

де K_{ij} – стандартизоване значення показників основних, управлінських та забезпечуючих бізнес-процесів за локальними елементами; K_{cp}^j – середнє арифметичне всіх рівнів показників бізнес-процесів локальних елементів; qz_j – середньоквадратичне (стандартне) відхилення показників бізнес-процесів локальних елементів.

б) для дестимуляторів:

$$f_{ij}^{obp,ybp,zbp} = \frac{|K_{\dot{\alpha}d} - K_{ij}|}{qz_j}, \quad (12)$$

Висновки. Таким чином, визначено складові локальні елементи стійкого розвитку торговельного підприємства, обґрунтовано систему показників, а також розроблено науково-методичний підхід до оцінки стійкого розвитку підприємства на основі побудови ієрархічного графу. Перспективи подальших досліджень полягають в ідентифікації можливостей забезпечення стійкого розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Несторенко В. П. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підручник / В. П. Несторенко, Г. Н. Климка. – [2-ге вид.] – К. : Вища школа–Знання, 1997. – 743 с.

2. Арутюнов В. Х. Економіка : навч. посібник / В. Х. Арутюнов, В. М. Мішин, В. М. Свінціцький. — К. : КНЕУ, 2005. — 353 с.

3. Стояновський А. Р. Проблеми формування системи показників інноваційного потенціалу в системі оцінювання інноваційної діяльності підприємства / А. Р. Стояновський, О. Б. Іванова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 3. – №4. – С. 145–151.

4. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – С. 100–107.

5. Кучерявый А. В. Стратегическая устойчивость предприятия: понятие и составляющие / А. В. Кучерявый // Надежность. – 2005. – № 1. – С. 14–18.

6. Смірнова Т. О. Фінансова стійкість підприємства / Т. О. Смірнова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.11. – С. 196–200.

7. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / Дейлі Г.; [пер. з англ.]. — К. : Інтелсфера, 2002. – 312 с.

8. Борщук Е. М. Концепція стійкого розвитку у контексті цивілізованого розвитку / Е. М. Борщук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2006. – Вип.16.3. – С. 214–220.

УДК 331.522.4:061.5+339.137.2

Гонська М. Р.

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА, ОРІЄНТОВАНА НА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Стаття присвячена проблемам управління персоналом торговельного підприємства, орієнтованого на розширення сфери діяльності на роздрібному ринку шляхом використання механізмів ефективної кадрової політики для підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: персонал, конкурентоспроможність торговельного підприємства, кадрова політика.

Gonska M.

MODEL OF PERSONNEL MANAGEMENT COMMERCIAL ENTERPRISE, FOCUSED ON IMPROVING ITS COMPETITIVENESS

This article is devoted to the problems of human resource management of commercial enterprise, based on the expansion of activities in the retail market through the use of mechanisms for effective personnel policies to increase competitiveness.

Keywords: staff, competitive commercial enterprises, personnel policy.

Вступ. У сучасних умовах пошуки методів удосконалення кадрової політики організації стають об'єктивною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і його виживання. Останніми роками практично жодна провідна кор-

порація в світі не змогла уникнути процедури радикальної реструктуризації із кардинальними змінами в управлінні персоналом.

Формування оптимального кількісного та якісного складу персоналу, здатного до високопродук-

тивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, підвищення культури управління беззаперечно впливають на ефективність функціонування всіх підрозділів організації. Відтак, кадрова політика стає підрунтям злагодженої роботи підсистем маркетингу, комерційної діяльності, економіки, виробничого та обслуговуючого секторів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тео-ретико-методологічним та прикладним питанням управління персоналом приділяють увагу як закордонні, так і вітчизняні дослідники: М. Армстронг, В. Р. Веснін, М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. В. Крушельницька, В. О. Лук'янін, Д. П. Мельничук, М. І. Мурашко, В. П. Пугачев, Ф. І. Хміль та інші.

Водночас, роль кадрової політики у створенні конкурентоспроможного підприємства досліджена недостатньо, що надає нашому дослідженню особливої актуальності за умов затяжної рецесії. У час, коли напрацьовані роками економічні інструменти більше практично не здатні впливати на підвищення конкурентоспроможності, саме від уміння грамотно побудувати концепцію управляти людськими ресурсами залежатиме ефективність функціонування організації.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування суті і змісту кадрової політики підприємства з позиції нинішніх макро- і мікроекономічних процесів в Україні. Основним завданням було визначення проблем менеджменту персоналу підприємства торгівлі, орієнтованого на розширення сфери діяльності на роздрібному ринку.

