

УДК 331.108.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.20>

Леськова С.В.

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

КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано значення роздрібно́ї торгівлі як галузі економіки України, що динамічно розвивається та проведено аналіз статистичних показників щодо кількості суб'єктів господарювання, чисельності зайнятих працівників підприємств за видами економічної діяльності. Розглянуто основні функції торгівлі як складної соціально-економічної системи та показано необхідність удосконалення компетентностей персоналу для успішного функціонування роздрібно́го торговельного підприємства на вітчизняному ринку. Розкрито значення компетентності персоналу роздрібно́х торговельних підприємств у контексті синергетичного ефекту для розвитку персоналу, лояльності споживачів і конкурентоспроможності підприємства. У ході дослідження встановлено, що синергетичний ефект полягає в отриманні додаткового результату від злагодженої взаємодії усіх елементів системи: персонал підприємства, який безперервно удосконалює свої компетентності, набуває необхідного досвіду, стає більш компетентним і конкурентоспроможним на ринку праці; споживач усвідомлює свою цінність для підприємства, має впевненість у тому, що його обслуговує компетентний персонал; підприємство має позитивний імідж, отримує лояльних споживачів і покращує конкурентоспроможність на вітчизняному ринку.

Ключові слова: компетентність, розвиток персоналу, торговельне підприємство, конкурентоспроможність, лояльність, синергетичний ефект.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Леськова С.В.

В статье обосновано значение розничной торговли как отрасли экономики Украины, которая динамично развивается и проведен анализ статистических показателей по количеству субъектов хозяйствования, численности занятых работников предприятий по видам экономической деятельности. Рассмотрены основные функции торговли как сложной социально-экономической системы и показана необходимость совершенствования компетенций персонала для успешного функционирования розничного торгового предприятия на отечественном рынке. Раскрыто значение компетентности персонала розничных торговых предприятий в контексте синергетического эффекта для развития персонала, лояльности потребителей и конкурентоспособности предприятия. В ходе исследования установлено, что синергетический эффект заключается в получении дополнительного результата от слаженного взаимодействия всех элементов системы: персонал предприятия, непрерывно совершенствует свои компетентности, приобретает необходимый опыт, становится более компетентным и конкурентоспособным на рынке труда; потребитель осознает свою ценность для предприятия, имеет уверенность в том, что его обслуживает компетентный персонал; предприятие имеет положительный имидж, получает лояльных потребителей и улучшает конкурентоспособность на отечественном рынке.

Ключевые слова: компетентность, развитие персонала, торговое предприятие, конкурентоспособность, лояльность, синергетический эффект.

PERSONNEL COMPETENCE AND COMPETITIVENESS OF RETAIL TRADE ENTERPRISES

Leskova Svitlana

The article substantiates the importance of retail trade as a dynamically developing Ukrainian economy. The statistics on the number of economic entities, the number of employees of economic activity enterprises types are monitored. It is revealed that 588379 business entities operated in retail trade in 2018, represented almost 32% of all business entities in Ukraine. Trade, as a complex socio and economic system, performs the following basic functions: exchange of results of labor (products, services) for money; meeting the needs of consumers in goods and services; bringing goods from the sphere of production into the sphere of consumption; active influence on production and consumption. The necessity of improving the personnel competences for the successful functioning of the retail trade enterprise in the domestic market is shown. The definitions of the terms "competency" and "competence" in legal documents, dictionaries and scientific works of foreign and domestic scientists were monitored. The competency importance of the retail trade enterprises personnel in the context of synergistic effect for the personnel development, consumer loyalty and enterprise competitiveness is revealed. It has been researched that the competence of a trade company employee is integration of knowledge, skills,

experience and personal qualities that determine the desire, ability and willingness to solve problems and tasks that arise in real life situations, while realizing the importance of the subject activity. Competence is found to be a set of issues in which the employee is well aware and has certain powers. It is shown that there is an interdependence between the competitiveness of the retail trade enterprise, the competence of the personnel, its development, as well as loyalty. The study found that the synergistic effect is to obtain an additional result from the harmonic interaction between all elements of the system: the enterprise staff, that is constantly improving their competencies, gaining the necessary experience, becoming more competent and competitive in the labor market; the consumer who is aware of his/her value to the enterprise, has confidence that he/she is serviced by competent staff; the company that has positive image, receives loyal customers and improves competitiveness in the domestic market.

