

Л.А.Гомба, к.е.н., **П.В.Годорог**,
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ПОБУДОВА КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена проблемі формування концепції та стратегії управління персоналом на торговельних підприємствах в контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

The article is devoted to the problem of conception forming and strategy of personnel management on the trade enterprises in the context of providing of its competitiveness.

Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього майнового потенціалу, а й від компетенції персоналу й ефективності його внутрішньої організації. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів розвитку потенціалу підприємства потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для виявлення ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання. В низці чинників, що забезпечують конкурентоспроможність та ефективність підприємства в перспективі, важливе місце посідає використання в господарському процесі конкурентоспроможності персоналу. В свою чергу конкурентоспроможність персоналу може бути сформована, досягнена та розвинута за рахунок реалізації стратегії, яка відповідає умовам функціонування персоналу.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління персоналом сучасного підприємства вивчали такі дослідники, як М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, О.Є.Кузьмін, Л.В.Балабанова, Н.П.Белецький, О.В.Сардак, М.Д.Виноградський, Н.Л.Гавкалова, А.В.Гольда, А.М.Должанський, В.І.Крамаренко, Б.І.Холод, О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук, В.О.Лук'яніхін, В.С.Сухарський, Ф.І.Хміль та інші.

Водночас слід зазначити недостатню розробку окремих проблем, зокрема, розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємства, який виступає необхідною складовою активної кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання.

Основними завданнями статті є формування концепції та стратегії управління персоналом на торговельних підприємствах у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Неодмінною умовою ефективної роботи з персоналом на торговельних підприємствах є науково обґрунтована, системна і далекосяжна активна кадрова політика, необхідна при вирішенні всіх кадрових питань: наборі й відборі персоналу, переміщенні й управлінні службовим зростанням працівників, стимулюванні й мотивуванні ефективної праці тощо.

Кадрова політика є дороговказом при розробленні стратегії управління персоналом на підприємстві - комплексу довготривалих заходів з управління процесами зайнятості в організації. У сукупності кадрова політика і стратегія управління персоналом відображають перспективу забезпечення підприємства людським капіталом з позиції його розвитку й підвищення ефективності його фінансово-господарської діяльності.

Проблема знаходження методів і прийомів розвитку конкурентоспроможності персоналу на торговельному підприємстві розв'язується шляхом формування і реалізації конкурентної стратегії. Тому вирішення завдання з розробки адекватної стратегії управління конкурентоспроможністю персоналу виступає як один з важелів підвищення конкурентних переваг підприємства в цілому.

Розвиток конкурентоспроможності персоналу не повинно стати самоціллю менеджменту, а має відбивати взаємозв'язки між конкурентною стратегією підприємства та стратегією розвитку конкурентоспроможності персоналу. Метою стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу можна вважати забезпечення конкурентоспроможності підприємства для досягнення довгострокових та короткострокових цілей.

Розробка стратегії, яка буде забезпечувати вирішення завдання росту конкурентоспроможності персоналу на торговельних підприємствах, має базуватись на таких принципах:

• інноваційні напрями розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства;

- Û запровадження мотиваційних механізмів;

- Û підвищення якісного рівня професійної підготовки.

Послідовність дій з вибору стратегії конкурентоспроможності персоналу підприємства на підприємстві має включати:

- Û визначення конкурентної стратегії підприємства;

- Û вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності для кожної категорії персоналу, що має підтримувати стратегію підприємства;

- Û дії зі збереження конкурентних переваг;

- Û поточні заходи з посилення конкурентних позицій та покращення показників роботи.

Стратегічний розвиток конкурентоспроможності персоналу є способом досягнення мети підприємства шляхом зміни кількісних або якісних характеристик персоналу, що передбачає певну послідовність дій з формування та реалізації відповідної стратегії. Стратегія розвитку персоналу стає елементом стратегічного управління підприємством. Згідно з концепцією «семи S» Мак-Кінсі (стратегія, структура, система, кваліфікація, професіоналізм, стиль управління, культура), стратегія розвитку персоналу є однією з функціональних стратегій, від якої залежить конкурентна позиція підприємства на ринку.

