

## РОЗДІЛ 4

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК [005.951:005.585]:339.371.22

Жуковська В. М.

Київський національний торговельно-економічний університет

#### ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПОВЕДІНКОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ

Розглянуто соціально-поведінкові аспекти оцінювання торговельного персоналу в умовах розвитку онлайн-торгівлі. Проаналізовано мотиваційні характеристики соціальної поведінки персоналу сфери продаж, визначено ціннісну модель задоволеності у системі взаємодій «керівник – працівник – клієнт». Визначено відмінні характеристики щодо функціоналу посади та набору поведінкових індикаторів-компетенцій в оцінюванні працівників торгівлі (B2B, B2C). Представлено узагальнені профілі посад для торговельного представника, категорійного менеджера. Виявлено недоліки у розвитку клієнтоорієнтованих компетенцій торговельного персоналу в соціальних мережах.

**Ключові слова:** компетенція, менеджер із продажу, підприємство торгівлі, соціальна компетентність, комунікація, торговельний персонал, функціонал.

**Постановка проблеми.** На фоні стрімкого розвитку ринку електронної комерції в Україні (темпи зростання сягають 17–18%, що в три рази більше, ніж у світі, [1]) HR-менеджери підприємств торгівлі переорієнтовують технології оцінювання та професійного навчання в бік удосконалення компетенцій клієнтоорієнтованої поведінки персоналу в Інтернет-середовищі. Зростає активність споживачів в онлайн-рітейлі: у 2015 р. майже 36% українців здійснили покупки в Інтернеті, досягнувши рівня країн Центральної та Східної Європи (у Литві цей показник становить 42%, у Чехії – 38%, у Польщі – 34%). Згідно з прогнозом Prom.ua [2], обсяг ринку електронної комерції зростає з 25 млрд. грн. у 2015 р. до 33,4 млрд. грн. у 2016 р. Водночас необхідно зазначити, що частка обороту електронної комерції у роздрібній торгівлі хоч і невелика (біля 2,1% у 2014 р.), тим не менш найбільш потужні торговельні мережі як стратегічний розвиток бізнесу обирають саме онлайн-торгівлю. У зв'язку з цим вибудовування комунікацій з потенційними споживачами та розвиток соціально-поведінкових компетентностей торговельного персоналу працювати на різних маркетплейсах стає актуальним трендом у їх професійному розвитку та темою дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика оцінювання компетенцій, результативності та ефективності праці торговельного персоналу отримали розкриття у дослідженнях Б. Бермана і Дж. Еванса, Н. Вязгіна, Л. Гармидер, О. Дячун, А. Мазаракі, Г. П'ятницької, С. Ржеутського, Н. Сичової та ін. [3–10]. Авторами [3, с. 129–134; 173; 4, с. 620–622; 6, с. 74; 10] описано вимоги до працівників роздрібної торгівлі у складних ситуаціях із клієнтами, представлено види анкет самооцінки фахівців та загальні критерії для балової оцінки професійних компетенцій, специфіку роботи мерчендайзерів, продавців-стажерів, спеціаліста з презентації товарів та послуг. Однак загальна інформація оцінювання компетенцій без урахування бізнес-показників його діяльності на посаді не дає повної картини за профілем компетентності торговельного персоналу. Л. Гармидер [5, с. 106] було запропоновано показники кадрового потенціалу у проєкціях задоволеності зацікавлених сторін «співробітники», «керівники» з використанням балової методики, що має

певну теоретичну цінність. Утім, без конкретизації критеріїв оцінювання валідність такого підходу в практичній діяльності невисока, працемістка у використанні. Г. П'ятницькою [7, с. 854–860] узагальнено сутність моделей компетенцій, зазначено рівневі критерії оцінювання, представлено модель корпоративних компетенцій директорів у практиці роздрібних торговельних мереж. Окремі підходи до оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу розпочато в публікаціях [9; 10].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Соціально-поведінковий контекст професійної компетентності персоналу у процесах продажу стає невід'ємною конкурентною перевагою підприємств торгівлі у боротьбі за лояльність споживачів. В умовах розвитку e-commerce поза увагою залишаються важливі теоретичні та практичні питання професійної соціальної компетентності торговельного персоналу, склад критеріальних показників їх результативної діяльності у взаємодії «споживач – клієнт».

