

**Ковальчук С.Є.**

**Голюк В. Я.**

канд. економ. наук, доцент  
ORCID ID 0000-0002-8050-4158

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **SPECIFIC FEATURES OF HR MANAGEMENT IN A TRADING COMPANY**

*Стаття присвячена проблематиці управління персоналом торговельного підприємства. Згруповано характеристики підсистем управління персоналом, а саме таких як: планування та аналіз, рекрутинг та найм працівників, оцінювання персоналу, проведення навчання та підвищення рівня кваліфікації, мотивація, облік співробітників, організація відносин трудового колективу, забезпечення нормальними умовами праці, соціальне забезпечення, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. Проаналізовано сучасні методи навчання в комерційних підприємствах, зокрема наставництво та коучинг. Проведено аналіз діяльності торгових підприємств на прикладі "VARUS" та "Ашан Україна Гіпермаркет". Удосконалено класифікацію персоналу торговельних підприємств. Зокрема запропоновано класифікувати працівників торговельних закладів за наступні ознаками – категоріями, посадами і професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікації, статтю та віком.*

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, торговельне підприємство, система управління, людські ресурси.

*The article is dedicated to the issue of the HR management of the trading company. The features of HR subsystems were aggregated, which are the following: planning and analysis, recruiting and hiring of personnel, personnel assessment, training and raising the level of skills, motivation, staff analysis, organization of labor relations, ensuring an adequate working conditions, social security, legal and informational provision of personnel management process. Modern teaching methods in commercial enterprises were analyzed: mentoring and coaching. Analysis of the activity of trading enterprises was conducted on the basis of "VARUS" and "Auchan Ukraine Hypermarket". The classification of trading companies' personnel was improved. In the paper the following classification features were suggested: categories, positions and professions, specialties, level of qualification, sex and age.*

**Keywords:** personnel, human resources management, trading company, management system, human resources.

**Вступ.** На сьогодні, в процесі економічного розвитку України реалізація товарів через комерційні підприємства, на яких здійснюється перетворення товарної форми вартості на грошову, має неабияке значення. Для успішної діяльності торговельних підприємств за умов ринкових відносин ключовим фактором є ефективне використання трудового потенціалу працівників.

Проблематика управління персоналом торговельного підприємства є предметом досліджень низки вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Аксенова М.В., Гавриш О.А., Горшкова Е.Г., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Кухаркова О.В., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Ситник Н.І. та ін. Однак українські торговельні підприємства все ще потребують удосконалення системи менеджменту персоналу, що визначає актуальність даного дослідження.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у дослідженні особливостей управління персоналом торговельного підприємства на прикладі "VARUS" та "Ашан Україна Гіпермаркет.

**Методологія.** У ході дослідження було використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, компаративний аналіз.

**Результати дослідження.** Управління персоналом є дуже важливим елементом управління будь-якого підприємства, адже персонал - це людський ресурс, завдяки якому створюються і реалізуються безліч ідей, проектів, інновацій, технологій, тощо. Від того як буде працювати персонал буде залежати успіх самого підприємства, а також задоволеність споживачів. Тому менеджмент персоналу слід вважати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства.

Управління персоналом може мати свої особливості, які залежить від напрямку діяльності підприємства. Керівники зобов'язані слідкувати за виконанням даних обов'язків нижчими ланками персоналу. Для детального розуміння специфіки управління персоналом варто зазначити основні обов'язки працівників, які є характерними для будь-якого комерційного підприємства. Зокрема, працівники торговельного залу зобов'язані:

- Розміщувати товарну продукцію на полицях магазинів, яка передбачена для подальшої реалізації споживачам. Товар має бути в необхідному обсязі, а також в належному товарному вигляді та з відповідним терміном придатності.
- Підтримувати порядок в торговельному залі, що передбачає чистоту, розміщення товару на своє місце, якщо раптом він виявився в неналежній локації.
- Консультувати зацікавлених покупців, які мають питання з приводу продукції або надавати допомогу з приводу місцезнаходження конкретного товару в магазині, або з питань реалізації габаритної продукції (наприклад побутова техніка, меблі тощо). Слід зазначити, не у всіх торгових підприємствах передбачено консультації покупців, це залежить від виду і розміру комерційного закладу.
- Здійснювати продаж товару через касовий апарат, що є основним обов'язком касира. Однак сьогодні в деяких магазинах вже практикується самообслуговування, де відвідувач може самостійно сплатити за товар за

допомогою спеціального терміналу.

