

УДК 331.108.26

О. О. Волошенко,
к. е. н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ
Н. В. Скряга,
студентка, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОРГІВЛІ

O. Voloshenko,
Candidate of Economic Sciences, Associated Profess, Kyiv National University Technologies and Design, Kyiv
N. Skriaha,
Student, Kyiv National University Technologies and Design, Kyiv

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN TRADE

У статті визначено сутність та основні завдання стратегічного управління персоналом. Встановлено, що стратегічне управління персоналом нерозривно пов'язане з кадровою роботою, яка формулює кадрову політику і елементи стратегічного планування. Досліджено особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі. Визначено фактори, що впливають на ефективність стратегічного управління персоналом підприємства торгівлі, зокрема формування репутації компанії, як хорошого роботодавця; розвиток системи адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці; використання системи оплати праці, побудованої на принципах врахування персонального вкладу та рівня професійної компетенції кожного працівника; наявність гнучкої системи організації робіт; участь працівників у обговоренні проблем і прийнятті управлінських рішень; делегування повноважень підлеглим; організація дієвої системи комунікацій, яка є інтегруючим чинником всієї моделі стратегічного управління персоналом.

The article defines the essence and main tasks of strategic management personnel. It is established that strategic HR management is inextricably linked with staff work that formulates personnel policy and elements of strategic planning. The peculiarities of strategic management of staff in the organization. The factors influencing the effectiveness of strategic personnel management the enterprises of trade, in particular the formation of the company's reputation as a good employer; the development of a system to adjust to external and internal labour market; the use of the wage system, and built the accounting principles of the personal contribution and level of professional competence of each employee; the availability of flexible systems of work organization; employee participation in discussions and decision-making; delegating authority to subordinates; organization of an effective system of communication, which is the integrating factor for the entire model of strategic human resource management.

Ключові слова: стратегічне управління, персонал, стратегічне управління персоналом, кадрова політика, торгівля.

Key words: strategic management, personnel, strategic management of personnel, personnel policy, trade.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Успішну та конкурентоспроможну організацію відрізняє від інших, у першу чергу, особистісний підхід та повнота розкриття людських ресурсів. Новим напрямом у менеджменті є стратегічне управління персоналом, застосування якого визначає бізнес-результати сучасних організацій. Це обумовлює необхідність впровадження стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах торгівлі та, зокрема, у інтернет-магазинах, які на сьогодні є одним із найбільш динамічних сегментів економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного управління персоналом підприємства розглянуті в працях Балабанової Л.В., Стельмашенко О.В., Дрогомирецької М.І., Тендюк А.О., Гераськіної О.А., Шостак І.В. [1—4]. Ефективному управлінню персоналом у торгівлі присвячено праці Белової О.І., Гонської М.Р., Гаран О., Сичової А., Сичової Н. [5—8]. Проведений аналіз наукових досліджень показав, що потребують більш глибокого вивчення саме особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення змісту та основних завдань стратегічного управління персоналом у торгівлі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне управління персоналом тісно пов'язане зі стратегічним управлінням розвитком організації і тому базується на тих же принципах і засадах, що і стратегічне управління всією організацією в цілому, бо є його невід'ємною частиною. Стратегія управління персоналом може як підпорядковуватись стратегії організації в цілому, так і інтегруватись в неї. Але у будь-якому випадку стратегія управління персоналом орієнтується на конкретний тип корпоративної або ділової стратегії. Похідною від стратегії організації є її кадрова політика.

В Україні практика стратегічного управління персоналом ще не набула належного розвитку: кадрові служби більшості підприємств зосереджені, в основному, на вирішенні оперативних завдань, кадрова політика розробляється без будь-якої методики аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

На сьогодні до основних перешкод на шляху впровадження стратегічного підходу до управління персоналом відносять: відсутність практики залучення працівників до розробки і реалізації концепцій управління персоналом; недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом; недостатній рівень розробки методик оцінки ефективності управління персоналом; опір стратегічним змінам та інноваціям; слабку орієнтацію управлінського персоналу на перспективу; ігнорування змін в цінностях працівників підприємства [3]. Усе це спричиняє невірне розуміння сутності стратегічного управління персоналом в організації.

Грунтовний аналіз наукових праць [1—8] дав можливість сформулювати власне визначення поняття стратегічного управління персоналом підприємства, під яким розуміємо: формування, використання та розвиток кадрового потенціалу підприємства відповідно до стратегії його розвитку. Таким чином, стратегічне управління персоналом нерозривно пов'язане з кадровою роботою, яка формує кадрову політику і елементи стратегічного планування, а отже кадрову політику необхідно орієнтувати та взаємоузгоджувати зі стратегією розвитку підприємства.

