

Знанецький В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ
ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ
РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ**

Ефективність використання персоналу роздрібних торговельних мереж виступає узагальнюючою характеристикою використання робочої сили при створенні і реалізації торгової послуги. При цьому очевидно, що різні сторони економічної, організаційної і соціальної ефективності праці настільки тісно пов'язані між собою, що можна говорити про їх взаємообумовленість, тому завдання підвищення ефективності праці на підприємстві роздрібної торгівлі можуть бути вирішені тільки на основі комплексного підходу, що дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між об'єктами управління ефективністю праці, чинниками і умовами її підвищення, та сформуванню на цій основі постійно діючий механізм управління, що забезпечує високий рівень прибутковості як торговельної мережі, так і окремого магазину у її складі.

Організаційна ефективність базується на дії головного принципу ефективної організації торгово-технологічних процесів в магазині, що полягає у комплексному підході до організації продажів покупцям за рахунок прискорення оборотності товару на основі підвищення продуктивності праці, вдосконалення робочих процесів і гнучкого регулювання витрат робочої сили, що є умовою досягнення економічної ефективності діяльності магазину при задоволеності цільових груп покупців якістю торгової послуги.

Економічна ефективність виражається не стільки у продуктивності праці торгового персоналу, як у співвідношенні показників доходів та витрат. При цьому слід зазначити, що на підприємствах роздрібної торгівлі саме організаційна ефективність праці здійснює найсильніший вплив на економічну віддачу від одиниці витрат праці, оскільки зростання виручки забезпечується за рахунок поліпшення результатів роботи – продуктивності праці і якості

обслуговування, а до зниження собівартості торгової послуги приводять оптимізація використання робочої сили шляхом формування гнучких структур персоналу і гнучкого робочого часу, а також мінімізація втрат від плинності, абсентеїзму і деструктивної діяльності персоналу.

Соціальна ефективність передбачає узгодження інтересів головних суб'єктів торговельної діяльності – персоналу магазину та покупців.

Метою управління ефективністю праці у роздрібних торговельних мережах є забезпечення збалансованості між витратами, вартістю і результативністю робочої сили шляхом використання внутрішніх можливостей, блокуючих або нейтралізуючих сильний вплив постійно діючих чинників, що несприятливо позначаються на ефективності праці. Така збалансованість досягається при виконанні головних умов, комплексно сприяючих підвищенню ефективності праці:

1. Оптимальність організації робочих процесів з точки зору необхідності і достатності витрат робочої сили для досягнення максимальної результативності праці при високій якості обслуговування покупців.

2. Гнучкість структури персоналу за чисельністю, кваліфікацією, функціональністю, формами зайнятості, часом і вартістю використання, що дозволяє компенсувати низьку продуктивність низько-кваліфікованої і нелояльної робочої сили за рахунок високої продуктивності компетентних і відданих магазину роздрібно-торговельної мережі працівників.

3. Ефективність процесів управління персоналом із забезпечення підприємства необхідною робочою силою, навчання, розвитку і мотивації персоналу для формування кадрового потенціалу.

Усі три вказані умови одночасно і прямо впливають на об'єкти управління ефективністю праці – результативність, витрати і вартість праці, кадровий потенціал. По-перше, при високій трудовитратності торгово-технологічних процесів продуктивність праці і якість обслуговування покупців залежать від правильності визначення необхідної кількості і якості робочої сили. Оптимізація робочих процесів дозволяє гнучко розподілити персонал по

функціях і операціях залежно від купівельного потоку, щоб забезпечити необхідний рівень сервісу у будь-який час роботи магазину. Крім того, раціональні робочі процеси і стандарти обслуговування зводять до мінімуму втрати робочого часу і допомагають контролювати трудову і технологічну дисципліну (операційна ефективність).

По-друге, гнучка структура персоналу дає можливість не лише гнучкіше виконувати розстановку працівників впродовж зміни, тижня, місяця, вирішуючи проблему нерівномірності купівельного потоку і сезонності продажів, але і економити витрати на робочу силу, що у результаті підвищує рентабельність персоналу (витрати і вартість праці).

По-третє, в умовах постійно високої плинності персоналу швидкість, якість, надійність і вартість підбору, найму, адаптації і підготовки нових співробітників вирішальним чином впливають на досягнення планових показників виручки, оскільки оперативна заміна звільнених працівників дозволяє максимально задіяти виробничі можливості магазину [1].

Оскільки значну частку персоналу магазинів складають низько-кваліфіковані і нелояльні працівники, роздрібні торговельні мережі гостро потребують кваліфікованих і відданих співробітників, що вимагає реалізації особливих підходів до їх розвитку, мотивації й утримання. Ця робота вимагає істотних інвестицій, але окупається завдяки високій продуктивності праці, низькій плинності і благонадійності персоналу (кадровий потенціал).

Таким чином, в умовах високих підприємницьких ризиків концентрація на результативності, витратах і вартості праці, а також стані кадрового потенціалу при виконанні умов високої ефективності праці забезпечує її підвищення і підтримку на рівні, необхідному для досягнення комерційних і фінансових цілей роздрібною торговельною мережею.

Список використаних джерел:

1. Потери торговых предприятий и методы их минимизации. URL: <http://www.aesg.ru/docs/Poter-Torg-Predpr.pdf>
2. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку: колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2018. 404 с.