

Разом з тим особливого дослідження заслуговують проблеми типізації та розміщення роздрібної торговельної мережі в Севастополі.

Список літератури

1. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку: монографія / За ред. О.О. Шубіна, Я.А. Гончарука. – Донецьк - Львів: ДонНУЕТ, 2007.
2. Мерчандайзинг: збірник статей з теорії і практики мерчандайзингу / Під заг. ред. Е.В. Романта. – Х.: Студцентр, 2003. – 264 с.
3. Статистичний збірник м. Севастополя за 2009 рік. – Севастополь: Управління статистики у м. Севастополі, 2010.

УДК 331.1

Павлова В.А., д-р екон. наук, проф.,

Гармідер Л.Д., канд. екон. наук, доц. (Дніпропетровський університет ім. А. Нобеля, Дніпропетровськ)

ТИПОЛОГІЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ І МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ЇХ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У статті розглянуто особливості типів підприємств роздрібної торгівлі та запропоновано модель формування їх кадрового потенціалу.

Ключові слова: кадровий потенціал, тип магазину, формування кадрового потенціалу, типологія.

Кадровий потенціал є ключовим фактором успішного розвитку торговельного підприємства поряд з його матеріальними й фінансовими ресурсами. Тому обґрунтування процесів формування кадрового потенціалу останнім часом стає актуальним питанням, що потребує вирішення, як з теоретичної точки зору, так і з позиції забезпечення ефективним інструментарієм. Специфіка розвитку торговельних мереж, їх особливості дозволяють дійти висновку, що для кожного формату мережі можуть бути різні підходи щодо формування колективу працівників, системи вимог до них, їх мотивації, кар'єрного зростання та визначення внеску в результат діяльності підприємства.

Дослідженнями проблем розвитку торгівлі, типології мережі, а також формування кадрового потенціалу займалися багато вчених, зокрема: М. Годунова [1], Е. Кисельова [2], К. Кравченко [3], А. Ланецький [4], Н. Молоткова [5], Л. Осипова [6], О. Памбухчянц [7], В. Радаєв [8], Л. Хасис [9] та ін.

Але, незважаючи на велику кількість досліджень, досі не вирішене питання щодо формування класифікаційних ознак підприємств роздрібної торгівлі, не визначено системну класифікацію роздрібних підприємств, не розглянуто залежність моделі формування кадрового потенціалу від типу підприємства.

Метою статті є визначення типології сучасних форматів підприємств роздрібної торгівлі й особливостей формування їх кадрового потенціалу.

Однією з прогресивних форм роздрібної торгівлі у наш час є торговельні мережі. У цілому по регіонах України найбільшу територію покриття мають магазини холдингу Fozzy Group (24 області України, 5 економіко-географічних районів), супермаркети компанії «Фуршет» (21 область України, 5 економіко-географічних районів), ТОВ «Квіза Трейд» (18 областей України, 5 економіко-географічних районів), ТОВ «Корпорація Євротек» (17 областей України, 5 економіко-географічних районів), компанія «ЕКО» (14 областей України, 5 економіко-географічних районів) [10]. Переважають торгові мережі, що реалізують продукти харчування. Результати дослідження дозволили виявити основні формати першої п'ятірки продовольчих ритейлерів, а саме: для «АТБ-маркет» – це дискаунтер; для Fozzy group – супермаркет, «магазин біля дому» (convenient store), гіпермаркет, Cash&Cary; для «Фуршет» – супермаркет, преміум-супермаркет; для «Український ритейл» – супермаркет, дискаунтер; для «Євротек» – супермаркет, дискаунтер [4].

