

О. І. Глуценко

Стратегія забезпечення ефективності використання управлінського персоналу торговельних підприємств споживчої кооперації Полтавського регіону

Досліджено рівень забезпеченості управлінським персоналом торговельних підприємств споживчої кооперації Полтавського регіону для формування стратегії його ефективного використання. Здійснено ранжування торговельних підприємств споживчої кооперації за середнім рівнем забезпеченості управлінським персоналом у торговій, кадровій, економічній службах і бухгалтерії. Виявлено райспоживспілки-лідери та райспоживспілки-аутсайтери за середнім рівнем забезпеченості управлінським персоналом. Здійснено групування та районування торговельних підприємств споживчої кооперації Полтавського регіону за рівнем забезпеченості управлінським персоналом (залежно від рангу): з високим рівнем, з середнім рівнем, нижче середнього та низьким рівнем забезпеченості. Запропоновано напрями підвищення ефективності використання управлінського персоналу торговельних підприємств: проведення комплексної інтегральної оцінки ефективності використання управлінського персоналу із застосуванням інтегрального індикатора; розроблення стратегії забезпечення ефективності використання управлінського персоналу торговельних підприємств на основі компетенцій; оптимізація якісно-організаційної структури управлінського персоналу; встановлення залежності оплати праці управлінського персоналу від результатів діяльності торговельних підприємств; формування напрямів інвестування в розвиток управлінського персоналу.

Ключові слова: управлінський персонал, стратегія забезпечення ефективності використання управлінського персоналу, компетенція, модель компетенцій.

Сучасний розвиток торговельних підприємств споживчої кооперації Полтавського регіону обумовлений, з одного боку, її роллю в забезпеченні товарами й послугами сільського населення, а з другого, – жорсткою конкуренцією з іншими підприємствами, які мають конкурентні переваги у вигляді більш розвиненої матеріально-технічної і технологічної бази, фінансових ресурсів тощо. У таких умовах функціонування підприємств споживчої кооперації необхідно дослідити управлінську ланку, від якої залежить прийняття управлінських рішень, які сприятимуть ефективному розвитку, посиленню конкурентних позицій на ринку товарів і послуг.

Питанням дослідження стратегій управління персоналом присвячені праці С. Н. Апенько, О. А. Грішнєвої, Л. Є. Довганя, А. Я. Кібанова, А. М. Колода, В. Д. Немцова, І. Л. Петрової, М. Портера, Ю. Г. Одегова, А. Чандлера, С. В. Шекшні й інших учених.

Метою статті є формування стратегії забезпечення ефективності використання управлінського персоналу торговельних підприємств споживчої кооперації Полтавського регіону, яка враховує низку професійних компетенцій.

У сучасних умовах розвитку національної економіки актуальні завдання управлінського персоналу, що визначені на державному рівні, полягають у такому:

- створення загальнонаціональної системи управління персоналом та її складових: регіональних підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку;

- розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку;
- детінізація ринку праці, подолання зловживань під час найму працівників, організації трудового процесу та оплати праці;
- створення системи й технологій залучення інвестицій у людський розвиток;
- удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних потреб у персоналі у сфері державного управління, соціально-гуманітарній сфері, ключових галузях економіки, промисловості та агропромислового комплексу [1].

Реалізація мети дослідження вимагає аналізу забезпеченості управлінським персоналом торговельних підприємств споживчої кооперації Полтавського регіону. У табл. 1 відображено середню кількість штатних одиниць управлінського персоналу у кадровій, торговій, економічній службах і бухгалтерії протягом 2010-2012 рр. Для розрахунку середньої кількості штатних одиниць управлінського персоналу торговельних підприємств використовувались дані оперативної звітності райспоживспілок.

Таблиця 1

Ранжування райспоживспілок за рівнем забезпеченості управлінським персоналом за 2010-2012 рр.
(штатних одиниць)