**Мета статті** полягає у подальшому розвитку індикаторів соціально-поведінкових компетенцій, імплементованих з функціональними завданнями, результатами і мотивами діяльності торговельного персоналу та системою цінностей працівника та підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині у формуванні соціальної привабливості підприємства торгівлі вагому роль відіграє безпосередній досвід взаємодії працівників сфери продаж із різними клієнтами через електронні засоби комунікації, сайти соціальних мереж, форуми тощо. Типи споживачів, які здійснюють покупки та надають коментарі в мережі Інтернет, умовно поділяють на п'ять груп: 1) споживачі, які задоволені покупкою і рівнем обслуговування; 2) споживачі, які задоволені продуктом, але не задоволені сервісом (доставкою, своєчасним повідомленням про наявність/відсутність на складі); 3) споживачі, які задоволені сервісом, але негативно відгукнувся про товар (часто на форумах клієнти відмічають перебільшення магазином властивостей продукту, невідповідність зовнішнього вигляду тощо); 4) дезінформовані споживачі, яким неправильно або взагалі не надана інформація про товари/послуги підприємства торгівлі;

4) споживачі-тролі, поширюючи брехливу інформацію та чутки про компанії, бренди, товари/ послуги в Інтернет-просторі, можуть удаватися до неетичного висловлювання, образ, «чорних» коментарів. Із кожною такою групою споживачів торговельному персоналу (call-центрам) необхідно вибудовувати діалог, правильно висловлювати позицію в Інтернет-просторі через різні комунікаційні канали, моніторити засоби представлення інформації зацікавленими групами впливу. Тому центр уваги керівників підрозділів має бути зосереджений на своєчасному та адаптаційному навчанні торговельного персоналу стандартам клієнтоорієнтованої поведінки в системі взаємодій «керівник – працівник – клієнт». У зв'язку із цим керівникам підрозділів важливо виявляти мотиви поведінки персоналу (рис. 1): наскільки значими для нього результати діяльності, рівень амбітності досягненні цілей, адекватність самооцінки професійних можливостей і здатностей працівника вирішувати проблему клієнта, високий внутрішній локус контролю під час взаємодії з клієнтом (тобто готовий брати на себе відповідальність у складних завданнях, шукає альтернативні способи задоволення потреби клієнта). Якщо працівник уникає труднощів у вирішенні проблеми клієнта, шукає причини пояснення в обставинах або інших людях, це свідчить про зовнішній локус контролю або низький рівень відповідальності за свої дії. Важливо, щоб поведінка керівників спрямовувалась на те, щоб працівники відчували свою значимість у компанії, усвідомлювали поставлені цілі, у досягненні яких вони особисто зацікавлені.

Зосередження уваги менеджерів на професійній майстерності фахівців кадрової служби, зацікавленості керівників підрозділів та їх готовності відповідати за процеси розвитку підлеглих працівників підприємства виступають головними чинниками, що дають змогу успішно трансформувати роботу торговельного персоналу в бік виконання стратегічних цілей підприємства. Проведене автором дослідження (шляхом опитування, аналізу інформації у соціальних мережах, на форумах сайтів) професійних реакцій працівників торгівлі у процесі роботи з клієнтами виявило такі недоліки в розвитку соціальної компетентності:

- недостатній рівень розвитку комунікативних компетенцій, що не дає змоги встановити діалог і впливати (іноді скеровувати) на поведінку клієнта та сприяти йому в досягненні його цілей (отримання цінності від покупки);

- неетичне спілкування в різних конфліктних ситуаціях (повернення бракованого товару, несвоєчасно надана послуга, негативний відгук у соцмережах, дзвінки на гарячу лінію тощо): працівник утрачає емоційну рівновагу, проявляє нетактовне спілкування з колегами, клієнтами, некоректні висловлювання під час взаємодії з клієнтами (споживачами) у тому числі з використанням соціальних мереж про керівництво, товари, рівень умов праці;