Наразі визначення форматів в українській роздрібній торгівлі є досить умовними. Роздрібна торгова мережа повинна вміти обирати відповідні формати й забезпечувати їх розвиток у конкурентному середовищі для закріплення на ринку та подальшої експансії. Кожен формат має свою специфічну сферу застосування [1; 8; 9; 11]. Підприємства роздрібної торгівлі певного формату класифікують за типами. Типізація є системою заходів, спрямованих на відбір раціональних типів магазинів, які є економічно ефективними й забезпечують високу якість обслуговування населення [2; 6-7]. При цьому разом із відбором наявних уже типів магазинів ведеться розробка нових технічно досконалих типів. Застосування типізації знижує витрати та скорочує терміни будівництва й реконструкції магазинів завдяки використанню типових проектів. Вона також сприяє раціональнішому управлінню роздрібною торговою мережею, оскільки дозволяє застосовувати типові рішення щодо організації товаропостачання, формування асортименту, добору торгово-технологічного устаткування, раціональної організації праці.

На наш погляд, ключовим критерієм для виділення типів магазинів є розмір торгової площі, який має значення під час оцінювання співвідношення «товарообіг/прибуток з 1 м² – орендна ставка». Також іноді в мережах ставиться завдання оцінити привабливість магазинів великої площі й відповідно спланувати асортимент товарів і послуг для такого формату. Для мереж певної спеціалізації виділяються діапазони торгової площі, значущі точки, проходження яких супроводжується змінами в асортиментній матриці та взагалі концепції магазинів.

У світовій практиці використовується зручна класифікація форматів магазинів за розміром площі, які працюють на ринку продовольчого роздробу: велетенські магазини – площа становить більше 20000 м², і частка продовольчих товарів – більше 50% від усіх інших груп; гіпермаркети – з площею від 400 до 10000 м² і більше, й продовольчі товари становлять понад 70%; супермаркети або міські магазини площею від 500 до 2000 м²; гастрономи й невеликі магазини – площа становить до 500 м², а частка продовольчих товарів – 80 або 90% від усіх інших груп [12].

Російські вчені пропонують за розміром торгової площі виділяти магазини: дрібні – до 250 м², середні – від 251 до 1000 м², великі – від 1001 до 5000 м² і особливо великі – понад 5000 м² [5].

У національній статистичній практиці для кон'юнктурних спостережень зі статистики роздрібної торгівлі окремо виділяють магазини з торговою площею до 20 м² і великі магазини – з торговою площею від 400 м² до 2500 м², від 1000 м² до 2500 м², від 2500 м² і більше [13].

Узагальнивши різні підходи до типології підприємств роздрібної торгівлі за розміром торгової площі та форматом магазину, пропонуємо 8 типів магазинів, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Можливий поділ на типи підприємств роздрібної торгівлі за розміром торгової площі формату магазину

Формат	Тип	Характеристика
Магазини «біля дому»	Тип 1	площа від 120 до 200 м ² (невеликий або вузькоспеціалізований магазинчик, у якому можна купити необхідні продукти й напої на найближчий час)
	Тип 2	площа від 200 до 400 м ² (магазин для жителів найближчого оточення, одночасно продуктовий магазин, аптека, магазин побутової хімії та так звані «товари змішаного асортименту» – різні корисні дрібниці)
Супермаркети (в т.ч. дискаунтер)	Тип 3	від 400-1000 м ² (магазин – дискаунтер, розташовується в житлових районах, призначений для якнайповнішого задоволення першочергових потреб клієнтів за дуже низькими цінами)
	Тип 4	від 1000 до 2500 м ² (великий магазин або мінімаркет з технологією самообслуговування та продажу товарів через касову зону, яка розташована на виході магазину)
	Тип 5	2500-5000 м ² (класичний супермаркет, магазин самообслуговування із чисельними різноманітними відділами)
Гіпермаркети (в т.ч. Cash and Carry)	Тип 6	5000-7000 м ² (на великій площі сконцентрована велика кількість різноманітних магазинів. Відмінність від торгових мегацентрів – спеціалізація з продажів, а не розваг для всієї сім'ї, у тому числі шопінг)
	Тип 7	від 7000-20000 м ² . (магазини Cash and Carry, в яких товари купують оптом за готівку за досить низькою ціною; розташовані, як правило, далеко від центру міста)
	Тип 8	більше 20000 м ² (торговельні мегацентри, на території яких зібрана велика кількість великих і маленьких магазинів, кафе, кінотеатрів, розважальних центрів і т. ін.)

