

## Розвиток системи управління персоналом дистриб'юторів споживчих товарів

**Віталій Скиба**

*здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: SkybaVM@krok.edu.ua,  
ORCID: 0009-0006-0631-5013*

**Віктор Алькема**

*д.е.н, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0001-5997-7076*

Сучасний ринок споживчих товарів характеризується високою конкуренцією, динамічністю попиту та необхідністю швидкого реагування на зміни поведінки покупців. Для дистриб'юторських компаній, діяльність яких залежить від ефективності логістичних процесів, продажів та сервісного обслуговування, якість управління персоналом стає ключовим чинником забезпечення конкурентних переваг.

Проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів, високої плинності в торгових та логістичних підрозділах, а також потреба в розвитку цифрових компетентностей вимагають удосконалення системи HR-менеджменту, орієнтованої на результативність, адаптивність і мотивацію працівників. Наше дослідження дозволить виявити слабкі місця існуючої системи управління персоналом, протестувати нові підходи та оцінити їх потенційну ефективність перед масштабним впровадженням.

**Мета дослідження.** Оцінити стан та визначити напрями розвитку системи управління персоналом у дистриб'юторських компаніях споживчих товарів шляхом проведення дослідження HR-процесів.

Завдання дослідження: проаналізувати особливості діяльності дистриб'юторів споживчих товарів та визначити ключові вимоги до компетентності персоналу; оцінити існуючу систему управління персоналом (підбір, адаптація, мотивація, навчання, оцінювання ефективності). Виявити проблемні аспекти та фактори, що стримують розвиток HR-системи у дистриб'юторських компаніях; проаналізувати результати дослідження та визначити потенційні напрями вдосконалення системи управління персоналом; сформулювати рекомендації щодо розвитку HR-системи, які можуть бути масштабовані на інші дистриб'юторські компанії.

Діяльність дистриб'юторів споживчих товарів в Україні відбувається в умовах високої конкуренції та швидкої зміни ринкової кон'юнктури. Ефективність таких компаній значною мірою залежить від здатності забезпечувати безперебійну логістику, точне прогнозування попиту та якісну взаємодію з торговими мережами.

На першому етапі дослідження нами здійснено аналіз наукових джерел з

проблематики дослідження, який підтверджує, що розвиток системи управління персоналом у дистриб'юторських компаніях вимагає комплексного підходу. Вітчизняні наукові джерела підкреслюють необхідність оптимізації процесів та адаптації до локальних умов. Зарубіжні дослідження акцентують увагу на стратегічній ролі HR, залученості персоналу та подоланні плинності кадрів через покращення робочого середовища та збалансовані системи мотивації [12, 13]. Спільним для обох підходів є визнання важливості цифровізації HR-процесів та аналітичної підтримки для прийняття ефективних управлінських рішень.

Представлені джерела О. В. Базарової [3], О. А. Грішнкової [4], В. В. Коваленко [5], О. М. Ніколенко [5], Г. С. Лопушняк [9], Л. І. Федулової [11] формують цілісну картину управління персоналом: від фундаментальних економічних засад та теорій до конкретних практичних інструментів, методів розвитку персоналу та аналізу сучасних тенденцій в українських реаліях. Вони підкреслюють необхідність комплексного, стратегічного та адаптивного підходу до HR-менеджменту.

На другому етапі дослідження нами обрано для аналізу дві національні дистриб'юторські компанії – Ascania FMCG та STV Group, діяльність яких репрезентує сучасний стан українського FMCG-дистрибуційного ринку.

Ascania FMCG є багатопрофільним оператором із широким портфелем міжнародних брендів. Компанія здійснює діяльність у ключових регіонах України, працює з різними форматами торгових точок (роздріб, HoReCa, АЗС, аптечні мережі) та поєднує дистрибуцію з маркетинговою підтримкою брендів. Характерними рисами є масштабна логістична інфраструктура, орієнтація на підвищення якості сервісу та активна участь у просуванні товарів на ринок [1].

STV Group забезпечує національне покриття, спеціалізується на комплексній дистрибуції та наданні 3PL-послуг. Компанія зосереджується на точності логістичних операцій, ефективному управлінні запасами, передпродажному та після продажному обслуговуванні клієнтів. Її діяльність відзначається високим рівнем стандартизації процесів, розвиненою регіональною інфраструктурою та партнерською моделлю взаємодії з постачальниками і торговими мережами [2].

