ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

FORMATION OF THE CONCEPT OF MANAGEMENT OF STAFF OF TRADING ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

УДК 005.96:339.17 (477)
https://doi.org/10.32843/infrastruct41-31

Чевганова В.Я.
к.е.н., професор,
завідувачка кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу
Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»
Прийма Ю.О.
магістрант
Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Chevhanova Vira
National University
"Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"
Pryima Yuliia
National University
"Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

Стаття присвячена дослідженню питань формування ефективних концепцій управління персоналом на торговельних підприємствах в Україні. Розглянуто теоретичні та методичні підходи до формування концепцій управління персоналом, завдання та основні принципи їх реалізації. Досліджено специфіку управління персоналом торговельного підприємства. Розглянуто схему концепції управління персоналом на торговельному підприємстві. Доведено, що одним із головних факторів, що забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів у сфері торгівлі, є не лише формування і реалізація, а й постійне вдосконалення концепції управління персоналом. Суб'єкти підприємницької діяльності в торговельній сфері у сучасних умовах розвитку економіки можуть успішно застосовувати зарубіжний досвід та адаптувати його до умов вітчизняного бізнес-середовища з використанням нових концептуальних засад управління персоналом. Запропоновано напрями вдосконалення формування та реалізації концепції управління персоналом торговельного підприємства із застосуванням сучасних персонал-технологій.

Ключові слова: *персонал, концепція управління персоналом, системи управління, напрями ефективного управління, персонал-технології, торговельне підприємство.*

Статья посвящена исследованию вопросов формирования эффективных концепций управления персоналом на торговых предприятиях в Украине. Рассмотрены теоретические и методические подходы к формированию концепций управления персоналом, задачи и основные принципы их реализации. Исследована специфика управления персоналом предприятия. Рассмотрена схема концепции управления персоналом на торговом предприятии. Доказано, что одним из главных факторов, обеспечивающих повышение эффективности использования человеческих ресурсов в сфере торговли, является не только формирование и реализация, но и постоянное совершенствование концепции управления персоналом. Субъекты предпринимательской деятельности в торговой сфере в современных условиях развития экономики могут успешно применять зарубежный опыт и адаптировать его к условиям отечественной бизнес-среды с использованием новых концептуальных основ управления персоналом. Предложены направления совершенствования формирования и реализации концепции управления персоналом торгового предприятия с применением современных персонал-технологий.

Ключевые слова: *персонал, концепция управления персоналом, системы управления, направления эффективного управления, персонал, технологии, торговое предприятие.*

The article is devoted to the research of formation of effective concepts of personnel management at trade enterprises in Ukraine. Theoretical and methodological approaches to the formation of concepts of personnel management and tasks, as well as the basic principles of their implementation are considered. The purpose of the concept of personnel management at the enterprise is formed. The specificity of personnel management of a trading enterprise is investigated. The main tasks of the effective concept and on its basis the personnel management system at the trading enterprise are formed. The scheme of the concept of personnel management at a trading company was considered. It is proved that one of the main factors that provides for increasing the efficiency of use of human resources in the trade sphere is not only the formation and implementation, but also the continuous improvement of the concept of personnel management. It is proved that the formation of an effective concept of personnel management in a trading company is intended for the development of personnel policy and provision of human resources with the necessary levels of competencies, effective use of the labor potential of employees, motivation of professional development of employees and social development of collectives. The modern and effective concept of personnel management in a trading enterprise should ensure: stability and development of the personnel potential of the enterprise, labor efficiency and efficient use of personnel costs. In order to achieve these goals, it is proposed to take certain measures for each of them. Business entities in the trade sector in the current economic development environment can successfully apply foreign experience and adapt it to the conditions of the domestic business environment using new conceptual principles of personnel management. Directions of improvement of formation and directions of realization of the concept of management of personnel of the trade enterprise with application of modern personnel-technologies are offered. The results of the implementation of the effective concept of personnel management suggest increasing the efficiency of motivation of employees in a trading company.

