

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ВПЛИВ ПРАКТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА НА
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 10-392 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
Менеджмент
Ступка Марія Анатоліївна

Керівник: к.е.н., доцентка Чмут А.В.
Рецензент: Директор ПП «Інтер-склад»
Сопін М.А

Івано-Франківськ, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Сутність та складові практичної компетентності сучасного менеджера	6
1.2 Особливості управління лінійним персоналом як складова компетентності менеджера у сфері роздрібної торгівлі.....	7
1.3 Роль професійних стандартів та регламентів у забезпеченні ефективності бізнес-процесів	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ “КІБЕРНЕТИКИ”	12
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	12
2.2 Аналіз діючої системи управління персоналом мережі магазинів. ...	17
2.3 Оцінка відповідальності управлінських регламентів реальним умовам праці та їх впливу на мотивацію і плинність кадрів.....	19
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ ПРАКТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ.....	24
ВИСНОВКИ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28
ДОДАТКИ	31

ВСТУП

Управління персоналом є фундаментальною складовою сучасного бізнесу та щоденної діяльності менеджера. Ефективний менеджмент не лише забезпечує стійкість організації в динамічному середовищі, а й формує стратегічний актив компанії – довіру та лояльність співробітників. Успіх управління залежить від гнучкості керівника, його адаптивності та здатності «дивитись широко» на життя організації. Саме тому практична компетентність менеджера стає вирішальним чинником успіху в такій людиноцентрованій сфері, як роздрібна торгівля.

Актуальність теми зумовлена тим що в сучасній роздрібній торгівлі успіх залежить не лише від дотримання «сухих» регламентів, але від практичної майстерності менеджера. Управлінська компетентність полягає у здатності адаптувати корпоративні стандарти та скрипти до реальних життєвих ситуацій у торговому залі. Від глибокого розуміння менеджером специфіки щоденної роботи персоналу безпосередньо залежить не лише результативність продажів, а й формування здорової атмосфери в колективі, рівень мотивації та щира лояльність співробітників до компанії. Саме тому пошук балансу між вимогами бізнес-процесів та психологічним комфортом команди є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку підприємства та високої якості сервісу.

Компетентність менеджера, вміння та його розуміння процесу управління над персоналом є предметом дослідження різних наукових робіт. Зокрема, Олійник Сергій В. присвятив свою магістерську тему удосконалення систем управління персоналом. Водночас питання управлінської діяльності розглядали у своїх дослідженнях Сергієнко Т.І., Пахолюк О.В., Галик І.С., Семак Б.Д. У їхніх працях висвітлено важливість управлінської компетентності менеджера для ефективної

організації роботи персоналу. Водночас питання практичної компетентності, яка безпосередньо впливає на міжособистісні відносини з підлеглими та ефективність виконання робочих завдань, залишається недостатньо дослідженим. Це зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета роботи – дослідження впливу практичної компетентності менеджера на ефективність управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи впровадження стандартів обслуговування.

Для дослідження теми роботи необхідно виконати такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади практичної компетентності менеджера та її роль у системі управління персоналом.
2. Розкрити специфіку управління лінійним персоналом у сфері роздрібної торгівлі.
3. Визначити роль професійних стандартів та регламентів у забезпеченні ефективності бізнес-процесів.
4. Здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності та діючої системи менеджменту ТОВ «СКАЙФОЛ» (магазин «Кібернетики»).
5. Проаналізувати стан системи управління персоналом в об'єкті дослідження.
6. Дослідити відповідність робочих скриптів реальним умовам праці через інтерв'ю та опитування персоналу.
7. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу створення та впровадження скриптів продажів.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі (на прикладі магазинів побутової та електронної техніки «Кібернетики»).

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та практичних компетентностей менеджера що впливають на ефективність управління персоналом у роздрібній торгівлі. Зокрема у

частині впровадження та використання стандартів обслуговування і скриптів продажу.

Методи дослідження: аналіз та синтез – для узагальнення теоретичних засад практичної компетентності менеджера та дослідження особливостей управління персоналом у сфері роздрібно́ї торгівлі; економічно-статистичний метод – для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінки основних показників його діяльності; SWOT-аналіз – для визначення слабких та сильних сторін менеджменту підприємства, а також для виявлення можливих загроз у сфері управління персоналом; інтерв'ю та спостереження – для оцінки відповідності регламентів реальним умовам праці та їх впливу на мотивацію і плинність кадрів.

Структура. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність та складові практичної компетентності сучасного менеджера

Успішні менеджери є чудовими комунікаторами. Вони висловлюють свої думки та ідеї чітко, зрозуміло. Активно слухають членів своєї команди та надають зворотній зв'язок у конструктивній манері. Це є важливою складовою роботи менеджера адже ефективна комунікація допомагає будувати довіру, встановлювати чіткі очікування. Це сприяє позитивній робочій атмосфері.

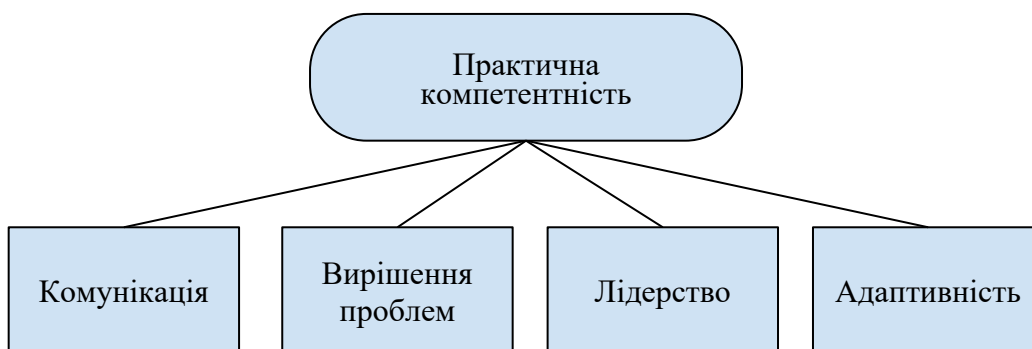


Рис. 1.1 Складові практичної компетентності менеджера

Джерело: складено автором на основі [2,4,6].