Keywords: competence, personnel development, trading company, competitiveness, loyalty, synergistic effect.

Постановка проблеми. Сучасна торгівля є однією із ключових галузей економіки України, що продовжує динамічно розвиватися через розгорнуту мережу оптових і роздрібних підприємств. Про потенціал, масштаби і темпи розвитку внутрішньої торгівлі України свідчать такі показники 2018 року: частка торгівлі у формуванні ВВП країни – 471 млрд. грн. (23,9%); найбільша кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання – 818217 (45,3%); найбільша чисельність зайнятого населення – 3654,7 тис. ос. (22,3%). Особлива роль торгівлі полягає у забезпеченні доступу населення до товарів і послуг через роздрібну торгівлю (ритейл). Роздрібна торгівля є посередником між виробниками і споживачами, а тому, з одного боку, здійснює ефективну підтримку вітчизняних виробників через оптові закупівлі, а з іншого – висуває вимоги до виробника щодо якості і безпечності товарів. Особливістю роздрібною торгівлі є те, що процес обслуговування споживачів відбувається у значній мірі за безпосередньої взаємодії між персоналом та споживачами і від компетентності персоналу залежить наскільки задоволенням буде споживач наданими послугами. Персонал залу роздрібною торговельного підприємства – продавці-консультанти, касири є представниками підприємства, яких споживачі бачать найчастіше і по їх роботі оцінюють підприємство загалом. Тому до обслуговування споживачів необхідно залучати компетентний персонал, який на високому рівні володіє актуальними знаннями, професійними і соціальними навичками, здатний забезпечити надання якісних послуг. В умовах глобалізації, динамічного розвитку інноваційних технологій, коли знання і навички працівників швидко застарівають, керівництву підприємства необхідно створити умови для безперервного розвитку компетентностей персоналу. Таким чином, компетентісний підхід до розвитку персоналу роздрібних торговельних підприємств визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні дослідження теоретичних і практичних аспектів компетентісного підходу в управлінні персоналом висвітлені у працях зарубіжних вчених Р. Бояциса, Д. МакКлеланда, М. Паркінсона, К. Прахалада, Л. Спенсера [9], С. Спенсера [9], Г. Хемела, Я. Тернера, С. Уїддета, Р. Міллса, С. Холліфорда. Вітчизняні науковці висвітлюють свої дослідження з питання компетентності персоналу більш узагальнено. В. Верба і О. Гребешкова досліджують компетенції підприємства. О. Арапова, В. Фрідріф і В. Модирка розглядають компетентність персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, незалежно від виду його діяльності. Є багато досліджень щодо формування компетентностей майбутніх фахівців у

зкладах освіти (М. Головань [6], М. Осадча, О. Коваленко, Л. Гуцан, С. Куликовський, І. Миколайчук [10], Н. Шраменко тощо). Проте, компетентісний підхід у розвитку персоналу роздрібних торговельних підприємств не був висвітлений у наукових працях учених, хоча саме такий підхід дасть можливість адаптувати систему розвитку персоналу до сучасних вимог динамічного зовнішнього середовища. Це свідчить про необхідність подальших досліджень із даного питання.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження синергетичного ефекту для розвитку персоналу і конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств у контексті компетентності персоналу. Об'єктом дослідження є компетентність персоналу роздрібних торговельних підприємств. При написанні статті використовувалися такі методи дослідження, як системний і структурний аналіз, що дозволяють дослідити сучасні підходи до компетентності персоналу як необхідної умови для забезпечення конкурентоспроможності роздрібною торговельного підприємства на вітчизняному ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Внутрішня торгівля посідає особливе місце в економічній системі, що формується в Україні. Вона не тільки забезпечує значну частку ВВП країни, але й відіграє важливу роль у реалізації соціальної політики держави щодо зайнятості населення. Дані Державної служби статистики щодо кількості суб'єктів господарювання і зайнятих працівників у 2018 році показують, що торгівля є найбільш розповсюдженою сферою підприємницької діяльності і сферою застосування праці (табл. 1).

