

## ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**В. В. Апопій, доктор економічних наук**

Нині в торговельних підприємствах особливу увагу приділяють питанням удосконалення системи та процесу управління персоналом, що, у свою чергу, досить часто супроводжується їх перебудовою. Проте, як засвідчує практика, ці зміни не завжди підвищують ефективність роботи персоналу і відповідають нагальним потребам даних підприємств. Пояснити це можна тим, що зміни, які відбуваються в системах управління персоналом, досить часто здійснюються без попереднього аналізу її функціонування, без наукового обґрунтування і усвідомлення їх необхідності.

Питанням формування та вдосконалення систем управління персоналом присвячено значну кількість наукових публікацій, серед яких варто відзначити праці Х. Бакірової, Г. Десслера, О. Єгоршина, Дж. Іванцевича, А. Кібанова, М. Магури, Є. Маслова, Ю. Одегова, В. Травіна, Ф. Хміля, С. Шекшні, Г. Щекіна та ін. Проте проблема формування ефективних підходів до вдосконалення систем управління персоналом залишається до кінця не вирішеною, що підтверджує актуальність подальших наукових розробок у цьому напрямі. Відповідно до цього з метою підвищення ефективності процесу вдосконалення і внесення змін в існуючі системи управління персоналом торговельних підприємств доцільно, на нашу думку, розглянути можливість використання методологічного підходу, в основі якого має бути погляд як на зміни, так і на систему управління персоналом як на інновацію.

Аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що існує безліч підходів до визначення сутності категорії «інновація». Проте більшість наукових праць присвячені, як правило, продуктовим інноваціям і майже не зустрічається публікації, в яких автори розглядають зміни й саму систему управління персоналом

як інновацію. Враховуючи той факт, що однією з ознак сучасної економіки є її інноваційний характер і без інновацій практично неможливо говорити про її подальший розвиток, питання про доцільність використання інноваційного підходу до формування і впровадження змін з метою підвищення ефективності системи управління персоналом торговельного підприємства є своєчасним і таким, що відповідає реаліям сьогодення.

Відповідно до цього, метою і завданнями даної статті є з'ясування сутності та формування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо застосування інноваційного підходу до процесу вдосконалення існуючих систем управління персоналом торговельних підприємств, розглядаючи запропоновані зміни й саму систему управління персоналом як інновацію.

Формуючи наше бачення щодо даного підходу, ми в першу чергу дотримувались того, що персонал є невід'ємною частиною торговельного підприємства, адже будь-яке підприємство являє собою взаємодію людей, які об'єднані загальними цілями, а управління персоналом, у свою чергу, є необхідним елементом цієї взаємодії. Крім того, слід зазначити, що в сучасній науковій літературі [1–5, 8–12] акцентується увагу на існування декількох підходів до визначення сутності поняття «система управління персоналом», зокрема:

- інституційний підхід, який розглядає управління персоналом як різноманітну діяльність різних суб'єктів (серед яких найчастіше виділяють спеціалізовані служби управління персоналом, лінійних і вищих керівників, які виконують функцію управління щодо своїх підлеглих), спрямовану на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації і виконання тактичних завдань щодо найбільш ефектив-

ного використання зайнятих на підприємстві працівників;

- змістовний (функціональний) підхід, який «ґрунтується на виділенні функцій управління персоналом, його цілей і завдань функціонування в межах організації», він показує «які дії, процеси повинні бути здійснені для того, щоб досягти цих цілей», на відміну від інституційного підходу, який акцентує увагу на «тому, що повинно дати управління персоналом для організації»... Це дає змогу говорити про управління персоналом як про особливий вид діяльності, як про цілісну систему, яка має свій специфічний зміст;

- організаційний підхід, який розглядає управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, які забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоздатності підприємства. Мова йде про взаємодію об'єкта і суб'єкта, розглядаються механізми, технології, інструменти і процедури реалізації функцій управління персоналом;

