

Алексєва Н.І.,
асистент кафедри економіки підприємства
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Постанова проблеми. На сучасному етапі розвитку економічних відносин однією з найважливіших умов здійснення стабільної діяльності підприємства є наявність високопродуктивного стабільного колективу, здатного в екстремальних умовах вирішувати проблеми та досягати встановленої мети.

Кадрова стратегія є однією з ключових функціональних стратегій організації. Для умов економіки України дана стратегія стає однією з головних не лише через логіку планування стратегічного розвитку, але все частіше вона виступає як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремої організації, можна здійснити тільки за допомогою людського фактору [7, с. 225].

Проблема практичного застосування стратегічного управління персоналом організації на українських торговельних підприємствах, відсутність методологічної відпрацьованості механізмів її використання обумовлюють необхідність проведення досліджень в даній сфері і визначають актуальність теми дослідження.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Значний науковий внесок в дослідження оцінки функціональної кадрової стратегії зробили такі економісти як Балабанова Л.В., Василенко В.О., Вершигора Е.Е., Веснін В.Р., Загрana М.А., Марцин В.С., Міщенко А.П., Ніколаєва Т.І., Стельмашенко О.В., Терещенко Э.Ю., Ткаченко В.І. та інші.

Як справедливо відмічено в роботах провідних сучасних економістів, для торгівлі характерна вища, ніж у інших підприємств частка витрат живої праці а, отже, результати господарської діяльності, її ефективність і, відповідно, реалізація корпоративної стратегії залежать від майстерності й оперативності торгових працівників, зокрема, і всього персоналу, зайнятого підготовкою, доставкою, організацією торговельного процесу в цілому [4]. Цим обумовлена увага до проблеми реалізації кадрової стратегії на торгових підприємствах.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження процесу оцінки ефективності реалізації функціональної кадрової стратегії на сучасному торговельному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під кадрами розуміють «не тільки найнятих робітників, але і власників або співвласників підприємства, якщо вони беруть участь в діяльності підприємства своєю працею», отримуючи при цьому винагороду за свою працю і забезпечуючи ефективний торгово-технологічний процес господарської діяльності в цілому [5; с.258].

Іншим ключовим моментом є підвищення зацікавленості персоналу в результатах своєї праці, що виражається в заробітній платі. Тому, слід приділити особливу увагу різним формам стимулювання працівників.

Отже, основним об'єктом кадрової функціональної стратегії є кадри, як вони є, і методи стимулювання їх діяльності щодо досягнення корпоративної стратегії. Виходячи з цього, щоб оцінити рівень реалізації стратегії, слід розглянути інтенсивність та ефективність її виконання. В економічній літературі пропонується використовувати велику кількість показників для оцінки інтенсивності і ефективності діяльності працівників підприємства. Проте аналіз великої кількості показників є трудомістким і неефективним процесом, зокрема, з погляду концептуальних основ управління персоналом. Тому, нами пропонується для оцінки ефективності розрахувати і надалі аналізувати два інтегральні коефіцієнти: коефіцієнт інтенсивного використання кадрового потенціалу (Кікп) і коефіцієнт ефективності використання кадрового потенціалу (Кекп), що розраховуються за формулами:

$$K_{\text{кп}} = \sqrt[5]{K_{\text{к.стр}} \cdot K_{\text{зам}} \cdot K_{\text{стаб}} \cdot 1/K_{\text{тек}} \cdot K_{\text{к.сос}}}, \quad (1)$$

$$K_{\text{екп}} = \sqrt[8]{K_{\text{пт}} \cdot K_{\text{зотп}} \cdot K_{\text{комп}} \cdot K_{\text{фот}} \cdot K_{\text{прем}} \cdot K_{\text{удовл}} \cdot K_{\text{п.п}} \cdot K_{\text{ТотЧ}}}, \quad (2)$$

Всі запропоновані показники відображають інтенсивність та ефективність виконання функціональної кадрової стратегії, що відображено у таблиці 1.