Згідно статистичних даних в оптовій та роздрібній торгівлі у 2018 році функціонувало 762110 суб'єктів господарювання, в яких працювало 2205,0 тисяч зайнятих працівників. Щодо кількості суб'єктів господарювання – торгівля має найвищий показник серед усіх інших галузей економічної діяльності, а щодо показника чисельності зайнятих працівників оптова і роздрібна торгівля поступається лише промисловості (2317,6 тис. ос.).

Окрім важливих економічних функцій, торгівля виконує важливу соціальну функцію, адже вона забезпечує населення країни необхідними предметами споживання. У цьому контексті дуже важливо розглянути основні функції торгівлі як складної соціально-економічної системи (рис. 1).

У контексті синергетичного підходу нами розглянуто другу функцію «Забезпечення потреб споживачів у товарах і послугах» у сфері роздрібною торгівлі. Першопричиною існування й реалізації цієї функції в торгівлі виступають потреби людей у продуктах харчування, непродовольчих товарах і послугах. Потреби

Таблиця 1. Дані щодо кількості суб'єктів господарювання і зайнятих працівників за видами економічної діяльності у 2018 році

Вид економічної діяльності	Суб'єктів господарювання	Зайнятих працівників, тис. ос.
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів,	818217	2355,6
з них, оптова торгівля	173731	699,0
роздрібна торгівля	588379	1506,0
Промисловість	125859	2317,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	90591	904,9
Сільське, лісове та рибне господарство	76328	626,1
Професійна, наукова та технічна діяльність	126100	309,5
Будівництво	52531	312,3
Інформація та телекомунікації	174622	331,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	49206	272,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	24961	271,6
Тимчасове розміщування й організація харчування	61761	269,7
Операції з нерухомим майном	93383	241,8
Фінансова та страхова діяльність	9660	208,7
Інші види економічної діяльності	109336	155,9
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	13797	49,4
Освіта	13241	34,4
Усього	1839593	8661,2

Джерело: сформовано автором на основі [13]

виражають об'єктивну необхідність у життєвих благах, причому не лише елементарних, які пов'язані із біологічними функціями людського організму, але й значною мірою вищих (соціальних) потреб, які відображають рівень соціалізації суспільства [4, с.30].

Ринок роздрібною торгівлі охоплює практично всі сфери бізнесу – від малого до великого бізнесу. Згідно статистичних даних таблиці 1 у 2018 році у сфері роздрібною торгівлі функціонує 588379 суб'єктів господарювання, що складає майже 32% всіх суб'єктів господарювання в Україні.

Така кількість суб'єктів господарювання стимулює посилення конкуренції серед вітчизняних ритейлерів, в результаті чого вони все більше почали орієнтуватися на розвиток відносин зі споживачами, від яких залежить сталий розвиток підприємства. Роздрібна торгівля є посередником між виробництвом і споживачами, тому покликана захищати інтереси споживачів, висувати до виробників вимоги щодо якості продукції,

її безпеки для здоров'я споживача, товарного вигляду, упаковки, надання споживачеві відповідної інформації про товар, забезпечити його належне торговельне обслуговування [4, с. 29].

У зв'язку із тим, що в ритейлі процес обслуговування відбувається через безпосередню фізичну взаємодію торговельного персоналу зі споживачами, компетентність персоналу має вирішальний вплив на лояльність споживачів, підтримку іміджу підприємства та його конкурентоспроможність на вітчизняному ринку.

Компетентність персоналу в сучасних умовах перетворюється на стратегічний фактор розвитку підприємства. Проаналізувавши нормативну базу, словники і наукові праці, ми зустріли різні трактування понять «компетентність» і «компетенція». З метою розмежування цих понять, нами проведено узагальнення їх визначень (табл. 2).

Як бачимо з таблиці 2 не всі джерела дають визначення обох понять: «компетентність» і «компетенція».