- відповідно до процесного підходу, об'єктом системи управління персоналом є процес цілеспрямованої взаємодії і взаємовпливу в спільній продуктивній діяльності управлінців і персоналу. Даний підхід визначає систему управління як єдність суб'єкта і об'єкта управління, яка досягається за рахунок не тільки саморегулювання у складних соціальних системах, але й цілеспрямованого впливу об'єкта управління на суб'єкт. При цьому об'єктом управління є соціальні відносини, процеси, групи, а також соціальні ресурси і сама людина, яка вступає в соціальні відносини, бере участь у соціальних процесах і групах, у реалізації ресурсів.

Крім того, управління персоналом, будучи соціальним, вміщує в себе декілька аспектів, а саме: техніко-економічний – відображає рівень конкретного виробництва, особливості виробничих умов, техніки і технології, які в ньому використовуються і т. ін.; організаційно-економічний – вирішує питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу і т. ін.;

правовий – включає питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом; соціально-психологічний – відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику роботи; педагогічний – передбачає вирішення питань, які пов'язані з вихованням персоналу, наставництвом і т. ін. [9, с. 54].

«Окрім того, що управління персоналом є багатоаспектним, воно може ґрунтуватися на різних концептуальних положеннях. Концепції відображають ту філософію і вихідні принципи в управлінні персоналом, на яких ґрунтується узгодження інтересів організації і працівників. Вони існують об'єктивно, можуть бути усвідомлені й організаційно оформлені, а можуть реалізовуватися інтуїтивно, без певного організаційного оформлення» [3, с. 16].

Концепція управління персоналом вміщує базові принципи управління і його загальну спрямованість, її положення унікальні в окремо взятій організації, але тим не менш, зміст управління персоналом включає в себе елементи, які є загальними для всіх організацій. Так до змісту управління персоналом торговельних підприємств найчастіше відносять: визначення потреби в персоналі з урахуванням стратегії розвитку підприємства; формування кількісного і якісного складу персоналу (набір, відбір і розміщення персоналу); кадрова політика (принципи підбору і розміщення персоналу, умови найму і звільнення, навчання і підвищення кваліфікації, оцінку персоналу і його діяльності); система загальної і професійної підготовки персоналу; адаптація працівників на підприємстві; оплата і стимулювання праці; оцінка діяльності й атестація персоналу; система розвитку персоналу (навчання, планування трудової кар'єри і т. ін.); формування кадрового резерву; організаційна культура підприємства, а також міжособистісні відносини між працівниками, адміністрацією і суспільними організаціями [4, 5, 8, 9].

Система управління персоналом є обов'язковою складовою управління і розвитку будь-якої організації, вона є об'єктивною, адже виникає разом із виникненням самої ор-

ганізації і незалежно від будь-якої волі. Будучи однією з найважливіших підсистем організації, система управління персоналом визначає успіх її розвитку.

Отже, можна зробити попередній висновок: щоб краще зрозуміти сутність системи управління персоналом торговельного підприємства, і з'ясувати, яким чином досягти найбільш ефективного її функціонування, необхідно розглядати її у єдності всіх підходів до управління персоналом. Крім того, вона має будуватися на науково обґрунтованих принципах, використовувати оптимальні методи і технології, які відповідають вищезазначеним принципам, а також не суперечити загальній концепції розвитку організації.

Враховуючи той факт, що зміни в системі управління персоналом являють собою складний процес, який вимагає урахування багатьох чинників, на нашу думку, їх доцільно розглядати як інновації.

Як доводить аналіз сучасної наукової літератури, загального підходу до визначення поняття «інновація» не існує. Низка авторів вважає, що зміст даного поняття характери-

зує певні дії: генерування, прийняття і впровадження нових ідей, процесів, продуктів і послуг, а тому нововведення є процесом. Інші науковці схиляються до думки, що «нововведення» – це ідея, практика або продукт, які індивід сприймає як нові [6, 7].

