

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.11

В.А. ПАВЛОВА, доктор економічних наук, професор, проректор
Дніпропетровського університету економіки та права

Л.Д. ГАРМІДЕР, кандидат економічних наук, доцент
Дніпропетровського університету економіки та права

СПЕЦИФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА І СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

Досліджено специфічні характеристики торговельних підприємств і їх вплив на обґрунтування вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу. Запропоновано критерії віднесення торговельних підприємств до категорії «великі». Визначено підходи до розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу великого підприємства.

Ключові слова: *кадровий потенціал, стратегія розвитку кадрового потенціалу, велике підприємство, характеристики.*

Вступ. Торгівля як галузь господарства, економіки і вид економічної діяльності, об'єктом яких є товарообмін, купівля-продаж товарів, а також обслуговування покупців у процесі реалізації, транспортування, зберігання товарів і забезпечення післяпродажного сервісу, відіграє важливу стратегічну роль у суспільстві, оскільки пріоритетом економічної і соціальної політики держави є створення умов для забезпечення зростання добробуту населення.

Одним з індикаторів, який відображає рівень задоволення платоспроможного попиту споживачів, а отже, і рівень їх добробуту, є ефективність діяльності торговельних підприємств. Тому пошук шляхів підвищення ефективності функціонування означених підприємств за рахунок посилення стратегічної складової організації управління є актуальною проблемою сьогодення. Особливого значення у цьому напрямі набуває дослідження ролі у формуванні і розвитку національної економіки великих суб'єктів господарської діяльності. Це викликає необхідність вивчення впливу процесів, які відбуваються у великих господарських системах, на великих підприємствах і їх об'єднаннях.

Однак слід констатувати, що існуюча сьогодні теорія і методологія управ-

ління розвитком кадрового потенціалу не враховує специфічних характеристик великих торговельних підприємств. Практично немає прикладних розробок і комплексних методичних рекомендацій із системного розвитку кадрового потенціалу підприємств, що входять до складу торговельного підприємства. Об'єктивна необхідність системного дослідження і комплексного вирішення теоретичних, методологічних і прикладних проблем синтезу стратегії розвитку кадрового потенціалу і специфічних характеристик підприємства визначили мету статті.

У поданих дослідженнях обґрунтовано критерії віднесення торговельних підприємств до категорії «великих» та підходи до розробки стратегії розвитку їх кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Протягом останніх років торговельна сфера не тільки в Україні, а в усіх країнах світу перебуває у турбулентному періоді, який характеризується коливанням масштабів діяльності, що пов'язано з економічною і фінансовою кризою. Упродовж січня–травня 2010 р. позначилися тенденції виходу торгівлі з фази рецесії, зокрема спостерігається збільшення обсягів обороту на 1,1% порівняно з

його зниженням на 4,8% у січні 2010 р. [1]. Покращання ситуації у сфері торгівлі можна пояснити поступовим відновленням платоспроможного попиту населення, зростанням рівня реальної заробітної плати, а також відновленням виробничої діяльності галузей національної економіки України, орієнтованих на внутрішній ринок.

Загальні кількісні характеристики торгівлі впливають на її структурні зміни, які залежать як від особливостей власного розвитку, так і загальносвітових, національних і регіональних тенденцій. Сучасний стан розвитку світової роздрібно торгівлі характеризується певною тенденцією до укрупнення бізнесу за рахунок консолідації торговельних підприємств та створення торгових мереж.

Підтвердженням цього є той факт, що річний оборот 25 найпотужніших роздрібних мереж дорівнює понад 850 млрд дол. США, що становить приблизно 13% сумарних річних продажів, а 100 найбільших компаній забезпечують 23% загального товарообороту. У рейтингу «Фортуна 100» професійні роздрібні торговці займають провідні місця за обсягом діяльності (перше місце – компанія Wal Mart). Великий торговельний бізнес має і найбільш динамічні темпи розвитку. За оцінками окремих аналітиків, у світовій роздрібній торгівлі у найближчому майбутньому залишаться лише 5–10 компаній [2].

Є реальне економічне підґрунтя для розвитку саме великого торгового бізнесу, оскільки саме він характеризується економією на масштабах, можливістю суттєвого зниження цін закупівлі товарів, економією адміністративно-управлінських витрат і витрат транзакції, лобіюванням інтересів у державних і місцевих колах, фінансовою спроможністю до постійних технологічних інновацій, удосконаленням усіх бізнес-процесів. Місцеві експерти вважають, що через два-три роки в Україні остаточно оформиться лідерство серед великих роздрібних мереж. На думку підприємств роздрібно торгівлі та виробників, частка супермаркетів у роздрібному то-

варообороті протягом наступних п'яти років може досягти 20–40%, залежно від регіону. Однозначно, їхня найбільша частка може бути у Києві і таких містах, як Дніпропетровськ, Одеса та Львів, де культурний рівень споживання є відносно високим. В інших регіонах супермаркети мають більш скромні можливості для збільшення своєї частки, але вона обов'язково зросте порівняно з існуючою часткою в менше ніж 10% [3].