- використання керівниками соціального мобінгу в роботі з підлеглими, що проявляється в ігноруванні запитів працівників, необ'єктивного оцінювання їх діяльності, а також зловживання працівниками різних категорій маніпулятивними методами впливу та владними повноваженнями у виконанні завдань, досягненні цілей, що призводить до звільнень персоналу за власним бажанням, дисциплінарні порушення тощо;

- слабо розвинені компетенції організованості, лідерства: у процесі діяльності керівники підрозділів, адміністратори не завжди можуть розставляти цільові пріоритети у виконанні завдань, що можуть змінюватись у магазині протягом робочого дня; відсутній своєчасний зворотний зв'язок, доведення до підлеглих необхідної службової інформації тощо;

- неадекватна реакція на помилки підлеглих працівників, що призводить до їх агресивності, незадоволеності роботою та, врешті-решт, погіршення соціально-психологічного клімату в робочій команді, колективі;

- надмірна трудомісткість виконуваних робіт працівниками за напруженого графіку виходу на роботу у передсвяткові та святкові дні породжує непорозуміння з колегами щодо розподілу робіт у торговельному залі;

- некоректне обговорення адміністраторами мереж конфліктних ситуацій у профілях клієнтів, що впливає на репутацію магазину;

- ненадання решти споживачу (у роздрібній мережі) за відсутності розмінної монети у касі,

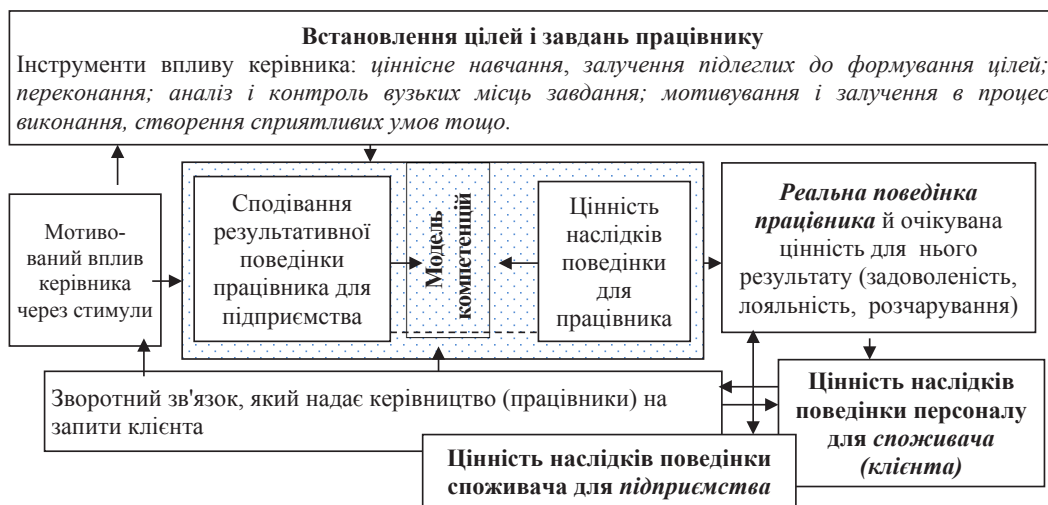


Рис. 1. Соціально-поведінкова модель у системі взаємодій «керівник – працівник – клієнт»

Джерело: авторська розробка

недостатня поінформованість про можливості форм оплати за покупки (декілька покупок або надання послуг), що беруть участь в акціях партнерства з іншими компаніями (банком, рестораном тощо);

– несвоєчасна консультативна, інформаційна або ресурсна допомога, що зазвичай призводить до наслідків у переговорних процесах поставки або збуту товарів/послуг (наприклад, суперечливі моменти під час проведення акційних покупок, надання чи ненадання знижок клієнту);

– немотивована поведінка керівника у проведенні змін, що не найкращим чином позначається на його ініціативності в удосконаленні операційних процесів електронної торгівлі за їх видимої необхідності.

