

УДК 65.014.1

Т.С. Мішустіна, І.Б. Пробко

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто систему управління операційною діяльністю торговельного підприємства та подано рекомендації щодо вдосконалення управління, досліджено структуру персоналу, залежність товарообігу від плинності кадрів, причини плинності кадрів. Запропоновано напрями вдосконалення системи корпоративного управління персоналом, які дозволять оптимізувати чисельність персоналу, що значно зменшить витрати на оплату праці без погіршення операційної складової торговельного процесу.

Ключові слова: операційна діяльність, корпоративне управління, організаційна структура, кадрова політика, показники ефективності.

Постановка проблеми. Динамічний розвиток ринкової економіки в Україні зумовлює високі вимоги до оцінки ефективності функціонування економічних систем різних рівнів. Найбільшу увагу приділяють торгівлі як комерційній системі та як самостійному напрямку національної економіки. Процеси, які відбуваються в українській економіці, докорінно змінюють економічне середовище функціонування торговельних підприємств. Сьогодні в цій галузі, поряд зі зростанням кількості підприємств, а разом з цим і конкуренції, має місце дестабілізація трудових колективів та висока плинність кадрів, особливо молодшого обслуговуючого персоналу. Це вимагає не просто підвищення ефективності використання операційних ресурсів і остаточної заміни екстенсивних механізмів перетворення ресурсів на інтенсивні, а формування сучасної парадигми управління продуктивністю організацій. Тому актуальним є розроблення і впровадження нових інструментів та механізмів ефективного управління кадровим потенціалом підприємства, які забезпечували б ефективне систематичне якісне вдосконалення всіх факторів операційної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних проблем забезпечення ефективності функціонування торговельних підприємств зробили В.В. Апопій, І.О. Бланк, Є.І. Бойко, О.Д. Вовчак, Я.А. Гончарук, В.І. Гринчуцький, В.С. Загорський, В.І. Іваницький, А.В. Калина, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, В.С. Марцин, Є.В. Мних, Г.В. Митрофанов, В.А. Павлова, С.Ф. Покропивний, А.А. Садеков, Л.Г. Словінська, Л.Л. Теренова, Н.М. Ушакова, А.М. Фрідман.

Дослідження систем управління операційною діяльністю вітчизняних підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів викладено в працях таких вчених, як: Л.О. Лучанінова, Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, М.В. Се-

мимикіна, В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко, Д.С. Варнавіська, В.М. Бережний, Ю.Б. Кравчук, А.С. Погорєлова.

Особливу увагу варто приділити працям таких дослідників, як: В.Є. Момот, А. Мунтяну, Т. Носуліч, Т.Ю. Базарова, Т.Ю. Витко, К. Деммке, Н.І. Жук, Г.С. Литвінова, Л.О. Лучанінова та ін. Але, незважаючи на вагомий доробок цих учених, питання вдосконалення системи управління задля підвищення ефективності операційної діяльності підприємства все ще залишаються актуальними і до сьогодні.

Постановка завдання. Метою роботи є теоретичне та практичне дослідження системи управління операційною діяльністю мережі магазинів та визначення основних напрямів її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з нормативними документами, торгівля – це вид економічної діяльності у сфері товарообігу і просування товарів і послуг від виробника до споживача у формі купівлі-продажу та надання пов'язаних з цим послуг [1].

Будь-яка діяльність, зокрема й торговельна, має певну спрямованість і організовується для досягнення поставлених цілей, які можна назвати цілями функціонування. Будучи атрибутом ринку, торгівля формується на його принципах, які є неодмінною умовою її розвитку. Ринок – це система економічних відносин між продавцями і покупцями, основою яких є купівля-продаж товарів, тобто торговельна діяльність. Її мета – збільшення доходів у торгівлі за умови задоволення попиту покупців [9, с. 72].

Функціонування системи управління операційною діяльністю обумовлює необхідність порівняння показників діяльності різних центрів прибутку. Забезпеченню ефективності управління операційною діяльністю сприятимуть: по-перше, гарантійна взаємодія фінансово-економічного підрозділу з підрозділами планування, аналізу та контролю; по-друге, чіткий поділ меж відповідальності за реалізацію основних завдань щодо управління прибутком. Особливу увагу слід приділяти побудові внутрішньої, організаційної структури управління операційною діяльністю, інформаційному забезпеченню управлінського циклу та проведенню регулярного моніторингу управління операційною діяльністю на підставі обліково-аналітичної інформації.