Оцінюючи прояв цих процесів в Україні, слід зазначити, що вітчизняні оператори добре усвідомлюють переваги великого торгового бізнесу. Як наслідок, тенденції до розукрупнення торговельних підприємств, які були характерні для середини–кінця 90-х років, змінені. Останніми роками в Україні активно створюються великі торгові структури різної організаційно-правової форми (концерни, об'єднання, торгові мережі), які мають найбільш динамічні темпи розвитку та займають значне місце на вітчизняному ринку.

При визначенні сектора роздрібно торгівлі експерти інколи спілкуються «різними мовами», називаючи ті ж самі речі різними іменами. Наприклад, дехто говорить про «мережу» підприємств роздрібно торгівлі, тоді як інші називають їх «великими» або «сучасного типу», але всі мають на увазі «мережу магазинів роздрібно торгівлі» [3].

Розвиток світової роздрібно торгівлі за форматами, тобто торговельними об'єктами, що характеризуються певними параметрами, відбувається нерівномірно. Найбільші обсяги реалізації та високі темпи розвитку характерні для супермаркетів (31% від загального обсягу обороту), спеціалізованих магазинів (14%), гіпермаркетів і універмагів (по 13%), дискаунтерів (9%). Перелічені формати забезпечують 80% загального обсягу товарообороту. Галузь роздрібно торгівлі є одним з провідних секторів української економіки, її частка у ВВП України досягає 30% [1].

Вітчизняна торгівля суттєво змінюється: скорочується частка ринкової торгівлі і традиційних типів об'єктів, зростає питома вага нових форматів. Напри-

клад, з 2001 до 2005 рр. питома вага в обсязі продажів традиційних магазинів зменшилася із 40 до 14%, а питома вага нових форматів зростає (супермаркети з 6 до 25%, гіпермаркети з 1 до 5%). Аналіз спрямованості покупок різних країн до здійснення покупок у магазинах сучасних форматів виявив таку тенденцію: у гіпермаркетах Чехії та Угорщини здійснюється приблизно 30–40% покупок; Польщі, Словаччини, Росії та України (м. Київ) – до 15%; у супермаркетах здійснюється від 11 (Угорщина) до 30% (деякі інші країни) покупок; в Україні цей формат приваблює 72% покупців [4].

Порівняння вподобань українців та європейців щодо основного місця придбання споживчих товарів дозволяє стверджувати, що навіть при невисокому рівні доходів громадян України перевага нині надається супермаркетам, у подальшому з урахуванням існуючих європейських тенденцій найбільш популярними для щоденних покупок мають стати магазини біля дому, дискаунтери, а для тижневих покупок – гіпермаркети. Однак в Україні на практиці лише деякі роздрібні підприємства створили магазини чіткого формату, а найбільша частка ринку належить торговельним закладам змішаного формату. Наприклад, наразі визначення форматів в українській роздрібній торгівлі є досить умовними.

Питання класифікації роздрібних торговельних підприємств розглядалися у працях багатьох науковців. Так, ряд авторів виділяють такі класифікаційні ознаки підприємств роздрібної торговельної мережі: згідно з основним контингентом покупців, які обслуговуються; за характером розміщення на території населеного пункту; за товарним профілем; за формою товарної спеціалізації; за методом продажів; за цінним рівнем товарів, що реалізуються; за розміром торговельної площі [5]. За В.В. Апоп'єм, класифікація здійснюється за такими ознаками: асортиментним профілем; методом продажу; розміром торговельної площі [6]. З.В. Герасимчук, Л.Л. Ковальська, І.М. Вахович пропонують класифікувати роздрібні

підприємства: залежно від форми власності підприємства; залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні; за рівнем іноземного інвестування підприємства; залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік [7]. А.М. Виноградська пропонує такі класифікаційні ознаки: вид асортименту, що реалізується; формати; рівень цін. Формат роздрібного підприємства визначається за ознаками: площа торговельного залу; кількість асортиментних найменувань; кількість розрахунково-касових вузлів; наявність продукції власного виробництва; форма обслуговування; середньоспівкова чисельність персоналу; середня кількість покупок за день; вид ціни; сервіс, що надається; години роботи; оборот за певний період; оборот з одиниці площі; площа складських, допоміжних, адміністративних приміщень [8].

