

УДК 331

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-288-6-10

ГОНЧАР О. І., МУРАВСЬКА Л. І.  
Хмельницький національний університет

## КАДРОВА ПОЛІТИКА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ПАНДЕМІЇ КОВІД-19

*Узагальнено дослідження теоретичних та методичних підходів до формування концепцій управління персоналом, уточнені завдання та основні принципи їх реалізації. Визначено передумови підвищення ефективності використання персоналу торговельного підприємства, конкретизовано шляхи застосування дієвої мотивації у підвищенні продуктивності праці. Досліджено засади формування раціональної кадрової політики торговельних підприємств у сучасних умовах*

*Ключові слова: персонал, системи управління персоналом, інструменти управління, технології управління персоналом, торговельне підприємство інтелектуальний потенціал*

GONCHAR O., MURAVSKA L.  
Khmelnysky National University

## PERSONNEL POLICY OF A TRADE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE CHALLENGES OF THE KOVID-19 PANDEMIC

*The dynamic development of market relations in Ukraine causes increased requirements for the staffing system of enterprises. Personnel management acquires special importance in enterprises belonging to the sphere of trade. Whereas in this sector there are specific labor relations, which are formed in accordance with a large number of types of trade; personnel in this area cannot be replaced by automated work; the human qualities of the employees are important.*

*The conditions in which commercial enterprises operate today require a clear awareness of management that personnel management is one of the components of effective enterprise management. Modern conditions require changes in the basic requirements for employees; increasing attention is paid to the search for new approaches to building a personnel management system; Ukrainian companies adapt the experience of foreign companies. The activity of any enterprise is directly dependent on how competent the personnel policy is. Therefore, there is a need to find modern concepts of personnel management and approaches to improving personnel policy.*

*The research of theoretical and methodical approaches to formation of concepts of personnel management is generalized, the tasks and the basic principles of their realization are specified. The preconditions for increasing the efficiency of the personnel of a trade enterprise are determined, the ways of applying effective motivation in increasing labor productivity are specified. The principles of formation of rational personnel policy of trade enterprises in modern conditions are investigated*

*Keywords: personnel, personnel management systems, management tools, personnel management technologies, trade enterprise intellectual potential*

**Постановка проблеми:** Динамічний розвиток ринкових відносин в Україні обумовлює підвищені вимоги до системи кадрового забезпечення підприємств. Особливого значення управління персоналом набуває в підприємствах, що належать до сфери торгівлі. Оскільки в даному секторі існують специфічні трудові відносини, які формуються відповідно до великої кількості видів торгівлі; персонал в даній сфері не може бути замінений автоматизованою роботою; важливими є людські якості працівників.

Умови, в яких сьогодні функціонують торговельні підприємства, вимагають чіткого усвідомлення від керівництва, що кадрове управління є однією із складових ефективного управління підприємством. Сучасні умови вимагають змін основних вимог до працівників; все більшої уваги приділяють пошуку нових підходів до побудови системи управління персоналом; українські підприємства адаптують досвід зарубіжних компаній. Діяльність будь-якого підприємства знаходиться у прямій залежності від того, наскільки грамотно є кадрова політика. Тому існує потреба у пошуку сучасних концепцій управління персоналом та підходів удосконалення кадрової політики.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій:** Серед науковців, які займалися дослідженням проблеми управління персоналом та шляхів оптимізації кадрової політики, особливе місце посідають праці Л.В. Балабанової, Н. Л. Гавкалової, Н.І. Гавкалової, В.М. Гриньової, Н. С. Краснокутської, В.П. Пугачова, В.А. Кібанова та інші. Детально висвітлено проблеми, які пов'язані із формуванням кадрового забезпечення торговельних підприємств, у роботах Л.О. Лігоненко, Н.О. Власової, О.В. Березіна, Н.М. Ушакової та інших.

Враховуючи значні напрацювання науковців у сфері проблемних питань управління персоналом, мотивації та кадрової політики загалом, багато аспектів залишилися поза увагою. Недостатньо висвітленою є тема кадрової політики саме торговельних підприємств у сучасних умовах, та шляхи її оптимізації.

**Мета статті:** дослідження особливостей управління кадровою політикою на торговельних підприємствах в умовах сьогодення; розробка шляхів удосконалення кадрової політики для ефективного функціонування підприємства.

