

## ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

**Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ**, доктор економічних наук

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»);

**Я. В. Антонюк**, кандидат економічних наук

(Львівська комерційна академія);

**О. Є. КОЛЄСНИКОВ**

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** У статті розглянуто якісну характеристику кадрового забезпечення внутрішньої торгівлі в Україні та визначено основні підходи до його формування. Наведено результати метааналізу.

**Ключові слова:** кадрове забезпечення, якісні характеристики, торговельне підприємство, внутрішня торгівля.

Сучасний етап розвитку торгівлі в Україні характеризується укрупненням вітчизняних торговельних мереж, розширенням їх територіальної присутності у регіонах і інноваційною спрямованістю їх діяльності. До того ж, на український ринок прийшли великі міжнародні гравці, такі як MetroCash@Carry (Німеччина), Billa (Австрія), AushanNovus (Франція-Англія) та інші, які непомітно, але у досить короткі терміни посіли лідируючі позиції на українському споживчому ринку і планують подальшу експансію у регіони. Слід зазначити, що у своїй діяльності міжнародні оператори застосовують інноваційні торговельні технології і сучасні стандарти роботи, що, у свою чергу, зумовлює їх більшу ефективність порівняно з місцевими торговельними підприємствами. Існуючі тенденції розвитку внутрішньої торгівлі призвели до загострення конкурентної боротьби і змусили ритейл вишукувати нові джерела формування стійких конкурентних переваг.

Вижити у сформованих економічних умовах вітчизняним торговельним підприємствам досить важко. Щоб не зазнати поразки у цій

конкурентній боротьбі, їм необхідно використовувати всі наявні можливості щодо створення стійких конкурентних переваг.

Досягнення цієї мети можливе лише за умови, якщо ритейлер, по-перше, буде знати, що пропонують підприємства-конкуренти для задоволення потреб покупців; по-друге, буде вивчати фактори, які впливають на рівень задоволеності споживача якістю послуг, які надає торговельне підприємство.

Важливо відзначити, що прибутковість підприємства торгівлі значною мірою залежить від задоволеності споживачів, що визначається низкою чинників, серед яких наявність широкого та стійкого асортименту товарів, застосування торговельних інновацій, надання споживачам додаткових торговельних послуг, широке використання засобів реклами та інформації у торговельному залі, повне дотримання правил продажу товарів і порядку здійснення торгівлі у спеціально відведених місцях тощо.

Досягти цього можливо тільки за умови високої кваліфікації та інноваційної активності персоналу торговельного підприємства. Тому,

вирішуючи питання щодо подальшого інноваційного розвитку сфери торгівлі в Україні, доцільно більш детально розглянути таку її складову, як кадрове забезпечення, і в першу чергу його якісну характеристику, що і визначило мету нашої статті.

Для того, щоб продати товар, необхідно певним чином впливати на покупця, щоб той зробив цілий ряд необхідних дій. Система впливу на покупця з метою стимулювання купівлі отримала назву система просування. Елементом цієї системи, поряд із рекламою, просуванням і піаром, є і продаж, який прийнято представляти як процес, що включає сім послідовних етапів: пошук потенційних

покупців, оцінка та відбір потенційних покупців, налагодження контакту, передача інформації про продукт або послугу, подолання заперечень і сумнівів (переконання покупця), укладення договору або домовленості про угоду, підтримка відносин після продажу.

На рис. 1 схематично відображена значимість певних етапів продажу для торговельних працівників різних сфер і категорій, враховуючи, що українські науковці та практики найчастіше виділяють три групи знань і навичок, якими повинен володіти торговельний персонал: комунікаційні навички, знання товару, навички самоорганізації [1–3, 5, 6, 8–11].