Не менш важливим є вміння вирішувати проблеми. Хороший керівник здатний виявляти, аналізувати першопричини та розробляти ефективні рішення. Менеджери відповідальні за вирішення складних ситуацій, що виникають на робочому місці. Невміння вирішити проблему швидко та ефективно може призвести до втрати часу, продуктивності, довіри та матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Сильні лідерські якості є ще однією складовою успішних керівників. Вони можуть надихати членів своєї команди, надають чіткий напрямок та подають приклад. Ефективне керування та наставляння може допомогти команді досягти своїх поставлених цілей та працювати над спільним баченням.

Менеджери що володіють такою якістю як адаптивність здатні швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, та ефективно працювати в умовах невизначеності. Умови сьогодення вимагають від менеджерів адаптації під впливом технологічних інновацій, масштабних геополітичних та економічних змін, а також нестабільності ринкового середовища.

Практична компетентність менеджера – це поєднання професійних знань та особистісних якостей. Важливою складовою цієї компетентності є глибоке розуміння операційних процесів на рівні лінійного персоналу, що дозволяє керівнику приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення.

1.2 Особливості управління лінійним персоналом як складова компетентності менеджера у сфері роздрібної торгівлі

Конкуренція в сучасній роздрібній торгівлі ведеться вже не лише за рахунок якості, доступності та унікальності товарів чи цін, але немаловажливим є рівень сервісу та емоційного досвіду покупця. Безпосередній контакт із клієнтом здійснюється саме лінійним персоналом тому здатність менеджера ефективно управляти цією категорією працівників стає ключовим показником його професійної компетентності.

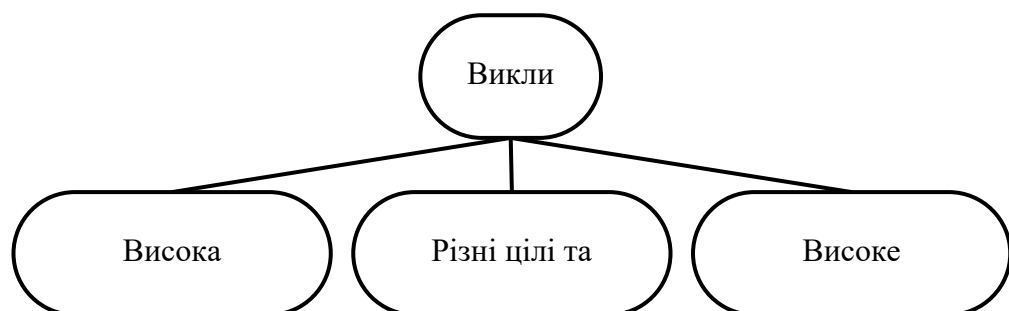


Рис. 1.2 Виклики в управлінні лінійним персоналом

Джерело: складено автором на основі [2,3].

Управління лінійним персоналом має низку особливостей які менеджер повинен враховувати для досягнення цілей організації:

1. Висока плинність кадрів. Для сфери торгівлі характерна швидка зміна працівників, особливо часто стикаються з проблемами пов'язаними з новим поколінням молодих людей, а саме те що вони не з'являються на робочому місці. Компетентний менеджер має вміти адаптувати новачків та створювати умови утримання досвідчених кадрів.

2. Лінійні працівники часто мають різні цілі та мету. Це може бути тимчасовий підробіток, отримання та набуття досвіду, бажання побудувати кар'єру. Завдання менеджера – знайти індивідуальні важелі впливу для кожного.

3. Високе психоемоційне навантаження. Робота з людьми, особливо в сфері обслуговування, часто призводить до вигорання. Менеджер повинен володіти навичками емоційної підтримки та конфліктології, щоб запобігати ескалації конфліктних ситуації, а також для підтримки свого персоналу.

«Ефективне лідерство – це не промови чи оцінки; лідерство визначається результатами, а не якостями» [21].

Для ефективного керівництва у сфері роздрібної торгівлі менеджер повинен розвивати наступні практичні навички:

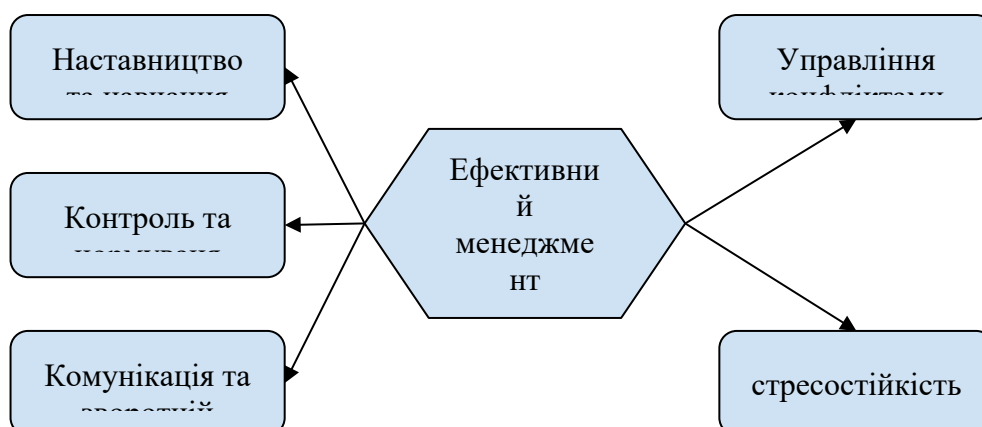


Рис. 1.3 Складові ефективного керівництва у сфері роздрібної торгівлі.

Джерело: створено автором на основі [13].

Наставництво та навчання. Часто в роздрібну торгівлю приходять молоді люди без досвіду, менеджер виконує наставницьку та навчальну роботу (або делегує це завдання підлеглим та проводить контроль). Менеджеру необхідно не лише віддавати наказ, а також демонструвати на власному прикладі, як правильно спілкуватися з клієнтом, працювати із запереченнями та завершувати продаж.

Контроль та нормування праці є ще однією важливою навичкою для менеджера. У торгівлі кожен крок регламентований стандартами обслуговування компанії. Компетентність менеджера полягає у впровадженні КРІ(ключових показників ефективності):

- Обсяг особистих продажів;
- Середній чек;
- Кількість позицій у чеку;
- Дотримання скриптів та стандартів спілкування.

