

УДК 339.1.003.13

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>**Дончак Л. Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Тернопільського національного економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1764-872X>

**Добіжа В. В.**

кандидат політичних наук, доцент,  
Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Тернопільського національного економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5540-9781>

**Шкварук Д. Г.**

викладач,  
Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Тернопільського національного економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3617-9375>

**Donchak Lesia, Dobizha Vasyl, Shkvaruk Dina**  
Vinnytsya Educational-Scientific Institute of Economy  
Ternopil National Economic University

## МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*У статті досліджено особливості організації праці на підприємствах торговельної діяльності. Встановлено, що специфіка діяльності торговельних підприємств вимагає від його працівників постійної взаємодії зі споживачами. Обґрунтовано механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві, який повинен реалізовуватися поетапно, враховуючи сучасні динамічні умови розвитку економіки в країні. Визначено, що основними послідовними етапами реалізації такого механізму є: вибір та обґрунтування концепції роботи системи управління персоналом на торговельному підприємстві; відбір та навчання працівників; контроль та розвиток роботи торгового персоналу; оцінка ефективності роботи працівників та стимулювання їх. Ідентифіковано основні функції, принципи та методи механізму формування системи управління персоналом. Доведено, що для ефективного функціонування працівників торговельного підприємства необхідне дієве правове, інформаційно-комунікаційне та фінансове забезпечення.*

**Ключові слова:** управління персоналом, система, механізм формування, торговельне підприємство, принципи, функції, методи.

## MECHANISM OF FORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN A TRADE ENTERPRISE

*The theoretical aspects and the mechanism of formation of the personnel management system of a trading enterprise in modern conditions are investigated in the article. The peculiarities of the organization of labor at the enterprises of trading activity are considered. It is established that the specific activity of trading companies requires its employees to constantly interact with consumers. Therefore, staff, having such traits as communication, competence, personal qualities and training, should be prepared to meet the needs of customers in a variety of situations, including extreme situations. The mechanism of formation of the personnel management system in a trading company is substantiated, which should be implemented in stages, taking into account the current dynamic conditions of economic development in the country. It is determined that the main consecutive stages of implementation of such a mechanism are: selection and substantiation of the concept of work of the personnel management system in a trading enterprise; selection and training of employees; control and development of sales staff; evaluation of employee performance and incentives. The basic functions (organizational; socio-economic; reproductive), principles (complexity and systematic; compliance with the goals of the enterprise; hierarchy; use of scientific approaches in personnel management; cost-effectiveness; complexity; progressiveness) and methods of the mechanism of formation of personnel management system (administrative methods; economic methods; socio-psychological methods). It is proved that effective legal, information, communication and financial support is necessary for the effective functioning of the employees of a trading enterprise. Therefore, in order to build an effective personnel management system in a trading company, it is necessary to have a clear idea of the mechanism of its formation. Therefore, every enterprise, not just a trade, should use its own experience with its staff, adjust and improve each of the subsystems, study and apply the experience of foreign enterprises.*

**Keywords:** personnel management, system, mechanism of formation, trading enterprise, principles, functions, methods.

**JEL classification:** M12.

**Постановка проблеми.** Проблеми підвищення ефективності системи управління персоналом були раніше та залишаються сьогодні актуальними для будь-якого суб'єкта господарювання, вирішення яких здатне

підвищити не лише його ефективність, а й забезпечити можливість залишатися конкурентоспроможним, відповідати динамічним умовам зовнішнього середовища та задовольняти власні внутрішні потреби. Механізм

формування системи управління персоналом можна віднести до одного з найскладніших аспектів діяльності підприємства через урахування особливостей людського чинника, на який впливають соціально-економічні кризові явища в країні, відсутність механізму регулювання ринку праці, низка індивідуальних особливостей, знань, умінь працівників тощо.

Сучасні ринково-конкурентні умови, в яких функціонують суб'єкти торговельної діяльності, вимагають жорстких вимог до здібностей людини та її характеристик як працівника, зокрема високий професіоналізм, загальноосвітній і культурний рівень, поліфункціональність і динамізм кваліфікації, різнобічний розвиток особистості, ініціативність, творчість, відповідальність, самостійність, прагнення до саморозвитку тощо. Усе це ставить усе нові й нові завдання побудови ефективного та дієвого механізму формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Комплексні методологічні та методичні дослідження із загальних проблем управління персоналом провели такі вчені, як В. Алексєєв, Ю. Балашов, В. Рижов, С. Батишев, В. Сидоров, А. Касаєв, М. Ковригін, С. Мочерний, Г. Щокін, Н. Гавкалова, В. Галенко та ін. Існують публікації, які присвячені дослідженню формування механізмів управління персоналом торговельних підприємств, серед них чільне місце посідають роботи О.В. Березіна, А.А. Мазаракі, І.А. Маркіної, Н.М. Ушакової, Т.А. Костишиної, А.А. Садекова, Н.О. Власової та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень у теорії та практиці управління персоналом, окремі питання потребують вирішення, що є об'єктом постійної наукової дискусії. Залишається малодослідженим механізм формування системи управління персоналом торговельного підприємства за сучасних динамічних умов розвитку економіки.