Виклад основного матеріалу. Новітня модель управління людським капіталом поступово витісняє фрагментизовані попередні моделі, однак на сьогодні лише високорозвинені компанії мають стратегічний цілісний підхід до управління персоналом. На відміну від управління персоналом, управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб персоналу на потреби організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються, в першу чергу, результатами функціонального аналізу наявних і майбутніх робочих місць, а не існуючого кадрового потенціалу організації. Стратегічність в управлінні людськими ресурсами активізує кадрову політику, інтегрує кадрову роботу всіх ланок в єдину систему кадрового менеджменту, яка здатна ефективно реалізовувати політику організації. При цьому система кадрового

менеджменту переорієнтовується на індивідуальну роботу з персоналом [4]. Найбільш яскраво необхідність таких трансформацій проявляється у сфері вітчизняного ритейлу, особливо підприємств, зосереджених на експансії в одному регіоні.

Так, ТзОВ ТВК «Львівхолд», яке є стабільним, досвідченим та потужним оператором на ринку гуртової та роздрібною торгівлі Львівської області, позиціонує себе як підприємство, що використовує сучасні торгівельні технології, високу культуру обслуговування та підтримує вітчизняного виробника. Департамент персоналу складається з кількох відносно відокремлених підрозділів, у т.ч. має власний навчальний центр з підготовки персоналу, що обумовлено досить великою середньообліковою чисельністю працівників торговельної мережі.

Кадровий менеджмент ТзОВ ТВК «Львівхолд» зосереджений на вмінні працювати з людьми, правильно їх підбирати і оцінювати, домагатися їх зацікавленості у підвищенні кваліфікаційного рівня з метою послідовного поліпшення економічних результатів діяльності організації. Його позитивною рисою є не лише адміністрування, але й охоплення інших управлінських функцій – розробку політики, стратегії та методів у відповідності до концепції розвитку підприємства. Проте, суттєвою прогалиною залишається відсутність такого напрямку, як захист інтересів працівників.

Як показало дослідження, переорієнтація системи кадрового менеджменту ТзОВ ТВК «Львівхолд» на індивідуальну роботу з персоналом зумовила трансформацію стратегічного виміру в управлінні людськими ресурсами. Кадрова політика набула активних властивостей замість пасивних (що були присутні у кадровому менеджменті) чи реактивних (в управлінні персоналом) дій. Це означає, що управління персоналом інтегрується в загально корпоративну систему менеджменту і здатне ефективно реалізувати загальноорганізаційні комплексні цілі. Пріоритети управління персоналом поволі зміщуються з заощадження витрат на відтворення робочої сили у бік збільшення трудового потенціалу колективу та окремих індивідуумів через підвищення ефективності інвестицій у професійне зростання і покращення умов праці.

На ТзОВ ТВК «Львівхолд» використовується дивізіональна організаційна структура, за якої кожен працівник підпорядкований лише одному керівникові, а повноваження децентралізовані. Це дозволяє спрямовувати кадрову політику на професіоналізм працівників з метою створення ексклюзивного корпоративного еталону обслуговування (рис. 1).

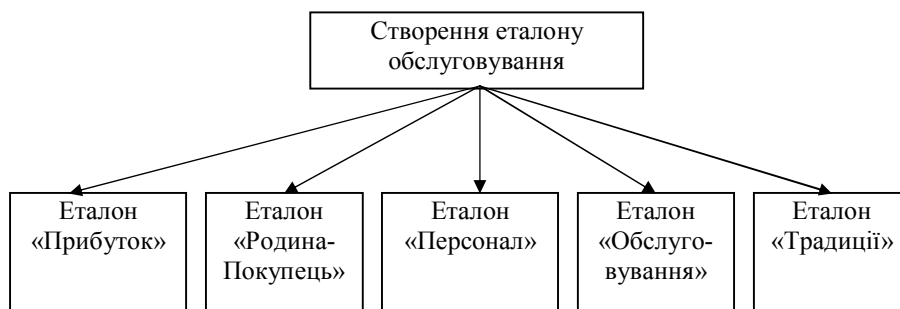


Рис. 1. Створення еталону обслуговування ТзОВ ТВК «Львівхолд» на основі інтеграції еталонів за певними напрямками діяльності