Не менш важливим є комунікація та зворотній зв'язок. Великі мережі магазинів часто мають проблему розриву між підлеглими і керівництвом. Практична компетентність менеджера проявляється в здатності налагодити «двосторонній рух» інформації. Для цього використовують «п'ятихвилинки» зранку, в першій половині, або наприкінці робочого дня в залежності від особливостей керування на певному об'єкті. На цих зборах ставлять цілі на певний період часу, обговорюють плани та результати проділеної роботи, проговорюють помилки а також стратегії їх вирішення. Зворотній зв'язок необхідно подавати не у формі критики, а конструктивно, та за можливості використовувати метод «сендвіча» (похвала – зона росту – підтримка).

Доцільно також звернути увагу на управління конфліктами та стресостійкість. В сфері роздрібної торгівлі бувають конфлікти внутрішні, що стаються між працівниками (через графіки або клієнтів), та зовнішні – з клієнтами. Обов'язок менеджера – виступити

медіатором та вирішити конфлікт на ранніх стадіях, не допускаючи його «розгорання» та впливу на загальну атмосферу в торговому залі та репутацію компанії.

Управління лінійним персоналом у сфері роздрібної торгівлі – це не лише адміністрування, а складний відповідальний процес, що вимагає від керівника високого рівня емоційного інтелекту, психологічних та аналітичних навичок. Саме завдяки ефективній роботі менеджера з лінійним персоналом реалізується стратегія компанії, формується лояльність клієнтів, підтримується здорова атмосфера в колективі та забезпечується прибутковість бізнесу.

1.3 Роль професійних стандартів та регламентів у забезпеченні ефективності бізнес-процесів

Менеджмент в роздрібній торгівлі потребує чіткої регламентації та стандартизації бізнес-процесів. Оскільки ця сфера характеризується високою інтенсивністю транзакцій та масованістю комунікацій, професійні стандарти виступають базовим інструментом мінімізації операційних ризиків та детермінують якість сервісу.

Регламенти дозволяють трансформувати абстрактні цілі компанії у конкретні алгоритми дій для лінійного персоналу. Метою регламентів є забезпечення стабільного рівня обслуговування що відповідає стандартам компанії незалежно від суб'єктивних чинників та індивідуальних характеристик окремих виконавців. Впровадження жорстких стандартів щодо логістичних, торговельних та касових операцій дозволяє усунути дублювання функцій, неефективного витрачання часу та плутанини в комунікації з клієнтом і між персоналом. Критично важливим для мережевої торгівлі є автоматизація процесів підґрунтям для чого стає стандартизація. Також наявність формалізованих регламентів дозволяє менеджменту перейти

від суб'єктивного оцінювання підлеглих до використання спеціальних показників, що дозволяє створити прозору базу для розрахунку ключових показників ефективності, на основі яких створюється та впроваджується система матеріальної стимуляції співробітників.

Регламенти це практичні інструменти з якими менеджер роздрібної торгівлі має ефективно працювати. Для грамотного використання регламентів керівник має розуміти що це передбачає не лише механічний контроль за дотриманням та виконанням, але й: моніторинг норм на релевантність; вміння роз'яснити персоналу логіку регламентів та навчити їх правильно дотримуватись і використовувати; здатність приймати ефективні рішення в ситуаціях, що виходять за межі стандартних інструкції, при цьому не порушуючи загальної етики бренду та компанії.

Варто наголосити на моніторингу релевантності та відповідності регламенту до реальних ситуації на торговій точці. Аби запобігти ситуаціям в яких за невиконання застарілого або не відповідного регламенту на працівника торгового залу накладаються санкції або скарги від керівництва. Такі ситуації можуть призводити до зниження лояльності та поваги персоналу, загальної атмосфери на робочому місці та, в окремих випадках, до втрати цінних кадрів. Саме тому при складанні скриптів продажу або операційних регламентів менеджер повинен реально розуміти специфіку взаємодії працівника з клієнтом. У разі, якщо працівник не дотримується встановленого порядку ведення продажу – необхідно визначити причину та провести навчання, за потреби, спрямоване на коректне застосування інструментів продажу та регламентованих скриптів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ “КІБЕРНЕТИКИ”

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.

Об’єктом дослідження в даній роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «СКАЙФОЛ» (далі – ТОВ «СКАЙФОЛ»), що здійснює свою комерційну діяльність під брендом мережі магазинів електроніки та гаджетів «Кібернетики». Компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі мобільними телефонами, комп’ютерною технікою, побутовою електронікою, гаджетами для краси та наданні супутніх сервісних послуг.

Компанію було створено в 2005 році Сергієм Потьомкіним та Денисом Савченком в Херсонському ЦУМ. На даний момент бренд налічує 52 торгові точки по всій Україні. Зі слів Дениса Савченка незважаючи на втрату 20 магазинів на окупованих територіях, через повномасштабне вторгнення Росії в Україну – компанія почала експансію в інших областях. [22].

Крім реалізації товарів ТОВ «СКАЙФОЛ» надає комплекс супутніх послуг, що допомагає підвищити конкурентоспроможність на ринку:

1. Широкий вибір товарів в онлайн магазині;
2. Логістичні послуги (доставка) та професійне налаштування техніки;
3. Фінансові сервіси як кредитування, розстрочка, а також програма обміну старих смартфонів на нові «Trade-in»;
4. Гарантійне обслуговування та ремонт;
5. Маркетинг орієнтований на соціальні умови, зокрема бонусна система «Кібер-кешбек» та регулярна підтримка Збройних Сил України з кожної покупки клієнтами товарів.

Організаційна структура управління ТОВ «СКАЙФОЛ» побудована за лінійно-функціональним типом. Така структура забезпечує чітку вертикаль підпорядкування та спеціалізацію керівних функцій.