Спільними особливостями діяльності обох компаній є багатоканальна система збуту, велике та різноманітне товарне портфоліо, високі вимоги до логістики, потреба в точному прогнозуванні попиту, а також орієнтація на довгострокові партнерські відносини з контрагентами. У таких умовах вимоги до персоналу стають цілком визначальними для конкурентоспроможності дистриб'юторських підприємств.

На основі проведеного аналізу визначено ключові компетентності працівників дистриб'юторських компаній:

Ефективна діяльність дистриб'юторських компаній значною мірою залежить від сформованої компетентної моделі персоналу, яка відображає вимоги до знань, умінь та поведінкових характеристик працівників різних підрозділів. На основі аналізу функцій дистрибуції та потреб сучасних FMCG-компаній виокремлено низку компетентностей, що є критично важливими для забезпе-

чення стабільності логістичних процесів, виконання планів продажів та підтримання високого рівня сервісу.

Однією з базових є логістична компетентність, що охоплює знання принципів складської логістики, управління товарними запасами, ротації продукції та організації маршрутів доставки. Ця компетентність є ключовою для логістиків, керівників складів, кур'єрів та операційних менеджерів, оскільки саме вони забезпечують безперебійну роботу ланцюга постачання.

Не менш важливою є компетентність у сфері продажів та мерчандайзингу, що включає навички проведення перемовин, ефективної взаємодії з торговими точками, виконання стандартів викладки та супровід промоакцій. Вона є критичною для торгових представників, супервайзерів та менеджерів із продажу, які безпосередньо впливають на присутність бренду на ринку.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідною є аналітична компетентність, що передбачає вміння аналізувати дані продажів, прогнозувати попит і формувати аналітичні звіти. Ця компетентність є визначальною для аналітиків, категорійних менеджерів та керівників підрозділів, адже саме вони відповідають за планування асортименту й оптимізацію товарних потоків.

Фінансова грамотність є важливою для менеджерів середньої та вищої ланки. Вона охоплює розуміння маржинальності, оборотності товарних запасів, витрат логістики та принципів бюджетування, що дозволяє забезпечувати рентабельність операцій і приймати стратегічно виважені рішення.

Усі працівники дистриб'юторських компаній, а особливо торгові та регіональні менеджери, мають володіти комунікаційною компетентністю, яка проявляється у здатності ефективно взаємодіяти з торговими мережами, працювати в команді, вести переговори та вирішувати конфліктні ситуації. Саме якісна комунікація забезпечує узгодженість дій між підрозділами та формує позитивний імідж компанії серед партнерів.

В умовах високої динамічності FMCG-ринку значного значення набувають гнучкість та адаптивність, тобто здатність швидко реагувати на зміни попиту, логістичних умов чи асортименту. Ця компетентність важлива як для торгових команд, так і для логістів та операційних менеджерів, які працюють у ситуаціях частих змін.

Цифровізація бізнес-процесів робить критично необхідною цифрову компетентність, що включає роботу з ERP-, WMS- та CRM-системами, а також з мобільними інструментами контролю логістики та збуту. Вона є обов'язковою для всіх працівників операційної та збутової ланки, оскільки від правильності роботи із цифровими системами залежить точність даних і швидкість процесів.

Завершальною універсальною компетентністю є орієнтація на розвиток і навчання, що передбачає готовність персоналу постійно опановувати нові бренди, технології, процедури та цифрові й аналітичні інструменти. У контексті швидких змін ринку ця компетентність стає необхідною для всіх категорій працівників, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до нових викликів.

У сукупності зазначені компетентності формують основу професійної ефективності персоналу дистриб'юторських компаній та сприяють підвищенню продуктивності, якості сервісу та стратегічної стійкості організацій.

Таким чином, ефективність системи управління персоналом у дистриб'юторських компаніях безпосередньо залежить від здатності формувати та розвивати набір компетентностей, які забезпечують якісне виконання логістичних, збутових та аналітичних функцій у складних ринкових умовах.

Використовуючи досвід українських компаній, на третьому етапі дослідження, нами розроблена компетентнісна модель персоналу дистриб'юторських компаній.

Компетентнісна модель – це систематизований опис компетенцій, необхідних працівникам конкретної компанії або галузі для досягнення високих результатів. Для дистриб'юторів споживчих товарів модель включає три рівні: базові, функціональні та стратегічні компетентності.