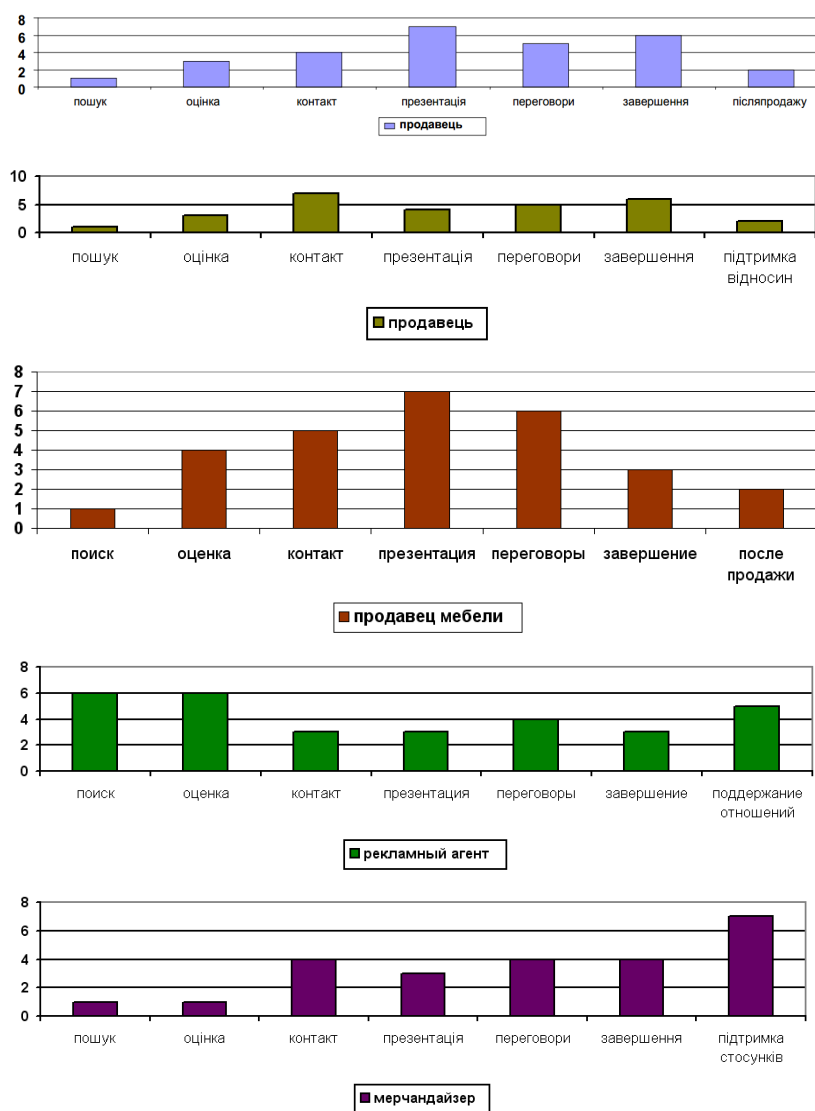


Рис. 1. Відносна значимість окремих етапів продажу для різних категорій торговельних працівників

До комунікаційних навичок зараховують навички у таких сферах: налагодження і підтримання контакту, вміння слухати, задавати питання і контролювати співрозмовника, навички невербального спілкування, техніки закриття угоди, телефонного та письмового спілкування.

Володіння товаром – це обізнаність щодо цілого комплексу питань, які формують пропозицію торговельного підприємства: властивості товару, асортимент, параметри, умови продажу, ціни, знижки, гарантії, доставка тощо. Уміння перетворювати характеристики товару у переваги, пов'язувати їх із потребами конкретного покупця є однією з основних навичок торговельного персоналу. Не менш важливими є навички демонстрації товару, вміння показати і продемонструвати його можливості, змоделювати для покупця процес використання товару.

З ростом ступеня незалежності торговельного персоналу, необхідності працювати в умовах слабого контролю підвищується значення навичок самоорганізації, до яких належать: управління часом, організація робочого місця, робота з документами, зовнішній вигляд і поведінка.

Проведений аналіз зарубіжних літературних джерел дозволив зробити висновок, що стабільність, упевненість, незалежність, цілеспрямованість, рішучість, допитливість, точність – саме ті якості, якими, на думку науковців і практиків, має володіти людина, щоб успішно працювати у сфері продажів. Крім того, спостерігається така ситуація, коли частина дослідників вважає, що навчання і підготовка торговельного персоналу – найважливіші чинники майбутнього успіху, на думку інших, успіх залежить від особистих якостей людини, таких як самолюбство, впевненість у своїх силах і цілеспрямованість [13–20].

Для того щоб більш глибоко встановити зв'язок між результативністю роботи персоналу торговельного підприємства й особистими та організаційними чинниками, ми проаналізували численні дані досліджень як українських так і зарубіжних науковців за допомогою дослідницького методу, відомого під назвою метааналіз [1, 3–5, 7, 12, 15, 16].