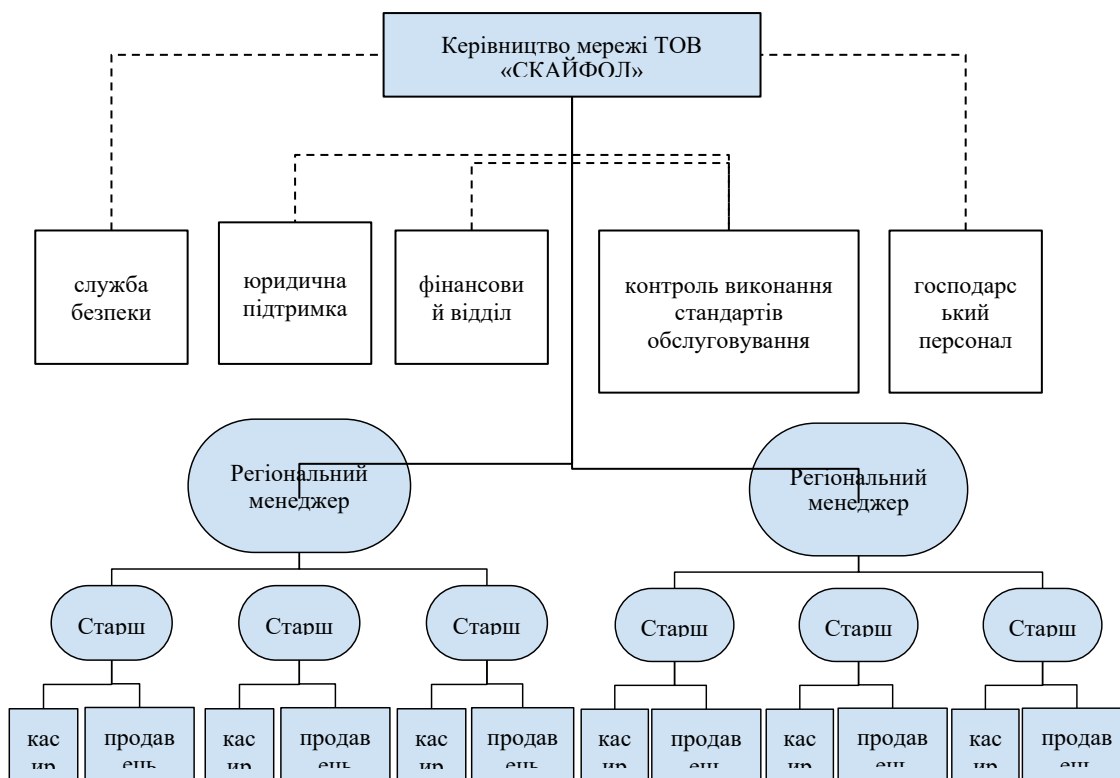


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства

Джерело: створено автором на основі опитування працівників підприємства

Обов'язковий склад робочого персоналу на торговій точці включає в себе: старшого продавця, касира та продавця, їх кількість варіюється в залежності від розміру торгового залу та обсягів роботи. Старші продавці підпорядковуються регіональному менеджеру, який звітує керівництву мережі.

Додатково у структурі підприємства працюють служба безпеки, юридична та фінансова підтримка, бухгалтерія, працівники контролю виконання стандартів обслуговування, прибиральники та кур'єри. Підприємство веде співпрацю з національними банками,

представниками торгових марок та SMM-спеціалістами для просування та організації продажів.

Головною ідеєю та метою мережі – створення позитивного досвіду для відвідувачів, та прагнення до створення постійно ростущої клієнтської бази. Компанія працює під гаслом «Клієнт – наш друг!». Та для досягнення поставлених цілей використовує персоналізовані знижки, систему накопичення бонусів та вигідні пропозиції на товари і послуги.

Економічна характеристика підприємства включає в себе динаміку доходу, рентабельність, чистий прибуток, активи компанії та кількість працівників. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «СКАЙФОЛ» за період 2020-2025 рр. дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства та виявити ключові економічні тенденції. [7]

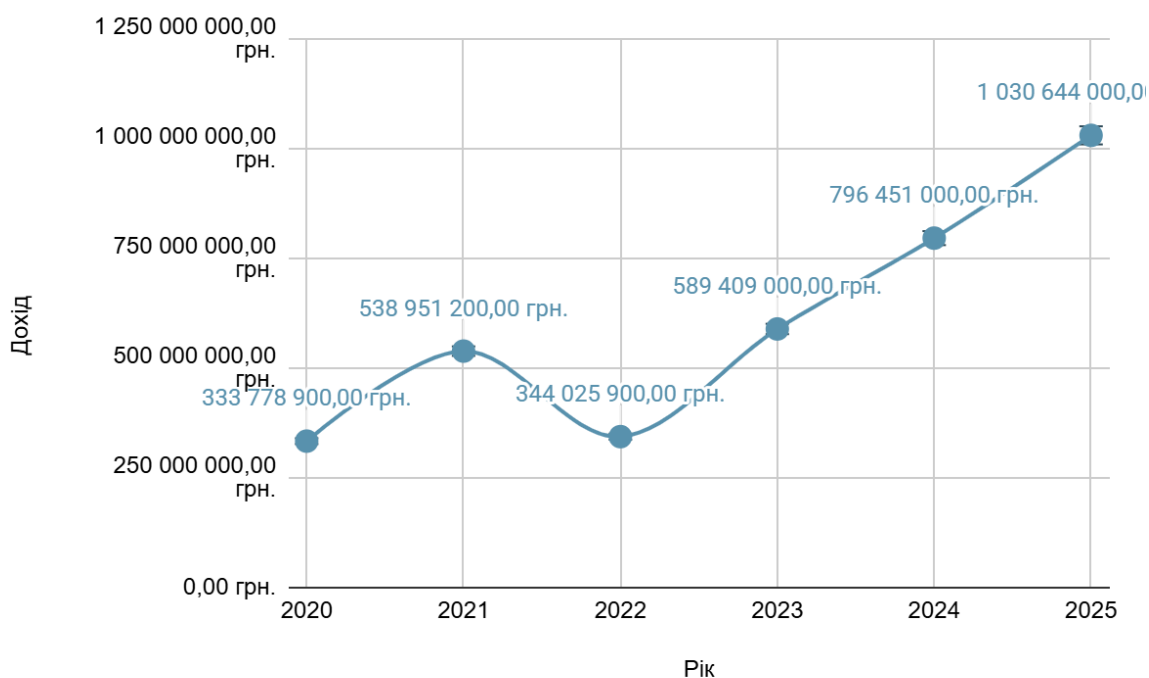


Рис 2.2 Динаміка доходу підприємства (2020-2026)

Джерело: створено автором на основі [7].

