

9. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації / Г.Г. Почепцов – К.: РВЦ “Київський університет”, 1999. – 308 с.

10. Шарков Ф. И. Основы теории коммуникации: учебник / Ф. И. Шарков. – М. :

Издательский Дом «Социальные отношения» издательство «Перспектива», 2004.

11. Шибутани Т. Социальная психология / Т. Шибутани – Ростов н/Д., 1999.

**Аннотация.** Стаття включає в себе аналіз поняття «комунікації», усовершенствованную класифікацію видів комунікацій, которую можуть використовувати керівники підприємств сфери послуг для прийняття більш обґрунтованих рішень на етапі формування структури системи комунікацій підприємства.

**Ключевые слова:** управління комунікаціями, аналіз, підприємство сфери послуг.

**Summary.** The article deals with the analysis of definition “communication”, improved classification of types of communication, which can be used by heads of enterprises in the branch of service business to take more reasoned decisions at the stage of structure formation of enterprise’s communication system.

**Key words:** communication management, analysis, and enterprise services.

*Рецензент к.е.н., професор ХТЕІ КНТЕУ Ганін В.І.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 005.95

### ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Солнцева Н.В., ст..й викладач,  
Навродний О.С. студент, магістр (ХТЕІ КНТЕУ)*

*У статті проаналізовані особливості праці на торгових підприємствах, обов’язки, до яких зводиться діяльність основних категорій торговельних працівників. Представлено узагальнену схему системи управління торговельним персоналом на підприємствах. Визначені необхідні напрями вдосконалення системи управління персоналом торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** система управління персоналом, торговельні підприємства, продавець, особливості та оцінка праці.

**Постановка проблеми. Актуальність.** Управління персоналом на сучасних торговельних підприємствах засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно, в якості працівників, що забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як розвинуті особистості та співробітники, що належать до єдиної організаційної системи. Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому, для того щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Сутність і значення управління персоналом, а також питання вдосконалення системи управління персоналом були досліджені у працях таких вчених: Богині Д., Бородіної Є., Кібанова А., Малюка О. та інші. Так, питання «визначення

цінності персоналу, підвищення його якості та ефективності використання» висвітлює в своїх роботах Кібанов А.[4]. Малюк О. пропонує моделі поведінки підприємства, засновані на вдосконаленні управління персоналом [5]. Богиня Д. проводить теоретико-методологічне дослідження конкурентоспроможності робочої сили, а також факторів, що впливають на її рівень [2]. Бородіна Є. розглядає «людський капітал як основне джерело економічного зростання» та аналізує «принципову різницю між сучасною і минулою практикою управління персоналом», відзначаючи «технократичні підходи до управління» [3, с.48].

Значний внесок у розробку проблеми системи управління персоналом торгових підприємств, що функціонують в умовах ринкової економіки, вніс Покропівний С.Ф.. На його думку, одним з важливих етапів реалізації вибраної ним системи управління персоналом є практичне здійснення набору необхідних торговельному підприємству категорій працівників [4, с.98].

**Метою статті** є визначення особливостей системи управління персоналом на торговельних підприємствах.

### *Виклад основного матеріалу дослідження.*

Служби управління персоналом повинні бути укомплектовані фахівцями, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи торгового підприємства. Головна мета управління персоналом полягає у формуванні чисельності та складу робітників, що відповідають специфіці діяльності підприємства і здатних забезпечити основні завдання його розвитку. При цьому, дуже важливо враховувати особливості праці на торгових підприємствах:

1) Перша особливість праці на торгових підприємствах – це її дуальний характер.

2) Другою особливістю є те, що праця, пов'язана з продовженням процесів виробництва у сфері обігу, займає значну питому вагу у загальній сумі всього трудового процесу – в основному через низьку оснащеність торгових підприємств технікою. Як правило, більшість процесів, що стосуються перетворення промислового асортименту у торговий, фасування, підсортування, тобто передпродажної обробки товарів, відбувається вручну. Наявність великих затрат живої праці є негативним фактором (тим більше що близько 80% зайнятих у торгівлі – жінки, а у роздрібній торгівлі в середньому за зміну доводиться переміщати, залежно від розміру магазину, від 3 до 15 т вантажу).