Крім того, були використані результати проведених нами опитувань керівників і працівників торговельних підприємств різних за форматом, обсягами діяльності та формою власності.

Літературний огляд (метааналіз) охоплює понад 150 опублікованих і неопублікованих досліджень, проведених упродовж 2002–2012 рр., які містять статистичні дані про вплив однієї або більше змінних на результативність роботи. Для зручності аналізу всі змінні ми розділили на шість категорій, які відображені на рис. 2. Тут також показані дії, які може вчинити менеджер з продажу або керівник торговельного підприємства, щоб управляти цими змінними.

Дані метааналізу та результати наших досліджень показали, що серед характеристик, які найчастіше беруть до уваги під час найму персоналу, постійно наявна така якість людини, як ентузіазм. До інших важливих характеристик можна зарахувати здатність до самоорганізації, честолюбство та дві споріднені характеристики – переконливість і красномовність.

Хоча багато керівників вважають попередній досвід торговельної діяльності важливим показником здібностей нових співробітників, загальний досвід у сфері торгівлі вважається більш важливим, ніж досвід роботи з конкретним товаром або у конкретній галузі.

Крім того, ми визначили, що деякі характеристики, на які спираються менеджери або керівники торговельних підприємств під час оцінки нових потенційних співробітників (наприклад, рівень освіти, результати тестування на інтелект тощо), пояснюють не більше ніж 1 % варіації подальшої результативності роботи торговельного персоналу.

Узагальнені результати метааналізу і результати наших досліджень, наведені у табл. 1, показують, що такі демографічні фактори, як стать і вік, а також фізичні характеристики – ріст і привабливість, пояснюють до 1 % варіації результативності роботи торговельного персоналу.

Існує думка, що більш літні продавці недостатньо енергійні та менш гнучкі порівняно зі своїми молодими колегами, щоб успішно

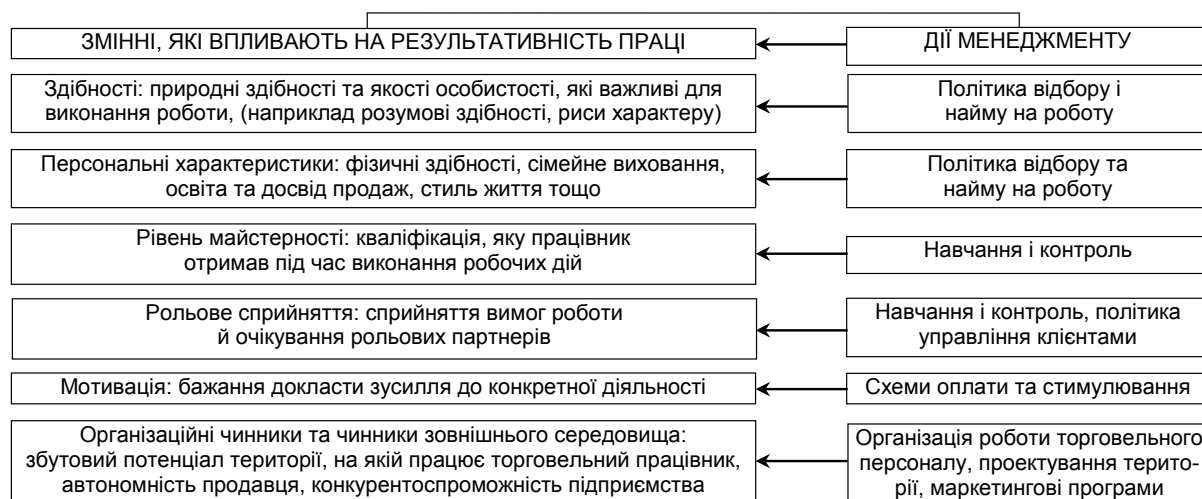


Рис. 2. Змінні, від яких залежить результативність роботи торговельного персоналу і дії керівництва, що можуть вплинути на ці змінні

Таблиця 1

**Відсоток варіації результативності торговельних працівників, який пояснюється різними персональними чинниками (розраховано за результатами опитування)**