Таким чином, здатність вибудовувати аргументацію своїх ідей/рішень у взаємодії з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами посідає чільне місце у професійній поведінці торговельного персоналу в Україні. Особливо це характерно для продавців, менеджерів із продажу, торговельних представників, які представляють інтереси компанії в соціальних мережах та інших електронних місцях продажу. Експерти зазначають, що ця категорія працівників повинна досконало розбиратися у специфіці роботи соціальних мереж, володіти комунікативними техніками в ситуації конфлікту, мати повноваження вирішувати проблему клієнта [11].

Аналізуючи підходи до оцінювання соціальних компетенцій торговельного персоналу, варто відмітити рекомендації С. Ржеутського [9], де він акцентує увагу на використанні відкритих (атестація, тестування) і неявних способів оцінювання (наприклад, таємний покупець), що дає змогу діагностувати якість обслуговування персоналу, уміння працювати з конфліктними покупцями, наскільки поведінка продавця вплинула на вибір клієнта. Важливо організувати процедуру знайомства з відповідними регламентами щодо оцінки персоналу і, що вкрай важливо, із цілями, показниками та критеріями результативності працівників та їх безпосередніх керівників, адже останні приймають рішення про належний рівень виконання роботи підлеглими.

Перелік компетенцій, що враховують HR-менеджери в системі оцінювання та програмах професійного навчання різних категорій працівників, за своїм змістовим наповненням, функціоналом та структурою можуть бути різними у підприємствах торгівлі. Наприклад, мерчендайзер може виконувати як представницькі функції, так і контрольні; працювати за договором або у штаті підприємства та іноді поєднувати функції менеджера з продажу. Серед основних компетенцій мерчендайзера в практиці підприємств торгівлі зазначаються: комунікація (встановлення формального і неформального контактів, уміння висловлювати думки, ідеї в ситуаціях спілкування з різною кількістю людей, переконувати), орієнтація на розвиток (швидкість та ефективність засвоєння нових знань та навичок, застосування нового досвіду різного виду складності), самоорганізація (уміння узгоджувати поведінку людини з метою досягнення конкретної цілі; планувати роботу і розподіляти навантаження); якість і відповідальність за результат (досягнення результатів необхідної якості в установленний строк, відповідальна поведінка за результат перед колегами по роботі, дотримання прийнятних на себе зобов'язань).

Соціально-поведінкові аспекти компетентності торговельного персоналу мають бути гармонізовані з індивідуальним планом розвитку, який, своєю чергою, має бути пов'язаний із цінностями та стратегічними цілями підприємства, сприяти функціональному залученню працівника у «світ споживчих настроїв» покупців. Аналіз змісту посадових інструкцій (продавець, менеджер із продажу, торговельний представник, категорійний менеджер, мерчендайзер, асистент менеджера), положень про оцінку працівників торгівлі свідчить про певні характеристики у функціоналі цих посад та наявного набору і змісту компетенцій (B2B, B2C). Так, серед безпосередніх завдань і обов'язків менеджера зі збуту (розд. 1 Класифікатора професій) [12] визначено такі: керівництво структурним підрозділом зі збуту, розроблення та забезпечення реалізації планів з продажу товарів, установа зв'язків із споживачами, торговими підприємствами та посередниками, організація підготовки й підписання договорів, аналізування обсягів продажів та пошук способів їх збільшення. Крім безпосереднього продажу певних товарів, до завдань менеджера може належати збільшення обсягів продажів у майбутньому, забезпечення зростання популярності торгової марки (бренду) підприємства серед потенційних споживачів цього типу товарів, збільшення авторитету підприємства як лідера продаж певної продукції тощо. Наприклад, завдання категорійного менеджера в компанії дистриб'ютора, онлайн-магазинах будуть переважно подібні у формуванні цільових завдань або ключових показників ефективності або КРІ (корпоративні КРІ є обов'язковими для включення в оцінні форми майже для всіх працівників), однак різнитись у критеріальних оціночних індикаторах, функціоналі, наборі компетенцій, що формують конкурентні переваги. Узагальнення досвіду торговельних мереж (Metro Cash&Carry, Novus, Silpo, Fora, Fozzi, Allo) у підходах до формування й оцінювання діяльності торговельного персоналу (переважно менеджерів із продажу, торгових представників, мерчендайзерів, категорійних менеджерів, продавців) засвідчило про певну схожість функціональних характеристик та показників. Методичне забезпечення оцінювання діяльності ключового торговельного персоналу у більшості мережевих підприємств торгівлі (у тому числі торгівля B2B2C), як свідчить дослідження, визначена та/або знаходиться у перманентному стані розвитку, вдосконалюється. Важливим і складним завданням для менеджменту є встановлення обґрунтованих цільових значень показників діяльності підприємства та їх каскадування на інші рівні для підрозділів та посад. Складені профілі торговельного представника (табл. 1) та менеджера з постачання (табл. 2) можуть бути доповнені і використані під час розробки професійних стандартів у торгівлі. Торговельний представник безпосередньо підпорядковується менеджеру відділу збуту або менеджеру з питань регіонального розвитку департаменту продажів певного регіону (залежно від організаційної структури відділу збуту).