Примітка. Складено за [14; 15] та доопрацьовано авторами.

Як видно з таблиці 1, до великих можна віднести: супермаркети-дискаунтери з торговельною площею від 400 до 1000 м²; класичні супермаркети (або

мінімаркети) з торговельною площею від 1000 до 5000 м²; гіпермаркети з торговою площею від 5000 м² і більше; оптові та роздрібні магазини-склади («кеш енд кері») з торговельною площею понад 7000 м²; торговельні мегацентри (з торговельною площею понад 20000 м²)

Грунтуючись на тому, що великі підприємства роздрібної торгівлі мають свої відмінні ознаки, можна стверджувати, що для них є певна специфіка побудови моделі формування кадрового потенціалу підприємства, пов'язана: з необхідністю довгострокового планування людських ресурсів; появою нових функцій управління персоналом; уніфікацією й формалізацією методів управління персоналом; високою соціальною відповідальністю; наявністю встановленої, але гнучкої корпоративної культури, обумовленої багатовимірністю підприємства з погляду географії, кількості співробітників; роллю та вимогами до підрозділу з управління персоналом; підвищеною значущістю інформаційних технологій в управлінні персоналом; особливостями праці персоналу великих форматів магазинів (молодий вік працівників, пов'язаний із невеликим досвідом роботи й низьким рівнем освіти; переважання жінок молодого віку серед працівників магазинів великих форматів; численний колектив працівників; робота пов'язана з великою кількістю товарно-матеріальних цінностей) [16].

Слід додати, що особливості праці персоналу магазинів великих форматів однакові, оскільки відмінність між ними полягає лише в масштабах, асортименті товарів і чисельності працівників.

Враховуючи вищенаведений аналіз і висновки, пропонуємо модель формування кадрового потенціалу підприємств роздрібної торгівлі, що представлена на рисунку 1.

Запропонована модель містить такі базові елементи:

- стратегію, що включає цілі, місію й цінності;
- складові структури кадрового потенціалу, індикатори кадрового потенціалу, інструменти розвитку кадрового потенціалу [16];
- фактори зовнішнього та внутрішнього середовища як середовище формування кадрового потенціалу;
- організаційну інфраструктуру, що складається з організаційно-функціональної структури управління організацією, процесів і системи їх регламентації, а також системи ключових показників ефективності;
- організаційну культуру як середовище розвитку кадрового потенціалу;
- оцінку кадрового потенціалу.

Відтворення та зростання кадрового потенціалу так само, як і рівень ефективності діяльності, що відповідає йому, залежить не стільки від будь-якого одного елементу, скільки від їх інтеграції й збалансованості для всіх категорій працівників торговельних підприємств.

Запропонована нами модель повноцінно функціонує лише щодо великих типів підприємств роздрібної торгівлі, таких як супермаркети та гіпермаркети. Це обумовлене певними причинами, що пояснюють різницю в підходах до формування кадрового потенціалу великих і малих типів підприємств роздрібної торгівлі.