Проте у дослідженнях не прослідковується чіткого визначення, які підприємства роздрібної торгівлі можна назвати великими. Тому пропонуємо для ідентифікації великих роздрібних підприємств в Україні використовувати критерії, наведені в табл. 1.

Специфічними додатковими критеріями для визначення розміру компанії можуть бути: позиція у галузі та розвинута географія ведення бізнесу (форма / види інтеграції). Останній критерій служить основним для визначення торговельних комплексів, торговельних об'єднань. Існування підприємств у вигляді різних об'єднань є розповсюдженою формою за кордоном; наприклад, у Фінляндії існує мережа магазинів Tesco, у Німеччині – Metro. У Фінляндії таких ланцюгів 3, Німеччині – 5, США – 50. У розвинутих країнах Заходу приблизно 90% торговельного обороту припадає на торговельні мережі, найбільші з яких нараховують до декількох тисяч магазинів. Огляд вітчизняної і закордонної літератури показує, що торговельні об'єднання можуть називатися мережами, ланцюгами, коопераціями та ін. [2].

З переходом економіки на ринковий шлях розвитку торговельні об'єд-

Критерії віднесення роздрібних підприємств господарсько-торгівельної діяльності до категорії великих

№ з/п	Параметри	Критерій
1	Обсяг торговельної площі, м ²	Більше 400
2	Кількість найменувань асортименту, тис.	Більше 6
3	Кількість розрахунково-касових вузлів	Більше 8
4	Кількість покупок на день, тис.	До 10
5	Середня торговельна набавка	10–20%, діє система знижок, система лояльності / клубного членства
6	Форма торговельного обслуговування	Метод самообслуговування
7	Рівень цін	Вище середнього, спеціальні ціни
8	Організація постачань	Прямо від дистрибуторів (постачальників)
9	Цільова група	Кінцеві споживачі із середнім та вище середнього рівнями доходів
10	Позиції у галузі	Провідна
11	Форма / види інтеграції	Об'єднання / вертикальна, горизонтальна

нання набувають значного розвитку і в Україні («Талан», мережа «Comfy» та «Быттехника», «Український торговий дім» «Оболонь», ДП «Квиза-Трейд» («Велика Кишеня») та ін.).

Згідно з табл. 1 до великих можна віднести: супермаркети з торговельною площею 1000–2000 м², розташовані в житлових районах (прилегли супермаркети); оптові та роздрібні магазини-склади («кеш енд кері») з торговельною площею понад 5000 м²; гіпермаркети з торговельною площею щонайменше 8000–10000 м²; торговельні мегацентри (з торговельною площею понад 20000 м²) [3].

Для визначеної групи підприємств пропонується виділити кілька особливостей, які відрізняють їх від середніх і невеликих підприємств [9]:

- мета і стратегія – довгостроковість, високий ступінь самостійності та орієнтація на кращі технології як основа для конкуренції на ринку;

- складна система управління – велика кількість управлінських ланок, різномірність бізнесу, фактори корпоративного управління;

- формалізація і бюрократизація всіх процесів – пріоритетний характер структури перед людиною;

- ресурси й можливості – більше можливостей для інвестицій і розвитку;

- підвищені репутаційні ризики;

- широка географія діяльності – велика кількість товарів і послуг потребує пошуку нових ринків, вибудовування логістики і поставок;

- стійкість – менша залежність від короткострокових коливань ринку;

- рівень відповідальності і взаємодії з державою й суспільством – великий внесок і більша відповідальність (податки, робочі місця, механізми соціальної відповідальності);

- корпоративна культура – сильна культура як основа згуртованості великої кількості своїх співробітників і елемент конкуренції на ринку;

- підвищені вимоги до якості управління процесами й людьми – пряма конкуренція із західними корпораціями, тому підвищені вимоги до якості управління й відповідності передовим міжнародним стандартам.

Грунтуючись на тому, що великі компанії мають свої відмітні риси, можна стверджувати, що для них існує певна специфіка побудови стратегії розвитку кадрового потенціалу.

На нашу думку, стратегія розвитку кадрового потенціалу – це особливий набір пріоритетних напрямків інвестування в людський капітал.

В умовах глобальної конкуренції керівництво великих підприємств має приділяти усе більшу увагу процесам,

пов'язаним зі створенням і реалізацією ефективних стратегій розвитку (процеси стратегування), що дозволяють досягти суттєвих конкурентних переваг у стислий термін часу [10]. У більшості з них переважає традиційний «твердий» підхід до стратегування: процес здійснюється окремими підрозділами, комітетами з вищих управлінців або робочими групами з розвитку. Основними недоліками стратегій, розроблених таким чином, є: однобічний погляд розробників, схематизм планів, недостатність інформації, труднощі досягнення консенсусу за основними напрямками. На практиці реалізація таких стратегій пов'язана з труднощами, які виникають як усередині, так і поза організацією, що суттєво знижує конкурентоспроможність великих підприємств.