Динаміка доходу підприємства демонструє загальну тенденцію до зростання. Починаючи з 2023 року підприємство демонструє стабільне зростання на 71,3%, у 2024 році – на 35,1%, а дохід 2025 року

перетнув відмітку в 1 млрд грн. Експерти прогнозують подальше зростання на 2026 рік до 1,3 млрд грн. див.рис.2.2

Показники рентабельності демонструють нестабільність попри зростання обсягів продажу. Після прибуткового 2023 року (14,8 млн грн), підприємство зафіксувало збитки у розмірі -11,1 млн грн та -11,5 млн грн відповідно до 2024 та 2025 років.

Спостерігається постійне нарощування активів компанії. У 2025 році вони склали 256,5 млн грн. Однак водночас сума зобов'язань перевищує вартість активів та складає 287,6 млн грн. Це відображається на показниках фінансової стійкості. На певний дефіцит обігових коштів для покриття короткострокових боргів вказує коефіцієнт поточної ліквідності, що становить 0,82 (норма $>1,5-2$).

Трудові ресурси та продуктивність підприємства зазнали значних трансформацій. У 2025 році кількість працівників скоротилась до 217 осіб, в порівнянні з 271 у 2024 році. Проте позитивною тенденцією є суттєве збільшення доходу на одного працівника: з 1,8 млн грн у 2021 році до 4,74 млн грн у 2025 році. Даний показник свідчить про інтенсивну працю та підвищення навантаження на персонал.

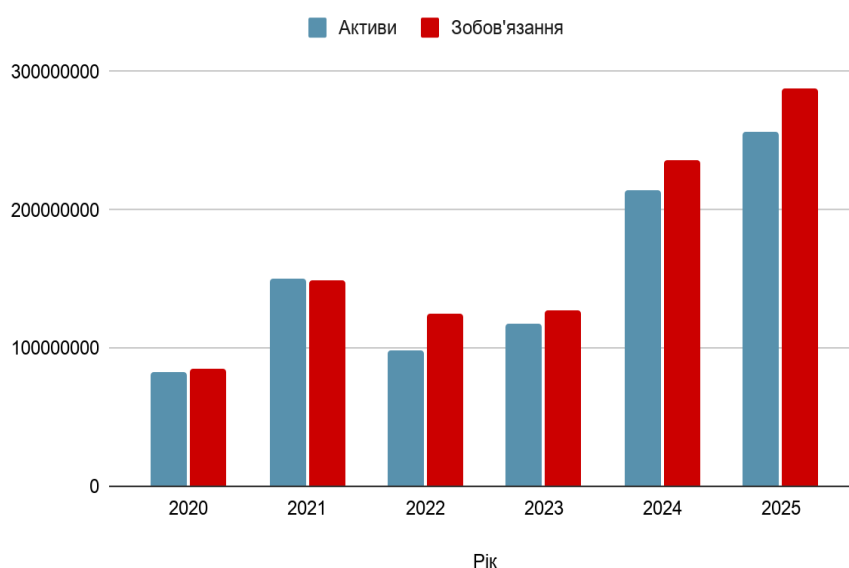


Рис 2.3 Порівняння «Активи» та «Зобов'язання» підприємства.

Джерело: створено автором на основі [7].

Економічний аналіз підприємства демонструє що ТОВ «СКАЙФОЛ» перебуває на стадії активного кількісного зростання, а саме збільшення доходів та активів (див. рис. 2.3) проте стикається з викликами низької операційної прибутковості та фінансової залежності. Зі слів Савченка завдяки командній роботі та постійному самовдосконаленню, а також за допомогою товарних кредитів від постачальників «Кібернетики» мають кошти на розвиток. [7,22]

«Ми беремо товар, продаємо і за ці гроші купуємо новий товар...свої гроші майже не вкладаємо, лише у нові локації...» повідомляє Савченко в інтерв'ю для Forbs [7].

Компанія розвивається за допомогою товарних кредитів та грантів (грант від ЄБРР на 25 тис євро), та за допомогою співпраці з агенцією Banda. Яка створила нову маркетингову стратегію та допомогли провести ребрендинг інтер'єру торгових залів.

На даний момент компанія планує призупинити розширення, та сфокусуватись на аналізі навколишнього внутрішньо-економічного середовища країни.

2.2 Аналіз діючої системи управління персоналом мережі магазинів.

Система управління персоналом ТОВ «СКАЙФОЛ» є централізованою та комплексною. Її аналіз дозволяє виділити кілька ключових підсистем.

1. Кадрове забезпечення та структура підпорядкування.

Управління персоналом здійснюється за ієрархічним принципом. Касири та продавці підпорядковуються старшому продавцю та керівнику магазину. Кожен працівник має низьку спеціалізованих завдань та обов'язків – касова дисципліна, консультування щодо технічних характеристик, допродажне та післяпродажне обслуговування. Попри це в компанії застосовується принцип взаємозамінності, для зменшення навантаження на окремих працівників, та покращення швидкості обслуговування клієнтів. Таким чином кожен працівник повинен знати та використовувати скрипти касира та продавця.

Касири відповідають за привітання клієнта фірмовою фразою «Вітаємо в Кібернетики», обслуговування в касовій зоні, допродаж супутніх або акційних товарів, обов'язкове проговорення про наявність кредитних послуг, та прощання з клієнтом фірмовою фразою «До зустрічі в Кібернетики».

Продавці мають вміти виконувати вищеперераховані завдання касира, а також обов'язково дотримуватись певного скрипту продажів, працювати з запереченнями, володіти достатніми теоретичними знаннями для надання консультації та співпрацювати з касиром разом в допродажі акційних товарів та послуг. Також продавець має виконувати певну норму продажів по кожній наявній категорії товарів. Це, іноді, призводить до високої напруженості серед персоналу.

2. Процес впровадження та контролю стандартів здійснюється за допомогою спеціальної ланки працівників що відповідають за моніторинг дотримання стандартів обслуговування клієнтів. Кожна операція (привітання, виявлення потреб, презентація товару, робота з запереченнями, пропозиції кредитів та акцій тощо) має прописаний скрипт. Робоча форма, порядок в торговому залі та за робочим місцем, відповідність цінників товару та оновленим цінам також строго контролюється та має стандарти виконання. Контроль здійснюється спеціалізованим відділом, що проводить вибіркові перевірки протягом дня. Відділ контролю якості обслуговування бере до уваги все вищевикладене та показники конверсії чеків. Також певну кількість разів на місяць серед працівників проводять тест-опитування по стандартам обслуговування та корпоративній структурі компанії.

