

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Г. В. Смірнова

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. Метою статті є визначення поняття «кадрова політика» та обґрунтування її особливостей на торговельних підприємствах. **Методика дослідження.** Методикою дослідження є: система економічних законів, понять і категорій, фундаментальні положення сучасної економічної теорії та прикладної економіки, статистичні дані. Загальною методологічною основою дослідження є абстрактно-логічний комплексний підхід, методи аналізу та синтезу. **Результати.** У статті визначено наукові підходи до дефініції «кадрова політика», зокрема на підприємствах торгівлі, що дало змогу визначити її як основну лінію поведінки управлінського персоналу стосовно реалізації стратегічних завдань торговельних підприємств. Окреслено типи кадрової політики (пасивна, реактивна, превентивна, активна), функції (планування, наймання й розміщення робочої сили, навчання, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, оцінка персоналу, визначення умов найму, праці та її оплати, мотивація праці й дотримання трудової дисципліни, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, реалізація соціальних функцій, контроль за безпекою праці) та завдання. Досліджено особливості торгівлі як галузі, які передбачають її зв'язок зі зміною форм вартості товару та із продовженням процесів виробництва у сфері обертання, створюють підґрунтя для професійного розвитку працівників, забезпечення їх конкурентоспроможності, що сприятиме підвищенню результативності й ефективності діяльності торговельних підприємств. Визначено особливості праці в торгівлі, які пов'язані з наявністю великих витрат живої праці, нервовим та емоційним напруженням працівників, впливом на обсяг діяльності ймовірнісних чинників, що призводять до підвищення напруженості у праці, специфікою праці, що полягає не у продукті, а в послугі. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновано розглядати формування кадрової політики торговельних підприємств з урахуванням особливостей кадрової політики торгівлі залежно від її типів. Особливу увагу приділено активній кадровій політиці, у межах якої передбачається розробка цільових та антикризових кадрових програм залежно від змін у торговельній діяльності, формування кадрового резерву, організація корпоративного навчання технологіям продажів, ефективним комунікаціям, командоутворенню тощо.

Ключові слова: праця, кадрова політика, підприємства торгівлі, кадрова політика на підприємствах торгівлі, типи кадрової політики, функції кадрової політики.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств національної економіки, зокрема торговельних, нових підходів до управління персоналом, що покликане виявляти трудовий потенціал працівників та ефективно його реалізовувати для забезпечення ефективності діяльності. Формування кадрової політики, яка є стрижнем управління персоналом, має ґрунтуватися на напруженнях і заходах, що спрямовані

на підвищення конкурентоспроможності персоналу, оптимізації його професійних компетенцій, соціальної складовій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями формування кадрової політики та кадрової політики в торгівлі, зокрема, опікувалися вчені України та країн СНД: Л. Балабанова, В. Веснін, М. Волгін, В. Данюк, О. Грішнова, Г. Дмитренко, А. Дороніна, А. Колот, Т. Костишина, І. Кравченко, Е. Лібанова, Л. Лісогор, Н. Лук'яненко, Д. Мельничук, Ю. Одєгов, І. Петрова, О. Сардак, П. Співак, Ф. Хміль

та ін. Наукові теорії зарубіжних учених, викладені у працях К. О'Дейла, С. О'Донела, Г. Кунца, М. Мескона, Т. Пітерса, С. Сінка, Г. Реуса, Ф. Хедоурі, у вітчизняних умовах можна використовувати лише частково, оскільки вони не є адаптованими до специфіки сучасного етапу розвитку економіки України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення поняття «кадрова політика» та обґрунтування її особливостей на торговельних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Трактують поняття «кадрова політика» передбачало розгляд його з різних боків і на різних рівнях, зокрема на рівні підприємства.

В. Р. Веснін розглядав кадрову політику підприємства як систему поглядів, вимог, норм, принципів, що визначають основні напрями, форми й методи роботи з персоналом. Її цілями є збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності [1, с. 39].