Key words: *staff, management concept, management systems, areas of effective management, trading company.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізаційних процесів, стрімких технологічних і соціальних змін в економіці, розвитку інформатизації суспільства істотно змінюється структура бізнес-середовища, а також місія підприємництва загалом та в торговельній діяльності зокрема. У зв'язку з ускладненням всіх видів діяльності зростають вимоги до професійних компетенцій працівників, а отже, виникає необхідність удосконалення концепцій управління персоналом суб'єктів підприємницької діяльності у сфері торгівлі. Від роботодавців сьогодення вимагає нових підходів до управління персоналом, зокрема у сфері оптової та роздрібної торгівлі, що стрімко розвивається. Отже, дослідження концепцій управління персоналом та розроблення напрямів їх удосконалення на торговельних підприємствах та адаптації до різних форм організації торгівлі є актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З метою вирішення проблем формування концепцій управління персоналом торговельного підприємства значний науковий інтерес являють собою праці вчених: М.Г. Ведернікова [1], О.А. Гавриш [2], О.В. Григор'євої [3], Я.В. Дерунця

[4], М.В. Кармінської-Білоброової [5], Г.Р. Копця [6], Т.А. Костунець [7], О.М. Лизунової [9], О.В. Побережець [12], О.В. Черненко [13] та багатьох інших. Водночас торговельні підприємства в Україні потребують удосконалення формування концепцій управління персоналом з метою підвищення ефективності праці.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних та методичних основ формування концепцій управління персоналом та розроблення напрямів і рекомендацій для застосування їх на торговельних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. На думку О.М. Криворучко, концепція управління персоналом підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств [8].

Т.А. Костунець вважає, що у теорії й практиці можна виділити чотири концепції, що розвивалися в межах трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного. Виникнення і розвиток цих підходів зумовлений еволюцією ринкових відносин. При цьому всі підходи тією чи іншою мірою залишаються актуальними [7].

Я.В. Дерунець зазначає, що методологія управління персоналом має безліч концепцій, методик і підходів, які відображають способи впливу керуючої системи на об'єкт управління. Під час розроблення кадрової політики організацією необхідний комплексний підхід, заснований на стратегічних цілях, заходах і поточних завданнях [4].

Сучасна концепція управління персоналом на підприємстві базується на нових підходах до управління. Особливо можна відзначити гуманістичний підхід як найбільш зручний для всіх сторін робочого процесу [5]. Перехід до гуманістичного підходу в управлінні дасть змогу вирішити проблему нарощення інтелектуального капіталу підприємств в Україні.

На вітчизняних підприємствах все частіше намагаються впровадити закордонний досвід управління персоналом, але для цього потрібно враховувати, що український менталітет поєднує американський дух індивідуалізму та японську працездатність і прагнення до вдосконалення [3].

Сучасні підходи до управління персоналом (економічний, органічний гуманістичний), що є актуальними для різних типів організацій та підприємств, наведено в табл. 1.

Основу концепції управління персоналом підприємства нині становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно із завданнями, що стоять перед підприємством (рис. 1).

Із цих завдань витікають основні принципи розроблення концепцій управління персоналом на сучасному торговельному підприємстві (рис. 2).

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств дає змогу сформулювати глобальну мету концепції управління персоналом: формування, розвиток і використання з найбільшою

Таблиця 1

Теоретичні підходи до управління персоналом підприємства

Підхід	економічний	органічний		гуманістичний
	(концепція управління персоналом)	адміністративний (концепція управління персоналом)	соціальний (концепція управління людськими ресурсами)	(концепція управління людиною)
Роль людини	Фактори виробництва	Ресурс підприємства		Головний суб'єкт підприємництва
Місце людини	Елемент процесу праці	Елемент формальної структури	Елемент соціальної організації	Член організації-сім'ї
Об'єкт управління	Трудові ресурси	Персонал	Людські ресурси	Людина
Зміст управління	Організація праці та ЗП	Часткове управління «життєвим циклом» людини	Комплексне управління людськими ресурсами	Самоуправління
Підрозділ	Відділ праці та ЗП	Кадрова служба	Служба управління людськими ресурсами	Все підприємство
Головний важіль	Заробітна плата	Повноваження та відповідальність	Мотивація	Організаційна культура
Стимулювання	Оплата робочого часу	Принцип «заслуг»	-	Якість трудового життя

Джерело: [2]

Рис. 1. Завдання концепцій управління персоналом сучасного підприємства

Джерело: складено авторами

Рис. 2. Основні принципи розроблення концепцій управління персоналом на сучасному торговельному підприємстві

Джерело: складено авторами

ефективністю трудового потенціалу підприємства. Складність розроблення цієї концепції полягає в тому, що людські ресурси підприємства за своїм характером потребують особливих підходів і методів управління.