Основними регламентами моніторингу управління операційною діяльністю підприємства є:

- розробка методики цільових показників підприємства;
- орієнтація робіт з планування «знизу-вгору» для забезпечення досягнення мети підприємства, сформульованої «згори-вниз»;
- розробка пропозицій щодо узгодження проекту бюджету, коли з'ясується його невідповідність поставленим цілям;
- відстеження тематики, яка не увійшла до затвердженого плану на майбутній рік;
- забезпечення взаємозв'язку між напрямками діяльності підприємства;
- забезпечення узгодженості стратегічного й оперативного планування;
- попередній моніторинг виконання плану й прогнозування основних показників операційної діяльності.

Основними напрямками моніторингу управління операційною діяльністю є: 1) координація інформаційного зв'язку з виробничими підрозділами;

2) розробка і узгодження процедур формування обліково-аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень; 3) автоматизація обробки даних і уніфікація документального супроводу управлінського циклу; 4) організація моніторингу.

Таким чином, управління операційною діяльністю не обмежується рамками облікової системи, в його основі лежить створення інтегрованої інформаційної системи планування, аналізу, контролю і моніторингу. Оптимальним варіантом вирішення цієї проблеми є розробка регламенту побудови інформаційної системи для управління операційною діяльністю підприємства.

Для формування кадрової політики торговельного підприємства необхідне своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів підбору, збереження персоналу, його розвитку відповідно до вимог суб'єкта господарювання, чинного законодавства та стану ринку праці.

У сучасних умовах торговельне підприємство у процесі формування та ефективного використання персоналу стикається з низкою проблем, до яких можна віднести:

- наявність недостатньо високого організаційно-правового, освітнього, професійно-кваліфікаційного, культурного, соціально-психологічного рівня персоналу, який претендує на вакантні посади.

- високий рівень витрат на використання деяких методів кадрового забезпечення.

Основними принципами кадрової політики торговельного підприємства мають стати: наукова обґрунтованість; гнучкість; відповідність стратегії розвитку; демократичність; комплексність; системність та врахування економічних і соціально-психологічних факторів; використання індивідуального підходу до торгово-операційного працівника; окупність заходів кадрової політики у процесі господарської діяльності; економічна обґрунтованість, тобто відповідність реальним фінансовим можливостям.

Проведені дослідження ефективності формування та використання персоналу дозволили виявити, що на торговельних підприємствах приділяється недостатньо уваги:

- якісній оцінці формування персоналу за відповідними класифікаційними ознаками;

- здійсненню аналізу динаміки показників стану та руху персоналу;

- діагностиці ефективності використання персоналу у відношенні до основних економічних показників (товарообігу, торговельної площі, прибутку);

- прогнозуванню чисельності груп працівників за видами та напрямками господарської діяльності;

- визначенню факторів впливу на вартість потенціалу торгово-операційного персоналу;

- розробці організаційно-економічних механізмів стимулювання та мотивації персоналу;

- плануванню економічних витрат з метою підвищення ефективності персоналу тощо.

Оптимізація кадрової політики торговельного підприємства за персонал-маркетингом має базуватися на таких основних підходах:

1. Стратегічний підхід до формування чисельності персоналу з урахуванням перспектив розвитку.
2. Відповідність обраного способу формування персоналу основним принципам кадрової політики.
3. Формування потреб у персоналі з урахуванням професійно-кваліфікаційних вимог кожної посади.
4. Реалізація активної позиції на ринку праці, у тому числі й у сфері освіти, що забезпечує задоволення вимог до персоналу.
5. Забезпечення відповідності умов працевлаштування вимогам певних кваліфікаційних груп працівників, що склалися на ринку праці [2].

Виокремимо етапи розробки кадрового плану торговельного підприємства: прогноз наявних трудових ресурсів, оцінка потреб у персоналі, розробка програми забезпечення трудовими ресурсами.

Прогнозування наявності трудових ресурсів у сфері торгівлі будується на основі аналітичної інформації щодо наявності кадрових ресурсів (працівників торгівлі), що збирає департамент керування персоналом. Аналіз наявних трудових ресурсів доцільно здійснювати у кількісному та якісному аспектах.