У процесі планування перспектив розвитку підприємства торгівлі слід враховувати такі питання як: необхідна кількість працівників у майбутньому, їхні компетенції, можливості забезпечення такими працівниками. Отже, стратегічне управління персоналом базується на таких принципах: довгостроковість оцінюваних перспектив; моніторинг динаміки та змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; спрямованість на перспективу розвитку трудового потенціалу персоналу організації.

Процес стратегічного управління персоналом має циклічний характер і складається з таких етапів: формулювання бачення та місії стратегічних цілей

управління персоналом, стратегічний аналіз середовища; розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії керування персоналом; розробка механізмів реалізації стратегії; реалізація стратегії, оцінка виконання та коригування стратегії з урахуванням зміни середовища.

Проведені дослідження дозволили виділити такі основні завдання стратегічного управління персоналом підприємств торгівлі.

1. Підбір, професійне навчання та розвиток персоналу відповідно до стратегії підприємства.

У галузі торгівлі, одним із ключових факторів, який обумовлює якість обслуговування покупців та задоволення їх попиту, підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому є якість персоналу підприємства. З проблемами при підборі персоналу стикаються торгові компанії всіх форматів — від бутиків до універсальних торговельних комплексів та інтернет-магазинів.

Відомим компаніям, легше підбирати і утримувати персонал завдяки репутації хорошого роботодавця та бренду, а новоствореним компаніям необхідно активно формувати свій імідж, доводити потенційним співробітникам, що робота в їхніх компаніях не менш цікава. Для залучення потоку кращих кандидатів важливо створити сильний HR-бренд — імідж організації як успішного і надійного роботодавця. При цьому необхідно зрозуміти, до якого стратегічного результату компанія прагне, яку репутацію хоче завоювати і який "образ" створити на ринку. Слід відмітити, що у компанію з репутацією хорошого роботодавця прийдуть кращі фахівці [7].

Головною людиною, від якої залежить вибір покупців, є продавець. Саме продавець є обличчям компанії і від його дій залежить, прийде знову покупець чи ні. На вибір покупців впливає не тільки професіоналізм продавця, але і його особистість. Зважаючи на це виділяють такі основні фактори, які визначають ефективність роботи продавця: знання продукту (властивостей, переваг, вигод); володіння технологією ефективних продажів; володіння "суміжними навичками" (навичками ефективної діяльності, самоменеджменту, ефективної комунікації, стрессменеджменту, самоосвіти та інноваційної діяльності); розвиненість психологічних якостей, в першу чергу таких, як енергійність, комунікабельність, стресостійкість, швидкість і креативність мислення, рішучість; мотивація і наявність позитивних установок; зовнішній вигляд та імідж; професійний і життєвий досвід.

Підбір працівників високої кваліфікації та особистісних якостей потребує багато часу та значних затрат. Альтернативою цьому є підготовка професійних кадрів наряду із розвитком особистості людини.

Особливості навчання персоналу підприємств торгівлі пов'язані зі специфікою бізнесу — з клієнтами повинні працювати висококваліфіковані продавці-консультанти, які досконало знають продукцію компанії і вміють вибудовувати відносини з різними групами клієнтів.

У процесі проведення первинного професійного навчання важливо робити акцент на формуванні

необхідних навичок з техніки продажу та знайомство з асортиментом. Проте первинного професійного навчання недостатньо, тому продавців потрібно постійно знайомити з новинками ринку, з новими виробниками та їх брендами. Необхідно стежити за тенденціями і регулярно розповідати співробітникам про всі нові продукти, що надходять в магазини [7].

Крім основного курсу навчання, доцільно проводити також одно або дводенні семінари з певних позицій товару (як правило, це нові чи які-небудь зміни в асортименті). Основний курс навчання проводять не менше двох разів у півроку, а семінари (навчальні презентації з нових позицій від представників бренду) — частіше. Співробітників, яким необхідно пройти навчання визначає директор магазину, оскільки саме він може найкраще зрозуміти яких саме знань та навичок не вистачає працівникам. Директори магазинів, які у першу чергу є прикладом для підлеглих, повинні постійно розвиватися і теж проходити навчання, підтримувати свої знання та навички на найвищому рівні [7].

2. Формування внутрішнього середовища організації таким чином, щоб корпоративна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети у потребах сприяли найкращій реалізації трудового потенціалу.