Для вирішення проблем, які виникають, широко застосовується системна, холистична (Holistically) філософія. Підхід, який базується на такій філософії, називають «м'яким». Незважаючи на високу ефективність, у нього є свої специфічні недоліки: залучення всього персоналу тривалий час, недоліки лідерів і злагоджених проектних команд, необхідність запрошення фасилітаторів і зовнішніх консультантів, складність підготовки корпусу внутрішніх консультантів.

Розглядаючи спектр методів, технологій, підходів слід відзначити, що для процесу розробки стратегії розвитку прийнятними можуть виявитися дві технології. Перша – системна технологія втручання, яка є успішною в ситуаціях обмежених змін. Друга – пошук майбутнього, яка дозволяє створити креативну атмосферу пошуку рішення при обмежених тимчасових ресурсах [10].

Ці дві технології займають проміжні позиції серед розглянутих підходів (традиційний «твердий» підхід та холистична (Holistically) філософія «м'якого» підходу) і позбавлені деяких з перелічених вище недоліків.

На наш погляд, більш ефективним є комбінаторний підхід до розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Висновки. Враховуючи досвід комбінованого застосування процедур різ-

них проектних технологій при розробці стратегії розвитку, пропонується при розробці стратегії розвитку кадрового потенціалу використовувати комбінаторний підхід, що дозволяє за рахунок комбінування процедур з різних технологій суттєво прискорити процес розробки стратегії і залучити персонал у цей процес. Ідея цього підходу полягає в поступовому переході в процесі стратегування від «твердих» методів і обмежених рішень, що здійснюються керівництвом компаній, до «м'яких» методів і до широкого кола альтернативних рішень. Слід зазначити, що послідовне застосування процедур комбінаторної технології дозволяє великим компаніям досягати тривалих результатів.

Таким чином, дослідження специфічних характеристик торговельних підприємств, зокрема тих, що належать до великих форматів, має суттєвий вплив на обґрунтування вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу як складової загальної стратегії підприємства. Їх взаємозв'язок забезпечує реалізацію стратегічних цілей і ефективність функціонування господарюючих у сфері торгівлі суб'єктів.

Список використаної літератури

1. Основні показники соціально-економічного розвитку України // <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Чкалова О.В. Характеристика різних торговельних підприємств в Росії і за рубежом / О.В. Чкалова // Маркетинг в Росії і за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 83–104.
3. Аналіз ринку роздрібною торгівлі. Україна. 2009 рік // <http://www.marketing.net.ua>
4. Ринок роздрібною торгівлі в країнах Центральної і Східної Європи стає більш концентрованим // Маркетингові дослідження в Україні. – 2007. – № 3 (22). – С. 18–22.
5. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.

6. Комерційна діяльність: підручник / В.В. Апопій, С.Г. Бабенко, Я.А. Гончарук, Я.М. Антонюк та ін. / за ред. В.В. Апопія. — К.: Знання, 2008. — 558 с.

7. Герасимчук З.В. Організація та технологія торгівлі / З.В. Герасимчук, Л.Л. Ковальська, І.М. Вахович. — Луцьк: Надстир'я, 2005. — 324 с.

8. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: монографія / А.М. Вино-

градська. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 809 с.

9. Кравченко К. Особенности управления крупными промышленными компаниями / К. Кравченко // Проблемы теории и практики управл. — 2007. — № 11. — С. 25–29.

10. Царьков А.С. Проблемы генерации проектов в стратегиях развития российских промышленных компаний / А.С. Царьков // Управление программами и проектами. — 2009. — № 1. — С. 32–43.

Исследованы специфические характеристики торговых предприятий и их влияние на обоснование выбора стратегии развития кадрового потенциала. Предложены критерии отнесения торговых предприятий к категории «крупные». Определены подходы к разработке стратегии развития кадрового потенциала крупного предприятия.

Ключевые слова: *кадровый потенциал, стратегия развития кадрового потенциала, крупное предприятие, характеристики.*

The necessity of system research and complex solution of synthesis problems staff potential development strategy and specific descriptions of enterprise is substantiating. The criteria of trade enterprises classified as 'large' are defined. It is suggested to use combinatorial approach to develop strategy of staff potential in big enterprises.

Key words: *human resources, human resources development strategy, large enterprise, performance.*

Надійшло до редакції 20.09.2010