При плануванні потреб у торгово-операційних кадрах розрахунок здійснюється за посадами з урахуванням форм обслуговування, розміру торговельних площ, режиму роботи торговельного підприємства, прогнозу інтенсивності купівельних потоків з урахуванням сезонності, впродовж дня, тижня, за окремими місяцями року тощо. Нормативна чисельність торгово-операційного персоналу має плануватися за категоріями, доцільно використовувати рекомендовані середні нормативи чисельності персоналу на квадратний метр площі торговельної зали або нормативи обслуговування кількості покупців.

При формуванні чисельності персоналу в магазинах слід застосовувати декілька методів. Для касирів – кількість покупців, швидкість обслуговування і закріплені зони відповідальності. Для продавців гастрономії – кількість кілограмів за зміну (норматив викладання гастрономії та її продаж), кількість обслуговуваних покупців. Оскільки у продавця гастрономічного відділу – прямі продажі, його робочий час важко нормувати, але при цьому можливо встановити максимальну вагу, яку він може продати. Вантажник – нормування, кількість і вага товару, який він може доставити на полиці, прийняти товар від постачальника. Продавець торгового залу, кількість товару, який можна доставити на полиці. Далі для кожної штатної одиниці було запропоновано оптимальну кількість товарних груп, які він може обслуговувати. Ця система була випробувана на ряді магазинів, що надалі дозволило скоротити чисельність працівників до 8 чоловік молодшого обслуговуючого персоналу на один магазин. Таким чином, підприємство значно знизило витрати на оплату праці в поточному році. Також нормування дозволило скоротити 1 одиницю адміністрації магазину. При значному скороченні штату персоналу якість обслуговування не погіршилася, а навіть поліпшилася. Основною причиною поліпшення стало те, що персоналу були надані чіткі інструкції для кожної посади, а також був посилений контроль з боку керівництва.

Значне місце в оптимізації кадрової політики має посідати програма забезпечення персоналом торговельного підприємства. Така програма включає: графік потреби у залученні додаткових кадрів певної кваліфікації або скороченні їх чисельності відповідно до аналізу ринкової ситуації; заходи щодо задоволення потреб; обсяг грошових ресурсів, необхідних для реалізації програми та обґрунтування ефективності цих витрат.

До внутрішніх джерел залучення персоналу належать власні трудові ресурси. З метою підвищення ефективності внутрішнього найму доцільно розробити схему заміщення вакантних місць торговельного підприємства, які передбачають як вертикальне (підвищення, пониження на посаді), так і горизонтальне заміщення (переведення з відділу до відділу на відповідному рівні). Ефективність відбору персоналу визначається як співвідношення результату (якість набраного персоналу) до витрат на його залучення. Особливі вимоги ставляться до відбору персоналу вищого і середнього рівня управління торговельним підприємством.

Враховуючи вищезазначене, пропонуємо використовувати персонал-маркетинг, який значно підвищує ефективність кадрової політики торговельного підприємства (рис. 1).

		Рівень володіння прогнозом розвитку кадрової ситуації:	
		низький	високий
Рівень використання засобів впливу на розвиток кадрової ситуації:	низький	Пасивна кадрова політика: використання як зовнішніх, так і внутрішніх джерел (пошук серед працюючих працівників, їх знайомих, використання служб зайнятості, ЗМІ, Інтернету, переманювання працівників тощо)	Превентивна кадрова політика. Зовнішні джерела: використання навчальних закладів; кадрових агентств; ЗМІ, Інтернету; служб зайнятості; хедхантингу рекрутингових агентств. Внутрішні джерела: працівники підприємства, їх знайомі
	високий	Реактивна кадрова політика: за умов необхідності швидко зреагувати доцільним буде використання практично усіх існуючих методів кадрового забезпечення, незважаючи на їх вартість. Серед найбільш швидких за результатом – кадрові та рекрутингові агентства, переманювання працівників з інших підприємств-конкурентів та ін.	Активна кадрова політика: використання не лише власного досвіду кадрового забезпечення, але й зарубіжного та досвіду конкурентів. Серед методів кадрового забезпечення – використання усіх існуючих зовнішніх і внутрішніх джерел

Рис. 1. Матриця взаємозалежності кадрової політики від прогнозування кадрового забезпечення на торговельному підприємстві

На сучасному етапі розвитку більшість українських торговельних підприємств використовує пасивну кадрову політику. Цей висновок зумовлений тим, що:

- керівництво організацій не має чіткої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків;
- відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації;

3) керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків [10].