**Мета статті** полягає у дослідженні теоретичних аспектів та механізму формування системи управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Варто зазначити, що специфіка підприємств торговельної діяльності пов'язана з особливим характером трудових відносин. Якщо працівник будь-якого промислового підприємства може автоматизовано чи механізовано виконувати поставлені перед ним завдання, то ефективність роботи торговельного персоналу залежатиме лише від його вміння працювати з людьми.

Доцільно погодитися, що управління персоналом на сучасних торговельних підприємствах засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно як працівники, що забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як розвинуті особистості та співробітники, що належать до єдиної організаційної системи. Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому для того щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи їхню діяльність, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах [1, с. 245].

Найбільш повна реалізація цілей торговельного підприємства та ефективність управління персоналом залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій та методів роботи з людьми.

При цьому велике значення має врахування особливостей праці на торговельних підприємствах, зокрема:

- 1) праця, пов'язана безпосередньо з наданням послуг;
- 2) одноманітність праці, яка потребує значного нервового та фізичного напруження через відсутність засобів автоматизації та різну поведінку споживачів;
- 3) різна інтенсивність купівельних потоків протягом дня, яка зумовлена місцем розташування підприємства, особливостями товарної продукції та попитом на неї, іміджем підприємства тощо.

Специфіка торговельної діяльності підприємства вимагає від його працівників постійної взаємодії з покупцем (рис. 1), тому персонал має бути підготовлений для взаємодії зі споживачами у найрізноманітніших, зокрема екстремальних, ситуаціях. Процеси просування, продажу й обслуговування покупців потребують більше особистої участі, ніж це необхідно в іншій діяльності. Співробітники, пов'язані зі збутом, повинні вміти домогтися задоволення покупця і водночас забезпечити прибуток своєму підприємству. Хороші співробітники, котрі спеціалізуються на організації продажу, окрім своїх безпосередніх професійних обов'язків, повинні вміти:

- аналізувати загальні та локальні статистичні дані;
- виявляти потенціал цільового ринку в галузевому й територіальному розрізах, правильно оцінювати поточну ситуацію, стежити за динамікою кон'юнктури ринку;

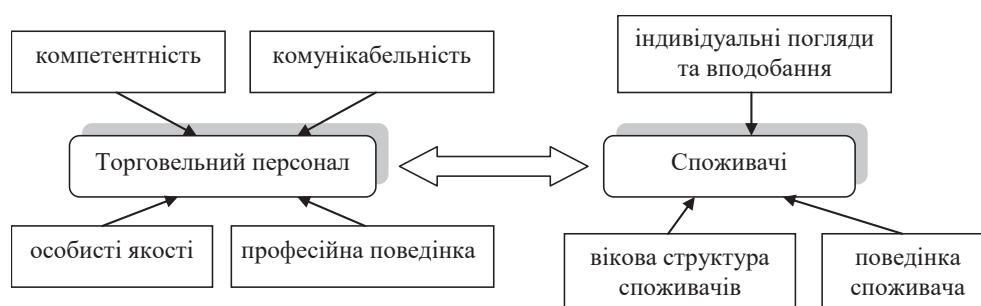


Рис. 1. Взаємозв'язок торговельного персоналу зі споживачем

Джерело: власні дослідження

– визначати перспективи виробничо-комерційної діяльності на певному ринку;

– розробляти ефективні підходи та добирати маркетинговий інструментарій для реалізації оперативних планів і програм;

– шукати результативні способи і методи просування та реалізації продукції підприємства [1, с. 246].

Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві, на нашу думку, повинен здійснюватися поетапно, враховуючи сучасні умови розвитку економіки (рис. 2). Так, основними послідовними етапами реалізації такого механізму є: вибір та обґрунтування концепції роботи системи управління персоналом на торговельному підприємстві; відбір та навчання працівників; контроль над роботою торгового персоналу; розвиток торгового персоналу; оцінка ефективності роботи торгового персоналу; стимулювання роботи торгового персоналу.

