доцільно проводити за традиційними підсистемами управління персоналом, виділивши такі:

- рекрутинг та найм працівників;
- оцінювання персоналу;
- проведення навчання та підвищення рівня кваліфікації;
- мотивація;
- організація відносин трудового колективу, побудова ефективної команди;
- забезпечення нормальними умовами праці.

Такий підхід дає змогу послідовно визначити основні інструменти та заходи, що використовують компанії за кожним складником своєї кадрової політики.

Аналіз кейсів [14–20] вказує, що провідні торговельні компанії ставляться до управління персоналом як до найважливішої функціональної сфери управління, бо кадровий ресурс на цих підприємствах головний, але ж під час вдосконалення своєї кадрової політики вони торкаються не усіх її складників.

Проілюструємо основні моменти, які можна рекомендувати взяти до уваги в процесі вдосконалення організації процесу управління персоналом торговельної компанії.

На етапі рекрутингу та найму працівників:

- побудова бренду роботодавця, щоб залучати кваліфіковані кадри і утримувати їх у компанії (пропозиції комунікаційної компанії *gazom*) [14];
- відновлення співробітництва з колишніми колегами (комунікаційна компанія *gazom*) [14];
- діджиталізація найму і власний віртуальний помічник для верифікації заявок (досвід KFC) [15];
- рекламна кампанія із залучення кадрів (*Comfy*) [16].

На етапі оцінювання персоналу компанії пропонують оцінку працівників за такими критеріями, як: виконання поставлених цілей і демонстрація основних компетенцій, преміювання залежно від внеску за вимірюваними показниками.

На етапі проведення навчання та підвищення рівня кваліфікації – корпоративні тренінги, виїзні школи тощо.

Важливою складовою частиною кадрової політики є мотивація персоналу. Програмні заходи мотивації персоналу в компаніях досить різноманітні: можливості кар'єрного зростання, визначення кращих (битва професіоналів) у «Сільпо»), мотиваційна промова HR-ра («Інтертоп») тощо [17; 18].

Значну увагу керівники приділяють процесу організації відносин трудового колективу і побудові ефективної команди. Основні пропозиції – мінімізація перешкод у спілкуванні між керівництвом і підлеглими (*Colin's*) [19], проведення опитувань для визначення лояльності співробітників («Інтертоп», «Сільпо»). Актуальною нині є практика торговельної мережі «Watsons Україна», яка підтримує можливість віддалено працювати, розвиває програму часткової зайнятості [20].

Варто відзначити, що проаналізовані кейси найкращих практик управління персоналом не містять достатньої інформації про соціальні гарантії працівникам із боку фірм. Але в умовах нестабільної економічної ситуації одним із найбільш дієвих способів формування лояльності робітників є наявність у фірм програм соціального спрямування, наприклад медичного страхування. У цьому питанні необхідно вивчати досвід зарубіжних компаній, у тому числі тих, що працюють на українському ринку. Сформований соціальний пакет може стати вирішальним фактором вибору для багатьох потенційних робітників, а також фактором значного зменшення плинності персоналу.

Методика проведення бенчмаркінгу повинна передбачати проведення опитувань, спостережень, експериментів для уточнення та розширення інформації, отриманої у результаті кабінетних досліджень.

Особливістю бенчмаркінгу є адаптація принципів, які використовуються в більш успішних компаніях. Кожна компанія має свою специфіку, яку необхідно враховувати, інакше найкращі приклади можуть не спрацювати.

Таким чином, методика бенчмаркінгу як беззупинного систематичного пошуку і впровадження найкращих практик може бути використана для удосконалення процесу управління персоналом торговельного підприємства.

Висновки з дослідження і перспективи подальших пошуків у цьому науковому напрямі. Ринок є системою, яка постійно та динамічно розвивається, тому з метою забезпечення стабільної конкурентоспроможності суб'єкти господарювання повинні розуміти шляхи визначення можливих напрямів удосконалення організації управління персоналом підприємства.