Найчастіше залежно від місця застосування виділяють три види нововведень: продуктові – нові продукти, які споживають у сфері виробництва або у сфері послуг; технологічні – нові способи (технології) виробництва старих або нових продуктів; управлінські – нові методи роботи, які використовує апарат управління.

Враховуючи тему даного дослідження, нас більше будуть цікавити управлінські нововведення, які можна визначити як будь-яке організоване рішення, систему, процедуру або метод управління, який суттєво відрізняється від існуючої практики і вперше використовується в даній організації. При цьому слід враховувати, що новизна співвідноситься з практикою управління саме в цій організації.

Отже, в межах даного дослідження будемо розглядати інновацію як процес, особливості якого представлені в табл. 1.

Таблиця 1

### Відмінності інноваційного і традиційного процесів

Характеристика процесу	Інноваційний процес	Традиційний процес
Кінцева мета	Задоволення нової суспільної потреби	Задоволення існуючої суспільної потреби
Шляхи досягнення цілі	Малочисельні невизначені	Малочисельним і відомим є оптимальний
Ризик при досягненні цілі	Високий	Низький
Тип процесу	Дискретний	Безперервний
Керованість	Низька	Висока
Можливість планування	Довгострокові плани, можливість їх коригування	Короткострокові плани, які мають характер директивних планових завдань
Розвиток системи, в межах якої здійснюється процес розвитку	Перехід на новий рівень	Збереження даного рівня
Взаємодія процесу як існуючої системи інтересів учасників	Вступає у протиріччя	ґрунтується на них
Ступінь збігу інтересів учасників процесу	Низька	Висока
Розподіл сфери відповідальності	Перерозподіляє	Стабілізує
Форми організації	Гнучкі, зі слабкою структуризацією системи	Жорсткі, ґрунтуються на нормах і регламентах

Зважаючи на вищезазначене, доцільно виділити певні особливості інноваційного процесу, а саме: адресний характер (орієнтація на

конкретні тактичні і стратегічні цілі організації), ризикованість (фактор невизначеності результату), конфліктність (між старим і новим)

і багатоаспектність (зміни однієї підсистеми організації призводять до змін в інших підсистемах і в організації в цілому). Структуруючи інноваційний процес, можна побудувати таку схему: визначення потреби в нововведенні – дослідження – розробка – впровадження – використання. Потреба у нововведенні може бути усвідомлена як під тиском зовнішніх факторів (зростання конкуренції, зміни в економіці, поява нових законодавчих актів і т. ін.), так і внутрішніх (зниження продуктивності, наявність конфліктних ситуацій і т. ін.). Після усвідомлення потреби у нововведенні слід провести діагностику (зібрати необхідну інформацію) з метою визначення існуючих причин виникнення проблеми. Для усунення виявлених проблем формується «інноваційна команда», яка здійснює пошук нового й унікального методу вирішення цих проблем, тобто безпосередньо займається розробкою інновації.

Розробка інновації завершується її впровадженням. У процесі впровадження за допомогою механізму контролю визначається, яким чином зміни, що плануються, допоможуть виправити незадовільний стан в організації, як їх сприймають і як можна краще їх здійснити. Отже, під час впровадження сама інновація може змінюватися з метою досягнення більш високої ефективності. Крім того, необхідно, використовуючи механізм стимулювання, досягти підтримки і прийняття нововведення персоналом.

Упровадження є найбільш складною стадією інноваційного процесу. Існують параметри, відповідно до яких можна проаналізувати складність впровадження інновації: різниця між новим і старим; масштаби та взаємозв'язок змін; необхідність програми цілеспрямованої діяльності; невизначеність, непередбачені проблеми та можливості. У цілому ж проблема впровадження вміщує декілька аспектів: затримка у часті необхідних організаційних перебудов; низька ефективність, а іноді і просто нежиттєздатність нововведень в управлінні; значний розрив між розробкою теоретиками менеджменту нових систем і методів управління і їх використанням на практиці.