Змінні, які впливають на результативність	Виявлена кількість варіацій	Відсоток варіації результативності, який пояснюється цією змінною
<b>I. Демографічні і фізичні характеристики</b>		
вік	61	0,011
стать	37	0,007
фізична привабливість	49	0,010
<b>II. Біографічні дані і досвід</b>		
біографічні дані і соціальне походження	29	0,209
рівень освіти	40	0,002
зміст освіти	42	0,009
досвід роботи у сфері торгівлі (продажі)	28	0,028
досвід роботи в інших сферах	54	0,014
<b>III. Суспільне становище і стиль життя на даний момент</b>		
сімейне становище	32	0,119
фінансове становище	31	0,061
хобі і стиль життя	38	0,017
<b>IV. Здібності</b>		
розумові здібності	38	0,014
когнітивні здібності	21	0,067
вербальні здібності	20	0,018
математичні здібності	41	0,023
здібності до торговельної справи	58	0,037
<b>V. Індивідуальні якості</b>		
відповідальність	42	0,040
прагнення до керівництва	12	0,024
товариствість	94	0,011
самолюбство	10	0,019
творчість і гнучкість	51	0,014
потреба досягнень і внутрішнє винагородження	81	0,024
потреба влади і зовнішнє винагородження	25	0,018

Продовж. табл. 1

Змінні, які впливають на результативність	Виявлена кількість варіацій	Відсоток варіації результативності, який пояснюється цією змінною
<b>VI. Професійна майстерність</b>		
професійні навички	28	0,094
навички презентації продажів	44	0,048
навички міжособистісних відносин	43	0,022
навички загального керівництва	25	0,091
професійна повага	11	0,010

працювати у висококонкурентному середовищі продажів.

Дослідники вважають, що це не так, і більш літні представники торговельного персоналу працюють принаймні так само добре, і їм доручають ту ж роботу, що і молодим працівникам.

У табл. 2 наведені результати дослідження, з яких видно, як розподіляється робота між більш літніми торговельними працівниками і

їх молодими колегами. Результати показують, що більш літні фахівці набрали за деякими показниками стільки ж балів, скільки і їх молоді колеги, а в окремих категоріях, наприклад обов'язковість і емоційна стабільність, – навіть вищі. Хоча більш молоді працівники отримали вищий бал у таких категоріях, як здатність до освоєння нових технологій і інновацій.

Таблиця 2

### Характеристики торговельного персоналу за віковими групами [розраховано автором за результатами опитування]

(бали)

Характеристика	Вік 25–39	Вік 40–54	Вік 55–65
Енергійність	4,15	3,49	2,90
Знання товару і послуги	3,07	4,35	4,29
Ентузіазм в роботі	3,81	3,56	3,46
Обов'язковість при обслуговуванні клієнтів	3,21	4,23	4,19
Творчий підхід при вирішенні проблеми	3,08	4,03	3,69
Енергійність при проведенні продажів	3,75	3,78	3,37
Пристосованість до частих відряджень	3,83	3,32	2,82
Здатність досягати цілі продажів	3,33	4,10	3,76
Використання і розуміння нових технологій	4,16	3,20	2,69
Емоційна стабільність	2,85	4,21	4,15
Відданість підприємству	2,58	4,10	4,15
Чесність і обов'язковість щодо клієнтів	3,08	4,19	4,33
Здатність викликати у клієнтів довіру до себе	3,03	4,37	4,42

Щодо статі, як чинника, то результати аналізу показали, що частина менеджерів і керівників торговельних підприємств вважає, що за деякими показниками працівники чоловічої статі підготовлені краще, ніж жіночої (наприклад, зі знання товару та здатності надати технічну допомогу), але жінки кращі, ніж чоловіки за іншими характеристиками (наприклад, з підготовки презентацій і налагодження контактів). На нашу думку, багато аспектів такого

сприйняття можна скорегувати через навчання, контроль і підтримку з боку торговельного підприємства. Тому, ймовірно, не варто виокремлювати певні аспекти результативності роботи, які притаманні тільки чоловікові або тільки жінці.

Низка авторів перевіряла ще одну гіпотезу: торговельні працівники найчастіше досягають успіху тоді, коли вони мають справу з потенційними клієнтами які схожі на них за демо-

графічними характеристиками, особистими якостями та здібностями. Ми більше співчуваємо і нас більше притягує до людей, які схожі на нас. Тому продавці, ймовірно, краще розумітимуть проблеми і потреби споживачів, краще з ними контактуватимуть і, можливо, зможуть краще переконати потенційного клієнта зробити покупку, якщо їх фізичні характеристики, риси характеру та здібності будуть схожі.