Райспоживспілки	Торгова служба	Економічна служба	Бухгалтерія	Кадрова служба	Сума середніх	Ранг за сумою
А	1	2	3	4	5	6
В. Багачанська	1,00	1,00	3,00	1,00	6,00	15
Гадяцька	2,00	1,00	3,67	1,00	7,67	11
Глобинська	1,33	0,33	1,33	1,00	4,00	22
Гребінківська	0,33	0,33	1,00	0,67	2,33	24
Диканська	4,00	0,00	5,67	2,00	11,67	5
Зіньківська	2,67	0,00	3,67	0,67	7,00	14
Карлівська	2,33	1,67	4,00	1,33	9,33	9
Кобеляцька	4,67	3,00	3,00	1,00	11,67	5
Козельщинська	1,67	1,00	2,33	1,00	6,00	15
Котелевська	1,00	0,67	1,00	2,00	4,67	21
Кременчуцька	2,67	2,00	7,67	0,67	13,00	1
Лохвицька	0,67	0,33	5,33	1,33	7,67	11
Лубенська	1,67	0,00	3,67	0,00	5,33	20
Машівська	1,00	0,00	1,67	0,00	2,67	23
Миргородська	2,33	3,67	4,67	1,33	12,00	3
Н. Санжарська	2,00	3,00	4,67	3,00	12,67	2
Оржицька	1,67	1,00	1,67	1,00	5,33	19
Пирятинська	2,00	1,00	4,67	1,00	8,67	10
Полтавська	2,33	1,67	6,33	1,00	11,33	7
Решетилівська	4,00	1,33	4,67	2,00	12,00	4
Семенівська	2,00	3,67	4,33	1,00	11,00	8
Хорольська	1,67	1,00	3,00	0,00	5,67	18
Чорнухинська	0,67	0,00	0,00	0,00	0,67	25
Чутівська	2,00	0,00	4,33	1,00	7,33	13
Шишацька	1,33	1,00	3,00	0,67	6,00	15

Складено на основі розрахунків автора.

На основі даних середньої кількості штатних одиниць управлінського персоналу в різних службах розраховано їх суму та здійснено ранжування за допомогою табличного редактора Microsoft Excell.

Проранжована сума середньої забезпеченості управлінським персоналом дозволила з'ясувати її рівень, виявити групи райспоживспілок-аутсайдерів і лідерів. Найкраще управлінським персоналом забезпечені торгова, економічна, кадрова служби, бухгалтерія у Кременчуцькій, Н. Санжарській і Миргородській райспоживспілках, а найгірше становище – у Чорнухинській, Гребінківській і Машівській райспоживспілках Полтавської облспоживспілки.

Ми розподілили райспоживспілки за рангом забезпеченості управлінським персоналом на такі групи: висока забезпеченість (1-6 ранг), середня (7-12), нижче середнього (13-18), низька забезпеченість (19-25) і побудували схему їх районування (рис. 1).

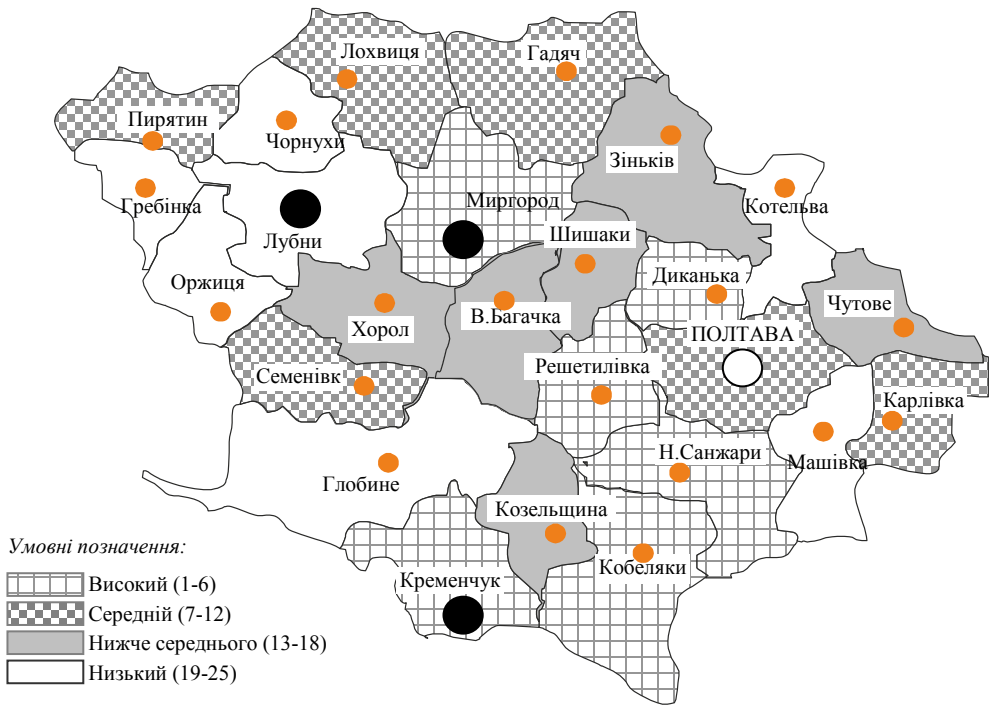


Рис. 1. Районування за рангом середньої забезпеченості управлінським персоналом Полтавської облспоживспілки за 2010-2012 рр.

