

## РОЗДІЛ 4

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 336.72

**Гонська М. Р.**

Львівська комерційна академія

### УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

В статті визначено механізм реалізації кадрової політики. Проілюстровано етапи формування кадрової політики торговельних мереж. Розкрито методологічні підходи до формування кадрової політики торговельних мереж. Охарактеризовано типи кадрової політики. Визначено основні напрямки кадрової політики у торговельних мережах. Виділено основні фактори, які впливають на ефективність процесу навчання персоналу торговельних мереж. Запропоновано напрями покращення кадрової роботи торговельних мереж.

**Ключові слова:** кадрова політика торговельних мереж, елементи кадрової політики, управління персоналом торговельних мереж, навчання персоналу торговельних мереж, підбір кадрів, кадровий резерв.

**Постановка проблеми.** Кадрова політика займає вагомe місце у розвитку торговельних мереж, оскільки є важливим елементом ефективної діяльності підприємств, а правильне її планування і організація знаходяться в прямій залежності від успіху функціонування торговельних підприємств. Добре продумана кадрова політика забезпечує ефективну стратегію управління персоналом, адже є основою в ході її розробки. Це, в свою чергу, підтверджує, що кадрова політика, як і кадрова стратегія управління персоналом, дозволяє сформувати кадровий резерв для розвитку торговельних мереж та їх просування на ринку. Разом із цим у формуванні та реалізації кадрової політики торговельних підприємств простежуються проблеми, що стосуються складностей у підборі та навчанні кадрів, їх плинності та недостатньо продуктивному використанні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування та реалізації кадрової політики торговельних мереж досліджували такі науковці, як Бурик А.Ф. [1], Вихристюк М.О. [2], Ганза І.В. [3], Железний М.Ф. [1], Мамченко В.Г. [2], Мартиненко В.П. [5], Перепада Ф.Л. [10], Руденко Н.В. [5], Севастьянов Р.В. [11], Сохацька О.М. [4], Стрехова С.В. [12], Тарнавська Н.П. [4], Тибінь А.М. [4], Ткаченко С.А. [11], Шаповалов Ю.В. [13], Юдченко А.В. [14], Ющенко Р.О. [15] та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на достатньо велику кількість наукових досліджень щодо проблемних питань управління персоналом, мотивації та кадрової політики підприємств загалом, недостатньо дослідженими залишаються питання удосконалення кадрової політики в торговельних мережах.

**Метою статті** є дослідження особливості формування та реалізації кадрової політики торговельних мереж та виходу напрямків її удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Механізм реалізації кадрової політики торговельного підприємства – це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів для вирішення кадрових проблем і задоволення потреб

організації в персоналі. На основі концепції і принципів управління персоналом розробляють політику управління персоналом (кадрову політику) – основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності організації загалом [11].

У функціональному відношенні під управлінням персоналом у торговельних мережах розуміється виконання таких найважливіших елементів: визначення загальної стратегії; планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу; залучення, відбір та оцінка персоналу; підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка; система просування по службі (управління кар'єрою); звільнення персоналу; побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці; політика заробітної плати та соціальних послуг; управління витратами на персонал [3, с. 99].

Процес формування кадрової політики торговельними мережами здійснюється на трьох етапах (рис. 1). При формуванні ефективної кадрової політики повинні бути узгоджені наступні аспекти: визначення пріоритетних цілей та роз-



**Рис. 1. Етапізація формування кадрової політики торговельних мереж\***

\* Джерело: Складено автором на основі [5; 12]

робка загальних принципів кадрової політики; організаційно-штатна політика, яка включає планування потреби в кадрах, формування структури, створення резерву, заміщення і просування; інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації; фінансова політика – формування принципів розподілу ресурсів та забезпечення ефективної системи стимулювання праці; політика розвитку персоналу – профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації; оцінка результатів діяльності повинна включати аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем в кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Основними методологічними підходами до формування кадрової політики торговельних мереж є [13, с. 18]:

1. Процесний, суть якого полягає у тому, що кадрову політику розглядають як процес: її формування, прийняття, реалізація через певні конкретні кадрові процеси і технології, аналіз кадрової політики і регулювання на цій основі діючої.

2. Системний, відповідно до якого кадрова політика – це система елементів (підсистем) щодо формування, використання, розвитку персоналу організації.

3. Поведінковий, який стверджує, що головне в кадровій політиці – це управління поведінкою людини, важлива мотивація, задоволеність працею, потреби та інтереси основних груп персоналу, виражений соціально-психологічний аспект управління.