Серед типових помилок та стилів поведінки торговельного представника було визначено низку індикаторів соціально-поведінкової некомпетентності даної категорії персоналу, зокрема [14]: низький рівень емоційного інтелекту; невміння володіти своїми емоціями, стримувати почуття гніву; агресивна поведінка, дратівливість, грубість у спілкуванні; невпевнена поведінка у переговор-

## Узагальнений профіль торговельного представника

<b>Цілі роботи:</b> 1. Збільшення частки ринку товарів/послуг підприємства на встановленій території. 2. Забезпечення максимальної присутності асортименту товарів у торгових точках у сегменті відповідно до встановлених стандартів викладу товарів.	
<b>Функціонал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток контактів із новими клієнтами;</li> <li>- керування продажами шляхом сегментування товару й продажами на визначені території;</li> <li>- контроль рівня складських залишків у клієнтів і забезпечення їх своєчасного поповнення;</li> <li>- контроль своєчасної й якісної доставки продукції клієнтам, відстеження термінів придатності товарів;</li> <li>- дотримання асортиментної, цінової політики компанії і мерчандайзингові стандарти в торгових точках;</li> <li>- забезпечення збереження торгового обладнання в торгових точках;</li> <li>- виявляти і своєчасно інформувати керівництво про порушення цінової політики, випадках демпінгу;</li> <li>- розгляд скарг покупців, рекламації; виявляти причини їх виникнення, давати рекомендації і вживати заходів до їх усунення;</li> <li>- забезпечення збору комерційної інформації в торгових точках під час проведення маркетингових досліджень ринку, співпрацювати з клієнтами під час проведення акцій;</li> <li>- контроль повернення дебіторської заборгованості.</li> </ul>
<b>Завдання:</b>	<b>Вимоги до посади</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація та контроль системи управління продажами на території;</li> <li>- забезпечення якісного рівня обслуговування та задоволення потреб клієнтів;</li> <li>- підтримання домінуючого рівня дистрибуції над конкурентами;</li> <li>- організація і проведення переговорів із клієнтами щодо своєчасного повернення грошових коштів;</li> <li>- своєчасне інформування безпосереднього керівника або співробітника служби безпеки про невиконання клієнтом договірних зобов'язань із повернення заборгованості;</li> <li>- якісне заповнення форм звітності за стандартами підприємства.</li> </ul>	<p><i>мати середньотехнічну освіту або вищу (бакалавр) освіту, досвід роботи у сфері продажів товарів (зазначається категорія товарів) не менше 1 року; акуратний зовнішній вигляд аналітичні здібності та лідерські якості, здатність і прагнення до навчання;</i></p> <p><i>мати навички:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвитку прямих продажів, презентації, ведення переговорів та укладання договорів;</li> <li>- ведення документації;</li> </ul> <p><i>бути: стресостійким та готовим до змін; чесним ініціативним і цілеспрямованим;</i></p> <p><i>повинен знати:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основи менеджменту, маркетингу, мерчандайзингу та бухгалтерського обліку,</li> <li>- правила і стандарти мерчандайзингу, що прийняті в компанії,</li> <li>- специфіку території та техніку продажів.</li> </ul>
<b>KPIs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання плану продажів, дистрибуції та мерчандайзингових стандартів у торгових точках на визначеній території; розширення клієнтської бази;</li> <li>- дотримання нормативів дебіторської заборгованості;</li> <li>- своєчасне надання достовірної звітності; відсутність скарг із боку клієнтів.</li> </ul>
<b>Компетенції:</b> прагнення до розвитку, клієнтоорієнтованість, лідерство, гнучкість, комунікабельність	