Одним з показників, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів, є продуктивність праці. Проте, на нашу думку, його використання відобразить виконання кадрової

стратегії, якщо для розрахунків взяти коефіцієнт зміни даного показника. Тобто, продуктивність праці звітного і попереднього періодів необхідно привести до зіставних величин. Для цього пропонується скоректувати продуктивність праці звітного періоду на індекс цін і вплив зміни асортиментної структури через індекс трудомісткості, запропонований Т.І. Николаєвою [5; с.265].

Таблиця 1

Показники оцінки реалізації функціональної кадрової стратегії

| Найменування показника | Формула розрахунку | Умовні позначення |
|--|--|--|
| Коефіцієнт продуктивності праці | $K_{пп} = \frac{ППЗв}{ППпп} \cdot I_{ТМ} \cdot I_{ц}$ $I_{ТМ} = \frac{T_{Мзв}}{T_{Мпп}}, T_{М} = \frac{Вч}{Т}$ | ППЗв, ППпп – продуктивність праці звітного і попереднього року; I _{ТМ} , I _ц – індекси трудомісткості і цін. Вч – витрати робочого часу на реалізацію товарів на одиницю вартості. |
| Коефіцієнт кадрової структури | $K_{к.стр.} = \sum \frac{Ч_i}{Ч_j}$ | Ч _i – кількість працівників даної спеціальності за штатом; Ч _j – фактична кількість працівників відповідної спеціальності. |
| Коефіцієнт заміщення професій | $K_{зотп} = \frac{Ч_{расш.пр}}{Ч_{отп}}$ | Ч _{расш.пр} – чисельність працівників широкого профілю; Ч _{отп} – чисельність оперативно-торгівельного персоналу. |
| Коефіцієнт компетентності | $K_{комп} = \frac{Ч_{комп}}{Ч_{отп}}$ | Ч _{комп} – чисельність компетентних працівників |
| Коефіцієнт заміни персоналу | $K_{зам} = \frac{Ч_{пр} - Ч_{зв}}{Ч_{собл}}$ | Ч _{пр} – чисельність прийнятих працівників; Ч _{зв} – чисельність звільнених працівників; Ч _{собл} – середньооблікова чисельність працівників. |
| Коефіцієнт стабільності персоналу | $K_{стаб} = \frac{Ч_{собл(3-5років)}}{Ч_{собл}}$ | Ч _{собл(3-5років)} – середньооблікова чисельність працівників із стажем безперервної роботи не від 3-х до 5-ти років. |
| Коефіцієнт приросту оперативно-торгівельного персоналу | $K_{к.сос} = \frac{d_{отп.зв}}{d_{отп.пп}}$ | d _{отп.отч} , d _{отп.пр} – частка оперативно-торгівельного персоналу відповідно звітного і попереднього року |
| Коефіцієнт середньої заробітної плати | $K_{зпл} = \frac{ЗПл.пр - я}{ЗПл.конк.}$ | ЗПл _{пр-я} , ЗПл _{конк.} – фонд оплати праці на даному підприємстві і на підприємстві-конкурентіві |
| Коефіцієнт преміювання | $K_{прем} = \frac{ФОТ_{прем}}{ФОТ}$ | ФОТ _{прем} – фонд преміальної оплати праці |
| Коефіцієнт задоволеності працівників | $K_{задовол} = \frac{Ч_{задовол}}{Ч_{собл}}$ | Ч _{задовол} – чисельність працівників підприємства, що задоволені умовами праці і оплатою за працю |
| Коефіцієнт перепідготовки персоналу | $K_{п.п} = \frac{Ч_{п.п.п.ф}}{Ч_{п.п.п.пл}}$ | Ч _{п.п.п.ф.} , Ч _{п.п.п.пл} – чисельність персоналу що фактично пройшли перепідготовку і плануову їх кількість, осіб |
| Коефіцієнт впливу зміни товарообороту на зміну чисельності працівників | $K_{Тотч} = \left(1 - \frac{\Delta Ч}{\Delta Т} \right) \cdot 100$ | ΔЧ – темп зміни чисельності працівників підприємства за аналізований період, %; ΔТ – темп зміни товарообороту за той же період, % |

При оцінці виконання стратегії також слід враховувати відповідність структури кадрів стратегічним цілям і завданням. Для цього нами пропонується використовувати коефіцієнт кадрової структури. Коефіцієнт заміщення професій показує наскільки повно використовується трудовий потенціал і взаємозамінюваність і доповненість основного оперативно-торгового персоналу. Принципи підбору кадрів повинні відображати компетентність працівників щодо виконання стратегії. Ці принципи можуть бути відображені через коефіцієнт компетенції. Компетентність кожного працівника може бути визначена на основі бальних оцінок за наступними критеріями: освіта, досвід роботи за фахом, уміння працювати в колективі, навички спілкування з клієнтами, знання асортименту і товару та ін.