Для подальшого розвитку слід обрати реактивну кадрову політику. У руслі такої політики керівництво організацій здійснює заходи щодо локалізації кризи, виявляє причини, що призвели до виникнення кадрових проблем, діагностує поточні ситуації та використовує заходи екстреної допомоги [8]. Основним аспектом зміни ситуації на підприємстві має стати підвищення мотивації до високопродуктивної праці та зменшення плинності праці.

Існує ряд вимог, на які слід орієнтуватися при створенні системи стимулювання:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода має бути адекватна трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду та рівню кваліфікації;
- своєчасність: винагорода має йти за досягненням результату якомога швидше (якщо не у формі прямої винагороди, то хоча б у вигляді обліку для подальшої винагороди);
- значущість: винагорода має бути для співробітника значущою;
- справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному співробітнику організації та бути справедливими, зокрема і з його точки зору [7].

Щоб усвідомлено будувати систему мотивації, необхідна модель структури внутрішньої мотивації людини. Тобто тих чинників, які спонукають людину до діяльності, до досягнення результатів, прагнення до винагороди того чи іншого роду. Або прагнення до уникнення покарання за недосягнення результатів. Це дві різні «метапрограми», властиві людині, звідси і система «батога і пряника», відома з найдавніших часів.

Доцільно виділити різні категорії співробітників з точки зору набору складових у системі матеріального стимулювання.

Наприклад, зручно виділяти категорії співробітників через структуру бізнес-процесів підприємства: основні бізнес-процеси; підтримуючі (забезпечуючі) бізнес-процеси; управлінські бізнес-процеси; процеси стратегічного управління (Топ-менеджмент).

Можливі категорії преміювання [3]:

Категорія А: топ-менеджери, керівники ключових підрозділів, від яких залежить бізнес-результат.

Категорія В: керівники і співробітники – професіонали, які створюють основний бізнес-результат.

Категорія С: керівники і співробітники підтримуючих підрозділів або підрозділів, що надають послуги.

Категорія D: співробітники, які не впливають на бізнес-процеси компанії і не беруть участі в системі управління за цілями.

Фонд оплати праці співробітників складається з основної та додаткової заробітної плати. Основна заробітна плата працівників є відносно стабільною та враховує рівень кваліфікації, складність і ступінь відповідальності їх праці, умови та інтенсивність праці. Додаткова заробітна плата є змінною і залежить значною мірою від результатів господарської діяльності. Вона включає премії та доплати. Отже, найбільш наболілим питанням для персоналу на сьогодні є питання оплати праці, а відповідно, і її оцінки.

Персонал більшості торгівельних підприємств України має нестабільний склад, характеризується високими темпами плинності, хоча й має загалом непогані показники щодо якісного та кваліфікаційного рівня. Показники оплати праці персоналу мають невисокі показники, а показники реальної зарплати виявляють негативне її зростання, тобто зменшення, крім адміністративно-управлінського персоналу, що має дуже високі показники зарплати (середня зарплата адміністративно-управлінського персоналу перевищує середню зарплату решти працівників приблизно у 5 разів, при загальній чисельності адміністративно-управлінського персоналу у складі всього персоналу приблизно 13,5%). Це дає змогу зробити висновок, що більшість працівників мають не матеріальні мотиви, а соціально-психологічні (загрозу втратити робоче місце, стаж роботи на підприємстві та ін.). А отже, матеріальні заходи стимулювання праці на підприємстві мають низьку ефективність. До основної причини можна віднести невірну політику адміністративно-управлінського персоналу в питаннях оплати праці робітників (керівництво не зацікавлене в підвищенні оплати праці, бо це матиме вплив на зниження показників прибутковості підприємства, і ще деяких факторів), а також неефективну систему оцінки праці персоналу.

Виходячи з вищезазначеного, слід вжити таких заходів щодо організації матеріального стимулювання та оплати праці на підприємстві:

– Забезпечити впровадження нової методики оцінки праці персоналу на основі багатофакторної моделі оцінки праці персоналу.