Узагальнена компетентнісна модель персоналу дистриб'юторських компаній ґрунтується на трирівневій структурі, що відображає різний ступінь складності професійних завдань та відповідальності працівників. Такий підхід дозволяє чітко розподілити компетентності залежно від рівня впливу працівника на операційні, функціональні або стратегічні процеси компанії, забезпечуючи системність оцінювання, добору й розвитку персоналу.

На базовому рівні зосереджені компетентності, які є універсальними та необхідними для всіх категорій працівників незалежно від їх функціональних обов'язків. До них належать комунікаційна компетентність, цифрова грамотність, адаптивність, орієнтація на навчання та відповідальність. Ці компетентності забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами, готовність до змін, здатність працювати із сучасними технологічними інструментами та підтримувати дисципліну в операційній діяльності. Вони проявляються у всіх структурних підрозділах, включно зі складом, логістикою, продажами та аналітичними функціями.

Функціональний рівень компетентностей відображає спеціалізовані професійні знання та вміння, необхідні для виконання конкретних виробничих завдань. На цьому рівні зосереджені такі компетентності, як логістична підготовка, володіння техніками продажів, навички мерчандайзингу, аналітичні здібності та управління товарними запасами. Вказані компетентності є критично важливими для логістиків, торгових представників, аналітиків і категорійних менеджерів, оскільки саме вони виконують функціональні ролі, пов'язані зі збутом, обробкою даних, плануванням асортименту та оптимізацією товарного потоку.

Найвищий – стратегічний рівень компетентності – охоплює ті професійні та особистісні характеристики, які визначають здатність працівника впливати на довгостроковий розвиток компанії. До цього рівня належать стратегічне мислення, управління змінами, формування партнерських відносин, оптимізація бізнес-процесів та управління ризиками. Ці компетентності характерні для

топ-менеджменту, регіональних керівників та директорів департаментів і проявляються у процесі ухвалення стратегічних рішень, розробленні політик, вибудовуванні партнерства з ключовими клієнтами та забезпеченні організаційної стійкості.

Таким чином, запропонована узагальнена компетентнісна модель демонструє логічну послідовність розвитку компетентностей – від універсальних базових до спеціалізованих функціональних і стратегічних. Вона забезпечує можливість формування чітких критеріїв добору та оцінювання персоналу, сприяє підвищенню якості управлінських рішень та оптимізації роботи дистриб'юторських компаній у динамічних ринкових умовах.

Ефективність діяльності дистриб'юторських компаній значною мірою залежить від якості системи управління персоналом, оскільки саме працівники забезпечують оперативний продаж, просування продукції, підтримання логістичних процесів та реалізацію контактів з торговими точками. В умовах високої конкуренції на FMCG-ринку, сезонних коливань попиту та територіальної розгалуженості бізнесу, HR-система набуває стратегічного значення.

I, четвертий етап нашого дослідження, присвячений аналізу проблемних аспектів, стримувальних факторів та їх наслідків, характерних для дистриб'юторських компаній України з метою ідентифікації ключових напрямів удосконалення HR-системи.

Аналіз HR-системи дистриб'юторських компаній показує, що на її ефективність суттєво впливають проблеми у підборі, адаптації, мотивації, навчанні та оцінюванні персоналу. Однією з найгостріших проблем є дефіцит торгових представників, висока плинність кадрів та недостатня увага до soft skills, що зумовлює зриви продажів і зростання витрат на рекрутинг. Процес адаптації залишається нерівномірним через відсутність єдиних стандартів, перевантаженість керівників та нестачу наставників. Це призводить до повільного виходу нових працівників на продуктивність і нерівномірної якості сервісу в регіонах. Мотиваційні системи характеризуються сезонністю доходів, дисбалансом стимулів і нестачею нематеріальних інструментів, що спричиняє зниження залученості та професійне вигорання. Сфера навчання страждає через відсутність LMS, нерегулярність тренінгів та низькі інвестиції, що уповільнює розвиток компетентностей і підвищує ризик помилок у логістичних операціях. Оцінювання ефективності є формальним, орієнтованим переважно на кількісні KPI та позбавленим компетентнісної основи, що веде до суб'єктивності та демотивації. Відсутність HR-аналітики та орієнтація на короткострокові результати ускладнюють планування професійного розвитку. Додаткові труднощі створюють організаційні обмеження, такі як фрагментарність HR-процесів, перевантаженість менеджерів і сезонність попиту. Сукупність цих факторів знижує стратегічну роль HR-функції та підвищує операційні ризики компаній. Загалом виявлені проблеми свідчать про системний характер труднощів і необхідність комплексної модернізації HR-системи дистриб'юторських підприємств.