Основними причинами появи проблем при впровадженні управлінських інновацій є: суперечність цілей, мотивів діяльності, інтересів учасників інноваційного процесу; опір персоналу новому; виникнення бюрократичних бар'єрів при впровадженні нововведень; дезінтеграція інноваційного процесу, його розірваність, розподіл окремих стадій (розробка, розповсюдження і впровадження) між різними учасниками; незадовільна робота розробників нововведення і спеціалістів, які організують процес його впровадження.

Рішення щодо впровадження нововведення значною мірою залежить від властивостей самої організації. Ті з них, які частіше і швидше сприймають нові методи і форми управління, – більш готові до нововведень, мають більший інноваційний потенціал. На нашу думку, готовність організації до управлінського нововведення можна представити як функцію:  $S = f(O, C, K)$ , де  $O$  – особистісно-психологічні характеристики персоналу;  $C$  – характеристики організаційної структури (структурні змінні);  $K$  – характеристики зовнішнього оточення (контекстуальні змінні).

Окрім інноваційного потенціалу, серед специфічних чинників, які впливають на успіх нововведень, виділяють наявність джерела творчих ідей (без творчості не може бути нововведення); ефективну систему відбору і оцінки проектів; ефективне управління проектами і контроль; відповідність цілям організації; індивідуальну і колективну відповідальність; орієнтацію на ринок, а також якість персоналу. До того ж, варто враховувати загальні та мотиваційні чинники, які впливають на нововведення (табл. 2 і 3).

Проте вирішальним чинником ефективного впровадження інновації є персонал організації і його ставлення до неї. Саме тому завдання керівників торговельних підприємств при впровадженні інновації – сформулювати психологічну готовність персоналу, яка проявляється в усвідомленні виробничої і економічної доцільності даного нововведення, його особистої і колективної значущості, а також способів особистого включення в процес реалізації нововведення. Відповідно до цього виділяють шість форм ставлення працівників

до нововведення: прийняття нововведення і активна участь у його реалізації; пасивне прийняття нововведення; пасивне неприйняття нововведення; активне неприйняття нововведення, виступ проти; активне неприйняття нововведення, протидія йому; ігнорування і саботаж щодо впровадження нововведення.

Таблиця 2

## Загальні чинники, які сприяють і заважають інноваційній діяльності

Група чинників	Чинники, які заважають інноваційній діяльності	Чинники, які сприяють інноваційній діяльності
Техніко-економічні	Нестача коштів для фінансування ризикових проєктів; слабкість матеріально- і науково-технічної бази; відсутність резервних потужностей; домінування інтересів існуючого виробництва	Наявність резерву фінансових коштів і матеріально-технічних засобів; наявність необхідної господарської, матеріальної і науково-технічної інфраструктури; заохочення за інноваційну діяльність
Юридичні	Обмеження з боку законодавства	Законодавчі заходи (пільги), які заохочують інноваційну діяльність
Організаційно-управлінські	Існуючі організаційні структури; надмірна централізація і консервативність управління; ієрархічні принципи побудови організацій; переважання вертикальних потоків інформації; індикативність планування; відомча обмеженість, ускладнення міжгалузевих дій; жорсткість планування; орієнтація на існуючі ринки; орієнтація на короткотермінову окупність; складність в узгодженні інтересів учасників інноваційних процесів	Гнучкість організаційних структур; демократичний стиль управління; переважання горизонтальних потоків інформації; коригування; децентралізація, автономія, формування міжорганізаційних, взаємоцільових, проблемних груп
Соціально-психологічні	Супротив змінам, які можуть призвести до таких наслідків, як зміна статусу, необхідність пошуку нової роботи, перебудова існуючих способів діяльності, зміна стереотипів поведінки, існуючих традицій; страх перед невизначеністю; супротив новому, що надходить ззовні («синдром чужого винаходу»)	Моральне заохочення, громадське визнання; забезпечення можливостей самореалізації, творчої праці