– Запровадити нову систему преміювання, що є поширеною у багатьох економічно розвинутих країнах (таких як США, Англія та ін.). Такою системою є система, названа прізвиськом її автора – система Ракера. Вона базується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції у розрахунку на одиницю заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого стандарту Ракера – частки фонду оплати праці в обсязі продукції, яка визначається як середня величина її за останні роки. Розмір преміального фонду визначається таким чином: фактичний обсяг чистої продукції помножується на стандарт Ракера. З розрахованої величини виключається фактична виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилася, розглядається як результат підвищення ефективності праці, і значна її частка спрямовується на преміювання персоналу [4]. При визначенні розміру премії конкретних працівників до уваги має братися якісний показник їх діяльності.

На підставі кожної посадової інструкції слід розробити профілі посади, за якими проводити оцінювання на відповідність посаді. Результати оцінки застосовуються таким чином: найбільш високі результати є підставою для підвищення працівника. При результатах, рівень яких свідчить про «відпо-

відність роботи встановленим вимогам», передбачається впровадження матеріального заохочення у вигляді премій надбавок тощо.

Моніторинг здобутків персоналу має здійснюватися безпосереднім керівником як мінімум один раз на рік. Однак для підвищення об'єктивності оцінки доцільно застосовувати також елементи самооцінки та колективної оцінки. З урахуванням вищезазначеного було проведено експериментальне дослідження з оцінки праці працівників одного з торговельних підприємств.

За результатами дослідження 60% працівників, що були оцінені, відповідають встановленим вимогам, ще 40% перевищують вимоги, а отже, можуть бути переведені на вищі розряди чи посади або додатково заохочені матеріально порівняно з попередньою групою персоналу.

Запровадження зазначених форм оцінки та стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат на формування у персоналу підприємницького мислення (залучення до прийняття рішень), зацікавленості у розвитку торговельного підприємства. Одночасно треба підкреслити, що застосування цих відносно нових форм матеріального стимулювання – справа не проста, вона потребує творчого, комплексного підходу до залучення мотиваційного потенціалу.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, одним з досить ефективних шляхів удосконалення системи управління операційною діяльністю торговельного підприємства є оптимізація кадрової політики торговельних підприємств, що ґрунтується на використанні маркетингового інструментарію підвищення ефективності формування персоналу, дослідженні внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на кадрове забезпечення. Ефективна реалізація принципів персонал-маркетингу дозволяє обрати відповідну модель кадрової політики, враховуючи стан кадрового забезпечення торговельного підприємства. Використання сучасних методів управління персоналом забезпечує підвищення ефективності формування та використання трудових ресурсів, а також розвиток торговельних підприємств у майбутньому.

Список використаних джерел

1. ДСТУ 4303:2004 Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять. – К.: Держспоживстандарт України, 2005. – 236 с.
2. Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетинга: монография / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьева. – Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.
3. Ветлужских Е. Стратегічна карта, системний підхід і КРІ: Інструменти для керівників [Електронний ресурс] / Е. Ветлужских. – Режим доступу: <http://kniga.scienceontheweb.net/chto-takoe-performance-management-sistema-37672.html>
4. Вітюнін В.О. Підвищення ефективності управління професійними компетенціями персоналу: зарубіжний досвід і методики оцінки [Електронний ресурс] / В.О. Вітюнін. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/18371/1/268-275.pdf>
5. Гончарук А.Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : автореф. дис. ... д-ра. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А.Г. Гончарук. – Одеса, 2010. – 37 с.

6. Куцик П.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління: монографія/ П.О. Куцик, Л.Г. Медвідь, В.О. Шевчук, Д.О. Хариневич-Яворська. – Чернівці: Технодрук, 2015. – 370 с.

7. Пельтек Л.В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства / К.О. Капустян, Л.В. Пельтек // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. – 2009 р. – № 1 – С. 159–164.

8. Симочко М.І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торгових підприємств / М.І. Симочко // *Науковий вісник ужгородського університету. Серія: економіка*. – Ужгород: Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет», 2017. – Т. 2, № 1 (49). – С. 277–281.

9. Хорнгрен Ч. Управленческий учет, 10-е изд. / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 1008 с.