На перший погляд, цю гіпотезу легко застосувати: варто приймати на роботу людей з демографічними та персональними характеристиками, якомога більш схожими на характеристики потенційних клієнтів, з якими їм доведеться мати справу. Проте тоді виникає дві серйозні проблеми: по-перше, такий відбір практично неможливо здійснити. Наприклад, у ході одного дослідження було визначено, що тільки 2 % варіації кількості товарів, закуплених різними споживачами, можна було пояснити схожістю продавця і споживача. І хоча знайти продавців з демографічними та персональними характеристиками, що збігаються з характеристиками споживачів, не завжди просто, це не означає, що не варто враховувати важливість цього чинника.

Один з висновків, який можна зробити на підставі даних, представлених у табл. 3, полягає у тому, що змінні «біографічні дані» і «соціальне походження» – одні з найкращих чинників, які прогнозують майбутній успіх продажів і пояснюють у середньому близько 20 % варіації результативності роботи торговельних працівників. Для торговельних працівників усе більшого значення набуває знання кількох іноземних мов, особливо у разі продажу певних товарів або в разі роботи в певних географічних регіонах.

Торговельні підприємства найчастіше шукають нових співробітників із університетською освітою, хоча професіонали не дійшли єдиної думки що до того, чи потрібна вища освіта для успішних продажів. Навіть попередній досвід продажів – чинник, якому деякі торговельні підприємства надають важливого значення під час відбору та прийому на роботу нових співробітників – пояснює тільки близько 3 % варіацій результативності продав-

ців. Дійсно, дослідження показують, що торговельні підприємства продовжують робити акцент на колишньому досвіді роботи, від одного до трьох років, при прийомі нових торговельних працівників.

Змінні, пов'язані із сімейним станом, пояснюють 12 % варіацій результативності торговельних працівників, тоді як фінансове становище – приблизно 5 %. З'ясувалося, що дозвілля не впливає на результативність роботи торговельних працівників. Змінні «стиль життя» та «хобі» пояснюють менше 2 % варіацій результативності торговельного персоналу.

А здатність людини мислити логічно та проявляти гнучкість під час вирішення проблем, тобто здібності, які виявляються за допомогою тестів на визначення когнітивних даних, є відносно гарним індикатором імовірного успіху в торговельній діяльності. Показники когнітивних здібностей пояснюють приблизно 7 % відмінностей у результативності роботи торговельного персоналу.

У ряді досліджень робилася спроба пояснити відмінності між результативністю роботи торговельного персоналу та особистісними якостями людини. Також більшість традиційних принципів, яких дотримувалися менеджери або керівники торговельних підприємств, підкреслюють важливість таких рис характеру, як самолюбство, товариськість, цілеспрямованість, прагнення домінувати, для успіху у торговельній діяльності. Проте, як не дивно, але персональні особливості людини пояснюють у середньому не більше ніж 3 % коливань результативності торговельних працівників. У ході нашого дослідження з'ясувалося, що поведінка, в основі якої лежить прагнення до співпраці та підтримки, є ключовою характеристикою для досягнення успіху.

До поняття професійної майстерності належать набуті знання та навички торговельних працівників, які безпосередньо пов'язані з роботою у конкретному торговельному підприємстві, його товарами та споживачами. Не дивно, що чим вищим є рівень майстерності торговельного працівника, тим вищим буде його результативність. Змінна «професійна майстерність» пояснює у середньому понад

9 % варіацій результативності торговельних працівників. Крім того, відмінностями у рівнях майстерності, у плані підготовки презентацій товарів, можна пояснити до 5 % варіацій результативності. Зовсім недавно торговельні підприємства почали оцінювати здібності співробітників використовувати нові технології під час презентації своїх товарів. Оскільки технології і самі споживачі стають усе складнішими, якість презентації повинна постійно

підвищуватися, тому вміння провести якісну презентацію набуває особливого значення. Цікаво, що такі загальні управлінські навички, як організаційні здібності та лідерство, пояснюють приблизно 9 % варіацій результативності.

У табл. 3 показані проблеми, що виникають у ході визначення характеристик людини, які допомагають налагодити довірчі стосунки між споживачем і торговельним працівником.