При розробці адекватної стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу з усієї сукупності проблем необхідно відібрати ті, що найбільшою мірою відображають зв'язок між бізнес-стратегією та HR-стратегією (ефективною політикою управління персоналом).

Системне управління персоналом будь-якого торговельного підприємства є цілеспрямованою діяльністю лінійних і функціональних керівників усіх рівнів, а також керівників і фахівців служб персоналу на основі взаємоузгоджених політики і стратегії роботи з персоналом (рис. 1).

Формулювання концепції управління конкурентоспроможністю персоналу на торговельному підприємстві повинно здійснюватися поетапно (рис. 2).

Пропонуємо розробку і реалізацію стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу здійснювати відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. Розробка

стратегії для підприємств торгівлі передбачатиме створення трирівневої ієрархічної піраміди (рис. 3).



Рис. 1. Послідовність формування системи роботи з персоналом на підприємстві

Найвищим рівнем ієрархії стратегічного процесу стає стратегічна перспектива, або «стратегічне бачення», що можна розглядати як усвідомлення організацією свого місця на ринку та прийняття рішення щодо продовження курсу або його зміни. Залежно від обраного підприємством напрямку розвитку (зростання, підтримка досягнутих результатів, скорочення) керівництво підприємства повинно розробити одну з трьох основоположних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення. Відповідно до стратегічної перспективи підприємства обирається стратегічна перспектива для розвитку конкурентоспроможності персоналу.



Рис. 2. Процес розроблення концепції управління конкурентоспроможністю персоналу на підприємстві

На другому ієрархічному рівні підприємство має вибрати конкурентну стратегію як спосіб досягнення конкурентних переваг за одним із трьох підходів: диференціювання, лідерства за витратами та фокусування.

Стратегії найнижчого рівня направлені на формування конкурентних переваг персоналу кожного функціонального підрозділу підприємства.