10. Pavlova V.A. Human resource in the system of enterprize strategic management / V.A. Pavlova, V.N. Orlova // *Економічний нобелівський вісник*. – Д.: Університет імені Альфреда Нобеля, 2016. – № 1(9) – С. 149–155.

References

1. State Standard 4303:2004 *Rozdribna ta optova torhivlia. Terminy ta vyznachennia poniat* [Retail and wholesale trade. Terms and definitions]. Kyiv, Derzhspozhyvstandart Ukrainy, Publ., 2005, 236 p.

2. Balabanova, L.V., Vorob'eva, E.K. (2004). *Upravlenye personalom na osnove marketynha* [Personnel Management based on Marketing]. Donetsk, DonGUET Publ., 212 p.

3. Vetluzhskykh Ye. *Stratehichna karta, systemnyj pidkhid i KPI: Instrumenty dlia kerivnykiv* [Strategic Map, System Approach and KPI: Tools for Managers]. Available at: <http://kniga.scienceontheweb.net/chto-takoe-performance-management-sistema-37672.html> (accessed 7 November 2017)

4. Vitiunin V.O. *Pidvyschennia efektyvnosti upravlinnia profesijnymy kompetentsiiamy personalu: zarubizhnyj dosvid i metodyky otsinky* [Increasing the efficiency of management of professional competencies of personnel: foreign experience and evaluation methods]. Available at: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/18371/1/268-275.pdf> (Accessed 3 November 2017)

5. Honcharuk A.H. (2010). *Formuvannia mekhanizmu upravlinnia efektyvnistiu pidpriemstva: avtoref. dys. D-ra. ekon. nauk* [Formation of the mechanism for managing the efficiency of the enterprise: Dr. Econ. sci. abstr. Dis.]. Odesa, 37 p.

6. Kutsyk P.O., Medvid' L.H., Shevchuk V.O., Kharynovych-Yavors'ka D.O. (2015). *Diial'nist' torhovel'nykh pidpriemstv u konkurentnomu seredovyschi: kontrol'no-analitychne zabezpechennia systemy upravlinnia: monohrafiia* [Activities of trading enterprises in a competitive environment: control and analytical support of the management system: monograph]. Chernivtsi, Tekhnodruk Publ., 370 p.

7. Pel'tek L.V., Kapustian K.O. (2009). *Formuvannia tsilisnoi systemy motyvatsii personalu pidpriemstva v konteksti upravlinnia prybutkom pidpriemstva* [Formation of a holistic system of motivation of the personnel of the enterprise in the context of profit management of the enterprise]. State and regions. Series: Economics and Business, no. 1, pp. 159-164.

8. Symochko M.I. (2017) *Audyt personalu iakelement upravlinnia diial'nistiu torhovykh pidpriemstv* [Audit of personnel as an element of management of trading enterprises activity]. Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Economy, vol. 2, no. 1 (49), pp. 277-281.

9. Khornhren Ch., Foster Dzh., Datar Sh. (2005). *Upravlencheskyj uchet* [Management Accounting], St. Petersburg, Peter Publ., 1008 p.

10. Pavlova V.A. (2016). Human resource in the system of enterprize strategic management Economic Nobel Bulletin, no. 1(9), pp. 149-155.

Рассмотрена система управления операционной деятельностью торгового предприятия и даны рекомендации по совершенствованию управления, исследована структура персонала, зависимость товарооборота от текучести кадров, причины текучести кадров. Предложены пути усовершенствования системы корпоративного управления персоналом, которые позволили оптимизировать численность персонала и значительно снизить затраты на оплату труда без ухудшения операционной составляющей торгового процесса.

Ключевые слова: операционная деятельность, корпоративное управление, организационная структура, кадровая политика, показатели эффективности.

The article discusses the system of management of operating activities of commercial enterprise and recommendations to improve governance and financial performance. The system of managing the operations of an enterprise, also investigated the structure of personnel, the dependence of the turnover from turnover, causes of employee turnover. After the analysis was offered directions of perfection of system of corporate management staff, which optimization the staff significantly reduced the cost of labor, without compromising the operating component of the trading process.

Key words: operations, corporate governance, organizational structure, personnel policies, performance indicators.

Одержано 17.05.2017.