Поділяємо точку зору Л. В. Балабанової та О. В. Сардак про те, що кадрова політика підприємства – система принципів, ідей, вимог, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи [2, с. 127].

Г. Співак вважає, що кадрова політика підприємства – діяльність, пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, осо-

бистостями та організацією загалом) [3, с. 23]. На думку цього вченого, основною проблемою кадровою політики на мікрорівні є проблема «відносин підпорядкування», яка породжується нечіткими комунікаціями, невідповідністю потреб, стимулів і місії, цілей підприємства тощо.

На думку О. Крушельницької і Д. Мельничука, кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, загальних і специфічних вимог, принципів, які визначають основні форми, методи та напрями кадрової роботи (формування, використання, відтворення, стимулювання, розвиток персоналу, створення оптимальних умов праці та інші напрями) [4, с. 38].

В. Колпаков і Г. Дмитренко підкреслюють подвійну природу кадрової політики, вважаючи, що для неї характерними є статична й динамічна складові: у статичній фазі розробляються концептуальні основи кадрової роботи, проектується і створюється система управління кадрами; у динамічній фазі реалізуються сформульовані положення, вимоги, принципи та практичні заходи із забезпечення діяльності кадрового корпусу; система взаємопов'язаних процесів, функціональних структур (взаємозв'язки кадрових функцій на різних рівнях управління), організованості елементів (фіксація відносин, упорядкованість, узгодженість дій між людьми, службами, рівнями управління) і безпосередньо людей [5, с. 270].

Типізація кадрової політики на основі врахування впливу управлінського персоналу полегшує формування кадрової політики на підприємствах (рис. 1).

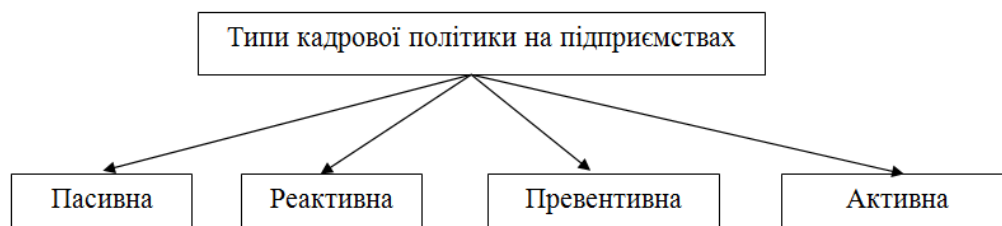


Рис. 1. Типи кадрової політики

О. О. Гетьман та В. М. Шаповал визначають основними завданнями кадрової політики, такі:

- задоволення потреби підприємства в кадрах;
- забезпечення раціонального розподілу, професійно-кваліфікаційного й посадового

просування кадрів;

- ефективне використання трудового потенціалу підприємства [6, с. 137].

Для реалізації цих завдань у сучасних умовах функціонування національної економіки необхідне виконання функцій, які представлені на рис. 2.



Рис. 2. Функції кадрової політики на підприємствах торгівлі [6]

Для розкриття теми статті необхідно визначити особливості кадрової політики на підприємствах торгівлі, що вимагає розгляду сутності та завдань торгівлі як галузі.

Торгівля відіграє важливу роль в економіці країни, забезпечуючи зв'язок між виробництвом і споживанням, задовольняючи платоспроможний попит населення, завершуючи процес розподілу, укріплюючи фінансову систему та грошовий обіг.

Крім вищезазначеного, торгівля, забезпечуючи реалізацію грошових доходів населення, підвищує зацікавленість працівників у збільшенні заробітної плати, стимулює зростання продуктивності праці та кваліфікації працівників, тобто є провідним чинником розвитку всіх рівнів мотивації.

Торгівля також завершує процес розподілу предметів споживання між працівниками, що значною мірою залежить від:

- відповідності товарної маси, яка знаходиться в торговельній мережі, платоспроможному попиту населення;
- наявності достатньо широкого асортименту товарів, які відповідають індивідуальним потребам покупців, що створює передумови для конкуренції, і, як наслідок, зниження ціни на товари.