4. Інституціональний підхід розглядає кадрову політику як реалізацію сукупності норм (формальних і неформальних), правил, традицій, дій ролей і статусів. Всі дії (в т. ч. взаємодії) суб'єктів відносин є інституційно закріпленими.

Аналізуючи кадрову діяльність у торговельних мережах, варто зазначити, що найбільшими гравцями торговельного ринку України є: мережа супермаркетів «Сільпо», мережа «Велика Кишеня», роздрібна мережа «Фуршет», компанія «КАРАВАН Megastore», компанія «Таврія В», компанія «Епіцентр», мережа «Еко маркет», мережа гіпермаркетів FOZZY, магазини біля дому «Фора», ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та ін.

Кожне торговельне підприємство має свою кадрову ідеологію. Тому нині використовують більш нейтральні терміни, наприклад, «філософія підприємства» або «кредо». Філософія (кредо) підприємства – це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної мети підприємства. Філософія підприємства має такі складові: цілі і завдання підприємства, ділові, моральні якості персоналу; умови праці, робоче місце, оплата й оцінка праці; соціальні цінності та соціальні гарантії. Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм та звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю України і Типовим правилам та враховувати специфіку підприємства [12, с. 69].

Кадрова політика ПрАТ «Фуршет», другої найбільшої корпорації з роздрібною продажу в Україні (входить до числа найбільших в країні підприємств роздрібною торгівлі. Сьогодні мережа

«Фуршет» налічує 112 магазинів – 103 магазини у всіх регіонах України, у тому числі п'ять супермаркетів «Гурман-Фуршет», а також 10 магазинів у Республіці Молдова) спрямована на створення високопрофесійного згуртованого колективу, здатного якісно та оперативно розв'язувати поставлені завдання. У ПрАТ «Фуршет» існує практика прийняття на роботу студентів на стажування, а потім надання їм можливостей успішного кар'єрного зростання [8]. Основними принципами кадрової політики компанії є: принцип гласності полягає в широкій поінформованості колективу у окремих працівників з питань політики, принципів і методів підбору кадрів, кадрової перспективи, удосконалення матеріального і морального стимулювання, перспектив підвищення матеріального добробуту; принцип підбору кадрів за діловими і моральними якостями визначає основи кадрової політики підприємства, яка конкретизується стосовно окремих категорій працівників у сукупності вимог до претендентів на зайняття тієї чи іншої посади; принцип ротації кадрів реалізується в цілеспрямованому горизонтальному і вертикальному переміщенні працівників з метою найбільш ефективного використання їхніх здібностей, знань і практичних навичок, реалізації програм управління кар'єрами [8].

Кадрова політика ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (мережі магазинів професійної оптової торгівлі на засадах самообслуговування, яка є частиною Metro Group) зорієнтована на підбір висококваліфікованих спеціалістів, їх навчання та професійне вдосконалення, утримання ключових співробітників. Однією із важливих задач кадрової роботи на ТОВ «Метро Кеш енд Кері» є формування стабільного трудового колективу, здатного в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування, на началах самоуправління досягти великих кінцевих результатів. Ця робота направлена на забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиток у працівників відповідальності за вирішення задач підприємства, виховання кадрів на кращих трудових традиціях, а також на підвищення зацікавленості робітників в найбільшій продуктивності праці. Кадрова робота на підприємстві направлена на досягнення такого стану, при якому б кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем [7]. Основними принципами кадрової роботи є поєднання вимогливості, контролю роботи працівників з повагою до них, вимагає в процесі кадрової роботи поєднувати вимогливість до якісного виконання службових обов'язків працівниками з постійним контролем і оцінкою їхньої службової діяльності. Контроль і оцінка службової діяльності не повинні проводитися у формі, яка принижує гідність працівника, а покликані бути чинниками підвищення ефективності праці, виконувати мотиваційну роль стосовно працівників [14].