Рис. 1. Основні функції торгівлі як соціально-економічної системи

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Таблиця 2. Визначення понять «компетентність» і «компетенція»

Джерело/автор	Визначення поняття «компетентність»	Визначення поняття «компетенція»
Академічний словник української мови	Компетентність – поінформованість, обізнаність, авторитетність.	Компетенція – це: 1) добра обізнаність із чим-небудь; 2) коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи; коло питань, в яких дана особа має певні повноваження, знання, досвід і т. ін.
Вікіпедія (Вільна енциклопедія)	Компетентність – це: 1) проінформованість, обізнаність, авторитетність; 2) набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці; 3) ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати завдання, що стоять перед ним.	Компетенція – це: 1) особиста здатність спеціаліста вирішувати певний клас професійних задач; 2) формально описані вимоги до особистих, професійних та ін. якостей кандидата на посаду співробітника чи до групи співробітників компанії; 3) вміння використати знання, навички, досвід в конкретно даних умовах, досягнувши при цьому максимально позитивного результату.
Р. Бойяцис (1982)	Компетентність – це здатність людини вести себе таким чином, що це відповідає вимогам роботи в певному організаційному середовищі, що, в свою чергу, є причиною досягнення бажаних результатів.	Поняття не визначено
Дж. Равен (2002)	Компетентність – це сукупність знань, навичок та установок, що дають змогу особливо ефективно діяти або виконувати намічені функції, спрямовані на досягнення встановлених стандартів у професійній галузі чи певній діяльності.	Компетенції – це мотивовані здатності людини.
Економічна енциклопедія (2002)	Компетентність – це: 1) сфера повноважень органу, який здійснює управління, а також посадової особи; коло питань, з яких вони мають право прийняття рішень (встановлюється законами, іншими нормативними актами, положеннями, інструкціями, статутами); 2) знання і досвід у певній сфері.	Компетенція – це сукупність прав і повноважень, якими наділений певний орган або посадова особа згідно з чинним законодавством і нормативними документами, статутами, положеннями.
Ч. Вудраф (2005)	Компетентність – це: 1) кваліфіковане вміння людини виконувати свої професійні обов'язки; 2) поведінкові патерни, які людині необхідно продемонструвати, щоб виконувати необхідні функції на певному робочому місці.	Компетенція – це набір поведінкових правил, якими має володіти людина, аби виконувати свої обов'язки з урахуванням компетентностей.
Л. Спенсер, С. Спенсер (2005)	Компетентність – це глибоко прихована, стійка здібність працівника, яка визначає його поведінку у більшості виробничих ситуацій.	Компетенція – базова якість людини, що зумовлює ефективне та/або найкраще виконання будь-якої роботи.
М. Головань (2008)	Компетентність – це: 1) володіння компетенцією, що виявляється в ефективній діяльності та включає особисте ставлення до предмета і продукту діяльності; 2) інтегративне утворення особистості, що інтегрує в собі знання, уміння, навички, досвід і особистісні властивості, які обумовлюють прагнення, здатність та готовність розв'язувати проблеми і завдання, що виникають в реальних життєвих ситуаціях, усвідомлюючи при цьому значущість предмета і результату діяльності.	Компетенція – це: коло питань, в яких людина добре обізнана (має певні повноваження); деяка відчужена, наперед задана вимога до підготовки особи (властивості або якості, потенційні здатності особи), наперед задана вимога щодо знань і досвіду діяльності в певній сфері.
ДСТУ ISO 10015:2008 (2009)	Компетентність – це використання у діяльності знань, умінь, навичок і особистих здібностей.	Поняття не визначено
ДСТУ ISO 9000:2015 (2016)	Компетентність – це здатність застосовувати знання та навички для досягнення запланованих результатів.	Поняття не визначено
Рамкова програма ЄС щодо оновлення ключових компетентностей від 17.01.2018 року (Європейський парламент і Рада Європейського Союзу) (2018)	Компетентності – це комбінація знань, навичок та ставлень, де: • знання складаються з фактів і цифр, концепцій, ідей та теорій, які вже встановлені та підтримують розуміння певної сфери або предмета; • навички визначаються як здатність і спроможність виконувати процеси та використовувати наявні знання для досягнення результатів; • ставлення описують диспозиції сприйняття та налаштованості щодо ідей, людини або ситуації і спонукають до відповідних реакцій або дій.	Поняття не визначено

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 9; 12]

Р. Бояцис, Державні стандарти України і Рамкова програма ЄС щодо оновлених ключових компетентностей дають визначення лише поняття «компетентність». Визначення обох термінів є в Академічному словнику української мови, Вікіпедії, Економічній енциклопедії, у М. Голованя, Ч. Вудрафта та Лайла і Сайна Спенсерів.