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження шляхом опитування менеджерів, торговельного персоналу, аналітичного огляду розміщених резюме на сайтах кадрових порталів, торговельних мереж, довідника професій

## Профіль посади менеджера з постачання в торгівлі (система B2C)

<b>Цілі:</b> 1) збільшення обсягу продажів і валового доходу за рахунок ефективного просування товарних категорій шляхом досягнення максимальної споживчої задоволеності; 2) досягнення максимальної віддачі на вкладені в товарний запас коштів	
<b>Функціонал*</b>	<b>Вимоги</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Участь у розробці та затвердженні загальної стратегії асортиментів категорій</li> <li>- Визначення критеріїв, побудови асортиментної матриці та її контроль</li> <li>- Вивчення маркетингової інформації, комерційних пропозицій і рекламних матеріалів із метою виявлення стійкого попиту на нові групи або зміни попиту на продукти з існуючого асортименту</li> <li>- Управління категоріями з метою забезпечення максимальних планових показників від них</li> <li>- Визначення та формулювання чіткої стратегії для категорій відповідно до стратегії компанії й потребами ринку</li> <li>- Організація та контроль портфеля постачальників/брендів</li> <li>- Участь у визначенні закупівельної політики та проведення переговорів із постачальниками</li> <li>- Участь у формуванні планових показників категорій та їх контроль</li> <li>- Участь у розробці та реалізації цінової стратегії</li> <li>- Участь у розробці, реалізації й контролі системи продаж</li> <li>- Контроль наявності стратегічних асортиментів і лідерів продажів згідно з плановими показниками.</li> <li>- Робота з оптимізації витрат.</li> <li>- Спільна розробка і проведення активностей із вендерами та ефективне використання маркетингових бюджетів тендерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Досвід у сфері закупівель не менше 1 року</li> <li>- Глибокі знання ринку постачальників</li> <li>- Спеціальні знання продуктів і трендів</li> <li>- Комунікативні навички управління взаємовідносинами</li> <li>- Досвід у сфері категорійного менеджменту</li> <li>- Вища економічна освіта</li> </ul> <p><b>KPIs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Виконання плану з обороту</li> <li>- Виконання плану доходу</li> <li>- Дотримання нормативів оборотності товарних запасів</li> <li>- Частка ринку (річна)</li> </ul> <p><b>Завдання</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення та контроль складу товарних категорій</li> <li>- Визначення та контроль ціноутворення і способів реалізації товару</li> <li>- Визначення та контроль закупівельної політики відносно товарів і постачальників</li> <li>- Розвиток наявних категорій і участь у створенні власних торговельних марок</li> <li>- Організація та контроль системи керування продажами в каналі</li> <li>- Забезпечення ефективності маркетингових заходів</li> <li>- Забезпечення ефективності продажів і залишків</li> <li>- Участь у плануванні основних показників</li> <li>- Керівництво підлеглими співробітниками</li> </ul>
<b>Компетенції:</b> клієнтоорієнтованість, залученість, прагнення до розвитку, орієнтація на результат, партнерство, комунікація	

\*Примітка: функціонал може варіюватись, залежно від специфіки підприємства торгівлі, організації та взаємодії повноважень відповідальності та контролю в управлінні продажами між відділами, організації бізнес-процесів підприємства, логістики