Ефективність функціонування системи управління персоналом прямо залежить від узятих за основу принципів, що описують вимоги до формування та визначають напрям розвитку системи управління персоналом. Варто відзначити, що кількість таких принципів

залежатиме від величини самого підприємства, його структури та частки на ринку. До основних принципів формування системи управління персоналом торговельного підприємства, варто віднести [2; 3]: комплексність та системність; відповідність цілям діяльності підприємства; ієрархічність, тобто дотримання підлеглості в системі управління персоналом; використання наукових підходів до управління персоналом; економічність, тобто досягнення максимального результату від дієвості системи управління підприємством; інноваційність під час управління розвитком персоналу; комплексність; прогресивність.

Поряд із цим варто відзначити, що управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

– організаційну – планування потреб у кадрах та способи пошуку;

– соціально-економічну – раціональне закріплення й використання персоналу;

– відтворювальну – забезпечення умов для постійного розвитку персоналу.

Виконання зазначених вище функцій повною мірою не забезпечить ефективної діяльності персоналу без використання методів, що їх підтримують. Система

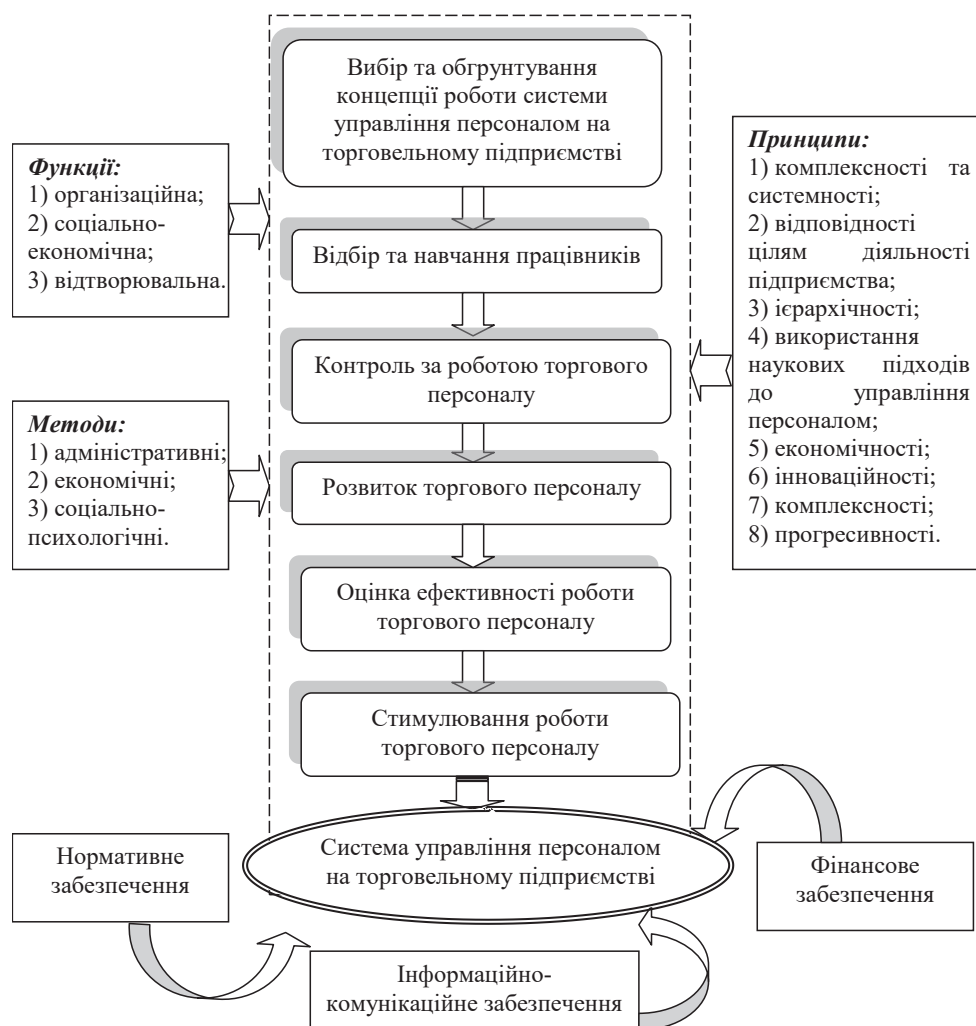


Рис. 2. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві

Джерело: складено за власними дослідженнями

управління персоналом здійснюється за допомогою методів, що були розроблені науковцями. Методами є спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. У теорії і практиці управління застосовують три групи методів:

1) адміністративні методи – формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, указівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розставлення персоналу; затвердження рекомендацій; розроблення положень, посадових інструкцій, стандартів, іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень тощо;

2) економічні методи – техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм та нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень;

3) соціально-психологічні методи – соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних і духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень [4–6].