3) Третьою особливістю є те, що праця, пов'язана зі зміною форм вартості товару, достатньо одноманітна і разом з тим потребує значного нервового та фізичного напруження. Це обумовлено тим, що:

– організація торгово-технічного процесу не передбачає або сильно обмежує вияв ініціативи робітником;

– відсутність засобів автоматизації призводить до того, що аналітичні, облікові, статистичні розрахунки здійснюються вручну.

4) Четвертою особливістю праці на торговельних підприємствах є значний вплив ймовірних факторів. Інтенсивність купівельних потоків протягом дня, яка залежить від місця розташування підприємства, значного коливання попиту за товарними групами, та інші фактори в одних випадках призводять до неминучих простоїв робітників, а в інших – до дуже великого навантаження і різкого підвищення напруженості праці.

5) П'ятою особливістю праці на торговельних підприємствах є те, що кінцевий результат праці – не товар, а послуга.

Всі ці специфічні особливості діяльності торговельних підприємств визначають складність і

великий обсяг функцій, пов'язаних з управлінням персоналом.

Ефективне управління торговельним персоналом на підприємстві зумовлює етапність, послідовність і комплексність системи внутрішніх фірмових зв'язків та стосунків. Схематично систему управління торговельним персоналом незалежно від профільної спеціалізації підприємства представлено на рис. 1.

Відомо, що торговельні працівники і майстри до- і післяпродажного обслуговування, які забезпечують покупців інформацією, консультують споживачів, демонструють товар, здійснюють післяпродажний сервіс і т. д., часто функціонують не тільки як продавці й фахівці з надання послуг, а і як, свого роду, довірені особи споживачів. Покупці з ними більш відверті, вони першими реагують на скарги споживачів і можуть не офіційно, а «по-людськи» що-небудь порадити. Нерідко представники підприємства є єдиними контактерами, які пов'язують споживача з виробником товарів або послуг. Тому саме від них залежить сприйняття покупцем образу фірми та її ставлення до споживачів.[3, с.13]

Торговельний і обслуговуючий персонал має бути підготовлений для взаємодії зі споживачами у найрізноманітніших, зокрема екстремальних ситуаціях. Процеси просування, продажу і обслуговування покупців потребують більше особистої участі, ніж це необхідно в іншій діяльності. Співробітники, пов'язані зі збутом, повинні вміти домогтися задоволення покупця і водночас забезпечити прибуток своїй фірмі. Хороші співробітники, котрі спеціалізуються на організації продажу, окрім своїх безпосередніх професійних обов'язків, повинні вміти:

— аналізувати загальні та локальні статистичні дані;

— виявляти потенціал цільового ринку в галузевому й територіальному розрізах, правильно оцінювати поточну ситуацію, стежити за динамікою кон'юнктури ринку;

— визначати перспективи виробничо-комерційної діяльності на обумовленому ринку;

— розробляти ефективні підходи та добирати маркетинговий інструментарій для реалізації оперативних планів і програм;

— шукати результативні способи і методи просування та реалізації продукції підприємства.

Незважаючи на те, що дії окремих продавців індивідуальні й диктуються конкретною обставиною, у той же час організація збуту нерідко потребує колективної роботи, неможливої без підтримки співробітників суміжних підрозділів підприємства.