**Порівняльна характеристика критеріїв результативності  
для категорій «менеджер у роздрібній торгівлі» і «торговець комерційний»**

Менеджер у роздрібній торгівлі непродуктивними товарами (КРІ категорійного менеджера*)	Торговець комерційний (КРІ асистента категорійного менеджера*)
1. Виконання плану з товарообороту (місяць, рік). 2. Виконання плану доходу з дотримання нормативів оборотності товарних запасів. 3. Частка ринку (річна) (урахуванням даних GfK)	1. Виконання нормативів з оборотності кредиторської заборгованості. 2. Виконання плану заявок і поставок. 3. Виконання нормативів запасів товару на складах повернення постачальнику. 4. Дотримання нормативів товарного запасу. 5. Зниження кількості скарг шляхом збільшення числа закритих рекламаций.
Цільові значення КРІ встановлюються щомісяця у гривнях, євро та іншій валюті; нормативи можуть корелюватись залежно від налагодженої логістики з постачальником, розмірів складських, торговельних площ, фіксуватись у грн., днях та ін.	

\*Категорійний менеджер та асистент категорійного менеджера – це внутрішня назва професійних назв, яка використовується підприємствами торгівлі

Джерело: сформовано автором

ному процесі (готовність підкоритись волі і бажанням опонента, невміння відстоювати інтереси компанії, відмовити у проханні); дезінформація та укривання істинних причин низької ефективності та результатів роботи; переведення ділових контактів в особисту площину. Визначити, наскільки ефективно функціонує система оцінювання, можна за динамікою показників діяльності підприємства, її філій, підрозділів. Найбільш поширеними КРІ для професійних категорій працівників у сфері продаж є виконання планів з обороту та доходу за категоріями товарів, виконання нормативів оборотності запасів, кредиторської заборгованості, показники рекламаций у зв'язку з поверненням бракованих товарів, частка ринку (табл. 3).

Наприклад, оцінювання персоналу Інтернет-магазинів України (rozetka.ua, allo.ua, foxtrot.com.ua, eldorado.com) для регіональних представників, середніх і великих дистриб'юторських компаній здійснюється на основі даних оперативного аналізу ситуації за такими показниками: частка ринку, яку займає підприємство за оцінюваний період, кількість проданих товарних позицій як у гривні, так і у валюті. Поряд із цим зазначимо, що в менеджменті великих підприємств використовується грейдова система класифікації посад, яка може відрізнятися кількістю грейдів, вишкою окладу, набором компетенцій для різних профілей посад, а також системою оплати праці і винагород.

Упровадження системи оцінювання персоналу за компетенціями дає змогу за описом поведін-

кових маркерів (як правило, адаптованих до відповідних професійних категорій посад) приймати раціональні рішення щодо рівня професійного розвитку персоналу, коригувати програми навчання.

**Висновки.** Спираючись на кращий досвід підприємств торгівлі, відмітимо, що система оцінювання професійної компетентності персоналу не має бути статичною, а має трансформуватись і вдосконалюватись відповідно до стратегічно-тактичних змін у бізнес-процесах електронної торгівлі та викликів конкурентного середовища. Такий підхід дасть змогу забезпечити: одержання результатів, що дають можливість проводити оцінку рівня ділових можливостей фахівців (рівня граничної компетенції), визначати сферу та характер діяльності, де потенціал конкретного менеджера у сфері продаж даватиме найбільший ефект; універсалізацію базових компетенцій працівників та створення висококваліфікованого кадрового резерву фахівців із широкими знаннями й навичками робіт у різних сферах торговельної діяльності та пулу талантів, що успішно пройшли цикли професійних ротацій для повноцінного задоволення бізнес-потреб підприємства, що виникають у процесі комплектації штату вакантних управлінських посад.

Практичні результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі під час підготовки фахівців у галузі менеджменту та адміністрування.