Важливо враховувати такі особливості праці в торгівлі, як:

– дуальний характер праці;

– праця, яка пов'язана із продовженням процесів виробництва у сфері обігу, займає значну питому вагу у загальній сумі всього трудового процесу – в основному через низьку оснащеність торгових підприємств технікою;

– праця, що пов'язана зі зміною форм вартості товару, досить одноманітна і водночас потребує значного нервового та фізичного напруження;

– значний вплив ймовірних факторів: інтенсивність купівельних потоків протягом дня, яка залежить від місця розташування підприємства, значного коливання попиту за товарними групами, та інші фактори призводять до значних коливань навантаження і різкого підвищення напруженості праці;

– кінцевий результат праці – не товар, а послуга [11].

Ефективне управління торговельним персоналом зумовлює етапність, послідовність і комплексність системи внутрішніх зв'язків та стосунків на підприємстві. Таким чином, схема концепції управління персоналом торговельного підприємства може бути наведена на рис. 3.

Зниження престижності роботи рядового торговельного персоналу є однією з негативних тенденцій у сфері соціально-трудових відносин, тому зазвичай на торговельних підприємствах у практиці є високими показники плинності кадрів.

Головні завдання під час формування ефективної концепції та на її основі системи управління персоналом на торговельному підприємстві полягають у визначенні: пріоритетів та розумінні, на що важливо робити акцент; способів впливу під час керування персоналом; як

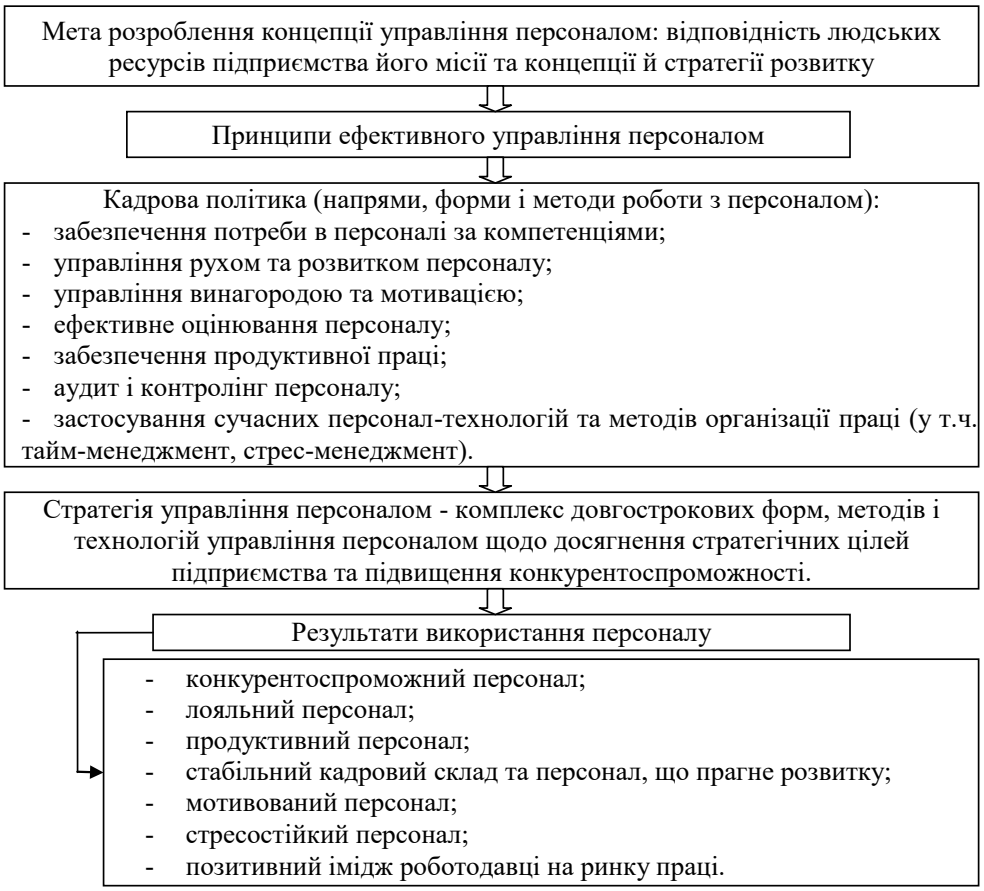

Рис. 3. Схема концепції управління персоналом з урахуванням особливостей діяльності торговельного підприємства

Джерело: складено авторами

заохочувати та розвивати працівників на підприємстві, щоб результати діяльності персоналу були позитивними та сприяли економічній і соціальній ефективності підприємницької діяльності [12].