Кадрова політика компанії «Епіцентр» (потужної національної мережі будівельно-господарських гіпермаркетів) ґрунтується на тому, що персонал у торговельній мережі формується за рахунок кар'єрного зростання та набору працівників. ТОВ «Епіцентр» пропонує хороші умови праці, компанія вважається конкурентоспроможною на ринку праці. Завдяки гнучкому графіку роботи та прийому працівників компанія має можливість приймати на роботу студентів, молодих батьків, людей з фізичними вадами. Керівництво компанії побудувало відмінну систему розподілу праці. Кожен працівник має свій затверджений фронт

робіт, який він щоденно виконує. На підприємстві жорстко регламентується робочий день. Це дає можливість краще контролювати роботу та підтримувати дисципліну серед працівників [6]. Основними принципами кадрової політики підприємства є: принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості полягає в організації кадрової роботи за схемою: інтереси працівника – інтереси системи; принцип пропорційності відображає необхідність дотримання конкретних пропорцій між різними функціональними групами працівників за чисельністю, кваліфікацією і обсягами виконуваних робіт; принцип балансування вікового чинника реалізується шляхом поєднання досвідчених працівників із молодими кадрами, систематичного поповнення управлінських кадрів за рахунок енергійних, перспективних працівників [6].

Кадрова політика торговельної мережі «Брусничка» формується на основі можливості розвитку інтересів співробітників компанії. Це основний принцип кадрової політики, який мотивує персонал, демонструє значущість кожного співробітника і підвищує лояльність до компанії [9].

Враховуючи рівні усвідомленості правил і норм, які є підґрунтям кадрових заходів та безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на кожному торговельному підприємстві, можна виокремити такі типи кадрової політики, що застосовуються торговельними мережами [12, с. 68]:

1. Пасивна кадрова політика. Керівництво підприємства за подібної кадрової політики працює в

режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які намагається усунути будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки.

2. Реактивна кадрова політика. За такої політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, брак мотивації до високопродуктивної праці.

3. Превентивна кадрова політика. Кадрова служба підприємств має не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку підприємства передбачаються короткострокові та середньострокові прогнози потреб у кадрах, а також стратегічні завдання з розвитку персоналу.

4. Активна кадрова політика. Керівництво має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, проводить постійний моніторинг ситуації і корегує виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації.

Розглянемо типи кадрової політики, відповідно до відкритості, які використовують ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», компанія «Епіцентр», ПрАТ «Фуршет» та торговельна мережа «Брусничка» (табл. 1).

Загалом кадрова політика на даних торговельних мережах здійснюється в таких напрямках:

Таблиця 1

Характеристика типів кадрової політики, що застосовуються у торговельних мережах\*

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність приходу нових робочих рук
	ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» Компанія «Епіцентр» ПрАТ «Фуршет»	Торговельна мережа «Брусничка»
Адаптація персоналу	Можливість швидкого вмикання в конкурентні відношення, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої згуртованості колективу, вмикання в традиційні підходи
	ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» Компанія «Епіцентр»	Торговельна мережа «Брусничка» ПрАТ «Фуршет»
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду; загальних технологій, адаптовано до роботи організації
	ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» Компанія «Епіцентр»	Торговельна мережа «Брусничка» ПрАТ «Фуршет»
Просування персоналу	Утруднена можливість росту, тому що переважає тенденція набору персоналу	Превага при призначенні на вищестоящі посади завжди віддається співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
	Торговельна мережа «Брусничка»	ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» Компанія «Епіцентр» ПрАТ «Фуршет»
Мотивація і стимулювання	Превага віддається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Превага віддається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеки, соціальному прийнятті)
	–	ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» Компанія «Епіцентр» ПрАТ «Фуршет» Торговельна мережа «Брусничка»
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив із боку нових співробітників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності співробітника та організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини і підприємства
	ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» Компанія «Епіцентр»	ПрАТ «Фуршет» Торговельна мережа «Брусничка»

\*Джерело: Складено автором на основі [12; 13]

1. Зайнятість та підбір кадрів. Складений баланс працівників кожного року показує підприємству потребу в працівниках. Даний баланс передають працівнику відділу кадрів, а він, у свою чергу, оголошує про набір персоналу. У більшості торговельних мереж набір працівників відбувається завдяки рекламному оголошенню, в якому вказують: ключові елементи роботи; необхідна кваліфікація; місцезнаходження; передбачувана платня. Прийом кадрів відбувається на конкурсній основі, а також анкетним опитуванням. Після набору працівників здійснюють добір та розстановку кадрів.

2. Навчання та перепідготовка кадрів. Торговельні мережі проводять навчання кадрів, застосовуючи методи інструктажу, ротації, учнівства та наставництва. Мета навчання – формування зацікавленості працівника до кар'єрного росту.

Навчання кадрів торговельних мереж здійснюється на таких етапах:

1. Виявлення потреби у навчанні працівників за допомогою аналізу і зіставлення знань, умінь і навичок, якими володіє персонал, а також які необхідні для здійснення мети підприємства.