Побудовано автором.

Розподіл райспоживспілок за групами свідчить про значну регіональну диференціацію та дає можливість визначити певні тенденції щодо забезпеченості управлінським персоналом, які полягають у тому, що протягом 2010-2012 рр. торговельні підприємства певних райспоживспілок були забезпечені управлінським персоналом на одному з визначених рівнів: низькому, нижче середнього, середньому і високому.

Це можна пояснити, з одного боку, наближеністю деяких райспоживспілок до обласного центру (Н. Санжарська, Решетилівська, Диканська) і відповідно їх високу забезпеченість управлінськими кадрами, а другого, – низьким рівнем заробітної плати, віддаленістю від обласного центру (Чорнухинська, Оржицька, Глобинська райспоживспілки), що викликає небажання управлінського персоналу працювати на торговельних підприємствах споживчої кооперації.

Проведене дослідження забезпеченості торговельних підприємств райспоживспілок Полтавського регіону управлінським персоналом стало підґрунтям для подальших досліджень і формування стратегії ефективності його використання.

Ураховуючи складність управлінської праці, специфіку торговельної галузі, вважаємо, що доцільно запропонувати такі напрями підвищення ефективності використання управлінського персоналу торговельних підприємств:

- проведення комплексної інтегральної оцінки ефективності використання управлінського персоналу із застосуванням інтегрального індикатора;
- розроблення стратегії забезпечення ефективності використання управлінського персоналу торговельних підприємств на основі компетенцій (рис. 2);
- оптимізація якісно-організаційної структури управлінського персоналу у стратегічному управлінні торговельних підприємств;



Рис. 2. Модель стратегії забезпечення ефективності використання управлінського персоналу торговельних підприємств на основі компетенцій

Складено автором.

- формування ефективної управлінської команди, зокрема за рахунок уведення посад менеджерів з персоналу, задля ефективного стратегічного управління торговельними підприємствами;
- діагностика торговельних підприємств на готовність до запровадження стратегічного управління персоналом;
- встановлення залежності оплати праці управлінського персоналу від результатів діяльності торговельних підприємств;
- розроблення напрямів інвестування в розвиток управлінського персоналу.

Під час розробки моделі стратегії забезпечення ефективності використання управлінського персоналу необхідно брати до уваги стратегічні цілі й завдання розвитку Полтавської області: розвиток людського капіталу за рахунок покращення здоров'я та продовження тривалості активного періоду життя людини; посилення можливостей працездатного населення до зайнятості в умовах змін; створення комфортних і безпечних умов проживання населення; створення ефективної системи самоврядування та соціальної активності населення [2].

Ми визначили модель компетенцій управлінського персоналу згідно з ієрархічним підходом, який передбачає п'ять груп компетенцій: професійні (*p*), рольові (*r*), функціональні (*f*), стратегічні (*s*) та ключові (*k*) (табл. 2).

Для реалізації мети дослідження побудовано модель пріоритетних компетенцій для керівників торговельних підприємств, ґрунтуючись на їх посадах і посадових обов'язках, і враховуючи необхідність певних компетенцій для кожної категорії керівників.

Таблиця 2

Модель компетенцій управлінського персоналу торговельних підприємств

Група компетенцій	Компетенції
Професійні	Економічні знання (p_1) Знання з маркетингу та з комп'ютерних технологій (p_2) Комунікативні якості (p_3) Прагнення до особистісного зростання (p_4) Знання з психології (p_5)
Рольові	Уміння підпорядковувати діяльність системі норм і принципів поведінки людей (r_1) Розуміти мотивації поведінки співробітників (r_2) Навички особистісної взаємодії (r_3) Здатність встановлювати зворотний зв'язок з підлеглими (r_4) Уміння організувати власний здоровий спосіб життя (r_5)
Функціональні	Знання і розуміння потреб покупця (f_1) Адміністративні навички (f_2) Планування обсягів продажу (f_3) Організаторські здібності (f_4) здатність контролювати і підтримувати підлеглих (f_5)
Стратегічні	Лідерство (s_1) Орієнтація на досягнення результату (s_2) Управління конфліктами (s_3) Уміння оцінювати потенційні можливості працівників (s_4) Вміння управляти організаційними знаннями (s_5)
Ключові	Ефективне цілепокладання (k_1) Комунікативна компетентність і робота з основними працівниками (k_2) Персональний і корпоративний тайм-менеджмент (k_3) Здатність творити та вміння відпочивати (k_4) Здатність до пошуку нестандартних рішень (k_5)

Складено автором.