Система управління персоналом, яка утворилась на багатьох сучасних вітчизняних підприємствах завдяки впровадженню прогресивних технологій управління персоналом іноземних країн та завдяки власному досвіду, включає наступні підсистеми, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 - Підсистеми управління персоналом

<b>Підсистеми управління персоналом</b>	<b>Характеристика</b>
Планування та аналіз	Розроблення кадрової політики, стратегічне управління персоналом, кадрове планування та аналіз його потенціалу, аналіз ринку праці.
Рекрутинг та найм працівників	Підбір персоналу, проведення співбесід, тестування та анкетування, що визначає інтелектуальний рівень, рівень професіоналізму та комунікативності.
Оцінювання персоналу	Визначається рівень знань, навичок та відповідальності особистості; оцінюється результат виконаної роботи.
Проведення навчання та підвищення рівня кваліфікації	Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, реалізація кар'єри співробітників та професійне зростання.
Мотивація	Створення шляхів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, системи оплати праці.
Облік співробітників	Облік найнятих працівників, контроль за їх переміщенням, розрахунок винагород та стягнень співробітників, звільнення персоналу, менеджмент зайнятості персоналу.
Організація відносин трудового колективу	Оцінка виконаних функціональних обов'язків персоналу, врегулювання міжособистісних та групових відносин, вирішення конфліктів, керування стресом, створення корпоративної культури.
Забезпечення нормальними умовами праці	Створення безпечних умов праці для працівників.
Соціальне забезпечення	Забезпечення працівників харчуванням, відпочинком та заходами культурного оздоровлення, медичне обслуговування, соціальне страхування персоналу.
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Розв'язання питань трудових відносин у галузі права, підготовка документації, забезпечення необхідною інформацією підрозділів управління персоналом.

*Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2].*

Отже, головною ціллю системи управління персоналом є розробка кадрової політики та забезпечення кадрами, ефективне використання персоналу, мотивація його професійного та соціального розвитку. Загалом, ці підсистеми є характерними для будь-якого типу підприємства при управлінні людськими ресурсами. Однак така підсистема як навчання персоналу, має певні особливості залежно від типу підприємства. Специфіка навчальних моделей торговельних підприємств проявляється у системах управління

персоналом, який тісно взаємодіє з покупцем та освічений в питаннях обсягу попиту, володіє вихідною інформацією про споживача, чітко усвідомлює функціональні потреби клієнтів відповідного торговельного формату. Система управління в рамках такої моделі спрямована на створення корпоративного «розуму» та розширення його потенціалу [3].

Сучасні торговельні підприємства використовують два методи навчання та розвитку персоналу — наставництво та коучинг. Основним інструментом при роботі з новачками та стажистами, метою якої є підвищення кваліфікації до рівня, що прийнятий в компанії за стандарт знань, виступає наставництво [4, с. 5]. Підхід, який здійснює вплив, розвиває та стимулює торговельний персонал називається коучингом. Даний метод базується на позитивному досвіді продажів та орієнтований на ефективний результат. При залученні коучингу необхідно працювати з працівниками, які зацікавлені у власному розвитку та проводити аналіз ситуацій, що на 70 % пов'язані з особистим успіхом цих працівників. Основний принцип цього методу: досвід — усвідомлення — експериментування. Відмінність коучингу від наставництва полягає у тому, що перший використовує та розвиває базу знань, які вже мають працівники торговельних мереж.