На досягнення успіху в бізнесі значно впливають процеси командоутворення, тобто об'єднання співробітників однією ідеєю. Для цього, як правило, знайомлять людей, що працюють у різних підрозділах, наприклад, залучають працівників офісу до підготовки відкриття нового магазину. Так вони краще починають розуміти: хто чим займається в торговому залі і яке навантаження лягає на плечі колег, дозволяє кожному відчувати себе важливою частиною одного цілого [7].

Система стратегічного управління персоналом вимагає окремої уваги до розвитку корпоративної культури, що дозволить стимулювати взаємну відповідальність найманого працівника і роботодавця, підтримувати ініціативність на всіх рівнях організації, а також застосовувати її як інструмент нематеріального стимулювання персоналу.

При побудові системи мотивації на підприємствах торгівлі доцільно застосовувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Система оплати праці повинна бути простою і прозорою. Кожен співробітник повинен розуміти: 1) як оцінюють його роботу керівники; 2) як він може вплинути на розмір своєї зарплати; 3) наскільки об'єктивна система оцінювання; 4) наскільки справедлива система винагороди. Для торгового персоналу переважно застосовується погодинна і погодинно-преміальна системи оплати праці (пропорційно відпрацьованому часу) + преміальна частина (залежить від обсягів продажу). Людей потрібно справедливо оцінювати, вчасно хвалити, підкреслювати їх внесок у досягнення загального успіху. Визнання керівника і колег є найбільш ефективною мотивацією [7].

Безпосередні керівники повинні: регулярно давати оцінку результатів роботи підлеглому і надавати йому зворотний зв'язок; знати, якими навичками та знаннями володіє співробітник, правильно оціню-

вати його потенціал; приділяти увагу кожному працівнику, проводити бесіди про його майбутній розвиток і кар'єру (посадовий або професійному зростанні). Кар'єрне зростання може відбуватися як за підсумками оцінки результатів діяльності, так і за підсумками оцінки потенціалу працівника (наявні навички, здатність до навчання тощо). При відкритті нових вакансій у якості кандидатів у першу чергу необхідно розглядати працівників, які вже працюють у компанії (а значить, є свідомо лояльним по відношенню до неї). Таким чином, процес стратегічного управління персоналом підприємства передбачає також і формування кадрового резерву.

Постійне спілкування з співробітниками і надання зворотного зв'язку є найважливішими інструментами, які забезпечують успіх в управлінні персоналом. Кожен співробітник повинен бути впевнений, що він може прийти з питанням або проблемою, яка його хвилює, до безпосереднього керівника як до радника, наставника. Для зниження управлінських ризиків, необхідно відслідковувати настрої в колективі, оцінювати ступінь задоволеності співробітників роботою.

У багатьох успішних компаніях, що працюють у галузі торгівлі прийнято щоденно доносити до працівників інформацію про те, в якому напрямку вони рухаються і які плани у них на завтра. З цією метою співробітникам направляють електронну розсилку, в якій розповідають про всі новини, які сталися в компанії за день: відкриття нових магазинів; кадрові переміщення і прийом нових співробітників; про заходи; акції, події культурного/спортивного життя компанії; про дні народження працівників та інше. Не менш важливою є організація зустрічного напрямку руху інформації "знизу вгору": кожен співробітник повинен мати можливість обговорити робочі проблеми, висловити свої пропозиції.

3. Розвиток і підтримка гнучкості організаційних структур управління персоналом методами стратегічного управління.

Ефективність управління підприємством тогівлі залежить не тільки від зовнішніх показників (орієнтованість на ринок, споживача), але і від спланованої та чітко організованої роботи колективу. Оцінка ефективності управління підприємства торгівлі здійснюється шляхом зіставлення отриманого результату у вигляді прибутку і оцінки витрат на управління. Для підвищення ефективності роботи підприємства тогівлі потрібно визначити організованість системи управління, яка залежить від чіткої структури організації і діяльності всіх її підрозділів в єдиному напрямку для досягнення поставлених цілей.

4. Можливість вирішення протиріч у питаннях централізації-децентралізації управління персоналом.

Одна з основ стратегічного управління — розмежування повноважень і завдань як з точки зору їх стратегічності, так і ієрархічного рівня їх виконання. Керівник повинен концентрувати свої зусилля на стратегічному управлінні та вдосконаленні бізнес-процесів. Правильне делегування роботи також дозволяє виконавцям проявити ініціативу і підвищити

ефективність вирішення завдань, які стоять перед бізнесом.