3. Система оплати, мотивації та штрафних санкцій. За невиконання або недотримання стандартів компанії допускається до трьох попереджень, в залежності від серйозності помилки. В разі якщо працівник продовжує не дотримуватись стандартів обслуговування можуть накладатися штрафні санкції, та/або буде проведене повторне навчання працівника.

Кожна команда торгових точок автоматично приймає участь у змаганнях серед свого міста та регіону за найкраще виконання стандартів обслуговування. Завдяки цьому команда може отримати корпоративні подарунки, премії та інше. Це допомагає керівництву не лише контролювати виконання скриптів, але й мотивувати своїх працівників.

Аналіз показав, що система управління «Кібернетики» є стабільною та високотехнологічною. Проте висока напруженість на одного працівника за останні роки збільшилась майже втричі, що може стати підґрунтям для професійного вигорання. Повна залежність від скриптів призводить до ймовірної втрати гнучкості в спілкуванні з

клієнтом, особливо для нових та не досвідчених співробітників, що суперечить стратегії дружнього сервісу.

За таких умов керівник в ролі старшого продавця або менеджера має бути не лише контролером, але прикладом та наставником здатним підтримати та навчити використовувати стандарти обслуговування природньо.

2.3 Оцінка відповідальності управлінських регламентів реальним умовам праці та їх впливу на мотивацію і плинність кадрів

Проведений аналіз системи управління персоналом в мережі «Кібернетики» та опитування працівників об'єкту досліджування і суміжних компаній виявив певний розрив між стандартами та практичною їх реалізацією. Однією з проблем постало накладання санкцій за не виконання стандартів обслуговування, не враховуючи те що певний клієнт потребував нестандартного обслуговування.

Таблиця 2.1

Результати опитування працівників щодо застосування санкцій за недотримання стандартів обслуговування

Чи стикалися Ви з ситуаціями, коли працівників критикували, штрафували або іншим чином карали за невиконання стандартів обслуговування чи скриптів продажу, хоча реальні умови роботи унеможливлювали їх повне дотримання?	
Так	60%
Ні	40%

Джерело: власне дослідження автора

Це призводило до значного зниження мотивації працівників, що в свою чергу ставало причиною зниженням рівня лояльності до компанії.

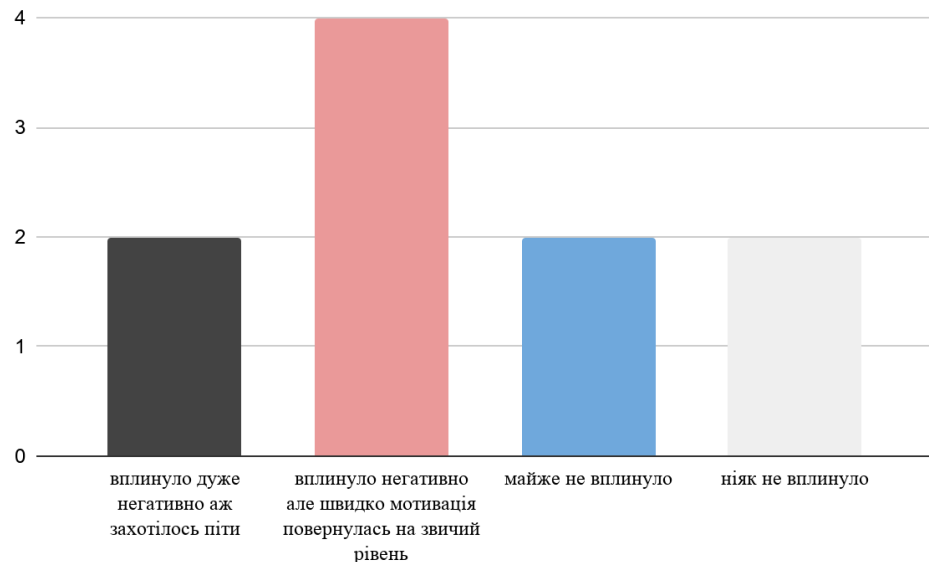


Рис.2.4 «Чи вплинуло накладання санкції, штрафів або інших дисциплінарних покарань на вашу мотивацію?»

Джерело: власне дослідження автора

Іноді дотримання жорстких регламентів суперечить із вимогою персоналізованого сервісу та йде всупереч зі стратегією бренду. Нові недосвідчені працівники висловлюють певну невпевненість у вмінні логічно та натурально слідувати скрипту продажів. Деякі з опитаних зазначили що їм не достатньо того пройденого навчання що надає компанія, тому вони звертаються за допомогою до більш досвідчених продавців. В певних випадках це створює атмосферу напруги та стресу для нових продавців, що може призвести до прийняття людиною рішення про звільнення.

Досвідчені працівники галузі, з інших мереж магазинів, підтверджують подібну тенденцію. Особливо нерозуміння менеджером специфіки роботи персоналу. Що призводило до конфліктних ситуацій, через нелогічність та неможливість виконання даних стандартів обслуговування людиною в період високої інтенсивності відвідування торгової точки.

Таким чином жорстокий контроль, невміння та не достатні знання, а також відсутність певної гнучкості в скриптах продажу

призводить до сильного емоційного навантаження на персонал, негативно впливає на атмосферу в колективі та на мотивацію і лояльність працівників.

Частина опитаних з усієї галузі роздрібної торгівлі висловили незадоволення та роздратування неготовністю регламентів для працівників умовам сьогодення. А саме: деякі компанії не мають чітко визначених дій стосовно неможливості працівником дістатись робочого місця через повітряну тривогу; наявність штрафних санкцій за запізнення через нічні обстріли тощо.

Втім результати опитування показали що система контролю в «Кібернетики» доволі гнучка та відкрита до комунікації. Старші продавці та керівники магазинів дуже лояльно ставляться до своєї команди. Вони можуть виступити на захист свого підлеглого. Санкційні штрафи за невиконання регламентів накладаються рідко. Тренінги проводять регулярно, та за потреби існує можливість індивідуального обговорення слабких та сильних сторін кожного працівника магазину. Тож незважаючи на цілком ймовірно складний період адаптації для деяких працівників – керівництвом створюються всі умови для того аби цей етап пройшов максимально легко та зрозуміло.