**Список використаних джерел:**

- Global B2C Ecommerce Sales to Hit \$1.5 Trillion This Year Driven by Growth in Emerging Markets [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.emarketer.com>.
- Больше отечественного: что ждет украинскую e-commerce в 2016 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://robotodavets.in.ua/2016/02/04/bolshe-otechestvennogo-chto-zhdet-ukraynskuyu-e-commerce-v-2016-m.html>.
- Вязигін А. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг. / А. Вязигін. – М. : Вершина, 2005. – 272 с.
- Берман Б. Розничная торговля: стратегический поход / Б. Берман, Дж. Эванс ; 8-е изд. ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2008. – 1184 с.
- Гармідер Л. Оцінка задоволеності зацікавлених сторін у розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств / Л. Гармідер // Економічний Нобелівський вісник. – 2014. – № 1(7) – С. 104–111.
- Дячун О. Оцінювання праці торгових представників промислових підприємств / О. Дячун // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 6(39). – С. 71–75.
- Розвиток внутрішньої торгівлі : [монографія] / За заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2016. – 894 с.
- Сичова Н.В. Соціальний розвиток підприємства / Н.В.Сичова // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 4. – С. 43–49.
- Ржеутский С. Оценка торгового персонала / С. Ржеутский [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=595>.
- Жуковська В.М. Оцінка управлінського персоналу в стратегії кадрового розвитку підприємства / В.М. Жуковська // Вісник Хмельницького національного університету (економічні науки). – 2010. – № 3. – Т. 1. – С. 51–57.
- Персонал в сфері торгівлі, продажі на Jobs.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [jobs.ua/vacancy/trade\\_sales\\_work](http://jobs.ua/vacancy/trade_sales_work).

12. Белинская Ю. Как реагировать на отзывы недовольных клиентов в соцсетях. Антикейс «Эпицентра» / Ю. Белинская [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://retail-community.com.ua/news/tehnologii/4084-kak-reagirovat-na-otzyvyi-nedovolnyih-klientov-v-sotssetyah-anti-keys-epitsentra>.
13. Клименко О. Менеджер чи фахівець: як правильно назвати посаду? / О. Клименко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kadrovik.ua/content/menedzher-chi-fakh-vets-yak-pravilno-nazvati-posadu>.
14. Правила поведения торгового представителя при заключении сделки и пролонгирования отношений [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://centercep.ru/stati/7-psihologiya-biznesa/69-pravila-povedeniya-torgovogo-predstavitelya-pri-zaklyuchenii-sdelki-i-prolongirovaniya-otnosheniy.html>.

**Жуковская В. Н.**

Киевский национальный торгово-экономический университет

## ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

### Резюме

Рассмотрены социально-поведенческие аспекты оценки торгового персонала в условиях развития онлайн-торговли. Проанализированы мотивационные характеристики социального поведения персонала сферы продаж, составлена ценностная модель удовлетворенности в системе взаимодействий «руководитель – сотрудник – клиент». Исследованы функционал и поведенческие компетенции – индикаторы оценки работы торгового персонала (B2B, B2C). Представлены профили должностей для торгового представителя, категорийного менеджера. Выявлены недостатки в развитии клиентоориентированных компетенций торгового персонала в социальных сетях.

**Ключевые слова:** компетенция, менеджер по продажам, предприятие торговли, социальная компетентность, коммуникация, функционал, торговый персонал.

**Zhukovska V. M.**

Kyiv National University of Trade and Economics

## EVALUATION OF SOCIO-BEHAVIOURAL COMPETENCE OF TRADE PERSONNEL

### Summary

The socio-behavioural aspects of evaluating trade personnel performance in terms of online trade development are considered. The motivational characteristics of social behaviour of personnel in sales are analyzed; value model of satisfaction in the interaction system "manager-employee-customer" is defined. Distinctive characteristics of position functionality and set of behavioural indicators – competences in evaluating trade employees are determined (B2B, B2C). In the article the generalized profiles of positions for sales representative, categorical manager are presented. Weaknesses in development of social-oriented competences in trade personnel performance of social networks are detected.

**Key words:** competence, sales manager, trade enterprise, social competence, communication, functionality, trade personnel.