**Виклад основного матеріалу:** В основу сучасних концепцій управління бізнесом покладено принцип, за яким людина – основний ресурс, разом із її особистими якостями, потребами, цінностями та переконаннями.

Ринкова економіка диктує жорсткі вимоги підприємствам, аби вони ефективно функціонували в умовах конкурентної боротьби. Реалізація потенційних можливостей будь-якої компанії неможлива без кадрового потенціалу, а навпаки – напряду залежить від кваліфікації персоналу, дисципліни, знань, компетенції, мотивації, тобто від людських ресурсів, що були залучені. Для того, щоб досягти цілей, які ставить перед собою бізнес, необхідна чітко сформована кадрова політика.

Кадрова політика, безумовно, є фундаментальною складовою грамотного управління будь-яким підприємством. Існує низка трактувань щодо значення «кадрової політики». Досить чітко цей термін описала Л. В. Балабанова: «кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою» [1] Основні цілі кадрової політики: забезпечення підприємства необхідним сполученням кадрів; раціональне використання кадрового потенціалу; законна реалізація основних прав та обов'язків співробітників; формування та підтримка роботи трудових колективів.

Кадрова політика торговельних підприємств базується на ряді особливостей, серед яких можна виділити наступні:

1) двоїтий характер праці, заснований на тому, що працівники таких підприємств беруть участь у 2 принципово різних процесах:

- пов'язані зі зміною форм вартості товару;
- пов'язані з продовженням процесів виробництва в сфері обігу;

2) продовженням виробництва в сфері обігу є досить трудомістким процесом. Оскільки в більшості випадків підприємства торгівлі не забезпечені необхідною технікою;

3) праця, яка пов'язана із зміною форм вартості, є одноманітною, та складною водночас. Відсутність засобів автоматизації призводить до того, що аналітичні, облікові, статистичні розрахунки здійснюються вручну.

4) торговельний бізнес найбільш чутливий до змін кон'юктури ринку та впливу імовірнісних факторів;

5) кінцевим результатом праці в даному випадку виступає не продукція, яка пропонується, а саме послуга, що надається.

Вищезазначені особливості є чинниками, які обумовлюють складність і великий обсяг функцій, пов'язаних з управлінням персоналом.

Також слід враховувати, що останнім часом спостерігається стрімке падіння престижності роботи на торговельних підприємствах, особливо тих посад, які безпосередньо стосуються обслуговування покупців. Тому неабиякою проблемою на таких підприємствах є плінність кадрів.

Щодо грамотного управління персоналом на торговельних підприємствах, то необхідно брати до уваги той факт, що кадрова політика обов'язково повинна бути підпорядкована загальній стратегії підприємства. Процес управління персоналом має бути інтегрованим із стратегією управління товарообігом і торговельними послугами, розвитку матеріально-технічної бази, фінансового розвитку торговельного підприємства [2, 3].

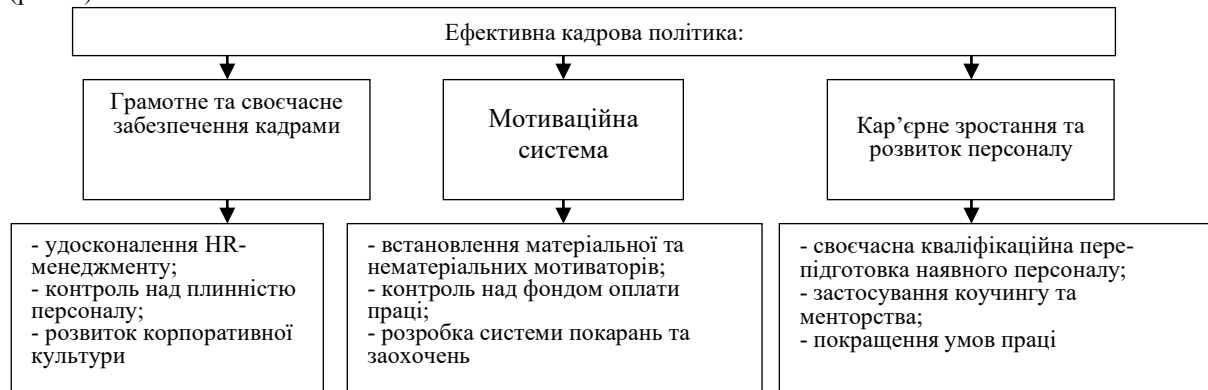
Сучасна ринкова економіка зазнала глобальних змін у зв'язку із світовою пандемією коронавірусної інфекції. Дана ситуація завдала нищівних змін усім економікам світу. Враховуючи той факт, що українські підприємства і до цього функціонували в умовах невизначеності – нестабільна політична ситуація, загальна криза, до якої у 2020 році додалася так звана «коронакриза». Найбільшого удару зазнав ринок торгівлі, оскільки він в першу чергу залежить від настроїв покупців, споживацької поведінки. Зміна загальної кон'юктури ринку, споживацьких настроїв напряду впливає не лише на продаж та обслуговування, але й на систему управління, кадрову політику зокрема.