Головною метою формування ефективної концепції управління персоналом на торговельному підприємстві є розроблення кадрової політики та забезпечення людськими ресурсами, що володіють необхідними рівнями компетенцій, ефективне використання трудового потенціалу працівників, мотивація професійного розвитку працівників та соціального розвитку колективів.

З метою підвищення продуктивності праці персоналу керівники та менеджери можуть використовувати різні методи управління персоналом як один із способів досягнення прибутковості діяльності підприємства, який діє не прямо, а опосередковано на персонал.

Сучасні технології управління персоналом, що ґрунтуються на основі взаємодії «менеджер-підлеглі», включають:

1) тренінг, який відрізняється мінімальною кількістю теорій та «опором» на практику, «відпрацюванням» конкретних навичок [2];

2) професійні консультації, якщо вони необхідні для вирішення конкретних проблем, але персоналу не вистачає спеціальних знань;

3) наставництво (менторство), передбачає просування вже існуючих знань або професійних навичок та можливостей навчання на робочому місці;

4) коучинг, що допомагає усвідомити працівнику його цілі, причини удач і невдач і визначити напрям зміни поведінки [13].

Ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії у трьох основних напрямах:

– добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або звільнення повинні бути спрямовані на забезпечення найбільш повної відповідності можливостей працівників і складності доручених їм робіт;

– вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників;

– служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління [10].

Розроблення і впровадження сучасних персонал-технологій на основі вибраної концепції

управління персоналом на підприємстві повинно розпочатися з їх кадрової діагностики і завершитися контролінгом [10].

На основі проведеного дослідження можна запропонувати напрями вдосконалення діючих концепцій управління персоналом на торговельних підприємствах та їхнього подальшого розвитку (рис. 4).

Аналіз досліджень та публікацій також дає змогу виділити такі напрями ефективного управління персоналом, як:

– дотримання норм законодавства про працю;

– врахування специфіки впливу світових соціально-економічних процесів на концепції управління персоналом;

– підвищення конкурентоспроможності персоналу;

– забезпечення достатніх умов для професійного розвитку персоналу;

– забезпечення об'єктивного комплексного оцінювання якостей, компетенцій та результатів діяльності персоналу;

– зменшення ризиків діяльності підприємств при управлінні персоналом в умовах сучасного постіндустріального суспільства [6].

Основні складники формування концепції управління персоналом (заходи, елементи, принципи) наведені на рис. 5.

Сучасна й ефективна концепція управління персоналом на торговельному підприємстві повинна забезпечувати досягнення таких цілей, як:

– забезпечення стабільності та розвитку кадрового потенціалу підприємства;

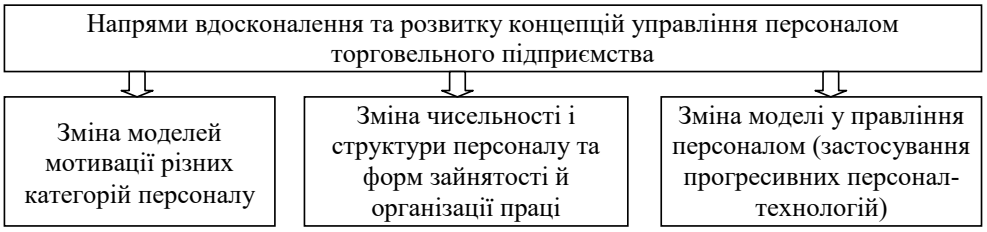

Рис. 4. Напрями вдосконалення та розвитку концепцій управління персоналом на торговельному підприємстві