Проведений аналіз засвідчив наявність низки системних проблем, які впливають на ефективність управління персоналом у дистриб'юторських компаніях. Найбільш критичними є: складність підбору кваліфікованих працівників, нерівномірність адаптаційних програм, дисбаланс мотиваційних систем, недостатній рівень навчання нефронтових підрозділів та орієнтація оцінювання персоналу виключно на кількісні показники. Виявлені стримувальні фактори – логістична складність, регіональна фрагментованість, низький рівень цифровізації HR-процесів і конкуренція за кадри – посилюють негативний вплив проблем на діяльність компаній. У сукупності вони призводять до високої плинності персоналу, уповільнення виходу нових працівників на продуктивність, зниження залученості та ускладнення реалізації стратегічних планів компаній. Отже, подальший розвиток HR-системи потребує комплексного перегляду ключових процесів – від підбору та адаптації до навчання й оцінювання, а також підвищення рівня автоматизації та аналітичної підтримки HR-функції.

Рекомендації щодо розвитку HR-системи, які можуть бути масштабовані на інші дистриб'юторські компанії. Для підвищення ефективності HR-системи дистриб'юторським компаніям необхідно впровадити стандартизований процес підбору з чіткими вимогами до компетентностей та посиленою оцінкою soft skills. Доцільно розширити джерела залучення кандидатів, використовуючи регіональні партнерства, внутрішні кадрові резерви та реферальні програми. Адаптацію слід уніфікувати через створення єдиних onboarding-скриптів, навчальних маршрутів і системи наставництва. Мотиваційну систему варто збалансувати, поєднавши фінансові стимули зі структурованими нематеріальними інструментами – визнанням, участю у проектах та розвитковими можливостями. Потрібно впровадити LMS або внутрішню платформу для регулярного навчання, коротких модулів і перевірки знань. Доцільно посилити підготовку торгових представників і логістичних команд через практикоорієнтовані тренінги та мікролернінг. Систему оцінювання варто трансформувати, ґрунтуючи її на компетентнісній моделі, регулярному фідбеку та комбінованих KPI. Розвиток HR-аналітики дозволить підвищити об'єктивність кадрових рішень та планування кар'єрних траєкторій. Компаніям необхідно підвищити рівень цифровізації HR-процесів, інтегруючи e-HR інструменти для рекрутингу, адаптації та навчання. Комплексна модернізація HR-функції забезпечить стабільність персоналу, зниження операційних ризиків та зміцнення конкурентоспроможності дистриб'юторів.

**Ключові слова:** дистриб'юторські компанії, персонал, компетентності, компетентнісна модель, ефективність, HR-системи.

### Список використаних джерел

1. Профіль компанії: *Ascania FMCG* (велика дистрибуційна мережа, яка працює з багатьма міжнародними брендами (їжа, напої, non-food) та має розгалужену мережу власних філій по Україні). [ascania-fmcg.com+1](http://ascania-fmcg.com+1)
1. Профіль компанії: *STV Group* (національний дистриб'ютор FMCG, що працює з понад 50 брендами.) *STV Group Ukraine*

2. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. № 8, <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>
3. Базарова О. В. *Управління персоналом: теоретико-методологічні засади та інструментарій* : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 356 с.
4. Грішнова О. А. *Економіка праці та соціально-трудова відносини* : підручник. Київ : Знання, 2019. 463 с.
5. Коваленко, В. В., & Ніколенко, О. М. Цифрова трансформація в управлінні людськими ресурсами підприємств. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2022. № 19. С. 132-140.
6. Колот, А. В. *Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу: Навчальний посібник*. Київ: КНЕУ, 2017. 380 с.
7. Кошелік О. В. Сучасні підходи до розвитку HR-систем в українських підприємствах. *Економіка і регіон*. 2022. № 4. С. 45–52.
8. Кибанов А. Я., Балан О. С. *Управління трудовим потенціалом підприємства* : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 288 с.
9. Лопушняк Г. С. *Формування та розвиток кадрової політики підприємств у сучасних умовах*. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 112–119.
10. Федулова, Л. І. *Інноваційна економіка: Навчальний посібник*. Київ: Либідь, 2020. 480 с.
11. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 784 p.
12. Ulrich D., Brockbank W. *The HR Value Proposition*. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 316 p.