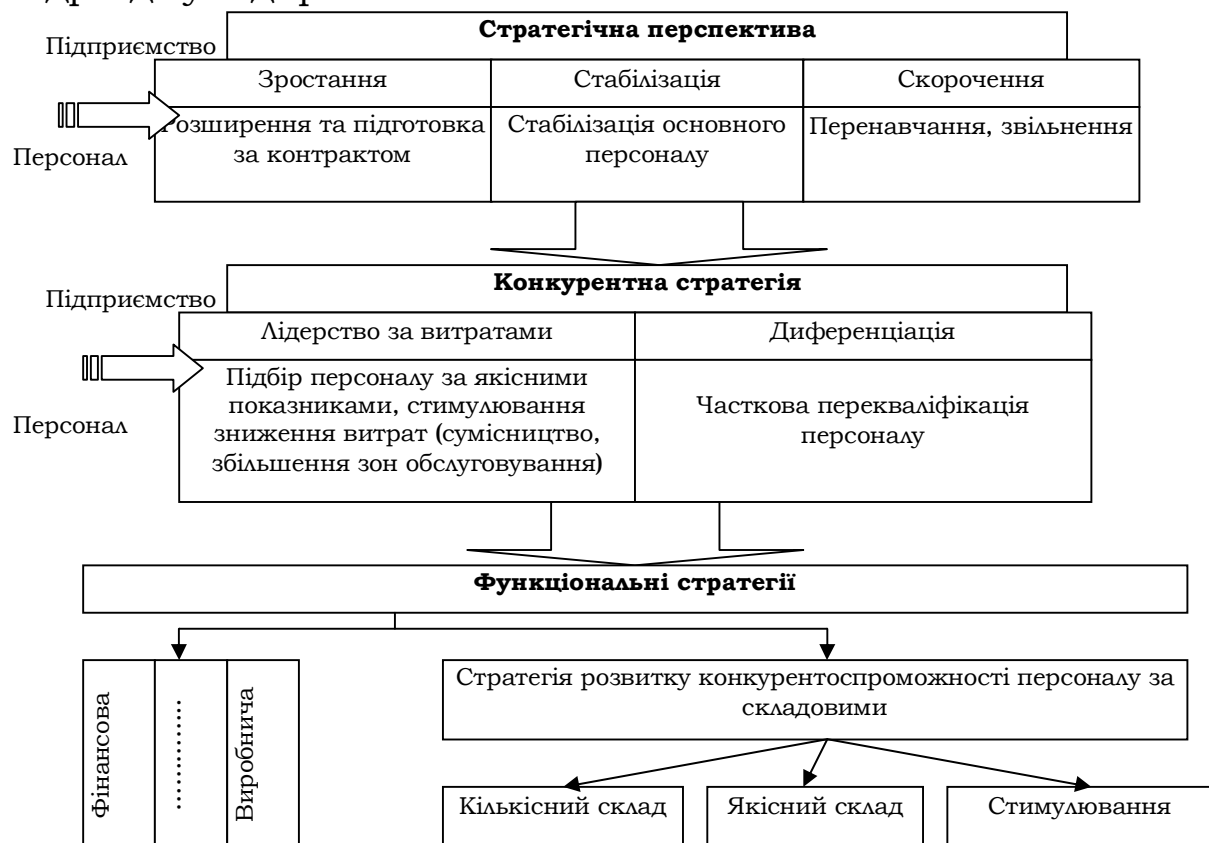


Рис. 3. Ієрархія стратегій розвитку персоналу на торговельному підприємстві

Вирішення завдання з розробки адекватної стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу виступає як один з важелів підвищення конкурентних переваг підприємства в цілому. Стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу є елементом стратегії управління, яка, в свою чергу, розробляється відповідно до конкурентної стратегії підприємства. Аргументований вибір стратегії передбачає, насамперед, формування переліку стратегічних альтернатив.

Модель вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу торговельного підприємства для кожної окремої категорії персоналу подано на рис. 4.