Джерело: складено авторами

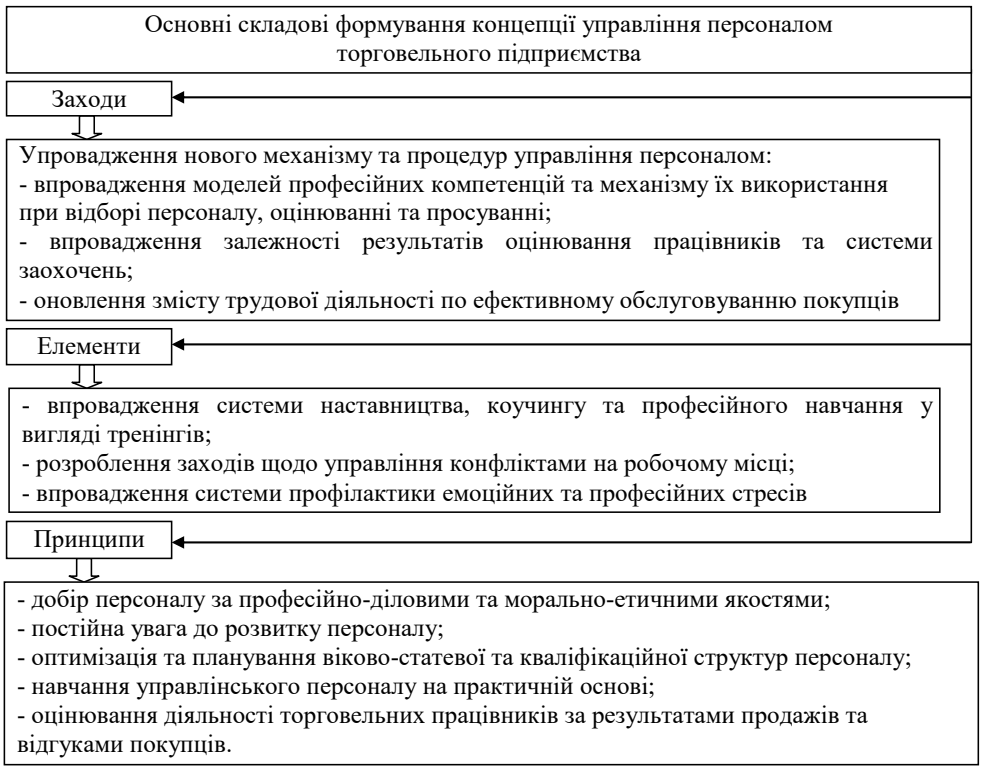

Рис. 5. Складники формування ефективної концепції управління персоналом на торговельному підприємстві

Джерело: складено авторами

Рис. 6. Система заходів щодо реалізації ефективної концепції управління персоналом на торговельному підприємстві

Джерело: складено авторами

– забезпечення ефективності та результативності праці;

– ефективне використання витрат на персонал.

Для реалізації поставлених цілей пропонується за кожною з них здійснення певних заходів (рис. 6).

Комплекс застосовуваних засобів, методів і прийомів роботи з персоналом на торговельному підприємстві повинен включати:

1) планування чисельності та структури персоналу з урахуванням необхідних компетенцій та їх рівнів;

2) управління змінами (моделі оплат, мотивації, корпоративної культури);

3) розроблення принципів і правил управління рухом персоналу;

4) управління витратами на персонал;

5) організацію праці, управління часом, управління стресами;

6) оцінку результатів та якості трудової діяльності;

7) аудит і контролінг персоналу.

Висновки з проведеного дослідження. Одним із головних факторів, що забезпечує підвищення продуктивності праці на торговельному підприємстві, є формування і реалізація, а також постійне вдосконалення концепції управління персоналом. Виходячи із особливостей торговельного підприємництва, вимоги до її формування та реалізації можна звести до такого:

– концепція управління персоналом повинна бути тісно пов'язана зі стратегічними цілями та поточними завданнями підприємства та вироблятися в результаті обговорень і консультацій на різних рівнях управління;

– стратегічна та концепційна складові частини кадрової політики торговельного підприємства повинні бути чітко сформульовані та охоплювати всі основні напрями роботи з персоналом;

– розроблена на основі прийнятої концепції управління персоналом кадрова політика має бути забезпечена необхідними ресурсами, містити конкретні кроки, а її напрями мають об'єднуватися загальною методологією, бути взаємопов'язаними з підсистемами управління персоналом.