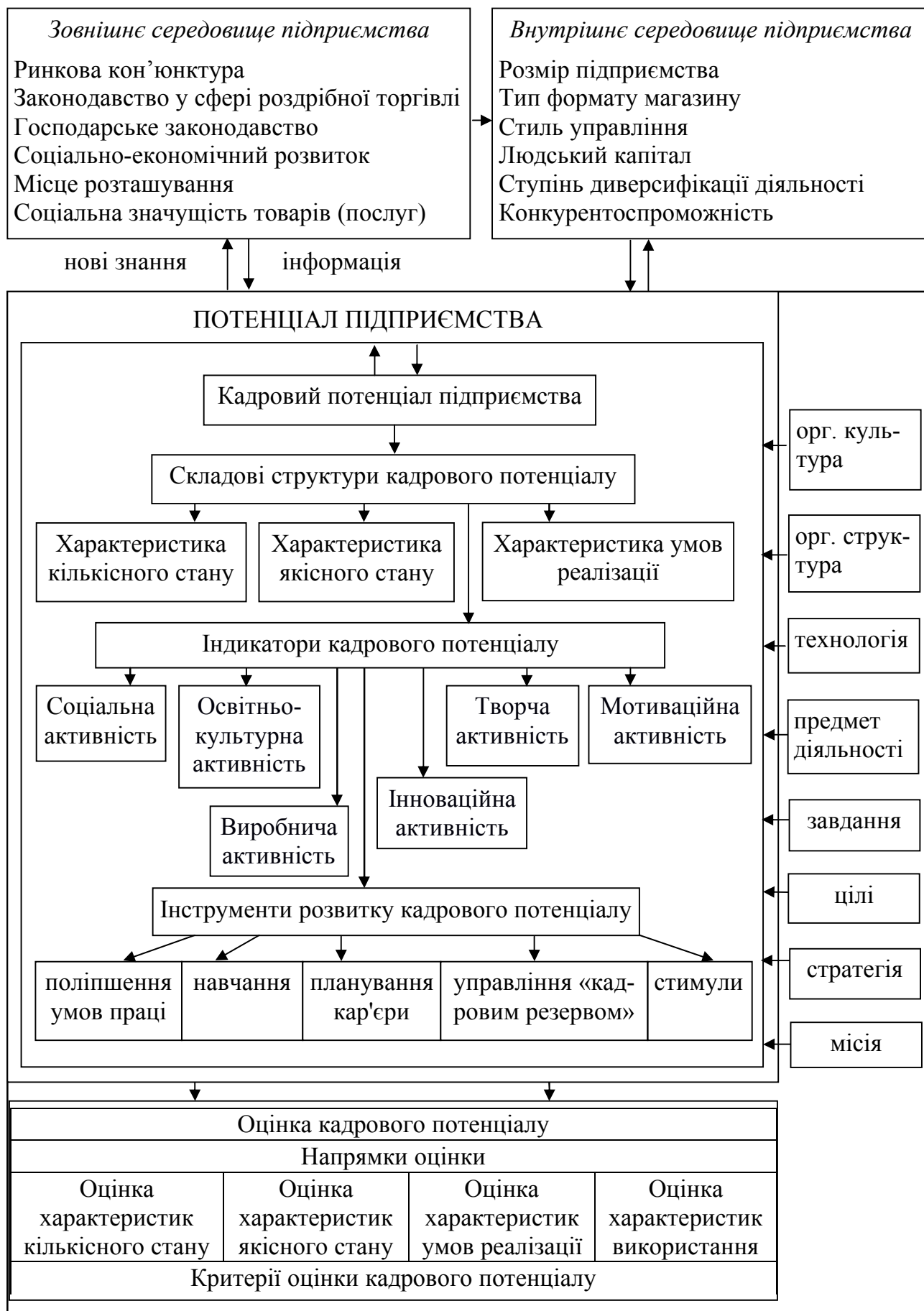


Рисунок 1 – Модель формування кадрового потенціалу підприємств роздрібної торгівлі

Причинами, що пояснюють різницю в підходах до формування кадрового потенціалу великих і малих типів підприємств роздрібної торгівлі:

1. Цілі й завдання великих і малих типів підприємств. Магазины з невеликою торговельною площею належать до типу «потоків», а більші торгові точки вже здатні залучати відвідувачів.

Головні особливості «супер-, гіперторгівлі»: довгостроковість; високий ступінь самостійності й орієнтація на найкращі технології; великий вибір продукції; тисячі людей, що становлять робочий персонал; великі грошові потоки. Управляючи супермаркетом і гіпермаркетом, необхідно вирішити такі завдання: збереження різноманітності асортименту, досягнення високої лояльності покупців, гарантування високоякісного сервісу, надання широкої номенклатури послуг [14]. До магазинів формату «біля дому» в основному належать продукто-ві магазини самообслуговування або традиційної форми торгівлі з обмеженою пропозицією товарів. Призначення магазину «біля дому» – забезпечення поточних потреб покупців, що живуть поряд із ним. Основними завданнями операторів цього формату є: максимальна збалансованість товарних груп, зниження витрат, оптимізація асортименту та зручність для клієнта [17].