Відзначимо, що усталені традиційні методи управління трудовим потенціалом підприємств варто доповнити інноваційними методами [7, с. 124; 8, с. 55]. До найбільш перспективних новаторських методів та інструментів ефективного управління персоналом торговельного підприємств можна віднести: коучинг; аутсорсинг кадрових процесів; метод використання гнучкого графіка роботи персоналу; масовий метод дистанційного навчання E-learning тощо.

Для ефективного формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві, як показано на рис. 2, необхідне дієве правове, інформаційно-комунікаційне та фінансове забезпечення. Зупинимось більш детально на кожному з них.

Інформаційно-комунікаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства призначене для забезпечення виконання основної функції системи – вироблення рішень з управління персоналом і контроль над їх виконанням. Саме необхідність забезпечення виконання цих функцій дає можливість розглядати управління персоналом як інформаційно-комунікаційний процес, тобто функціональне отримання, передачу, обробку (перетворення), зберігання і використання інформації, а саму ієрархічну систему управління – як інформаційну систему.

Нормативне забезпечення системи управління персоналом включає акти і документи нормативного характеру з регулювання питань організації праці, оплати праці, охорони праці тощо (законодавчі акти розпорядження, інструкції, накази тощо), основні положення яких повинні у належний строк бути наданими до відома та до розпорядження лінійним працівникам і керівникам – це одне з головних завдань HR-служби.

Фінансове забезпечення є ще одним важливим ресурсом функціонування системи управління, воно планується у вигляді бюджетів двох типів: оперативного (включає статті та обсяги витрат у межах компетенцій та за рахунок коштів торговельного підприємства) й інвестиційного (включає фінансування проєктів та програм інвестицій).

**Висновки.** Отже, можна зробити висновок, що для побудови ефективної системи управління персоналом на торговельному підприємстві необхідно мати чітке уявлення про механізм її формування. Тому кожному підприємству потрібно використовувати власний досвід роботи зі своїм персоналом, корегувати та вдосконалювати кожну із підсистем, вивчати та застосовувати досвід зарубіжних підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Солнцева Н.В., Надворний О.С. Особливості системи управління персоналом на торговельних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 245–250.
2. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1(33). С. 91–95.
3. Лаврук О.С. Кадрове планування в системі управління персоналом. *Economic and law paradigm of modern society*. 2016. № 1. С. 118–123.
4. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5–1(05). С. 113–117.
5. Управління трудовим потенціалом / В. Васильченко та ін. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.
6. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 223–228.
7. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 121–125.
8. Короленко С., Короленко Р., Судакова Ю. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. С. 53–60.

#### References:

1. Solntseva N.V., Nadvornyi O.S. (2012). Osoblyvosti systemy upravlinnia personalom na torhovelnykh pidprijemstvakh [Features of personnel management system at trading enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 40, pp. 245-250.
2. Silchenko I.A. (2016). Osoblyvosti suchasnykh system upravlinnia personalom ta yikh efektyvnist [Features of modern personnel management systems and their effectiveness]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 1 (33), pp. 91-95.

3. Lavruk O.S. (2016). Kadrove planuvannia v systemi upravlinnia personalom [Personnel planning in the personnel management system]. *Economic and law paradigm of modern society*, no. 1, pp. 118-123.
4. Holubka O.Ia., Didovych Yu.O., Kopusiak Ya.F. (2016). Analiz metodiv upravlinnia personalom [Analysis of methods of personnel management]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. vol. 5-1 (05), pp. 113-117.
5. Vasylchenko V., Hrynenko A., Hrishnova O., Kerb L. (2005). *Upravlinnia trudovym potentsialom* [Management of labor potential]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
6. Hural N. (2015). Strukturni komponenty systemy stratehichnoho upravlinnia vidtvorenniam trudovoho potentsialu torhovelnoho pidpriemstva [Structural components of the system of strategic management of the reproduction of labor potential of a trading enterprise]. *Biznesinform*, no. 6, pp. 223-228.
7. Kharun O.A (2016). Klasyfikatsiia metodiv upravlinnia trudovym potentsialom promyslovykh pidpriemstv [Classification of methods of labor potential management of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 10, pp. 121-125.
8. Korolenko S., Korolenko R., Sudakova Yu. (2013). Kouchynh yak innovatsiinyi instrument efektyvnoho upravlinnia personalom [Coaching as an innovative tool for effective HRM Ekonomika]. *Upravlinnia. Innovatsii*, no. 1, pp. 53-60.