Шляхи підвищення мотивації працівників торгового персоналу

Назва методу	Характеристика методу	Переваги методу
Урізноманітнення умінь і навичок	Надання працівникові відчуття важливості його навичок. Уважне ставлення до працівників Публічне оголошення про виняткову цінність навички.	Стимулює працівника до удосконалення навичок, розширення діапазону здібностей.
Підвищення цілісності роботи	Доручення пов'язаних завдань	Підвищення відповідальності працівників Об'єднання технологічних операцій
Підвищення важливості роботи	Роз'яснення цілей завдання, його зв'язку з цілями підприємства	Виконавець зацікавлений в реальних результатах роботи
Посилення зворотного зв'язку	Постановка чітких і конкретних цілей Впровадження перевірок якості	Дозволяє вчасно виявляти недоліки і корегувати виконання
Збільшення автономії	Делегування певних функцій підлеглим Доручення роботи	Можливість вибору робочого часу, врахування власних нахилів, задоволення від роботи

Проблема зниження обсягів продажу в натуральних показниках призвела до розробки управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості, культури обслуговування, розробку прогресивної маркетингової стратегії захоплення ринку, проведення реконструкції, переобладнання та перепрофілювання приміщень, завершення переоснащення складів-холодильників. Однією з основних умов успішного стратегічного розвитку ТЗОВ ТВК «Львівхолод» є розширення і зміцнення його матеріально-технічної бази. Повнота і правильність використання основних фондів суттєво впливає на обсяги діяльності підприємства і кінцеві фінансові результати та є важливим чинником роботи підприємства в цілому. Концепція кадрового менеджменту ТЗОВ ТВК «Львівхолод» ґрунтується на розумінні, що успіх реалізації технологічних інновацій залежить від якості управління людськими ресурсами, набутих в процесі перепідготовки, оцінки та навчання знань, вмінь та навичок працівників.

Якість персоналу підприємства є одним з головних факторів, який обумовлює темпи росту підприємства, якість обслуговування покупців та задоволення їх попиту, зростання ефективності діяльності підприємства в цілому. Характеристика підприємства здійснюється за різними ознаками, такими як кваліфікаційний рівень працюючих, їх вікова категорія, залежно від конкретних функцій. Отож, кадрова політика підприємства повинна позбуватися рис абстрактної управлінської діяльності, а послідовно наближуватися до органічної взаємозгодженості із стратегією конкурентоспроможності підприємства, тобто включати такі складові, як:

- вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності для кожної категорії персоналу, що має підтримувати стратегію підприємства;
- дії зі збереження конкурентних переваг персоналу;
- поточні заходи з посилення конкурентних позицій та покращення показників роботи;
- стимулювання взаємної відповідальності працівників і роботодавця.

Зрозуміло, що при виявленні нових, нестандартних, важких міжфункціональних завдань виникає потреба в узгодженні різних аспектів кадрової політики на вищому рівні управління, що зумовлює її адаптивність, гнучкість і мобільність.

Вважаємо, що удосконалення кадрової політики відповідно до концепції управління конкурентоспроможністю на торговельному підприємстві повинно здійснюватися поступово і на першому етапі ґрунтуватися на стимулюванні внутрішньої мотивації працівників, викликаючи їхню ініціативу до співпраці та розвитку нових ідей (табл. 1).

Недостатність у кризових умовах фінансових ресурсів для матеріального стимулювання варто компенсувати урізноманітненням методів моральної мотивації. Підвищення цілісності завдання може бути досягнуте за рахунок додавання до нього пов'язаних з ним завдань. Це, як правило, якість підготовчої або завершальної операції, які виконуються різними людьми. Навіть процес контролю за якістю роботи значно підвищує цілісність. Необхідно так само мати на увазі те, що додавання робочих операцій нижчого рівня, які не роблять роботу більш цілісною, зазвичай знижують рівень мотивації і викликають відчуття неприязні з боку працівників. При виникненні труднощів із забезпеченням вмісту роботи, дану операцію краще автоматизувати. Існує також проблема психологічної адаптації працівників до умов монотонності виконання окремих торговельних операцій. Об'єднання декількох операцій в одну закінчену роботу поліпшить багато показників роботи – від тимчасових до постійних. Проте важливо вчасно зупинитися, щоб не доручити всю роботу одному виконавцеві.