Пропонуємо розробляти або обирати стратегію забезпечення ефективності використання управлінського персоналу торговельних підприємств залежно від його структури та необхідних компетенцій (табл. 3).

Матриці компетенцій управлінського персоналу побудовані згідно з ієрархічним підходом до розподілу компетенцій (табл. 2): по вертикалі передбачено певний рівень компетенцій, а по горизонталі у кожному рядку матриці передбачені набори необхідних компетенцій, які визначені за допомогою експертних оцінок.

Отже, забезпечення ефективності використання управлінського персоналу залежить від стратегії, побудованої на основі компетенцій управлінського персоналу. Де об'єктом стратегії забезпечення ефективності використання управлінського персоналу на основі компетенцій є управлінський персонал, який характеризують певні знання, вміння, навички, цінності й мотиви, необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства. А суб'єктом – управління персоналом підприємств та управління торговельною діяльністю, які складаються з кадрової служби, самостійних структурних підрозділів і лінійних керівників торговельних підприємств.

Запропонована узагальнена модель стратегії забезпечення ефективності використання управлінського персоналу торговельних підприємств на основі компетенцій, яка включає такі складові: формування стратегічної мети діяльності торговельних підприємств, виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на ефективність використання управлінського персоналу; формування якісно-організаційного складу; визначення та оцінка компетенцій управлінського персоналу за двома напрямками: а) залежно від професійно-кваліфікаційної структури управлінського персоналу; б) залежно від етапу трудової життєдіяльності

Таблиця 3

Модель пріоритетних компетенцій для керівників торговельних підприємств споживчої кооперації
Полтавського регіону

Посада	Посадові обов'язки	Матриця компетенцій				
Керівники						
Директор, завідувач магазину	Стратегічне планування діяльності; організація діяльності підрозділів; розподіл обов'язків апарату управління; розробка кадрової політики; організація контролю за дотриманням правил техніки безпеки, соціального захисту та охорони праці	p_1		p_3	p_4	p_5
		r_1			r_4	r_5
			f_2		f_4	f_5
		s_1	s_2	s_3	s_4	s_5
		k_1		k_3	k_4	k_5
Головний бухгалтер	Формування розрахункової політики підприємства; організація бухгалтерського обліку і звітності; своєчасне надання бухгалтерської інформації; контроль за дотриманням чинної законодавчої бази в питаннях оформлення документів, формування фонду оплати праці, операцій з податків і зборів; погашення заборгованостей; проведення економічного аналізу господарської діяльності; проведення заходів з накопичення фінансових засобів; управління працівниками бухгалтерської служби	p_1	p_2			
			r_2	r_3	r_4	r_5
			f_2		f_4	f_5
		s_1	s_2	s_3	s_4	s_5
		k_1		k_3		k_5
Менеджер	Планування діяльності підприємства; моніторинг і формування управлінських рішень стосовно організаційних, економічних, кадрових і соціально-психологічних питань; підбір, відбір кадрів; формування зв'язків з партнерами та укладання й контроль за виконанням договорів	p_1	p_2	p_3	p_4	
			r_2	r_3		r_5
		f_1		f_3	f_4	
			s_2			
		k_1		k_3	k_4	k_5
Завідувач секцією	Організація, планування і координація роботи секції; формування асортименту товарів, контроль за наявністю товарних запасів; розробка та впровадження заходів з удосконалення торговельної діяльності; контроль за дотриманням правил торгівлі та умовами праці; організація роботи торгово-оперативного персоналу секції	p_1		p_3	p_4	p_5
		r_1	r_2	r_3	r_4	r_5
		f_1	f_2	f_3	f_4	f_5
		s_1	s_2	s_3	s_4	
		k_1	k_2	k_3		k_5
Начальник відділу кадрів	Визначення поточної та перспективної потреби в персоналі та джерел його поповнення; підбір, відбір кадрів; організація та проведення атестації працівників; забезпечення соціальних гарантій працівникам		p_2	p_3		
		r_1	r_2	r_3	r_4	r_5
			f_2		f_4	
		s_1		s_3	s_4	
				k_3		

Складено автором.