Таблиця 3

## Мотиваційні чинники, які впливають на нововведення

Чинники, які сприяють нововведенню	Чинники, які заважають нововведенню
1. Особисті інтереси працівників	
Збільшення розміру заробітної плати через запровадження нововведення; розширення прав; скорочення обов'язків; покращення стану і позицій (в організації і поза нею); покращення шансів на майбутнє (в організації і поза нею); покращення можливостей для самоствердження; повне використання знань і можливостей; гарна поінформованість (в організації і поза нею); підвищення престижу (в організації і поза нею) Розширення неофіційних можливостей покращення благоустрою працівника і членів його сім'ї (освіта, відпочинок, медицина і т. ін.)	Зменшення розміру заробітної плати через запровадження нововведення; скорочення прав; розширення обов'язків; погіршення стану і позицій (в організації і поза нею); погіршення можливостей для самоствердження; неповне використання знань і можливостей; погана поінформованість (в організації і поза нею); скорочення неофіційних можливостей покращення благоустрою працівника і членів його сім'ї (освіта, відпочинок, медицина і т. ін.)
2. Відносини з іншими працівниками	
Покращення відносин з керівництвом через запровадження нововведення; покращення відносин з підлеглими; покращення відносин зі співробітниками; відповідність нововведення існуючим колективним нормам, традиціям, цілям і цінностям	Погіршення відносин з керівництвом через запровадження нововведення; погіршення відносин з підлеглими; погіршення відносин зі співробітниками; невідповідність нововведення існуючим у колективі традиціям, цілям, нормам і цінностям
3. Характер і зміст праці	
Більш цікава робота через запровадження нововведення; більш вигідний режим роботи через запровадження нововведення	Менш цікава робота через запровадження нововведення; менш вигідний режим роботи через запровадження нововведення

Ці позиції, як правило, формуються на ґрунті психологічних бар'єрів, які так само слід враховувати при впровадженні інновації. Необхідно пам'ятати, що в основі опору персоналу нововведенню є три головні причини: невизначеність, відчуття втрат і переконання, що зміни ні до чого хорошого не призведуть.

Саме тому в інноваційному процесі важливими є максимальна підтримка з боку керівництва і забезпечення його повною інформацією про майбутні зміни. Також необхідно враховувати чинники, які впливають на інноваційну діяльність персоналу, а саме: чинники, які підтримують інноваційну діяльність (надання необхідної свободи при розробці нововведень, забезпечення новаторів необхідними ресурсами і обладнанням, підтримка з боку вищого керівництва підприємства; проведення систематичних дискусій і вільного обміну ідеями; підтримка ефективних комунікацій з колегами, іншими підрозділами, зовнішніми науковими організаціями, ВНЗ; поглиблене взаєморозуміння серед персоналу підприємства); чинники, які посилюють інноваційну діяльність (розвиток і підтримка керівництвом прагнення працівників до постійного підвищення кваліфікації; можливість висловлювати власну думку про зміни, які проводяться; усунення бар'єрів між функціональними обов'язками; систематичне проведення нарад робочих груп; постійна підтримка атмосфери сприйняття змін); чинники, які блокують інноваційну діяльність (недовіра керівництва до ідей, які надходять знизу; втручання інших підрозділів в оцінку новаторських пропозицій; тотальний контроль діяльності новатора; кулуарне прийняття рішень щодо новаторської пропозиції тощо).

Варто звернути увагу ще й на той факт, що опір змінам спрямований пропорційно силі руйнації культури та структури влади, яка відбувається через зміни. Отже, інновації необхідно впроваджувати поетапно, адже підприємство і його працівники можуть витримати лише обмежену кількість змін на одиницю часу. У цілому ж головним питанням управління змінами є рівновага між змінами і стабільністю, уміння бачити стан цілей діяльності підприємства в динаміці, ґрунтуючись на

тому, що ціль – це напрям, а не пункт призначення, тому її досягнення передбачає постійну готовність до змін і реагування на необхідність внутрішніх і зовнішніх змін. Крім того, до змін необхідно звикнути.