Висновки. Таким чином, формування моделі управління персоналом торговельного підприємства, орієнтованої на посилення його конкурентних позицій, вимагає розробки кадрової політики, що ґрунтується тісному взаємозв'язку стратегічної мети і кінцевих результатів. Визначальною складовою стратегічного потенціалу залишається трудовий колектив, силами якого реалізуються проголошені місія і цілі. Крім того, система управління

людськими ресурсами вимагає окремої уваги до розвитку організаційної культури, що дозволить стимулювати взаємну відповідальність найманого працівника і роботодавця, підтримку ініціативності на всіх рівнях організації, технічні та організаційні інновації, а також інструменти нематеріального стимулювання для підвищення конкурентоспроможності. Отож, вважаємо, що саме впровадження концепції управління людськими ресурсами є запорукою формування і координації персоналу як найбільш цінного надбання організації.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є здійснення моніторингу різних моделей управління персоналом торговельних підприємств та адаптація передового досвіду до конкретних умов діяльності у вітчизняному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. [пер. с англ.] – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Велби, 2007. – 688 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О.М. Шкапова. – [2-ге вид.] – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор. – 2003. – 296 с.
5. Лук'яніхін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В. О. Лук'яніхін. – Суми: Університетська книга, 2004. – 592с.
6. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М. І. Мурашко. – [3-тє вид., випр. і доп.] – К. : Т-во «Знання», 2008. – 435 с.
7. Пугачев В. П. Руководство персоналом : учебник / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 416 с.
8. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
9. Алексеенко Н. В. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий / Н. В. Алексеенко // Экономика і організація управління. – 2009. – Вип. 2 (6). – С. 50–60.
10. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность / Д. И. Кокурин. – М. : Экзамен, 2001. – С. 119 – 120.
11. Фролова Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко. – К. : Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.
12. Шубін О. О. Оцінка конкурентоспроможності торговельних мереж побутової техніки [Текст]/ Шубін О. О., Миколайчук Ю. В. // Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку: [матеріали] Всеукраїнська науково-практична конференція. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – С. 355–356.

УДК 339.162

Хом'як Ю. М.

ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Критично проаналізовано підходи до визначення поняття асортименту та наведено його власне трактування. Обґрунтовано новітню структуру виробничого асортименту. Розглянуто особливості формування структури торгового асортименту.

Ключові слова: асортимент, виробничий асортимент, торговий асортимент.

Homjak J.

FORMING A STRUCTURE OF ASSORTMENT GOODS IN THE MODERN TERMS

Critically analyze approaches to the definition of the range and lists its own interpretation. Grounded structure newest product range. The features of structure formation trading range.

Keywords: assortment, production assortment, sale assortment.

Вступ. Головна мета комерційної діяльності - отримання прибутку через задоволення попиту покупців - вимагає гнучкої реакції на зміни, що відбуваються на ринку. Протягом багатьох попередніх років торгівля характеризувалася недостатньою товарною пропозицією, тобто товарним дефіцитом. Нині ж економіка розвинених країн характеризується надмірною пропозицією. Тому чим якісніше підібраний асортимент товарів підприємства, тим краще буде задоволено попит покупців і тим більший прибуток отримає підприємство. У процесі управління товарним асортиментом неминуче дово-

диться вирішувати проблему збільшення чи зменшення кількості найменувань тієї чи іншої продукції, що випускається чи/та продається, тобто визначати структуру асортименту товарів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження поняття "товарний асортимент" та формування асортименту представлено в працях багатьох вчених-економістів, серед яких Ассель Г., Діхтль Е., Коглер Ф., Балабанова Л. В., Бузукова С. А., Герчікова І. М., Дайновський Ю. А., Зав'ялов П. С., Кардаш В. Я., Ніколаєва С. А., Снегірєва В. В. та