Утім, традиційні магазини й супермаркети поступово почали відкриватися та пристосовуватися до роботи в умовах карантину і до нових санітарних вимог. «Супергероями супермаркетів» стають звичайні продавці, які тепер перебувають у зоні підвищеного ризику через потребу контактувати з великою кількістю людей, а також прибиральники й прибиральниці, на яких лежить відповідальність не тільки за чистоту, а й за дезінфекцію приміщень [4].

Особливо відчутно вплинули сучасні реалії на ринок ритейлу. Наприклад, керівництво Ашан Україна запевняють, що дефіциту у кадровому запасі немає, проте існує потреба в реорганізації роботи співробітників та їх адаптації до карантинних умов.

Враховуючи вищесказане, існує потреба у розробці напрямів для удосконалення кадрової політики та її пристосування до умов сьогодення. На даний час існує низка сучасних концепцій щодо оптимізації процесу управління персоналом підприємства, кадрами та трудовим потенціалом. Узагальнюючи результати

досліджень, доцільно обґрунтувати складові удосконалення кадрової політики торговельного підприємства (рис. 1).



**РИС. 1. СКЛАДОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Для реалізації заходів щодо удосконалення кадрової політики доречно залучити наступні методи:

- 1) аудит та контролінг персоналу;
- 2) планування структури кадрового запасу у відповідності із потребами підприємства;
- 3) організація праці, управління праці та управління стресами.

Крім того, в умовах пандемії набуває особливого значення:

- 4) планування витрат на управління персоналом;
- 5) оцінка роботи персоналу.

Основна частина працівників сфери торгівлі – це продавці, консультанти, мерчендайзери та інші працівники торговельного залу. Враховуючи теперішню ситуацію, вкрай необхідним є забезпечення їх засобами індивідуального захисту. В умовах «жорсткого карантину» великі торговельні мережі забезпечували повну компенсацію проїзду співробітникам.

Велика кількість магазинів переформатували точки роздрібної торгівлі в онлайн-службу з доставкою. У наявних працівників не було навичок роботи у цій сфері, проте ситуацію змушує пристосовуватись до нових умов функціонування ринку. Наприклад, добре відомий рітейл Eldorado в період карантинних обмежень запустили марафон знань для підтримки необхідного рівня компетенції персоналу про технічні характеристики товару. Саме такі ситуації сповна можуть оцінити придатність співробітника - його адаптивність, вміння пристосовуватися до нових умов.

Позитивним зрушенням у роботі торговельних підприємств саме в період коронакризи стало покращення внутрішньої комунікації – співробітники стали більш згуртованими. Було удосконалено роботу робочих чатів, як прекрасний засіб швидкої комунікації керівництва магазину із співробітниками і колегами між собою, щоб навчати, мотивувати, ділитися новинами та радіощами чи просто жартувати. В умовах кризи усі торговельні мережі заявляють про максимальну лояльність до свого персоналу та стверджують, що зберігають штат. Хвиля скорочень поки торкнулася тільки середній бізнес, а мікропідприємства та великі мережі намагаються утримати персонал. Але при цьому заради виживання змушені йти на непопулярні заходи. Малий рітейл урізав зарплатню 42,5% співробітників, при цьому 65,5% незатребуваного персоналу відправлені в оплачувану або неоплачувану відпустку [5].

Попри загальний спад активності на ринку праці, компанії зі сфери роздрібної та гуртової торгівлі, залишаються найактивнішими роботодавцями другий рік поспіль. «За даними Jooble, компаніям, що працюють у гуртовій та роздрібній торгівлі, цього літа найбільше були потрібні менеджери з продажів та продавці-консультанти, як і минулого року, а також – продавці на ринки. Усього в цій галузі було доступно понад 27000 вакансій, що на 35% більше, ніж влітку 2019 [6]. Аби підтримувати таку позитивну статистику, торговельним підприємствам пропонується застосування інноваційних методів кадрової політики, до числа яких можна віднести: аутсорсинг, аутстафінг, краудтехнології, лізинг, коучинг, скрининг, реінжиніринг, head hunter, тощо.