Проведений огляд сутності системи управління персоналом і інновації дає всі підстави говорити про те, що під час формування та впровадження змін з метою удосконалення системи управління персоналом торговельного підприємства їх можна розглядати як інновацію. По-перше, зміни в системі управління персоналом спрямовані на вирішення певних проблем, відповідно до стратегії організації. По-друге, неможливо заздалегідь визначити точний результат цих змін. По-третє, зміни системи управління персоналом можуть призводити до конфліктних ситуацій, які пов'язані з опором працівників і неприйняттям ними нововведень. І, нарешті, зміни в системі управління персоналом створюють мультиплікаційний ефект, тобто викликають відповідні зміни в інших підсистемах підприємства, через те, що вони стосуються його головної складової – співробітників.

Крім того, система управління персоналом торговельного підприємства у процесі свого вдосконалення проходить усі стадії, з яких складається і інноваційний процес. І хоча не існує уніфікованих форм побудови або вдосконалення системи управління персоналом, і кожна система в окремо взятій організації є унікальною, можна виділити загальні стадії і особливості системи управління персоналом і змін до неї як інновації, які будуть характерні і для торговельного підприємства.

По-перше, для того, щоб управління персоналом було керованим, регулярним і призводило до якісних змін, воно повинно відбуватися на ґрунті наукових принципів. Тобто проектування і вдосконалення системи управління персоналом повинно починатися з формування концепції управління персоналом, побудови її моделі, а також розробки відповідної стратегії і політики. Модель управління персоналом можна представити як науково обґрунтований опис управління персоналом (його стан, структуру і процес), який відповідає заданим вимогам і буде побудований у

майбутньому. Модель детально описує основні елементи системи управління персоналом і їх взаємозв'язок.

Стратегія управління персоналом являє собою встановлену «відповідно до моделі на певний (досить довгий) період часу сукупність орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності у сфері управління. Це своєрідний міст між теорією і її практичною реалізацією.

Політика управління персоналом – це система цілей, принципів, форм, методів, критеріїв роботи з персоналом. Обрана стратегія реалізується за допомогою політики управління персоналом (кадрової політики).

Що стосується концепції управління персоналом, то слід зазначити, що для визначення концепції майбутніх змін необхідно усвідомити потребу в нововведенні, оцінити наявні ресурси, виявити можливості підприємства і існуючої системи управління персоналом, і визначити головний напрям змін (найбільш оптимальний з альтернативних).

При розробці заходів з удосконалення системи управління персоналом необхідно враховувати певні принципи її побудови, а також визначити чинники, при яких той або інший варіант управління персоналом дасть необхідний результат, адже різні підприємства, маючи свою внутрішню специфіку, здійснюють діяльність у різних зовнішніх умовах.

Чинники слід розуміти як усі ті об'єкти, явища, процеси, які впливають на управління персоналом і таким чином визначають зміну його основних характеристик і особливостей.

Отже, вдосконалення і подальший розвиток системи управління персоналом торговельного підприємства можна визначити як процес якісних змін у принципах, процедурах, методах і технологіях управління персоналом, які відбуваються під впливом певних чинників.

Урахування чинників, які впливають на управління персоналом, дозволяє обрати оптимальні для підприємства підхід, концепцію, загальні принципи і стратегію управління персоналом; оцінити існуючий стан управління персоналом, з погляду його адекватності наявній ситуації; визначити напрям зміни діючої системи управління персоналом відповідно до змін у дії чинників; спрогнозувати роз-

виток управління персоналом, ґрунтуючись на очікуваній динаміці чинників.