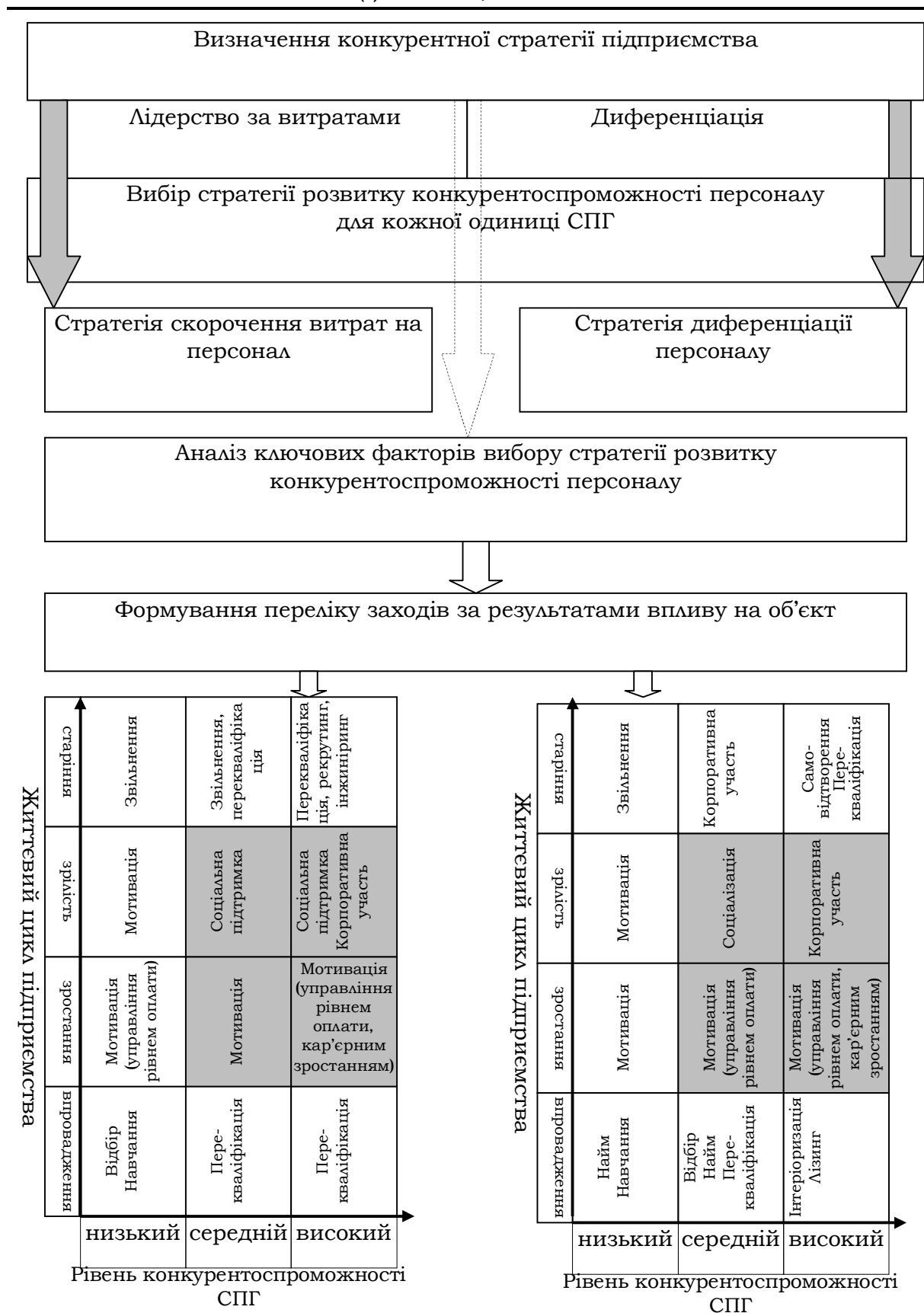


Рис. 4. Модель вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу для окремої категорії персоналу

З огляду на запропоновану модель вважаємо доцільним вибір стратегії здійснювати залежно від джерела виникнення конкурентних переваг, що дає можливість реалізувати конкурентну стратегію підприємства:

- Ї диференціація підприємств досягається шляхом закріплення на підприємстві найбільш кваліфікованих та вузькоспеціалізованих кадрів;

- Ї лідерство за витратами на підприємстві можна здобути шляхом оптимізації кількості й якості персоналу та витрат на його утримування;

- Ї фокусування підприємства реалізується через підбір працівників особливої кваліфікації, створення необхідних умов праці для забезпечення потреб кожного ринкового сегмента.

Вибір шляхів отримання конкурентних переваг персоналу торговельного підприємства потребує класифікації критеріїв, за якими необхідно порівнювати можливі напрями та систему їхньої оцінки. Пропонуємо вибір переліку поточних заходів з розвитку конкурентоспроможності персоналу та покращення показників роботи підприємства здійснювати залежно від двох чинників:

- Ї етап життєвого циклу підприємства;

- Ї рівень конкурентоспроможності окремої категорії персоналу.

Слід зауважити, що при обґрунтуванні вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства потрібно зробити оцінку існуючого рівня конкурентоспроможності персоналу на визначений момент часу. Інструментами, що дозволяють враховувати вплив цього фактору, можуть стати матричні методи, зокрема матриця Бостонської консалтингової групи «привабливість - конкурентоспроможність». На рис. 4 обґрунтовано вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу залежно від двох основних характеристик: рівня конкурентоспроможності персоналу на даний момент часу та стадії життєвого циклу підприємства.