Для комплексного оцінювання стану системи управління персоналом «Кібернетики» та визначення стратегічних напрямів розвитку було проведено SWOT-аналіз (див. таб. 2.2).

SWOT-Аналіз підприємства та системи управління персоналом

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Динамічне зростання доходу: збільшення обороту до 1 млрд грн у 2025 році. 2. Впізнаваний бренд: співпраця з Banda та сучасний ребрендинг. 3. Лояльність лінійних менеджерів: висока практична компетентність керівників магазинів, які підтримують колектив. 4. Соціальна відповідальність: активна підтримка ЗСУ, що зміцнює імідж.	1. Операційна збитковість: від’ємний чистий прибуток у 2024-2025 роках. 2. Фінансова залежність: висока частка позикового капіталу (товарних кредитів). 3. Жорсткість регламентів: скрипти, що не враховують індивідуальні потреби клієнтів. 4. Дефіцит навчання для новачків: недостатня початкова підготовка персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Грантова підтримка: досвід залучення коштів (ЄБРР) для модернізації бізнес-процесів. 2. Оптимізація скриптів: перехід до гнучких моделей обслуговування для підвищення конверсії. 3. Розвиток системи наставництва: використання досвіду «старожилів» для швидкої адаптації новачків. 4. Впровадження інновацій: послуги Trade In та сервісні пакети як джерело додаткового доходу.	1. Висока плинність кадрів: через стрес та інтенсивність праці. 2. Макроекономічна нестабільність: зміна купівельної спроможності та валютні коливання. 3. Дефіцит кваліфікованих кадрів: на ринку праці в умовах міграції. 4. Жорстка конкуренція: тиск з боку великих мереж (Comfy, Foxtrot). 5. Високі ризики втрати складських приміщень, торгових точок або товару через війну.

Джерело: складено автором на основі [2,7]

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – це інструмент що допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства і потенційні можливості та загрози.

Хоча дохід (S) зростає – компанії необхідна максимальна ефективність від кожної торгової точки через модель розвитку на товарних кредитах та низьку рентабельність. Зростання доходу на одного працівника свідчить про збільшення інтенсивності праці (W). Це вимагає пріоритетності в питаннях мотивації та психологічного клімату всередині компанії задля збереження кадрів. Саме здатність лінійних керівників адаптувати стандарти під реальні умови дозволяє утримувати лояльність команти, їх моральний стант та забезпечувати якісний сервіс. Компанія незважаючи на значні загрози та перешкоди в сфері економіки та безпеки продовжує роботу та зростає.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ ПРАКТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Розглянувши проблеми з якими стикаються працівники сфери роздрібної торгівлі в другому розділі – пропоную запровадити такі напрями вдосконалення:

1. Скрипт як повне розуміння процесу. Перед тим як створювати, оновлювати або коригувати стандарти обслуговування та скрипти продажу керівник відповідальний за це повинен «прожити життя» разом зі своїми підлеглими працівниками, якщо він не має практичного досвіду як продавець чи касир. Керівник зможе наочно побачити як проходить спілкування з клієнтами, їх потреби, та може напряду спілкуватися з підлеглими для визначення проблемних місць і ймовірних варіантів рішень. Таким чином теоретичні знання поєднуються з практичними потребами клієнтів та персоналу. Це в свою чергу допоможе створити скрипт продажу що не буде йти всупереч реальним можливостям працівників сфери роздрібної торгівлі.

2. Пряма передача вмінь. При наймі нових співробітників у випадку коли людина не має досвіду або не впевнена в своїх силах – необхідно провести практичний тренінг з використанням методу «Shadowing» (з англ. «йти по п'ятах») – новий співробітник протягом певного часу слідкує за більш досвідченим колегою, та копіює його роботу до того моменту поки не навчиться власній методиці продажу та спілкування з клієнтом; надання розширених методичних рекомендацій щодо роботи з запереченнями, різними типами клієнтів тощо. Для керівників в свою чергу проводяться тренінги з наставництва, аби важлива інформація подавалась не лише у вигляді «сухої інформації».

3. Формування позитивної атмосфери. Завданням керівника – згладити команду працівників. Та створити максимально позитивну і відкриту атмосферу в колективі. Сфера роздрібної торгівлі це робота в постійній психологічній напрузі. Завдання менеджера полягає в необхідності вчасного виявлення та контролю змін психоемоційного стану своїх підлеглих, попередженню конфліктних ситуацій та сприйняттю розвитку взаємопідтримки між членами команди. Ефективне управління персоналом у сучасних умовах повинно базуватись на поєднанні дисципліни, дотриманні регламентів та людського ставлення до працівників. Такий підхід дозволить підвищити рівень довіри до керівництва, покращити мотивацію, лояльність до компанії та може знизити рівень плинності кадрів.

Варто також зауважити що позитивна атмосфера в колективі безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів.

Впровадження зазначених напрямів вдосконалення дозволить трансформувати практичну компетентність менеджера від формального контролю до активного розуміння, залучення в робочі процеси та підтримки персоналу роздрібної торгівлі.

Розвиток практичної компетентності менеджерів сприятиме створенню та формуванню здорової атмосфери в колективі, зменшить плинність кадрів серед нових та досвідчених працівників та підвищить якість обслуговування.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено теоретичні засади практичної компетентності менеджера та її роль у системі управління персоналом. Які включають поєднання теоретико-практичних навичок для досягнення поставлених цілей шляхом створення гармонійної атмосфери в колективі, мотивації та підтримки працівників шляхом надання конструктивної критики, практичних порад та активного слухання.

2. Специфіка управління лінійним персоналом роздрібної торгівлі полягає не лише в виконанні адміністративних робіт, а поєднанні емоційного інтелекту, психологічних та аналітичних навичок в складний відповідальний процес.

3. Регламентовані стандарти виступають базовим інструментом мінімізації операційних ризиків та детермінують якість сервісу. Вони дозволяють мінімізувати ризики помилок, проте все що стосується роботи з клієнтами – має бути гнучким та адаптивним в залежності від ситуації.

4. Проведено організаційно-економічну характеристику об'єкту дослідження ТОВ «СКАЙФОЛ». Виявлено значне зростання прибутків за останні декілька років. Експерти прогнозують ще більше зростання доходів підприємства в 2026 році. Проте присутня значна залежність від товарних кредитів. Компанія обрала призупинити розширення мережі, та слідує за ситуацією в зовнішньоекономічному середовищі.