2. Розробка плану навчання, яка включає: складання програми навчання; вибір викладачів; визначення термінів навчання; розробка критеріїв оцінки ефективності навчання; розподіл витрат на навчання. Підсумком планування є готовий, затверджений вищим керівництвом детальний план навчання працівників підприємства.

3. Реалізація плану навчання, яка передбачає безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання. Особливістю цього етапу є виявлення недоліків наявних планів, що при системній роботі дозволить уникнути проблем у майбутньому.

4. Оцінювання ефективності навчання. Основне завдання оцінки – зрозуміти, чи повною мірою працівники використовують знання і навички, які вони отримали в результаті навчання [15].

3. Формування системи мотивації персоналу. Мотивація персоналу торговельних мереж відбувається шляхом матеріального стимулювання, яке є засобом забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробничою, підприємницькою, торговельною або комерційною діяльністю [1].

Торговельні мережі застосовують відрядну, погодинну, комісійну і комбіновану (відрядно-погодинну) форми оплати праці, кожна з яких передбачає певні доплати, надбавки та премії. Заробітна плата у торговельних мережах залежить від складності роботи, умов, кількості та результатів праці.

У сучасних умовах, існують такі проблеми організаційного характеру, що впливають на ефективність кадрової політики торговельних мереж, до яких належать насамперед [10]:

– необхідність формування ефективного механізму розподілу ресурсів торговельних мереж, що має забезпечити сферу кадрової політики фінансовими, організаційними та правовими можливостями;

– створення належних умов праці та професійного розвитку працівників торговельних мереж, ефективна організація їх ділової активності та впровадження сучасних методів оцінки персоналу;

– відповідність заходів кадрової політики та їх інтенсивності у відношенні до визначених форм

та методів кадрової політики, що є структурним елементом корпоративної стратегії;

– приведення кількісних та якісних характеристик кадрового складу до показників, що є необхідними задля оптимальної реалізації кадрової стратегії торговельних мереж.

Виділимо основні фактори, які впливають на ефективність процесу навчання персоналу торговельних мереж:

– достовірні інформація щодо форм та методів перепідготовки персоналу, а також форм мотивації;

– наявність певних матеріальних основ навчання персоналу;

– бажання персоналу навчатись;

– методи оцінки системи навчання персоналу.

Проблеми в кадровій роботі торговельних мереж полягають у тому, що вони:

– проводять тільки поточну кадрову роботу;

– недостатньо мотивують працівників;

– недостатньо заохочують працівників до навчання.

При виборі ефективної кадрової політики необхідно враховувати фактори, властиві зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємства, такі як: вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства; фінансові можливості підприємства, обумовлений їм припустимий рівень витрат на керування персоналом; кількісні та якісні характеристики наявного персоналу і спрямованість їх зміни в перспективі й ін.; ситуація на ринку праці (кількісні та якісні характеристики пропозиції праці по професіях підприємства, умови пропозиції); попит на робочу силу з боку конкурентів, що складає рівень заробітної плати; впливовість профспілок, твердість у відстоюванні інтересів працівників; вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та ін. [4, с. 135].

З вищевказаних проблем кадрову політику торговельних мереж можна покращити шляхом:

1. Підвищення вимог до нових працівників в процесі їх підбору до торговельних мереж. Головна вимога до кандидата на посаду має полягати в тому, що вони повинні мати спеціальну освіту. Для того щоб сформувати дієвий кадровий резерв потрібно залучати до торговельних мереж висококваліфікованих кадрів. Це потребує розробки дієвої методики аналізу перспектив кандидата на певну посаду.

2. Проведення адаптації нових кадрів, тобто забезпечення підвищення кваліфікації працівників торговельних мереж. Навчання персоналу повинне бути безупинним процесом відповідно до створеної єдиної державної системи професійного росту персоналу. Кожен працівник протягом визначеної частини часу дня, тижня, місяця і року повинен підвищувати кваліфікацію, оволодівати сучасними досягненнями науково-технічного процесу.

3. Удосконалення системи мотивації персоналу торговельних мереж. Перш за все потрібно збільшити заробітну плату працівникам, які мають дві і більше освіти, а також збільшити розмір премій.

4. Удосконалення професійного навчання персоналу торговельних мереж. Періодично направляти вище керівництво на навчання, а також з кожним роком підвищувати кваліфікацію певної кількості працівників у центрах підвищення кваліфікації.