працівника та життєвого циклу торговельного підприємства; розвиток компетенцій управлінського персоналу, що забезпечують ефективну управлінську діяльність, ефективне управління персоналом та ефективність торговельної діяльності.

Задля реалізації стратегії забезпечення ефективності використання управлінського персоналу необхідно дотримуватися таких принципів: системності, цілопокладання, компетентності, ієрархічності, зворотного зв'язку.

Стратегія забезпечення ефективності використання управлінського персоналу має ґрунтуватися на інтеграційному підході до компетенцій управлінського персоналу та бути спрямована на підвищення ефективності управлінської діяльності та управління персоналом для забезпечення економічного розвитку торговельних підприємств.

Список використаних джерел

1. Стратегія державної кадрової політики України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. – 2015. – Режим доступу : <http://www.guds.gov.ua>

2. Стратегія розвитку Полтавської області на період до 2020 року [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Полтавської обласної державної адміністрації. – 2014. – Режим доступу : <http://www.adm-pl.gov.ua/page/strategiya-rozvitku-poltavskoyi-oblasti-do-2020-roku>.

References

1. Stratehiya derzhavnoyi kadrovoyi polityky Ukrainy [The strategy of state personnel policy of Ukraine] (2015). *Website of the National Agency of Ukraine on Civil Service*. Retrieved from <http://www.guds.gov.ua> [in Ukrainian].
2. Stratehiya rozvytku Poltavsk'oyi oblasti na period do 2020 roku [The Poltava region development strategy until 2020] (2014). *Website of the Poltava Regional State Administration*. Retrieved from <http://www.adm-pl.gov.ua/page/strategiya-rozvitku-poltavskoyi-oblasti-do-2020-roku> [in Ukrainian].

Hlushchenko O. I. Strategy of ensuring of the efficient use of management personnel of trade enterprises of consumer cooperation in the Poltava region.

The objectives of management personnel at the state level have been defined such as the creation of the national human resources management system and its components; development and implementation of the monitoring system of human development; legalization of the labour market and remuneration of labour; establishment of systems and technologies to attract investment in human development; improvement of the national system of professional training. The level of management supply of trade enterprises of Poltava region consumer cooperatives to form the strategy for its effective use has been investigated. The ranging of trade enterprises of consumer cooperatives by the average level of management supply in trade, personnel, economic and accounting services has been made. District consumer union leaders and district consumer union outsiders by average level of management supply have been defined. Grouping and regionalization of trade enterprises of Poltava region consumer cooperatives by the level of management supply (depending on a rank) have been made: high level, average level, below average level and low level of management supply. The following directions for increasing effectiveness of management use of trade enterprises have been developed: a comprehensive integrated assessment of effectiveness of management use of trade enterprise using the integral indicator; development of strategies to ensure effective use of management personnel of trade enterprises on the basis of competence; optimization of the qualitative and organizational structure of management personnel; formation of an effective management team; diagnostics of trade enterprises readiness to introduce strategic personnel management; establishment of dependence of wages on the performance results of trade enterprises; formation of investment directions in development of management personnel. The general model of the strategy for ensuring effectiveness of management use of trade enterprises on the basis of competence has been developed; it assumes setting the strategic goal of trade enterprises' performance; consideration of internal and external factors affecting effectiveness of management use; formation of qualitative and organizational structure of management personnel; determination and assessment of competences based on professional qualification structure of management personnel and the stage of employees' career development and the life cycle of the trade enterprise; development of management personnel competencies. The hierarchical structure of management competences of trade enterprises has been identified; it involves certain competences in the following groups such as professional, role, functional, strategic and key ones. The model of priority competencies for managers of trade enterprises of Poltava region consumer cooperatives which involves building a matrix of competencies from all five groups identified by the method of expert evaluations has been proposed.

Keywords: management personnel, strategy of effectiveness ensuring for management personnel use, competence, competences model.

Глушченко Олександр Іванович – асистент кафедри управління персоналом і економіки праці ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (e-mail: aleks-glushchenko@yandex.ru).

Hlushchenko Oleksandr Ivanovych – Assistant Professor of the Department of personnel management and labor economics of the Poltava University of Economics and Trade.

Надійшло 19.10.2015 р.