Нинішня ситуація – хороший маркер як для співробітників, так і для бізнесу, щоб зробити висновки про цінність фахівців для компанії, і компанії для її персоналу.

**Висновки:** В умовах модернізації сучасного українського суспільства, під впливом системних ринкових перетворень, та викликів сьогодення у вигляді світової пандемії, особливу актуальність набуває проблема кадрової політики в управлінні організаціями.

Саме сьогодні, у розпал даної інфекції, ринок торгівлі став «заручником» рішень державної політики щодо його функціонування. Завданням топ-менеджменту торговельних компаній сьогодні є якісна кадрова політика як фундамент процесу управління найскладнішим видом ресурсів – персоналом, котрий потребує справедливої грошової та негрошової мотивації (забезпечення керівництвом належних умов роботи,

сприяння постійному розвитку, освоєнню нових умінь та навичок, актуалізації знань, підвищенню творчого потенціалу тощо).

### Література

1. Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетинга: [монография] / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьёва . – Донецк : ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.
2. Cherep A. Human resources management enterprise / A. Cherep, A. Guba // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 1. – С. 62-72.
3. Апопій В. В. Удосконалення кадрової політики торговельних підприємств споживчої кооперації як умова їх подальшого розвитку / В. В. Апопій, Д. В. Курзанцев // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 6(2). – С. 218–221. [с. 220].
4. Джеймс Хакетт. Які галузі світової економіки найбільше постраждали від COVID-19 / Джеймс Хакетт // Ел. ресурс. Режим доступу: [https://zn.ua/ukr/foreign\\_economics/biznes-plan-dlja-pandemiji.html](https://zn.ua/ukr/foreign_economics/biznes-plan-dlja-pandemiji.html) (дата звернення 24.12.2020)
5. Спецпроект RAU і robota.ua: Як змінився ринок праці в ритейлі за час карантину . – Ел. ресурс. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/spetsproekt-rau-robota-ua/> (дата звернення 15.11.2020)
6. Горбань Ю. Як пандемія COVID – 19 змінила ринок праці в Україні / Ю. Горбань // Укрінформ. – Ел. ресурс. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3104312-ak-pandemia-covid19-zminila-rinok-praci-v-ukraini.html> (дата звернення 12.11.2020)

### References

1. Balabanova L.V. Upravlenye personalom na osnove marketynha: [monohrfyia] / L.V.Balabanova, E.K. Vorobëva . – Donetsk : DonHUЭT, 2004. – 212 s.
2. Cherep A. Human resources management enterprise / A. Cherep, A. Guba // Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2014. – № 1. – S. 62-72.
3. Apoiy V. V. Udoskonalennia kadrovoi polityky torhovelnnykh pidpryemstv spozhyvchoi kooperatsii yak umova yikh podalshoho rozvytku / V. V. Apoiy, D. V. Kurzantsev // Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky. – 2011. – № 6(2). – S. 218–221. [s. 220].
4. Dzheims Khakett. Yaki haluzi svitovoi ekonomiky naibilshe postrazhdaly vid COVID-19 /Dzheims Khakett // El. resurs. Rezhym dostupu: [https://zn.ua/ukr/foreign\\_economics/biznes-plan-dlja-pandemiji.html](https://zn.ua/ukr/foreign_economics/biznes-plan-dlja-pandemiji.html) (data zvernennia 24.12.2020)
5. Spetsproekt RAU i robota.ua: Yak zminyvsia rynek pratsi v riteili za chas karantynu . – El. resurs. Rezhym dostupu: <https://rau.ua/novyni/spetsproekt-rau-robota-ua/> (data zvernennia 15.11.2020)
6. Horban Yu. Yak pandemiia COVID – 19 zminyla rynek pratsi v Ukraini / Yu. Horban // Ukrinform. – El. resurs. Rezhym dostupu: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3104312-ak-pandemia-covid19-zminila-rinok-praci-v-ukraini.html> (data zvernennia 12.11.2020)

Надійшла / Paper received: 17.11.2020

Надрукована / Paper Printed : 04.01.2021