Проаналізувавши всі вищезазначені визначення щодо понять «компетентність» і «компетенція» ми переконані, що ці два поняття не є тотожними. Поняття «компетентність» є значно ширшим за поняття «компетенція». У визначенні цих понять ми схилиємось до поглядів вітчизняного науковця М. Голованя. Ми вважаємо, що компетенція – це певне коло питань, в яких працівник добре обізнаний і має певні повноваження. А компетентність – це інтеграція знань, умінь, навичок, досвіду й особистісних властивостей, які обумовлюють прагнення, здатність і готовність розв’язувати проблеми та завдання, що виникають в реальних життєвих ситуаціях, усвідомлюючи при цьому значущість предмета і результату діяльності [5, с. 15].

Компетентність персоналу роздрібних торговельних підприємств є необхідною передумовою надання

якісних послуг і одним із найважливіших чинників, що впливають на задоволеність та наміри споживачів продовжувати відносини з підприємством, а отже, має вплив на створення й підтримку іміджу підприємства у зовнішньому середовищі і його конкурентоспроможність. Синергетичний ефект розвитку персоналу на основі компетентісного підходу поданий на рис. 2.

Зі схеми на рис. 2 бачимо, що існує взаємозалежність між розвитком персоналу, його компетентністю і конкурентоспроможністю роздрібно-торгівельного підприємства. Це пояснюється тим, що від безперервного розвитку персоналу удосконалюються й оновлюються його компетентності, завдяки яким покращується якість обслуговування, що впливає на лояльність споживачів, а також підвищується конкурентоспроможність підприємства, що виявляється у таких факторах: якість задоволення споживчого попиту; формування ресурсного потенціалу; ефективність функціонування підприємства (рентабельність, тривалість операційного циклу, фінансова стійкість, платоспроможність і ліквідність). На конкурентоспроможність підприємства має значний вплив лояльність персоналу (франц. *Lojal* – відданий). Лояль-