Таблиця 3

**Характеристики торговельних працівників, які завоювали довіру споживачів [розраховано за результатами опитування]**

Характеристика торговельного працівника	Відсоток споживачів, які вказали на цю характеристику	Відсоток торговельних працівників, які вказали на цю характеристику
Знання товару	79,5	79,6
Розуміння бізнесу	63,9	73,1
Надійність	63,1	75,9
Розуміння потреб споживачів	63,1	85,3
Довіра до товару	54,1	63,8
Зовнішня привабливість	53,3	55,6
Позитивне ставлення	50,8	71,2
Уміння уважно слухати	44,3	87,2
Інтелегентність	41,8	40,9
Уміння задавати потрібні запитання	39,3	65,9
Самовпевненість	22,1	45,8
Уміння зі смаком одягатися	14,8	29,1

Тоді працівники вважають, що вміння слухати, щоб викликати довіру у споживача, – найважливіша якість торговельного працівника, самі споживачі ставлять на перше місце знання товару.

У ході проведених нами опитувань споживачам і торговельним працівникам було поставлено запитання: «Які характеристики торговельного представника викликають у вас найбільшу довіру?» Торговельні працівники на перше місце поставили вміння слухати, щоб викликати довіру у споживача, а самі споживачі – знання товару.

Різноманітність типів робіт, які пов'язані з продажами, вимагає від торговельного працівника виконання різних завдань і дій у різних ситуаціях. Тому має сенс визначити, які здібності та навички найкраще підходять для виконання тих чи тих завдань у сфері торгівлі, оскільки людина, досягши успіху в одній

справі, може зазнати поразки в іншій. На жаль, опубліковано небагато даних, які допомогли б менеджерам або керівникам торговельних підприємств приймати рішення щодо важливості персональних характеристик для ефективного виконання торговельним працівником конкретного виду роботи.

На основі проведеного аналізу було встановлено, що сила зв'язку між деякими персональними характеристиками і результативністю роботи торговельного персоналу широко варіює у різних дослідженнях (табл. 4).

У ході наших досліджень і опитувань ми зробили спробу безпосередньо порівняти характеристики успішних і неуспішних торговельних працівників, які виконували конкретні роботи у сфері продажів (табл. 5).

Дані дослідження чітко показують, що на різних посадах у торгівлі потрібні різні навички та здібності.

Таблиця 4

**Зв'язок між обраними персональними характеристиками і результативністю роботи торговельних працівників у процесі продажу ними різних типів товарів**

Змінні, які впливають на результативність	Промислові товари	Продовольчі товари	Послуги
Автобіографічні дані	слабкий	слабкий	сильний
Сімейний стан	слабкий	помірний	сильний
Здатність до торгівлі	сильний	помірний	слабкий
Прагнення домінувати	слабкий	слабкий	помірний
Самовпевненість	сильний	помірний	помірний
Майстерність у проведенні презентацій	сильний	помірний	слабкий
Навички підтримки міжособистісних контактів	помірний	помірний	слабкий

Таблиця 5

**Характеристики, пов'язані з результативністю торговельних працівників у процесі виконання різних видів продажів**

Тип роботи, пов'язаний із торгівлею	Відносно важливі характеристик	Менш важливі характеристики
Продаж через роздрібну торговельну мережу	Вік, зрілість, співчуття, знання споживача і бізнес-методу	Енергійність, технічні здібності, знання товару, переконливість
Продаж технічно складних товарів	Освіта, знання товару і споживача, які були одержані під час навчання, інтелект	Співчуття, знання споживача, зрілість; Попередній досвід продажів, вік
Продаж новим клієнтам	Досвід, вік і зрілість, енергійність, переконливість, настирність	Знання споживачів і товару, освіта, співчуття

Отже, виявилось, що жодна з персональних характеристик – фізичні дані, розумові здібності або риси характеру – тісно не пов'язана зі здатністю до продажів і результативністю роботи у різних торговельних підприємствах і різних торговельних ситуаціях.

Також дані показують, що, ймовірно, менеджерам або керівництву торговельних підприємств не варто намагатися підбирати таких працівників, які схожі на своїх потенційних споживачів (можливе виключення – працівники роздрібною торгівлі).

Замість цього корисніше спочатку визначити види завдань, які доведеться виконувати працівнику, а потім уже оцінити важливість окремих характеристик і здібностей людини успішно їх виконувати. Що і буде предметом наших подальших досліджень.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Анализ персонала и оплаты труда в торговом предприятии [Електронний ресурс] / Новости

образования в Украине, СНГ, Европе, США и в мире. – Режим доступу: <http://points.net.ua/article.php/20100830180336253>. – Назва з екрана.