Застосування принципів стратегічного управління в управлінні персоналом означає концентрацію питань стратегічного характеру в службах управління персоналом та делегування частини оперативно-тактичних повноважень до функціональних і виробничих підрозділів організації. Зустрічаються випадки, коли загальна стратегія організації та стратегія управління персоналом розробляються і розвиваються як єдине ціле. Така ситуація передбачає активне залучення фахівців служби управління персоналом у вирішення стратегічних завдань організації на корпоративному рівні. У свою чергу це передбачає наявність у них високого рівня компетентності, завдяки якій вони можуть самостійно вирішувати завдання в сфері управління персоналом з точки зору перспективи розвитку усієї організації і вносити, таким чином, власний внесок в розробку загальної стратегії.

Проведені дослідження показали, що під стратегією управління персоналом слід розуміти сукупність організаційних дій стосовно персоналу у процесі досягнення компанією поставлених цілей. У ході розробки стратегії управління персоналом підприємства принципово важливими є питання методики вибору оптимального варіанту стратегії та формування комплексної системи показників для оцінювання обраної стратегії.

Одним з головних інструментів реалізації стратегії управління персоналом підприємства є контроль виконання управлінських рішень. При здійсненні контролю проводиться оцінка досягнення встановлених підприємством цілей як на рівні впровадження генеральної стратегії підприємства, так і на рівні досягнення планів окремих підрозділів і підсистем, у тому числі підсистеми управління персоналом. Здійснення контролю дозволяє, зокрема, розробляти і внести корективи в ході реалізації стратегії управління персоналом підприємства.

ВИСНОВКИ

Таким чином, ефективність стратегічного управління персоналом підприємства торгівлі залежить від: формування репутації компанії, як хорошого роботодавця; розвитку системи адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці; використання систем оплати, побудованих на принципах врахування персонального вкладу та рівня професійної компетенції кожного працівника; наявності гнучкої системи організації робіт; участі працівників у обговоренні проблем і прийнятті управлінських рішень; делегування повноважень підлеглим; організації дієвої системи комунікацій, яка є інтегруючим чинником всієї моделі стратегічного управління персоналом.

Література:

1. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — К.: Знання, 2011. — 236 с.
2. Тендюк А.О., Гераськіної О.А. Стратегічні напрямки антикризового управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/42/42_15.pdf

/www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/42/42_15.pdf

3. Дрогомирецька М.І. Проблеми впровадження стратегічного підходу до управління персоналом на підприємстві / М.І. Дрогомирецька // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. — 2011. — № 4 (1). — С. 116—119.

4. Шостак І.В. Стратегія стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі / І.В. Шостак // Молодий вчений. — 2015. — № 5 (2). — С. 123—127.

5. Белова О.І. Детермінанти мотиваційного механізму стратегічного управління в торговельних мережах: класифікація та особливості / О.І. Белова // Інноваційна економіка. — 2013. — № 6. — С. 235—241.

6. Гонська М.Р. Модель управління персоналом торговельного підприємства, орієнтована на підвищення його конкурентоспроможності // Торговля, комерція, підприємництво. — 2012. — Вип. 14. — С. 33—36.

7. Гаран Александра Эффективное управление персоналом в розничной торговле [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12848>

8. Сичова Н. Стратегія соціального розвитку підприємства торгівлі та підходи до її оцінювання / Н. Сичова, А. Сичова // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. — 2012. — № 5. — С. 44—50.

References:

1. Balabanova, L.V. and Stel'mashenko, O.V. (2011), *Stratichne upravlinnia personalom pidpriemstva* [Strategic management of enterprise personnel], Znannia, Kyiv, Ukraine.

2. Tendiuk, A.O. and Heras'kina, O.A. (2015), "Strategic direction of crisis management personnel", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu*, [Online], vol. 1 (42), available at: http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/42/42_15.pdf (Accessed 14 Oct 2016).

3. Drohomirets'ka, M. I. (2011), "Problems of implementation of the strategic approach to human resource management in the enterprise", *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 4 (1), pp. 116—119.

4. Shostak, I. V. (2015), "Strategy of stimulation of work of the personnel of trade enterprises", *Molodyj vchenyj*, vol. 5 (2), pp. 123—127.

5. Bielova, O.I. (2013), "Determinants of the motivational mechanism of strategic management in distribution networks: classification and characteristics", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 6, pp. 235—241.

6. Hons'ka, M.R. (2012), "The HR model of the commercial enterprise focused on increasing its competitiveness", *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo*, vol. 14, pp. 33—36.

7. Haran, Aleksandra (2015), "Effective staff management in the retail trade", *Delovoj myr*, [Online], available at: <https://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12848>

8. Sychova, N. (2012), "The social development strategy of trade enterprises and approaches to its assessment", *Visn. Kyiv. nats. torh.-ekon. un-tu*, vol. 5, pp. 44—50.

Стаття надійшла до редакції 07.11.2016 р.