Для більш детального розуміння особливостей управління персоналу в торговельній сфері, варто їх розглянути на прикладах конкретних підприємств. В мережі супермаркетів "VARUS" успіх роздрібної торгівлі залежить від стандартів якості обслуговування клієнтів. Персонал магазинів є основним носієм стандартів якісного обслуговування покупців. "VARUS" прагне вирішувати будь-які проблеми, які можуть виникнути у покупців, вибудовуючи з ними довгострокові відносини. Для підвищення якості обслуговування мережа супермаркетів "VARUS" побудувала багатовекторну систему зворотного зв'язку з клієнтами: працює гаряча телефонна лінія, є форма звернень на офіційному сайті, активно відповідають на будь-які запити в соціальних мережах. Також покупці можуть залишати записи в «Книзі відгуків та пропозицій» у будь-якому з супермаркетів або безпосередньо звертатися до адміністратора торговельного залу. Всі запити надходять до єдиного реєстру та відразу ж перенаправляються співробітникам, відповідальним за вирішення конкретної проблеми. Щотижня менеджмент компанії аналізує запити та звернення і вживає заходів для усунення проблем [5].

"VARUS" створив проект, який має назву «Таємний покупець». Даний проект допомагає оцінити якість обслуговування, який дає сигнал про необхідність здійснення змін в стандартах роботи. Проводяться регулярні тестування, які виявляють слабкі місця, організовують тренінги для персоналу та роблять висновки на основі повторних тестувань. Також здійснюється постійний аналіз роботи керівників і менеджерів із персоналу, розробка стратегії мотивації та покращення сервісу в мережі супермаркетів "VARUS"

[5].

Управління персоналу у мережігіпермаркетів "Ашан Україна Гіпермаркет" має певні відмінності від системи менеджменту у супермаркеті "VARUS". Особливостями в управлінні персоналу саме в французькій компанії є демократичний або колективний стиль управління, що іноді нехарактерно для деяких вітчизняних торговельних підприємств.

Працівники "Ашан" мають право на помилку, за їх здійснення не накладають штрафні санкції. Формування робочого графікугіпермаркету "Ашан" також має певні особливості. В мережах магазинів "Ашан" працівники найчастіше працюють позмінно. Адже робочий день в торговельних мережахдовгий, тож менеджери, які займаються даним питанням, формують як мінімум дві зміни працівників, що є характерним не для всіх видів підприємств.

При формуванні робочого графіку також враховується тенденція до збільшення покупців в кінці тижня, а саме в п'ятницю та вихідні дні. Зростання кількості відвідувачів ще й залежить від часу доби, сезону року. Це означає що необхідно чітко визначити кількість співробітників, які мають працювати конкретно в ці дні, що враховується керівництвом "Ашан".

Ще однією особливістю багатьох торговельних підприємств є те, що торгові точки та відділи конкурують між собою. Йдеться про те, що торгові мережі мають більше ніж один магазин і працівники кожного магазину прагнуть до того, щоб бути наприклад першими в рейтингу за річними продажами серед усіх магазинів даної мережі. Така сама ситуація відбувається у відділах в самому магазині. Наприклад, відділ продовольчих товарів конкурує з відділом непродовольчих товарів. Тож, керівники та працівники розуміють свою важливість, намагаються працювати краще. Адже перевиконавши свій робочий план та здобувши кращі позиції в рейтингу вони можуть отримати матеріальну винагороду.

Для того, щоб підкреслити особливість побудови системи управління персоналом торговельного підприємства, варто зазначити, що вона багато в чому обумовлена специфікою структури персоналу торгового підприємства. Задля забезпечення ефективності процесу управління, формування і використання трудових ресурсів на підприємствах торгівлі використовують наступну класифікацію працівників за ознаками (табл.2).

Проаналізувавши вище зазначену таблицю, можна зробити висновок, що за рахунок такої класифікації керівникам та менеджерам по персоналу легше здійснювати управління працівниками. Адже таке розмежування допомагає зорієнтуватися в таких питаннях, як: проведення навчальних заходів, тренінгів, коучингів, залучення матеріальної та нематеріальної мотиваційної складової, перевірка функціональних обов'язків, тощо.