Працівники торгівлі є активними учасниками процесу відтворення. Їхня праця є необхідною складовою сукупної праці в економіці. Саме з економічної точки зору, праця працівників торгівлі має суттєві особливості. Якщо праця працівників промисловості та сільського господарства пов'язана з формуванням вартості товару, то праця торговельних працівників у цьому сенсі неоднорідна. З одного боку, вона пов'язана із продовженням процесів виробництва у сфері обертання і в цій частині отожднюється із працею працівників промисловості та сільського господарства, а з іншого – зі змінною формою вартості (товар у торгівлі отримує споживчу вартість, тобто знаходить споживача), цим і відрізняється від праці працівників матеріального виробництва [7, с. 19–20].

Виходячи з функцій, які виконує торгівля, трудові процеси в ній можна розподілити на два види:

- пов'язані зі зміною форм вартості товару;
- пов'язані із продовженням процесів виробництва у сфері обертання.

Перший вид трудових процесів, що сприяє реалізації функції зміни форми вартості, включає витрати праці з купівлі-продажу, обслуговування покупців, ведення обліку та звітності, організації реклами тощо. Другий вид трудо-

вих процесів сприяє реалізації функції просування товарів від виробника до споживача та включає витрати праці із транспортування, фасування, зберігання, сортування, вантаження й відвантаження товарів тощо.

Усе це підтверджує подвійний характер праці в торгівлі, причому трудові процеси другого виду займають більш питому вагу в загальній сумі витрат праці.

З метою формування кадрової політики на підприємствах торгівлі необхідно зазначити, що праця в цій галузі характеризується такими особливостями:

- наявністю великих витрат живої праці у зв'язку зі складністю механізації та автоматизації торгово-технологічних процесів;
- нервовим та емоційним напруженням працівників, зайнятих реалізацією товарів;
- впливом на обсяг діяльності ймовірнісних чинників, що призводять до неконтрольованих простоїв або підвищеної напруженості їх праці;
- специфікою праці, що полягає не у продукті, а в послугі [7].

Українським ученим Д. П. Мельничуком зроблено такі висновки щодо природи та ролі кадрової політики:

- кадрова політика відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, певним чином обумовлюється державною кадровою політикою та ставить за мету закласти методологіч-

ний фундамент управління персоналом підприємства;

- лінія кадрової політики, у першу чергу, обумовлюється економічними інтересами; відповідно, цілі працівника як об'єкта кадрової політики можуть розглядатися як другорядні, а ініціатором підвищення інтересу до них може виступити лише сам працівник, апелюючи до вторинної сфери реалізації політичних інтересів;

- кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння;

- ставлення членів виробничої організації до лінії кадрової політики може виявлятися різноманітно та виражати повну підтримку (тотожність), певну підтримку (лояльність), підлеглість (конформізм), відхилення або протидію, що певним чином спричиняє коригувальний вплив на курс кадрової політики підприємства;

- керівництво підприємства як суб'єкт кадрової політики виробляє власну позицію щодо первинної і вторинної сфери реалізації політичних інтересів, що в підсумку визначає спрямованість генеральної лінії кадрової роботи [8, с. 308–309].

Ураховуючи існуючі типи кадрової політики, визначимо їх особливості на підприємствах торгівлі (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості формування кадрової політики на підприємствах торгівлі

Тип кадрової політики	Характеристика кадрової політики	Особливості кадрової політики в торгівлі
Пасивна	Ліквідація негативних наслідків стосовно персоналу; відсутні прогноз кадрових потреб, оцінювання праці та персоналу й діагностика кадрової ситуації загалом	Звільнення працівників у разі зменшення товарообороту; прагнення загасити конфліктні ситуації будь-якими засобами без визначення причини; відсутність аналізу товарообороту на одного працівника та на 1 м ²
Реактивна	Заходи щодо локалізації кризи, виявлення причин, що призвели до кадрових проблем; діагностика поточної ситуації та використання заходів екстреної допомоги	Короткострокове планування потреби в персоналі (сезонні розпродажі); регулювання кадрових проблем залежно від результатів аналізу доставки, постачальників, асортиментної політики та продажів товарів
Превентивна	Оцінювання персоналу, прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період, потреби в кадрах, розроблення цільових кадрових програм	Середньострокове планування потреби в персоналі; розробка цільових кадрових програм залежно від змін в торговельній діяльності
Активна	Конкретні засоби впливу на кадрову ситуацію; розробка антикризових кадрових програм відповідно до параметрів внутрішньої та зовнішньої ситуації	Розроблення цільових та антикризових кадрових програм залежно від змін у торговельній діяльності; наявність кадрового резерву; корпоративне навчання технологіям продажів, комунікаціям, командуванню тощо