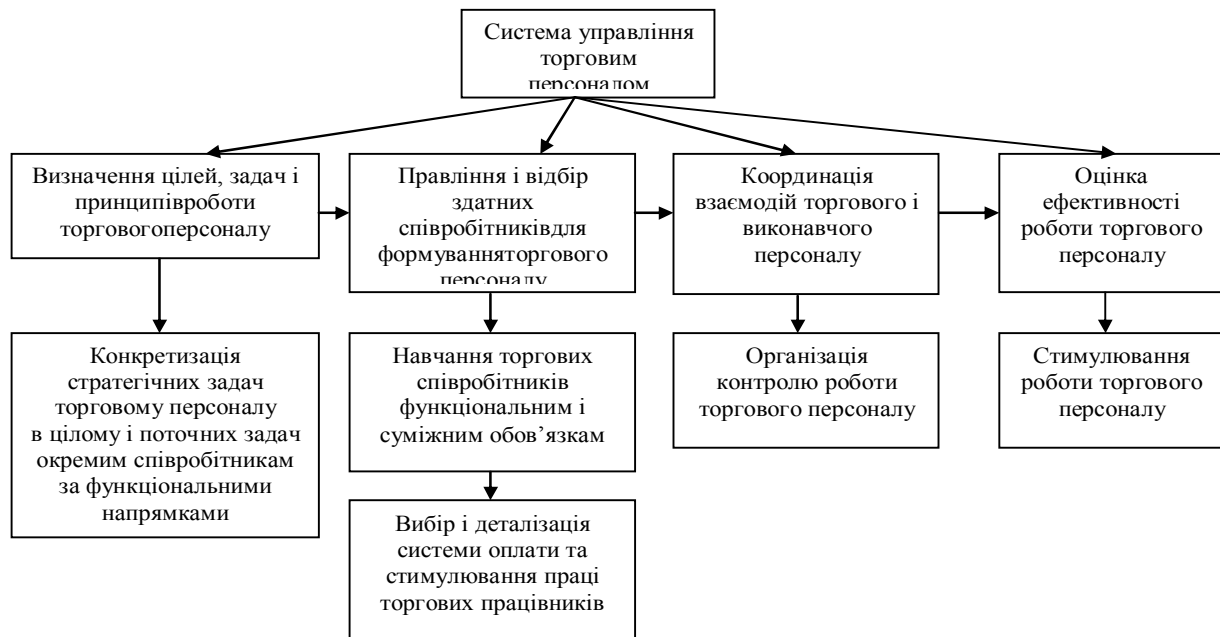


Рис. 1.- Узагальнена схема системи управління персоналом на торговельних підприємствах

Узагальнено всіх співробітників, причетних до отримання підприємством замовлень або послуги, тобто тих, кого тією чи іншою мірою можна зарахувати до продавців, поділяють на шість типів [1, с.278] табл.1.

Таблиця 1

Типи продавців

1	2
1. «Здобувачі» замовлень.	Це продавці, котрі відповідають за отримання замовлень за ініціативою підприємства. Вони можуть домогтися збільшення продажу активним покупцям, відновлювати зв'язки й укласти угоди з пасивними споживачами, залучати нових замовників.
2. Приймальники замовлень.	Це співробітники, пов'язані з прийомом, оформленням і обліком замовлень на реалізацію товарів або послуг. Сприяють збільшенню первинних обсягів або розширенню структурних замовлень за рахунок додаткових, супутніх товарів і послуг.
3. Виконавці замовлень.	Ці працівники, які виконують роботи й операції, безпосередньо пов'язані з процесами купівлі-продажу (упаковка продукції, її вантаження, доставка на місце призначення, розвантаження, установка, налагодження тощо).
4. Обслуговуючий персонал.	Виконують величезну роль у галузі стимулювання попиту й активізації продажу. оцінюється як одна з найпродуктивніших категорій «продавців».
5. Персонал підтримання продажу.	Це співробітники, які зазвичай не займаються безпосереднім продажем продукції виробника, але полегшують зусилля щодо її просування й реалізації. Коло діяльності цього типу працівників дуже широке. Це вивчення попиту і потреб покупців, реклама, формування іміджу виробника та його продукції тощо.
6. Торговельні агенти-місіонери.	Їхнє призначення — спробувати переконати покупців порекомендувати товари або послуги певного підприємства своїм знайомим, клієнтам, діловим партнерам.