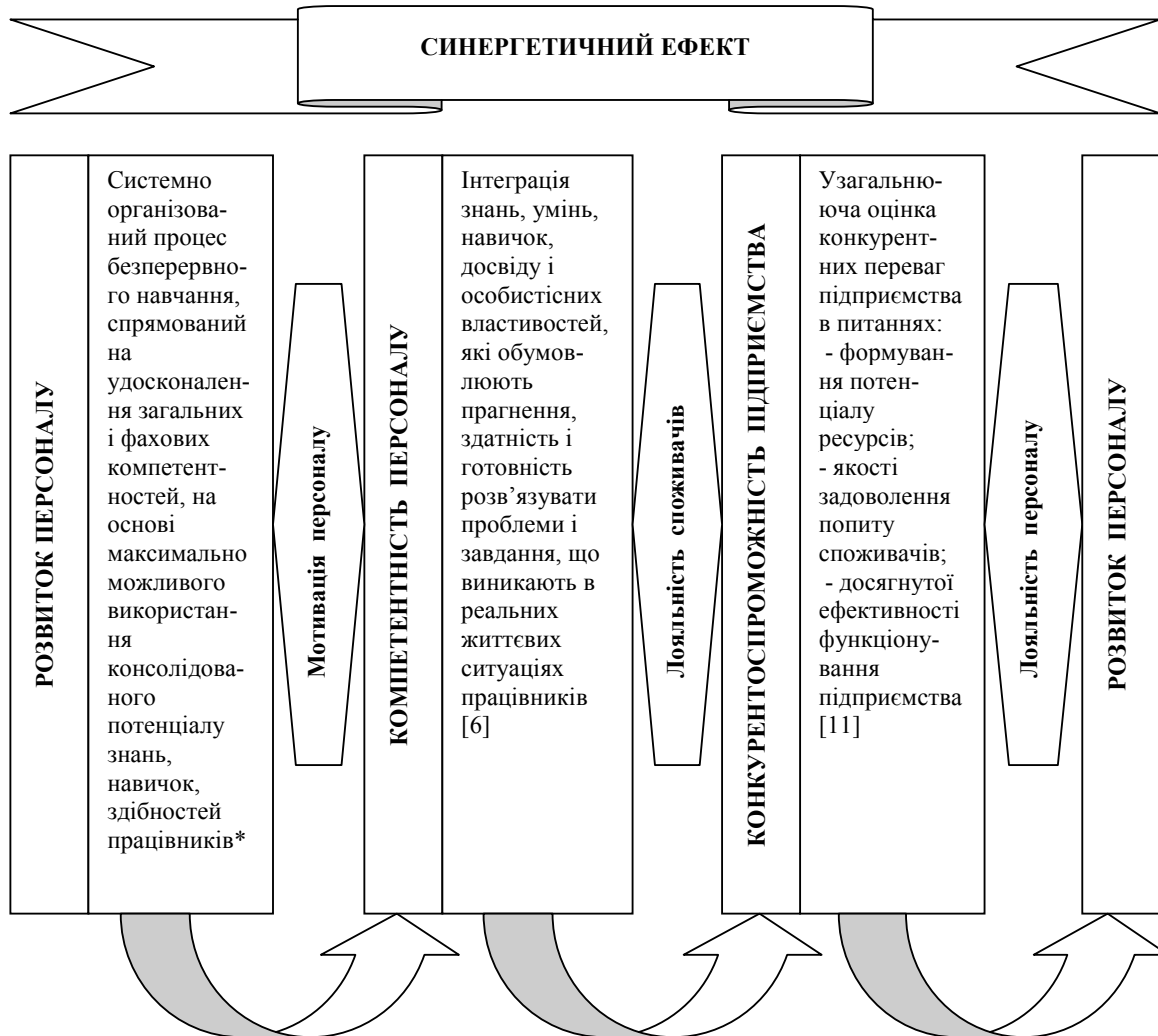


Рис. 2. Синергетичний ефект розвитку персоналу роздрібно-торгівельного підприємства на основі компетентісного підходу

Джерело: сформовано автором на основі [6; 11]

*власне визначення автора

ний персонал свідомо ставить до виконання своїх обов'язків, поважає цінності підприємства і залучається до бізнес-процесів, що значно зменшує плинність кадрів. Залученість персоналу визначають як емоційний та інтелектуальний стан прихильності до підприємства, який надихає виконувати роботу якнайкраще та сприяти бізнес підприємства як свій.

Лояльність персоналу до підприємства безпосередньо впливає на якісний рівень задоволеності споживачів, а отже, на їх лояльність до підприємства, що сприяє його конкурентоспроможності. Персонал, лояльний до підприємства, прагне безперервного розвитку, а конкурентоспроможне підприємство здійснює процес залучення персоналу й набуття ним компетентностей згідно постійно діючої програми набуття компетентностей.

Синергетика полягає в отриманні позитивного ефекту від взаємодії елементів системи: розвитку персоналу, удосконалення його компетентностей, конкурентоспроможності підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Персонал роздрібно-торговельного підприємства, який постійно взаємодіє зі споживачами, є носієм стандартів обслуговування, а тому має сприяти формуванню лояльності споживачів до підприємства, іміджу і кон-

курентоспроможності підприємства на вітчизняному ринку. З метою актуалізації знань, умінь, навичок персоналу керівництву необхідно організувати процес безперервного розвитку компетентностей персоналу. Компетентність персоналу передбачає інтеграцію знань, умінь, навичок, досвіду і особистісних властивостей, які обумовлюють прагнення, здатність і готовність розв'язувати проблеми й завдання, що виникають в реальних життєвих ситуаціях. З метою постійного розвитку персоналу, удосконалення професійних і загальних компетентностей працівників, підвищення конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному ринку, необхідно створити умови для лояльності (відданості) персоналу.