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Отже, кадрова політика в торгівлі є основною лінією поведінки управлінського персоналу стосовно реалізації стратегічних завдань торговельних підприємств. З цією метою узагальнено наукові підходи щодо визначення дефініції «кадрова політика», окреслено її типи, функції та завдання.

Обґрунтовано, що особливості торгівлі як галузі створюють підґрунтя для розвитку професійних компетенцій працівників, забезпечення їх конкурентоспроможності, підвищення результативності та ефективності діяльності торговельних підприємств.

Сформовані особливості кадрової політики на підприємствах торгівлі, які враховують тип кадрової політики та ґрунтуються на процесах управління, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності торговельних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2011. – 688 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
3. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург : Издательство «Питер», 2000. – 416 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : Кондор, 2003. – 296 с.
5. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – Киев : МАУП, 2005. – 752 с.
6. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
7. Новіков В. М. Організація і розвиток соціальної сфери (зарубіжний і вітчизняний досвід) / В. М. Новіков. – Київ : Ін-т економіки НАН України, 2000. – 246 с.
8. Мельничук Д. П. Кадрова політика в системі соціально-адекватного управління / Д. П. Мельничук // Вісник Житомирського інженерно-технологічного інституту. Економічні науки. – 2002. – № 22. – С. 308–313.

REFERENCES

1. Vesnin, V. R. (2011). *Upravlenie personalom. Teoriia i praktika [Personnel management. Theory and practice]*. Moscow : Prospekt [in Russian].
2. Balabanova, L. V. & Sardak, O. V. (2006) *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Donetsk : DonDUET [in Ukrainian].
3. Spivak, V. A. (2000). *Orhanizatsyonnoe povedenie i upravlenie personalom. [Organizational behavior and personnel management]*. Sankt-Petesburg : Izdatelstvo "Piter" [in Russian].
4. Krushelnytska, O. V. & Melnychuk, D. P. (2003). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kyiv : Kondor [in Ukrainian].
5. Kolpakov, V. M. & Dmitrenko, H. A. (2005). *Stratehicheskii kadrovyy menedzhment [Strategic personnel management]*. Kyiv : MAUP [in Russian].
6. Hetman, O. O. & Shapoval, V. M. (2006). *Ekonomika pidpriemstva [Business Economics]*. Kyiv : Tsentri navchalnoi literatury [in Ukrainian].
7. Novykov, V. M. (2000). *Orhanizatsiia i rozvytok sotsialnoi sfery (zarubizhnyi i vitchyzniani dosvid). [Organization and development of the social sphere (foreign and domestic experience)]*. Kyiv : In-t ekonomiky NAN Ukrainy [in Ukrainian].
8. Melnychuk, D. P. (2002). *Kadrova polityka v systemi sotsialno-adekvatnoho upravlinnia*.

[Personnel policy in the system of socially adequate management]. *Visnyk Zhytomyrskoho inzhenerno-tekhnolohichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Zhytomyr Institute of Engineering and Technology. Economic sciences*, 22, 308–313 [in Ukrainian].

nomichni nauky – Bulletin of the Zhytomyr Institute of Engineering and Technology. Economic sciences, 22, 308–313 [in Ukrainian].