5. Удосконалення процесу атестації кадрів у торговельних мережах. Перш за все не атестова-

них працівників, які не пройшли атестацію, потрібно звільнити, а тим, які пройшли, забезпечити кар'єрний ріст.

6. Заміщення вакантних посад здійснювати з кадрового резерву працівників торговельних мереж.

7. Кар'єрний ріст потрібно здійснювати, враховуючи досвід працівників, а також висновки атестаційної комісії. Кар'єра у торговельних мережах повинна приваблювати не тільки розміром заробітної плати та премій, а ще й вона повинна бути стабільною, престижною та мобільною.

8. Заохочення молодих працівників з певною освітою. З цієї метою потрібно надавати їм різного роду гарантії.

**Висновки і пропозиції.** Основними проблемними питаннями організації кадрової політики торговельних мереж є організація в основному поточної кадрової роботи (особливо що стосується малих торговельних підприємств); недостатня вмотивованість працівників до роботи; недостатній рівень підвищення професійної кваліфікації та навчання працівників. Для торговельних мереж в процесі управління персоналом дуже важливо використовувати системний підхід, тому для ефективності моделі управління персоналом потрібно, щоб сам процес управління персоналом: орієнтувався на мету торговельної мережі; відповідав зовнішньому середовищу; був сумісним з організаційною структурою.

### Список літератури:

1. Бурик А.Ф. Вдосконалення матеріального стимулювання в сільськогосподарських формуваннях у ринкових умовах / А.Ф. Бурик, М.Ф. Железний [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/zhpumus\\_2014\\_85\\_26.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/zhpumus_2014_85_26.pdf).
2. Вихристюк М.О. Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії розвитку машинобудівного підприємства / М.О. Вихристюк, В.Г. Мамченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Mashbud\\_2010\\_6\\_18.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Mashbud_2010_6_18.pdf).
3. Ганза І.В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством / І.В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. – Вип. 1 (19). – С. 98–103.
4. Сохацька О.М., Тарнавська Н.П., Тибінь А.М. та ін. Корпоративне управління в Україні. Теоретико-методологічні аспекти: [монографія] / [О.М. Сохацька, Н.П. Тарнавська, А.М. Тибінь та ін.] – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 359 с.
5. Мартиненко В.П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом / В.П. Мартиненко, Н.В. Руденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2900>.
6. Офіційний сайт компанії «Епіцентр» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epicentr.com.ua/>.
7. Офіційний сайт «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metro.ua/>.
8. Офіційний сайт ПрАТ «Фуршет» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://furshet.ua/>.
9. Офіційний сайт ТМ «Брусничка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brusnichka.com.ua/>.
10. Перепада Ф.Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств / Ф.Л. Перепада [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/eui\\_2013\\_1\\_48.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2013_1_48.pdf).
11. Севастьянов Р.В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення / Р.В. Севастьянов, С.А. Ткаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_177.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_177.pdf).
12. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В. Стрехова // Економічний часопис – XXI. – 2012. – № 3–4. – С. 66–70.
13. Шаповалов Ю.В. Совершенствование кадровой политики муниципального учреждения здравоохранения в новых экономических условиях / Ю.В. Шаповалов // Экономические науки. Москва. – 2008. – № 7. – С. 16–21.
14. Ющенко А. Лучшие обучающие компании: Метро кэш энд Керри / А. Ющенко // HRMagazine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrm.ua>.
15. Ющенко Р.О. Проблеми професійного навчання персоналу на виробництві / Р.О. Ющенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1230/1/%D0%AE%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A0.%20%D0%9E.%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D1%96.pdf>.

Гонская М. Р.

Львовская коммерческая академия

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

### Резюме

В статье определен механизм реализации кадровой политики. Проиллюстрированы этапы формирования кадровой политики торговых сетей. Раскрыты методологические подходы к формированию кадровой политики торговых сетей. Определены основные направления кадровой политики в торговых сетях. Выделены основные факторы, которые влияют на эффективность процесса обучения персонала торговых сетей. Предложены направления улучшения кадровой работы торговых сетей.

**Ключевые слова:** кадровая политика торговых сетей, элементы кадровой политики, управление персоналом торговых точек, обучение персонала торговых сетей, подбор кадров, кадровый резерв.

Gonska M. R.

Lviv Academy of Commerce

## IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL POLICY OF RETAIL CHAINS

**Summary**

The article defines the mechanism for the implementation of personnel policy. Illustrates the stages of formation of personnel policy of retail chains. The methodological approaches to the formation of personnel policy of retail chains. Characterized by the types of personnel policy. Determined the main directions of personnel policy for data distribution networks. The main factors that affect the effectiveness of the personnel training process of trading networks. Set direction for improving HR performance trading networks.