Отже, синергетичний ефект пояснюється отриманням додаткового результату від злагодженої взаємодії усіх елементів системи: персонал підприємства, який безперервно удосконалює свої компетентності, набуває необхідного досвіду, стає більш компетентним і конкурентоспроможним на ринку праці; споживач усвідомлює свою цінність для підприємства, має впевненість у тому, що його обслуговує компетентний персонал; підприємство має позитивний імідж, отримує лояльних споживачів і покращує конкурентоспроможність на вітчизняному ринку.

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ». 2016. 45 с. (Національні стандарти України).

2. ДСТУ ISO 10015:2008. Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу [Чинний від 2009-01-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ». 2011. 12 с. (Національні стандарти України).

3. ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on key Competences for Lifelong Learning. Available at: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recomendation-key-competences-lifelong-learning.pdf> (дата звернення: 20.12.2019).

4. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія / І.М. Копич, О.О. Нестуля та ін.; за ред. В.В. Анопія, П.Ю. Балабана. Львів : «Новий Світ – 2000», 2014. 565 с.

5. Вудраф Чарльз. Центри розвитку и оценки (оценка и развитие персонала). Москва : HIPPO, 2005. 384 с.

6. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду [Текст]. Вища освіта України. 2008. № 3. С. 23–30.

7. Економічна енциклопедія: в 3-х т. за ред. С.В. Мочерного, Київ : Видавничий центр «Академія». 2000. Т. 2. 848.

8. Спишкин І.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент». Москва : МИИТ, 2013. 242 с.

9. Лайл М. Спенсер мл., Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. Москва : HIPPO, 2005. 384 с.

10. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу у Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 57. С. 39–46.

11. Організація торгівлі : Підручник; 3-тє вид. / В.В. Анопій та ін.; за ред. В.В. Анопія. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 632 с.

12. Равен Джон. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. Москва : Когито-Центр, 2002. 400 с.

13. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.12.2019).

1. Quality Management Systems. Osnovnipolozhennia ta slovnykterminiv. DSTU ISO 9000:2015 from 1th July 2016. Kyiv: Derzhstandart Ukraine. (in Ukrainian)

2. Quality management. Guidelines for training. DSTU ISO 10015:2008 from 1th January 2009. Kyiv: Derzhstandart Ukraine. (in Ukrainian)

3. European Parliament. ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on key Competences for Lifelong Learning. Available at: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recomendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>

4. Kopich I.M., Nestulia O.O. Internal Trade of Ukraine: Problems and Prospects for Development: Monograph. Lviv: published by V.V. Apopy: «Noviy Svit – 2000», 2014. 565 p.

5. Charles Vudraf. Development and evaluation centers (evaluation and development of personnel). M.: HIPPO, 2005. 384 p.

6. Golovan' M.C. Competence and competence: experience of theory, experience theory [Text]. Higher education of Ukraine. 2008. № 3, pp. 23–30.

7. Publisher Center «Academiya». Economic encyclopedia. Kyiv: publishing by S.V. Mocherniy. 2000. Vol. 2. 848 p.

8. Epishkin I.A. *Human Resource Management: A Study Guide for Bachelors in Directions 080200 «Management»*. М.: MIIT, 2013. 242 p.
9. Lyle M. Spenser Jr., Sain m. Spencer. *Competence at work. Translate from eng. By M.: HIPPO, 2005. 384 p.*
10. Mykolaichuk I.P., Silkyina U.O. *Modern trends of network retail development in Ukraine. Bulletin of Lviv Trade and Economic University. Economics, 2019, issue 57, pp. 39–46.*
11. V.V. Apopiy and more. *Trade organization. Publishing by V.V. Apopiy. K.: Centre of educational literature, 2009. 632 p.*
12. John Raven. *Competence in modern society: identification, development and implementation. M.: Kogito Center, 2002. 400 p.*
13. *Site of Government statistic department of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 20.12.2019).*

E-mail: leskovalana@ukr.net