Сукупна дія цих двох факторів формує зони, що дають дванадцять комбінацій, кожна з яких відповідає стратегічній позиції в матриці. Найсприятливіші зони для розвитку

конкурентоспроможності персоналу – зона збору врожаю – середня. Місце знаходження кожної категорії персоналу в матриці вибору стратегії можна визначити за допомогою аналітичної оцінки рівня конкурентоспроможності групи та експертних методів оцінки стадії життєвого циклу підприємства. На підставі отриманих показників обирається стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу.

Основними принципами управління персоналом на торговельних підприємствах у контексті забезпечення його конкурентоспроможності повинні стати:

1) принцип науковості. Дотримання його означає, що система управлінського впливу на персонал має ґрунтуватися і функціонувати на наукових засадах, з урахуванням рекомендацій теорії управління персоналом, теорії систем, загальної психології, психології управління, економіки, етики, ергономіки тощо;

2) принцип об'єктивності. Полягає у реалізації суб'єктом управління заходів, які б відповідали об'єктивним закономірностям розвитку об'єкта управління, діям і вчинкам працівників. Дотримання (недотримання) його визначає дієвість усіх інших принципів управління персоналом;

3) принцип демократизму. Вимагає при вирішенні кадрових питань враховувати не тільки формальні параметри, а й спиратися на громадську думку щодо якостей працівників;

4) принцип гласності. Зобов'язує до належної поінформованості колективу і окремих працівників щодо політики, принципів і методів підбору кадрів, кадрової перспективи, удосконалення матеріального і морального стимулювання, перспектив підвищення матеріального добробуту;

5) принцип добору кадрів за діловими і моральними якостями. Визначає основи кадрової політики, яка конкретизується стосовно окремих категорій працівників у сукупності вимог до претендентів на посаду;

6) принцип ротації кадрів. Реалізується у цілеспрямованому горизонтальному і вертикальному переміщенні працівників з метою ефективного використання їхніх здібностей, знань і навичок, реалізації програм управління кар'єрами;

7) принцип поєднання інтересів системи, колективу і

особистості. Полягає в організації кадрової роботи за схемою «інтереси працівника - інтереси системи - інтереси суспільства»;

8) принцип пропорційності. Відображає необхідність дотримання конкретних пропорцій між різними функціональними групами працівників за чисельністю, кваліфікацією і обсягами виконуваних робіт з метою своєчасного, якісного, узгодженого в часі й просторі здійснення всіх виробничих і управлінських функцій;

9) принцип збалансованості з віковим критерієм. Реалізується шляхом поєднання досвідчених працівників із молодими кадрами, систематичного поповнення управлінських кадрів за рахунок енергійних, перспективних працівників;

10) принцип поєднання вимогливості, контролю роботи працівників із повагою до них. Вимагає у процесі кадрової роботи поєднувати вимогливість до якісного виконання службових обов'язків працівниками з постійним контролюванням і оцінюванням їхньої службової діяльності. Контролювання і оцінювання службової діяльності не повинні принижувати гідність працівника, їхні завдання полягають у підвищенні ефективності праці, мотивуванні працівників.

Вибір стратегічної альтернативи повинен ґрунтуватися на співставленні стратегічно мети і кінцевих результатів, що можливо досягти при реалізації кожної із стратегій. Необхідною умовою є аналіз стратегічного потенціалу підприємства, що дозволить реалізовувати обрану стратегію.

Список використаних джерел:

1. Арсеньев Ю.И. Управление персоналом: модели управления / Ю.И.Арсеньев, С.И.Шеловаев, Т.Ю.Давыдова. - М., 2005. - С.131-145.
2. Бланк И.А. Торговый менеджмент. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. - 784 с.
3. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці (науково-економічний та суспільно політичний журнал). - 2006. - №7. - С.17-22.
4. Головкова Л.С., Лукашов О.О. Головкова А.Є. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства // Держава та регіони. - 2008. - №5. - С.33-39.
5. Коломієць В.М. Вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства // Економіка та держава. - 2008. - №6. - С.54-56.