Analiz personala i oplatyi truda v trgovom predpriyatii [Elektronniy resurs] / Novosti obrazovaniya v Ukraine, SNG, Evrope, SSHa i v mire. – Rezhim dostupu: <http://points.net.ua/article.php/20100830180336253>. – Nazva z ekrana.

2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Професіонал, 2006. – 512 с.

Balabanova L. V. Upravlinnya personalom : [navch. posib.] / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. – Kiyiv : Profesional, 2006. – 512 s.

3. Безпарточний М. Г. Дослідження сучасного стану та особливостей функціонування торговельних підприємств / Безпарточний М. Г. // Науковий вісник Одеського державного економічного університету ; зб. наук. пр. – Одеса : ОДЕУ, 2010. – № 18 (19). – С. 59–67.



- Bezpartochniy M. G. Doslidzhennya suchasnogo stanu ta osoblivostey funktsionuvannya torgovelnih pidpriemstv / Bezpartochniy M. G. // Naukoviy visnik Odeskogo derzhavnogo ekonomichnogo universitetu ; zb. nauk. pr. – Odesa : ODEU, 2010. – № 18 (19). – S. 59–67.
4. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку: монографія / за ред. О. О. Шубіна, Я. А. Гончарука. – Донецьк – Львів : ДонНУЕТ, 2007. – 404 с.
- Vnutrishnya torgivlya: regionalni aspekti rozvitku : monografiya / za red. O. O. Shubina, Ya. A. Goncharuka. – Donetsk – Lviv : DonNUET, 2007. – 404 s.
5. Гармідер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу підприємства як фактор якісного торговельного обслуговування / Л. Д. Гармідер // Економіка розвитку (Economics of Development). – 2013. – № 2(66). – С. 24–30.
- Garmider L. D. Rozvitok kadrovogo potentsialu pidpriemstva yak faktor yakisnogo torgovelnogo obslugovuvannya / L. D. Garmider // Ekonomika rozvitku (Economics of Development). – 2013. – № 2(66). – S. 24–30.
6. Ермошкина Г. Торговий представитель. Ключевая фигура бизнеса [Електронний ресурс] / Ермошкина Г. // Работа сегодня. – Режим доступу: [http://www.job-today.ru/cheboksary/issue/2005/18\\_86\\_02.htm](http://www.job-today.ru/cheboksary/issue/2005/18_86_02.htm). – Назва з екрана.
- Ermoshkina G. Torgovyy predstavitel. Klyuchevaya figura biznesa [Elektronniy resurs] / Ermoshkina G. // Rabota segodnya. – Rezhim dostupu: [http://www.job-today.ru/cheboksary/issue/2005/18\\_86\\_02.htm](http://www.job-today.ru/cheboksary/issue/2005/18_86_02.htm). – Nazva z ekrana.
7. Енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Персонал>. – Назва з екрана.
- Entsiklopediya «Vikipediya» [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Personal>. – Nazva z ekrana.
8. Жигалюк Е. Торговий представитель – улыбающееся лицо компании [Електронний ресурс] / Жигалюк Е. // CareerGuide.com.ua. – Режим доступу: <http://www.careerguide.com.ua/node/860>. – Назва з екрана.
9. Ибатулин И. Отдел продаж. Как собрать лучших? [Електронний ресурс] / Ибатулин И. // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступу: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/best\\_sales.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/best_sales.htm). – Назва з екрана.
- Ibatulin I. Otdel prodazh. Kak sobrat luchshih? [Elektronniy resurs] / Ibatulin I. // Entsiklopediya marketinga. – Rezhim dostupu: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/best\\_sales.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/best_sales.htm). – Nazva z ekrana.
10. Ионина М. Б. Особенности характера и содержания труда в сетях розничной торговли продуктами питания / М. Б. Ионина // Кадровая политика в современной организации: основные направления, тенденции, модели, проблемы, перспективы: материалы Всероссийской науч.-практ. конф., 27 мая 2008 г. – Москва: ООО «Глобус», 2008. – Ч. III. – С. 77–82.
- Ionina M. B. Osobennosti haraktera i sodержaniya truda v setyah roznichnoy torgovli produktami pitaniya / M. B. Ionina // Kadrovaya politika v sovremennoy organizatsii: osnovnyie napravleniya, tendentsii, modeli, problemyi, perspektivy: Materialy Vserossiyskoy nauch.-prakt. konf., 27 maya 2008 g. – Moskva: OOO «Globus», 2008. – Ch. III. – S. 77–82.
11. Качества работы торгового персонала [Електронний ресурс] / NBA – Naming Branding Agency. – Режим доступу: [http://namingbranding.ru/services/page\\_1/6.html](http://namingbranding.ru/services/page_1/6.html). – Назва з екрана.
- Kachestva rabotyi torgovogo personala. [Elektronniy resurs] / NBA – Naming Branding Agency. – Rezhim dostupu: [http://namingbranding.ru/services/page\\_1/6.html](http://namingbranding.ru/services/page_1/6.html). – Nazva z ekrana.
12. Подходи к выполнению мета-анализа [Електронний ресурс] / Statportal.ru. – Режим доступу: [http://www.statistica.ru/statportal/tabID\\_\\_1/DesktopDefault.aspx](http://www.statistica.ru/statportal/tabID__1/DesktopDefault.aspx). – Назва з екрана.
- Podhodi k vyipolneniyu meta-analiza [Elektronniy resurs] / Statportal.ru. – Rezhim dostupu: [http://www.statistica.ru/statportal/tabID\\_\\_1/DesktopDefault.aspx](http://www.statistica.ru/statportal/tabID__1/DesktopDefault.aspx). – Nazva z ekrana.