Одним з важливих показників, що характеризує адаптацію нового працівника до умов праці до досягнення бажаної продуктивності, є постійність кадрів, яка характеризується коефіцієнтом заміни і коефіцієнтом стабільності персоналу. В деяких випадках також може бути використаний коефіцієнт

плинності кадрів. Проте, оскільки позитивна тенденція спостерігається із зменшенням даного коефіцієнта, для зіставності коефіцієнтів пропонується застосовувати його зворотне значення.

Необхідно відзначити, що функціональна кадрова стратегія пов'язана зі стратегією досягнення фінансових результатів, що забезпечує її виконання. Тому слід врахувати, що виробниками доходу торгового підприємства є оперативно-торговий персонал. Отже, для оцінки ефективності виконання даної стратегії діяльності підприємства, в цілому необхідно враховувати коефіцієнт приросту даної категорії кадрового складу.

Як вже було вище зазначено, отримання доходу залежить від продуктивності праці оперативно-торгових працівників. Окрім кадрових чинників, на даний показник в значній мірі впливає зацікавленість працівників в результатах своєї праці, а, отже, необхідно створювати підстави для мотивації і стимулювання персоналу. Основним економічним стимулюючим чинником є винагорода за працю. Тому, на нашу думку, для оцінки виконання кадрової стратегії можуть бути використані такі показники, що характеризують стимулювання праці працівників як: частка ФОП у валовому доході, коефіцієнт темпу зростання заохочень і валового доходу.

Ефективність виконання стратегії залежить також від стимулювання і зацікавленості оперативно торгового персоналу. Тому оцінити її реалізацію можливо за допомогою коефіцієнтів преміювання і задоволеності. Необхідно також оцінити вплив зміни товарообігу залежно від зміни чисельності працівників. На думку Л.В. Балабанової, цей показник також характеризує ефективність використання трудових ресурсів [3; с. 112].

Висновки з даного дослідження. Реалізація будь-якої функціональної стратегії неможлива без ефективної структури трудових ресурсів і ефективної їх віддачі. Всі запропоновані показники, на нашу думку, відображають ефективність виконання кадрової стратегії. Слід також відзначити, що відмінності в стратегічних цілях за кадровою ознакою при реалізації будь-якої базової стратегії незначні, і тому обидва інтегральні показники ефективності виконання даної стратегії відображають виконання корпоративної і, отже, можуть бути використані для будь-яких корпоративних стратегій.

Література

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ. – 2010. – 238 с.
2. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л.В.Балабанова, А.В.Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского. – 2004. – 147 с.
3. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства : навчальний посібник / за ред. д.е.н., проф., академіка АЕН України Балабанової Л.В. – Донецьк: ДонДУЕТ. – 2001. – 180 с.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент : учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М. – 2001. – 283 с.
5. Экономика предприятий торговли и общественного питания: учебное пособие / кол. авторов; под ред. Т.И.Николаевой. – 3-е изд. – М. : КНОРУС. – 2009. – 400 с.
6. Марцин В.С. Економіка торгівлі : підручник / В.С. Марцин. – К. : Знання. – 2006. – 402 с.
7. Міщенко А.П., Стратегічне управління : навч. посіб. / А.П. Міщенко. – Київ: Центр навчальної літератури. – 2004. – 336 с. – ISBN 966-8568-07-9.
8. Терещенко Э.Ю. Выбор показателей управления перспективным развитием производственно-хозяйственных систем / Э.Ю.Терещенко, М.А. Заграна // Економіка і організація управління. – 2009. – випуск № 5.– С. 13-32.