Запропонована методика застосування бенчмаркінгу для удосконалення процесу управління персоналом торговельного підприємства враховує особливості управління персоналом торговельних підприємств та дозволяє отримати структуровану за елементами кадрової політики інформацію. Такий підхід наочно демонструє, на яких етапах реалізації функції управління

персоналом можливо покращити роботу і які інструменти для цього застосовують провідні компанії. Подальшого розроблення потребують алгоритми дій щодо впровадження програм для ліквідації розривів, моніторингу результатів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волошенко О.О., Скрыга Н.В. Особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 35–38.
2. Пуліна Т.В., Цускарь К.В. Особливості системного підходу до стратегічного управління розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 234–244.
3. Гут Л.В., Попович Н.М., Савицька Л.Т. Щодо питання проблем управління персоналом підприємств торгівлі. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту, Економічні науки*. 2011. Вип. 4. С. 265–268.
4. Ковальчук С.Є., Голюк В.Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. № 12. С. 81–91.
5. Гонська М.Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 1(2). С. 69–74.
6. Особливості управління персоналом на торговому підприємстві. *Front Management*: веб-сайт. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-889-1.html> (дата звернення: 01.12.2020).
7. Управління персоналом: навчальний посібник / М.Д. Виноградський та ін. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
8. Димеденко І.В., Белопольська Т.В. Підприємницькі мережі та торговельні системи: навчально-методичний посібник. Донецьк: ДонНУ, 2013. 213 с.
9. Бенчмаркінг. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%> (дата звернення: 01.12.2020).
10. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
11. Бенчмаркінг и маркетинговые решения / И.А. Аренов и др.; под ред. Г.Л. Багиева; Санкт-Петербург: Изд-во С.-Петербур. ун-та экономики и финансов, 1997. 144 с.
12. Найдорожчі бренди в українському ритейлі. *Асоціація ритейлерів України*: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/wp-content/uploads/2018/11/Top-20-samyh-dorogih-brendov-yua.jpg> (дата звернення: 01.12.2020).
13. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. *Управління компанією*. 2000. № 1–2. URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html> (дата звернення: 01.12.2020).
14. Битва за кадри: як перемагти і не зашкодити бренду роботодавця. *Асоціація ритейлерів України*: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/uk/dosvid/bitva-za-kadry/> (дата звернення: 01.12.2020).
15. Кейс KFC: як найняти 20 000 співробітників за допомогою робота. *Асоціація ритейлерів України*: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/uk/novyni/kfc-hr/> (дата звернення: 01.12.2020).
16. Мережа Comfy запустила рекламну кампанію з набору персоналу. *Асоціація ритейлерів України*: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/uk/novyni/comfy-kamp-personal/> (дата звернення: 01.12.2020).
17. HR-директор Intertop: Метод батога і пряника – глухий кут для бізнесу. URL: <https://mc.today/metod-knuta-i-pryanika-tupik-dlya-biznesa-hr-direktor-intertop-o-motivatsii-personala/> (дата звернення: 01.12.2020).

18. HR-директор Сільпо: Штрафів у нас немає – є система преміювання. *Асоціація ритейлерів України*: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/uk/personalii/hr-direktor-silpo/> (дата звернення: 01.12.2020).
19. Кращі HR-практики в ритейлі: мережа магазинів Colin's. *Асоціація ритейлерів України*: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/uk/personalii/luchshie-hr-v-ritejle-colin-s/> (дата звернення: 01.12.2020).
20. Watsons Україна: Чотири принципи створення ефективної команди. *Асоціація ритейлерів України*: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/uk/personalii/anna-saveleva-watsons/> (дата звернення: 01.12.2020).

REFERENCES:

1. Voloshenko O.O., Skrygha N.V. (2016.) Osoblyvosti strategichnogo upravlinnja personalom u torghivli [Features of strategic management a personnel are in trade]. *Investments: practice and experience*, no. 22, pp. 35–38.
2. Pulina T.V., Cuskarj K.V. (2013) Osoblyvosti systemnogo pidkhodu do strategichnogo upravlinnja rozvytkom pidpryjemstva [Features of approach of the systems are to the strategic management development of enterprise]. *Economic space*, no. 73, pp. 234–244.
3. Ghut L.V., Popovych N.M., Savycjka L.T. (2011) Shhodo pytannja problem upravlinnja personalom pidpryjemstv torghivli [In relation to the question of problems of management of trade enterprises a personnel]. *Announcer of the Chernivtsi trade and economic institute. Economic sciences*, vol. 4, pp. 265–268.
4. Kovaljchuk S.Je., Gholjuk V.Ja. (2018) Osoblyvosti upravlinnja personalom torghoveljnogo pidpryjemstva [Features of management of trade enterprise a personnel]. *Issues of the day of economy and management*, no. 12, pp. 81–91.
5. Ghonsjka M.R. (2015) Udokonalennja kadrovoji polityky torghoveljnykh merezh [Improvement of skilled politics of trade networks]. *Announcer of the Odesa national university. Series: are Economy*, vol. 20, no. 1(2), pp. 69–74.
6. Front Management. Osoblyvosti upravlinnja personalom na torghovomu pidpryjemstvi [Features of management a personnel are on a trade enterprise]. Available at: <http://www.frontmanagement.org/fomants-889-1.html> (accessed: 01.12.2020).
7. Vynohrads'kyj M.D., Beljajeva S.V., Vynohrads'jka A.M., Shkanova O.M. (2006) *Upravlinnja personalom* [Management a personnel]. Kyiv: Centr navchal'noji literatury. (in Ukrainian)
8. Dymedenko I.V., Belopol's'jka T.V. (2013) *Pidpryjemnycki merezhi ta torghoveljni systemy* [Enterprise networks and trade systems]. Donetsk: DonNU. (in Ukrainian)
9. Benchmarking. Wikipedia. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%> (accessed: 01.12.2020).
10. Zakharchenko V.I., Korsikova N.M., Merkulov M.M. (2012) *Innovacijnyj menedzhment: teorija i praktyka v umovakh transformaciji ekonomiky* [An innovative management: is a theory and practice in the conditions of transformation of economy]. Kyiv: Centr uchbovoji literatury. (in Ukrainian)
11. Arenkov I.A., Bagiev G.L. (1997) *Benchmarking i marketingovyje reshennya* [Benchmarking and marketing decisions]. Sankt-Peterburg: Izd-vo S.-Peterb. un-ta ekonomiki i finansov. (in Russian)
12. Retail Association of Ukraine. *Najdorozhchi brendy v ukrains'komu ryteyli.: veb-sajt* [The most expensive brands are in the Ukrainian retail]. Available at: <https://rau.ua/wp-content/uploads/2018/11/Top-20-samyh-dorogih-brendov-yua.jpg> (accessed: 01.12.2020).

13. Kozak N. *Benchmarking jak instrument pidvyshhennja konkurentospromozhnosti kompaniji* [Benchmarking as an instrument of increase of competitiveness of company]. *Upravlenye kompaniej* [Management a company] (electronic journal), no. 1–2. Available at: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html> (accessed: 01.12.2020).
14. Retail Association of Ukraine. *Bytva za kadry: jak peremoghty i ne zashkodyty brendu robotodavcja* [Battle for shots: how to win and not harm to the brand of employer]. Available at: <https://rau.ua/uk/dosvid/bitva-za-kadry/> (accessed: 01.12.2020).
15. Retail Association of Ukraine. *Kejs KFC: jak najnjaty 20 000 spivrobotnykiv za dopomoghoju robota* [Case KFC: how to hire 20 000 employees by means of robot]. Available at: <https://rau.ua/uk/novyni/kfc-hr/> (accessed: 01.12.2020).
16. Retail Association of Ukraine. *Merezha Comfy zapustyla reklamnu kampaniju z naboru personalu* [The network of Comfy started an advertisement campaign from a set of personnel]. Available at: <https://rau.ua/uk/novyni/comfy-kamp-personal/> (accessed: 01.12.2020).
17. mc.today. *HR-dyrektor Intertop: Metod batogha i prjanyka – ghlukhyj kut dlja biznesu*. [HR- director Intertop: Method of whip of i cake is a deadlock for business]. Available at: <https://mc.today/metod-knuta-i-pryanika-tupik-dlya-biznesa-hr-direktor-intertop-o-motivatsii-personala/> (accessed: 01.12.2020).
18. Retail Association of Ukraine. *HR-dyrektor Silpo: Shtrafiv u nas nemaje – je systema premijuvannja* [HR-director of Сі́лпо : Fines we do not have – there is the system of bonus]. Available at: <https://rau.ua/uk/personalii/hr-direktor-silpo/> (accessed: 01.12.2020).
19. Retail Association of Ukraine. *Krashhi HR-praktyky v ritejli: merezha maghazyniv Colin's* [The best HR- of practice in ритейлі: network of shops of Colin's]. Available at: <https://rau.ua/uk/personalii/luchshie-hr-v-ritejle-colin-s/> (accessed: 01.12.2020).
20. Retail Association of Ukraine. *Watsons Ukrajinu: Chotyry pryncypy stvorennja efektyvnoji komandy* [Watsons Ukraine: Four principles of creation of effective command]. Available at: <https://rau.ua/uk/personalii/anna-saveleva-watsons/> (accessed: 01.12.2020).