А. В. Смирнова (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Формирование кадровой политики на предприятиях торговли в современных условиях.**

Аннотация. Целью статьи является определение понятия «кадровая политика» и обоснование ее особенностей на торговых предприятиях. **Методика исследования.** Методикой исследования являются: система экономических законов, понятий и категорий, фундаментальные положения современной экономической теории и прикладной экономики, статистические данные. Общей методологической основой исследования является абстрактно-логический комплексный подход, методы анализа и синтеза. **Результаты.** В статье определены научные подходы к дефиниции «кадровая политика», в частности на предприятиях торговли, что позволило определять ее как основную линию поведения управленческого персонала по реализации стратегических задач торговых предприятий. Указаны типы кадровой политики (пассивная, реактивная, превентивная, активная), функции (планирование, найм и размещение рабочей силы, обучение, подготовка, переподготовка, повышение квалификации, оценка персонала, определение условий найма, труда и его оплаты, мотивация труда и соблюдения трудовой дисциплины, создание благоприятного психологического климата в коллективе, реализация социальных функций, контроль за безопасностью труда) и задачи. Исследованы особенности торговли как отрасли, предусматривающие ее связь с изменением форм стоимости товара и с продолжением процессов производства в сфере обращения, создающие почву для профессионального развития работников, обеспечения их конкурентоспособности, что будет способствовать повышению результативности и эффективности деятельности торговых предприятий. Определены особенности труда в торговле, связанные с наличием больших затрат живого труда, нервным и эмоциональным напряжением работников, влиянием на объем деятельности вероятностных факторов, приводящих к повышению напряженности в работе, спецификой труда, которая заключается не в продукте, а в услуге. **Практическая значимость результатов исследования.** Предложено рассматривать формирование кадровой политики торговых предприятий с учетом особенностей кадровой политики торговли в зависимости от ее типа. Особое внимание уделено активной кадровой политике, в рамках которой предполагается разработка целевых и антикризисных кадровых программ в зависимости от изменений в торговой деятельности, формирование кадрового резерва, организация корпоративного обучения технологиям продаж, эффективным коммуникациям, командообразованию и т. п.

Ключевые слова: труд, кадровая политика, предприятия торговли, кадровая политика на предприятиях торговли, типы кадровой политики, функции кадровой политики.

G. Smirnova (Poltava University of Economics and Trade). **Formation of personnel policy at trade enterprises in modern conditions.**

Annotation. The purpose of the article is to define the concept of “personnel policy” and substantiate its features in commercial enterprises. **Methodology of research.** System of economic laws, concepts and categories, fundamental provisions of modern economic theory and applied economics, statistical data. The general methodological basis of the research is an abstract-logical complex approach, methods of analysis and synthesis. **Findings.** The article identifies scientific approaches to the definition of “personnel policy”, in particular in trade enterprises, which allowed to define it as the main line of conduct of management staff in relation to the implementation of strategic objectives of trade enterprises. Outlined types of personnel policy (passive, reactive, preventive, active); functions (planning, hiring and placement of labor, training, preparation, retraining, advanced training, staff evaluation, determining the conditions of employment, labor and its payment, motivation and adherence to labor discipline, creating a favorable psychological climate in the team, implementation of social functions, control for occupational safety) and tasks. The peculiarities of trade as an industry, which provide its connection with changing forms of commodity value and with the continuation of production processes in the field of rotation, and create a basis for professional development of workers, ensuring

*their competitiveness, which will increase efficiency and effectiveness of trade enterprises. The peculiarities of labor in trade, which are associated with the presence of high costs of living labor, nervous and emotional stress of workers, the impact on the scope of probabilistic factors that lead to increased stress at work, the specifics of labor, not in the product but in the service. **Practical value.** It is offered to consider formation of personnel policy of the trade enterprises taking into account features of personnel policy of trade depending on its types. Particular attention is paid to active personnel policy, which provides for the development of targeted and anti-crisis personnel programs depending on changes in trade; formation of personnel reserve, organization of corporate training in sales technologies, effective communications, team formation, etc.*

Keywords: *work, personnel policy, trade enterprises, personnel policy at trade enterprises, types of personnel policy, functions of personnel policy.*