5. Проведено аналіз діючої системи управління персоналом мережі магазинів «Кібернетики» та відповідність управлінських регламентів реальним умовам праці. Шляхом опитування працівників торгової мережі та загалом галузі роздрібної торгівлі.

6. Встановлено що практична компетентність менеджера напряду впливає на мотивацію та лояльність працівників. Робота з

людьми це не просте знання та «сухе» використання регламентів, а здатність до адаптації та гнучкого застосування їх у реальному торговому залі. Хороший керівник показує результати. Для їх досягнення необхідно аби кожна ланка в «машині» роздрібної торгівлі працювала справно та ефективно. Цього можна досягнути виключно за допомогою постійної модифікацій застарілих регламентів та скриптів, а також індивідуалістичного підходу до ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boychenko V. The Formation of the Key Assets of Human Capital at the Corporate Level. Економічний вісник Донбасу. 2015. 186–190 с. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/109341>)
2. Мазаракі А., Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / ред. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
3. Human Resource Management / А. Nankervis та ін. Cengage AU, 2019. 600 с. URL: https://books.google.de/books/about/Human_Resource_Management.html?
4. Сергієнко Т. І. Вплив стилю лідерства на мотивацію, продуктивність і адміністративні рішення менеджерів та управлінців. Економічний вісник Донбасу №3. 2025. ISSN 1817-3772. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-106-112](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-106-112).
5. Жоган.І.М. Стратегічне управління персоналом підприємства. Національний технічний університет України «КПІ». 2011. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/adcd92b9-83b6-4fc4-bbe2-8269f093e39a/content>
6. What is Retail Management? Definition, Features, Types, & Functions. Unstop. URL: <https://unstop.com/blog/retail-management-meaning>.
7. Електронний ресурс. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/38594199>
8. Льюїс С. Як розпізнати свої управлінські «сліпі зони»: ключ — у стилі лідерства. Management.com.ua. Управління персоналом. 19.09.2025. URL: <https://www.management.com.ua/ld/ld040.html>.
9. Бен Л. «Незвинувачувальна культура» як середовище для навчання і зростання. Management.com.ua. 25.01.2023. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm362.html>.

10. Meir L. How to improve your leadership and management skills. Amazon, 2013. 48 с. URL: <https://www.liraz.com/leadership-and-management-skills.pdf>.
11. Cooke, F. L. (2018). Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 1-13. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12163?>
12. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. БондарПідгурська, А. О. Глебова. – К. : Ліра-К, 2015. 448с. URL:<https://condor-books.com.ua/dilove-administruvannya-korporatyvne-upravlinnya-bondar-pidhurska-ov-hlyebova-ao>
13. Темплар Р. Правила менеджменту. Stone Publishing, 2025. 233 с. URL: <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=3162>.
14. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
15. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kravchenko, M. S., & Fedyuk, B. O. (2025). Corporate management of strategic communications and reputational risks in small and medium-sized businesses: Ukraine VS the EU. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(48), 95-103. URL:[https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103)
16. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2019. № 5. С. 184–187. URL:<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189>
17. Мо Гуаньсян. Управлінська компетентність менеджерів: шляхи формування та тенденції розвитку. *Наукові записки кафедри педагогіки*, 2023. №53. С. 40–45. URL:<https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-05>

18. Бондарчук Л.В., Крамаренко К.В., Рудик Т.О. Теоретичне дослідження понять «лідерства» та «керівництва»: сутність та особливості. Молодий вчений, 2016. № 12. С. 664–667. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12_160.
19. Hengky S. Fundamentals of Human Resource Management. ред. G. Dessler. Pearson, 2013. URL: https://www.researchgate.net/publication/260795202_Fundamentals_of_Human_Resource_Management_Dessler_Pearson_Book_reveiw.
20. Noe Raymond A., Hollenbeck J.R., Gerhart, Wright. Fundamentals of Human Resource Management. Mc Graw Hill Education, 2016. С-607. URL: <https://cssplatformbytha.com/wp-content/uploads/2024/10/Human-Resource-Management-Noe-Hollenbeck-Gerhart-Wright.pdf>
21. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. The Leader of the Future, (Drucker Foundation Future Series): New Visions, Strategies and Practices for the Next Era. Wiley, 1996. 319 с. URL: https://books.google.de/books/about/The_Leader_of_the_Future_Drucker_Foundat.html?id=u93tAAAAMAAJ&redir_esc=y.
22. 250 малих і середніх компаній 2024. Forbes. URL: <https://forbes.ua/profile/kibernetiki-1536>

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник

1. Яка ваша посада?
2. Як довго ви працюєте на цій посаді/на цьому робочому місці/в цій компанії?
3. Чи вважаєте ви регламенти та скрипти продажу важливим та необхідним в роботі працівників роздрібної торгівлі, що виступають інструментом для полегшення продажу/допродажу товару?
4. Чи вважаєте ви що управлінські регламенти та скрипти продажу відповідають реальним умовам праці?
5. Чи вважаєте ви що необхідно прибрати скрипт продажу повністю або його слід змінити?
6. Чи стикалися Ви з ситуаціями, коли працівників критикували, оштрафували або іншим чином карали за невиконання стандартів обслуговування чи скриптів продажу, хоча реальні умови роботи унеможливлювали їх повне дотримання?
7. Якщо "так" - чи вплинуло це на вашу мотивацію до роботи та/або лояльність до компанії? так дуже негативно що мені аж захотілось піти з роботи, вплинуло негативно, але доволі швидко все повернулось до звичайного рівня мотивації, майже не вплинуло, ніяк не вплинуло
8. Ви можете сказати що дотримання регламенту та слідування скрипту продажу для вас це легко та "натурально"?
9. Чи вважаєте ви що робота менеджера - навчити персонал вміти використовувати та дотримуватись регламентів компанії та скриптів?
10. Чи достатньо було проведеного навчання?
11. Якщо "ні" - до кого ви звертаєтесь за допомогою?

12. Чи вважаєте ви важливим менеджерам/керівникам мати реальне уявлення як насправді проходить робочий процес та робочий день, а ще краще маючи практичний досвід (наприклад як касир чи продавець) і це може допомогти в створенні регламентів чи скриптів?