Таблиця 2 - Класифікація працівників торговельних підприємств за ознаками

Ознака		Назва
1. За категоріями.		а) персонал управління; б) торгово-оперативний персонал; в) допоміжний персонал.
2. За посадами і професіями:		
•	<i>персонал управління:</i>	а) керівники (менеджери); б) фахівці.
•	<i>торгово-оперативний персонал:</i>	а) продавці; б) касири; в) контролери-касири.
•	<i>допоміжний персоналу:</i>	а) фасувальники; б) вантажники; в) прибиральники.
3. За спеціальностями.		
•	<i>фахівці:</i>	а) економісти; б) фінансисти; в) товарознавці; г) бухгалтери.
•	<i>продавці:</i>	а) продавець продовольчих товарів; б) продавець непродовольчих товарів;
4. За рівнем кваліфікації.		а) спеціалісти вищої та середньої кваліфікації; б) спеціалісти-практики; в) висококваліфіковані; г) кваліфіковані; д) малокваліфіковані; е) некваліфіковані.
5. За статтю та віком.		Чоловіки: а) до 30 років; б) від 30 до 60 років; в) понад 60 років. Жінки: а) до 30 років; б) від 30 до 55 років; в) понад 55 років.

Джерело: розроблено авторами на основі [6, 7].

**Висновки.** На сучасному етапі розвитку українського підприємництва в торговельній сфері досягнення успіху може здійснюватися за рахунок використання ключового фактору — трудового потенціалу працівників. Було виявлено, що управління працівниками, або персоналом має свої особливості, що безпосередньо залежать від напрямку діяльності підприємства. Розглянувши управління персоналом торговельних підприємств, можна

зробити висновок, що воно включає в себе як типові підсистеми менеджменту, так і особливі, які є характерними лише для комерційних закладів. До загальних підсистем можна віднести: планування та аналіз персоналу, рекрутинг, оцінка, навчання, мотивація, тощо. Шляхи управління персоналом торговельних підприємств не мають конкретної класифікації за підсистемами, адже вони є особливими. Тим не менш, проаналізувавши діяльність таких торговельних мереж, як "Varus" та "Ашан Україна Гіпермаркет" можна визначити їхні особливості управління. Зокрема "VARUS" впровадив «таємного покупця», який оцінює якість обслуговування, визначає необхідність впровадження змін в стандартах роботи. Проводяться регулярні тестування та тренінги для персоналу. В "Ашані" підтримується демократичний стиль управління, що дає працівникам право на помилку, відсутні штрафні санкції та стягнення заробітної плати. Враховуючи, щоробочий день в торговельних мережах довгий, працівники працюють позмінно.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному. Набув подальшого розвитку аналіз підсистем управління персоналом. Удосконалено класифікацію працівників торговельних підприємств. Виокремлено особливості управління персоналом у торговельних підприємствах на прикладі торговельних мереж "Varus" та "Ашан Україна Гіпермаркет"

Проведений аналіз може бути покладений в основу майбутніх досліджень проблематики управління персоналом торговельних підприємств та його удосконалення.

#### Література:

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
2. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник / за ред. О. А. Кириченка. Київ, 2008. 518 с. URL: [http://pidruchniki.com/1451060541025/ekonomika/upravlinnya\\_personalom](http://pidruchniki.com/1451060541025/ekonomika/upravlinnya_personalom)
3. Аксенова М. Обучение персонала в торговой компании. HRЛига. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1424>
4. Горшкова Е. Г., Кухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство: учебник. Санкт-Петербург: Речь, 2012. 144 с.
5. Високі стандарти якості обслуговування – завдання HR-менеджера. *Кадровик України*. 2016. №2. С. 106-108.  
URL: [http://kadrovik.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU2\\_2016\\_sml-2\\_0.pdf](http://kadrovik.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU2_2016_sml-2_0.pdf)
6. Особливості управління персоналом на торговому підприємстві. *Front Management*. 2012. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-889-1.html>
7. Марцин В. С. Економіка торгівлі: підручник. Київ, 2008. 603 с.  
URL: <http://buklib.net/books/25374/>