13. Bragg Arthur. Are Good Salespeople Born or Made? / Arthur Bragg // Sales & Marketing Management. – 1988. – September. – P. 74–78.
- Challagalla Goutam N. Shervani. Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Sales Performance and Satisfaction / Challagalla Goutam N., and Tassadug A. Shervani // Journal of Marketing. – 1996. – January. – P. 47–60.
14. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis / Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr // Journal of Marketing Research. – 1985. – May. – P. 103–118.
15. Selecting Successful Salespeople: A Meta-Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria / Ford, Neil M., Orville C. Walker, Jr., and Gilbert A. Churchill, Jr. // Review of Marketing, ed. Michael J. Houston. – Chicago : American Marketing Association, 1988. – P. 90–131.
16. Katherine Kaplan. Better with Age / Katherine Kaplan // Sales & Marketing Management. – 2001. – July. – P. 58–62.
17. Selecting Successful Salespeople: A metaanalysis of Biographical and Psychological Selection Criteria / Meil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., and Gilbert A. Churchill, Jr. // Review of Marketing, Michael J. Houston (Chicago: American Marketing Association, 1988). – P. 90–131.
18. Melinda Ligos. Does Image Matter / Melinda Ligos // Sales & Marketing Management. – 2001. – March. – P. 52–56.
19. Weilbaker, Dan C. The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Type Sales / Weilbaker, Dan C. // Journal of Personal Selling & Sales Management. – 1990. – Summer. – P. 45–58.

**Л. М. Шимановська-Діанич**, доктор економічних наук (Вище навчальне закладення Укоопсоюзу «Полтавський університет економіки і торгівлі»); **Я. В. Антонюк**, кандидат економічних наук (Львівська комерційна академія); **А. Є. Колесніков** (Вище навчальне закладення Укоопсоюзу «Полтавський університет економіки і торгівлі»). **Підходи к формуванню кадрового забезпечення розвитку внутрішньої торгівлі в Україні.**

**Анотація.** В статті розглянута якісна характеристика кадрового забезпечення внутрішньої торгівлі в Україні і визначені основні підходи к його формуванню. Приведені результати метааналіза.

**Ключові слова:** кадрове забезпечення, якісні характеристики, комерційне підприємство, внутрішня торгівля.

**L. Shimanovska-Dianich**, Dc. Econ. Sci. (Poltava University of Economics and Trade); **Y. Antoniuk**, Cand. Econ. Sci. (Lviv Academy of Commerce); **A. Kolesnikov** (Poltava University of Economics and Trade). **Approaches to formation staffing of internal trade in Ukraine.**

**Summary.** The article deals with the qualitative characteristics of the staffing of internal trade in Ukraine and the main approaches to its formation. The results of a metaanalysis.

**Keywords:** staffing, quality characteristics, commercial enterprise, domestic trade.