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепцій управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління, так і методи та інструменти, що використовуються. Результати впровадження ефективної концепції управління персоналом передбачають підвищення ефективності мотивації працівників на торговельному підприємстві до безперервного професійного зростання, а також збереження кадрового ядра підприємства і водночас дотримання оптимальних вікових пропорцій за рахунок прийняття на роботу молоді.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом : компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. № 19. Ч. 1. С. 39–43.

2. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

3. Григор'єва О.В., Неділько Н.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2018. № 30, Ч. 1. С. 74–77.

4. Дерунець Я.В. Еволюція основних складових управління персоналом. *Ефективна економіка.* 2017. № URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 16.01.2020).

5. Кармінська-Бєлоброва М.В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»* збірник наукових праць. Харків. 2018. № 37 (1313). С. 36–40.

6. Копець Г.Р., Рачинська Г.В., Дзюбіна К.О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика.* 2014. №. 811. С. 168–175.

7. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств : теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2014. №. 2. С. 570–572.

8. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНАДУ. 2016. 200 с.

9. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондращова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 14. С. 448–456.

10. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

11. Міщук І., Рибицький В., Рудницький С., Хомяк Ю., Апопій В. Організація торгівлі : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2017. 632 с.

12. Побережець О.В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління.* 2017. Т. 16. Вип. 2. С. 70–88.

13. Черненко О.В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. №. 2 (54). С. 159–168.

REFERENCES:

1. Vedernikov M.D., Chernushkina O.O., Mantur-Chubata O.S. (2018) Modern technologies of personnel management : competence approach, *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu : seriya Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo.* No 19(1), pp. 39–43. (in Ukrainian)

2. Havrysh O.A., Dovhan L.Ye., Kreidych I.M., Semenchenko N.V. (2017) Personnel management technologies. Kyiv : NTUU "KPI imeni Ihorya Sikorskoho". (in Ukrainian)

3. Hryhorieva O.V., Nedilko N.V. (2018) Foreign and domestic experience in managing the personnel of the enterprise. Prychornomorski ekonomichni studiyi. No 30(1), pp. 74–77.

4. Derunets Ya.V. (2017) Evolution of the basic components of HR management. Efektyvna ekonomika (electronic journal), no 12. Available at : http://www.economy.nayka.com.ua (accessed 16 January 2020).

5. Karminska-Bielobrova M.V. (2018) Features of modern concepts of personnel management. Visnyk natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KHPI" (ekonomichni nauky). Kharkiv : NTU "KHPI". No 37(1313), pp. 36–40.

6. Kopets H.R., Rachynska H.V., Dzyubina K.O. (2014) Improvement of the personnel management system in the conditions of development of domestic enterprises on the basis of marketing and logistics. Visnyk natsionalnoho universytetu Lvivska politekhnika. Lohistyka. No 811, pp. 168–175.

7. Kostunets T.A., Korniychuk A.M. (2014) Approaches to management of the personnel of the enterprises. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky. No 2, pp. 570–572. (in Ukrainian)

8. Kryvoruchko O.M., Vodolazhska T.O. (2016) Enterprise Personnel Management. Kharkiv : HNADU p.200. (in Ukrainian)

9. Lizunova O.M., Ishchenko Ya.G., Kondrashova G.V. (2018) Use of innovative methods of enterprise personnel management. Ekonomika i suspilstvo. No 14, pp.448–456. (in Ukrainian)

10. Mikhailichenko M.V., Rudik Ya.M. (2017) Personnel management. Kyiv : CP "COMPRINT". (in Ukrainian)

11. Mishchuk I., Rybitsky V., Rudnitsky S., Khomyak Y., Apopiy V. (2017) Organization of trade. Kyiv : TsUL, p. 632. (in Ukrainian)

12. Poberezhets O.V. (2017) Forming a mechanism for managing the results of a trading enterprise. Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnya. Vol. 16, no. 2, pp. 70–88.

13. Chernenko O.V (2019) Application of the coaching method in the personnel management system of a trade organization to improve labor productivit. Academic notes of KROK University. No 2 (54), pp. 159–168.