Найчастіше виділяють три основні групи чинників, які впливають на персонал підприємства: його ієрархічна структура, де основний засіб впливу – відносини влада – підпорядкування, тиск на людину через примушення, контроль над розподілом ресурсів; культура, тобто спільні цінності, установки поведінки, які регламентують дії особистості та вироблені суспільством, організацією і групою людей; ринок як мережа рівноправних відносин, які ґрунтуються на купівлі-продажу продукції і послуг, відносинах власності, рівноваги інтересів продавця і покупця.

Крім того, слід відзначити, що управління персоналом, зрештою, як і будь-яке управління, переслідує певні цілі, головним елементом з якого воно починається є цілепокладання. Отже, «життєздатність» системи управління персоналом торговельного підприємства буде залежати від того, наскільки реальними будуть поставлені цілі, наскільки вони відповідатимуть стратегії його розвитку.

Розробляючи і впроваджуючи зміни в систему управління персоналом торговельного підприємства, необхідно враховувати певні закони управління. До них належать закон необхідного різноманіття, закон спеціалізації та інтеграції управління, закон економії часу, закон пріоритетності стратегічних цілей організації і закон зростання суб'єктивності й інтелектуальності в управлінні.

Щодо особливостей упровадження змін у систему управління персоналом торговельного підприємства, то до них можна віднести всі вищеперераховані особливості, які стосуються інновацій. Окремо варто виділити контроль над упровадженням змін, який дає можливість побачити, наскільки були реалізовані цілі, які пов'язані з упровадженням нововведення.

Отже, підсумовуючи все вищезначене, можна зробити такі висновки. По-перше, система управління персоналом торговельного підприємства являє собою відносно автономну та специфічну підсистему загальної системи управління ним і сукупність взаємопов'язаних процесів управління людською діяльністю; виконавчу діяльність різних суб'єктів, які

впливають на процес праці та персонал підприємства; сукупність методів впливу на поведінку людини; сукупність методів впливу на поведінку людини у процесі трудової діяльності, а також сам процес взаємодії суб'єкта й об'єкта управління.

По-друге, система управління персоналом і самі зміни володіють рисами і особливостями інновації в цілому. І, відповідно, здійснюючи розробку та впровадження змін у системі управління персоналом, необхідно розглядати їх як інновацію, оцінювати своєчасність, можливість і результативність, зробити все необхідне для того, щоб опір персоналу був якомога меншим, а ефективність – більшою.

По-третє, варто виділяти специфічні риси системи управління персоналом як інновації, зокрема необхідність побудови концепції і моделі, розробки стратегії і політики управління персоналом, а також враховувати різні чинники, які впливають на управління персоналом торговельного підприємства.

По-четверте, використання даного підходу до процесу вдосконалення системи управління персоналом торговельного підприємства потребує відповідного методичного забезпечення, що і буде предметом нашого подальшого дослідження.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами / Г. Х. Бакирова. – С.Пб. : Речь, 2003. – 152 с.
2. Десслер Г. Управление персоналом : [учеб. пособие] / Г. Десслер ; пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шленова. – М. : Бинум, 1997. – 432 с.
3. Дрофа В. В. Управление персоналом научно-производственных организаций / В. В. Дрофа, В. С. Половинко. – М. : Информ-Знание ; Омск : Наследие, Диалог-Сибирь, 2001. – 208 с.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом : [учеб. для вузов]. – 3-е изд. А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 702 с.
5. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанова. – М. : Дело, 1993. – 302 с.
6. Инновационный менеджмент : [учебник] / под ред. С. Д. Ильенковой. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 335 с.
7. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития : [учеб. пособие] / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – 3-е изд., перераб., доп. – М. : Дело, 2007. – 584 с.
8. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : [учеб. пособие] ; под ред. П. В. Шеметова / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск ; НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
9. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 1997. – 878 с.
10. Управление персоналом организации : [учебник] ; под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 638 с.
11. Управление персоналом у XXI столеті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : [монографія] / авт. кол. під ред. Костишиної Т. А. – Полтава : Полтавський Літератор, 2010. – 498 с.
12. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.