З погляду споживачів продавець — це той, хто безпосередньо здійснює операцію купівлі-продажу. З позиції ж виробників до інтерпретації поняття «продавець» спостерігається складніший підхід. Продавцями можуть виступати не лише співробітники служб збуту, а й допоміжний персонал, працівники, пов'язані з різними формами обслуговування покупців (споживачів). Продавці

можуть виконувати різні ролі в процесі просування та реалізації продукції підприємства. Поєднання цих ролей багато в чому залежить від спеціалізації суб'єкта господарювання, його розмірів, типу організаційної структури, особливостей моделей пропозиції, специфіки покупців, конкурентного середовища та інших чинників. Але навіть якщо в окремо взятому випадку певний співробітник

системи збуту підприємства безпосередньо не бере участі в актах купівлі-продажу товарів або послуг споживачам, він усе одно вважається одним із продавців, оскільки задіяний в організації більш містких процесів, пов'язаних із просуванням на ринок продукції підприємства і підготовкою заходів, спрямованих на здійснення продажу.

Такий розподіл зумовлений функціональною спеціалізацією в комерційному процесі. Необхідно зазначити, що кожний із представлених типів продавців включає багато їх різновидів. При цьому не існує чітких меж між ними всередині типу, оскільки мінливість ринкового середовища, специфіка продукції та виробничо-комерційної політики продуцента зумовлюють ролеву динаміку залежно від ситуації.

Аналізуючи роботу персоналу торгівлі, виявлено необхідні напрями вдосконалення системи управління персоналом, такі як:

- постійна оцінка потенціалу для просування і зниження ризику висування некомпетентних співробітників;

- створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення;

- розробка кадрових програм навчання і розвитку персоналу.

- використання мотиваційних програм при розширенні повноважень працівників у прийнятті господарських рішень;

- формування нових моральних цінностей, які поділяє весь персонал організації;

- організація зворотного зв'язку зі співробітниками щодо якості їхньої роботи,

- організація зворотного зв'язку зі співробітниками щодо якості їхньої роботи.

Отже, основними особливостями управління системи персоналом торговельних підприємств є:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;

- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування торговельного підприємства;

- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;

- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;

- розробка заходів щодо соціального партнерства.

**Висновок.** Таким чином, основними завданнями служби управління персоналом торгового підприємства є проведення активної кадрової політики на основі створення ефективної системи управління кадрами і соціальними процесами, забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності торгових працівників з обліком їхніх індивідуальних здібностей і професійних навичок, розробка разом з економічною службою матеріальних і соціальних стимулів, що тісно пов'язують економічну політику підприємства з внеском кожного працівника.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Белявцева М. І. Воробйова В. Н. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / Під заг. ред. М 26 М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 407 с.

2. Богиня Д.П. Теоретико-методологические аспекты исследования конкурентоспособности рабочей силы /Д.П. Богиня // Конкурентоспособность в сфере труда. — К., 2001. — Вып.1. — С.10 — 18.

3. Бородин Е. Человеческий капитал как основной источник экономического роста / Е. Бородин // Экономика Украины. — 2003. — №7. — С.48–51.

4. Грішнова, О. А. Людський розвиток : навч. посібник / О. А. Грішнова. — К. : КНЕУ, 2006. — 308 с.

5. Колот, А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — 337 с.

**Анотація.** В статті проаналізовані особливості труда на торгових підприємствах, обов'язності, к которым сводится деятельность основных категорий торговых работников. Представлена обобщенная схема системы управления торговым персоналом на предприятиях. Определены необходимые направления совершенствования системы управления персоналом торгового предприятия.

**Ключевые слова:** система управления персоналом, торговые предприятия, продавец, особенности и оценка труда.

**Summary.** In the article the analysed features of labour are on trade enterprises, duties to that activity of basic categories of trade workers are taken. The generalized chart of control system by a sales personnel is presented on enterprises. The certain are needed directions of perfection of control system by the personnel of trade enterprise.

**Keywords:** control system by a personnel, trade enterprises, salesman, features and estimation of labour.

*Рецензент к.е.н., доцент ХНЕУ Нескородєва І.І.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.*