**Keywords:** HR policies retail chains, elements of personnel policy, management of sales personnel, training sales networks, recruitment, personnel reserve.

УДК 338.46

Гончаренко І. М.

Київський національний університет технологій та дизайну

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС

Досліджено сучасний стан та перспективи розвитку міжнародних торгово-економічних відносин у сфері послуг України. Проведено аналіз сильних і слабких сторін інтеграційного об'єднання, можливостей і загроз національного ринку сфери послуг в умовах інтеграції до ЄС. Запропоновано вирішення комплексу завдань для розвитку національного ринку сфери послуг.

**Ключові слова:** глобалізація, сфера послуг, міжнародна торгівля послугами, інтеграція, зона вільної торгівлі.

**Постановка проблеми.** Процеси глобалізації міжнародного економічного розвитку ставлять перед кожною країною завдання щодо визначення ступеня відповідності економічної системи держави сучасним вимогам та визначенню перспектив економічного розвитку країни, зокрема і для України.

В усіх розвинених країнах світу й багатьох країнах, що розвиваються, протягом останніх десятиліть відбулася переорієнтація структури економіки від виробництва товарів на виробництво послуг. Враховуючи шлях подальшої інтеграції України до ЄС, найбільш вагомими залишаються цінні питання щодо торгівлі газом, продукцією сільського господарства, промисловості. Торгівля послугами також підпадає під вплив інтеграційних процесів, оскільки більшість послуг, якими торгує Україна, є супровідними до вище перелічених товарів. Вибір саме цього сегменту економіки для аналізу обумовлений й зростанням його ролі для української економіки, що проявляється у створенні ним більше ніж 70% валової доданої вартості країни та продукуванні 2/3 робочих місць. Тож вивчення сфери послуг наразі набуває значної актуальності, а проблема впливу на неї інтеграційних процесів потребує подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти розвитку послуг в Україні та світі розглядаються у працях вчених, таких як В.В. Апопій [1], Т.В. Бурменко, В.Г. Герасимчук, В.В. Козик [2], В.І. Куценко, О.Б. Моргулець [3], І.І. Олексін, Г.І. Трілленберг, Т.В. Футало, Н.О. Шутовська, В.Е. Гордін [4]. Теоретико-методологічною базою вивчення інтеграційних процесів є праці Р. Арона, Б. Баласса, Я. Вайнера, К. Дойча, Г. Касселя, Г. Мюрдала. Вітчизняні науковці А. Гальчинський, В. Геєць [5], Я. Жаліло, А. Мокій, А. Старостіна присвятили

свої праці визначенню найефективніших інтеграційних напрямків для України.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Останнім часом майже всі сучасні дослідження спрямовані на вивчення наслідків інтеграції для торгівлі товарами. Сфера послуг розглядається як дотична до них, а її особливості не враховуються на належному рівні. Тож виникає необхідність більш докладно дослідити стан взаємовідносин з ЄС у сфері послуг та виявити шляхи її розвитку залежно від процесів інтеграції.

**Метою статті** є дослідження перспектив та особливостей сучасного стану та розвитку міжнародної торгівлі послугами, а також виявлення можливих загроз та перспектив розвитку сфери послуг в умовах інтеграції України до ЄС.

**Вклад основного матеріалу.** Головним критерієм, який може змінитися від напрямів процесів інтеграції, а також характеризує рівень наявних торговельних відносин, є обсяг міжнародної торгівлі послугами. Цей індикатор майже постійно збільшувався, починаючи від формування в Україні ринкової економіки, що посприяло розвитку торгівлі та виходу держави на міжнародні ринки. Однак, порівнюючи основні показники міжнародної торгівлі послугами з показниками міжнародної торгівлі товарами, можна зробити висновки про доцільність спеціалізації України саме на послугах. Розглядаючи дані про структуру валового внутрішнього продукту України за кінцевим використанням можна побачити динаміку співвідношення експорту та імпорту України за останні роки (табл. 1).

Аналізуючи дані можемо зробити висновок, що зі зростанням обсягів експортно-імпорتنих операцій, імпорт в Україні в останні роки хронічно випереджає експорт, а їх різниця досягає часом 8% ВВП.

Основними партнерами з торгівлі послугами є країни-члени митного союзу Росії, Білорусі, Ка-