2. Концепція управління персоналом. У магазинах «біля дому» багато функцій з управління персоналом виконують переважно лінійні менеджери. У великих магазинах формуються самостійні структурні підрозділи з управління персоналом. Особливу значущість для великих типів підприємств роздрібної торгівлі має формування організаційної культури, тому що на практиці важко управляти такою кількістю співробітників, до того ж сильна, комфортна корпоративна культура підвищує лояльність співробітників до організації й ефективність загального управління. Тому основу концепції управління персоналом великих типів магазинів формують роль, що зростає, особи працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань підприємства. Добираючи персонал, враховують ціннісні орієнтації майбутніх співробітників. Для магазину «біля дому» найбільш характерним є «інертний» тип кадрової політики, що характеризується низьким рівнем вимог до персоналу (як для добору менеджерів, так і торгово-оперативного персоналу) та низьким (нижче за середній) рівнем фінансування соціальних програм. Принципи добору персоналу іноді орієнтовані не на прямі, а на непрямі докази професійної придатності. Рекомендаціями для магазинів малого типу фактично є не лише зміст рекомендації, а особа (посада) того, хто її дає. Наявне безробіття дає можливість керівництву малих типів магазинів наймати працівників за невисоку заробітну плату, при цьому є можливість економити на навчанні, соціальних пільгах, умовах праці, т. ін.

3. Стандартизація процесів і поведінки. Чисельність персоналу магазину «біля дому» становить у середньому 30-60 чоловік; у гіпермаркетах же тільки в одну зміну може працювати до 200 осіб [14]. Тому стандартизація процесів і поведінки є відмітною особливістю характеру праці у великих магазинах. У супермаркетах і гіпермаркетах чітко прописані єдині стандарти торговельних операцій і обслуговування покупців, поведінки персоналу та корпоративної культури, що дозволяє підвищити якість обслуговування. Наявність численного ко-

лективу працівників потребує ведення великого кадрового документообігу. У магазинах «біля дому» іноді немає посадових інструкцій; специфікацій, необхідних для прийому на роботу нових співробітників; систематичної бази даних для прийняття рішень про зарплату, т. ін. На малому підприємстві майже не налагоджене кадрове діловодство, що позначається на виконавчій дисципліні працівників і тим самим знижує ступінь їх відповідальності.

4. Для великих магазинів, на відміну від магазину «біля дому», характерною є яскраво виражена спеціалізація й розподіл праці, закріплення за посадою конкретної функції або операції. Для магазину «біля дому» характерні комплексний характер діяльності й централізація всіх процесів. Співробітники магазину мають бути універсальні, без поділу на касирів і вантажників. Завдання магазину «біля дому» – правильно замовити товар, прийняти його, викласти та ввічливо реалізувати. Фахівці вважають, що вусі витрати, включаючи виплати акціонерам, мають становити не більше від 9%; якщо цей відсоток вищий, то магазин не буде успішним [17].

5. Однією зі специфічних ознак у характері праці гіпермаркетів і супермаркетів є можливість ротації персоналу, можливість постійного розвитку й перспективи кар'єрного зростання. Відсутність багаторівневої організаційної структури в магазинах «біля дому» обумовлює розуміння персоналом кар'єри як розширення й ускладнення функціональних обов'язків, а не підвищення на посаді. Незважаючи на широке коло обов'язків і різносторонній характер роботи, фахівцям на малому підприємстві закритий шлях професійного вдосконалення, немає можливостей для кар'єрного зростання та регулярного підвищення кваліфікації.

6. У великих магазинах збільшується роль навчання як інструменту ознайомлення персоналу з усіма стандартами трудової діяльності магазину. Для великих типів підприємств роздрібної торгівлі характерна організація системи внутрішньокорпоративного навчання. Пояснюється це також молодим віком співробітників і їх невеликим досвідом роботи або його відсутністю й низьким рівнем освіти. Ця особливість праці в гіпер- та супермаркетах потребує додаткових витрат на навчання працівників, організацію тренінгів, оплату навчальних відпусток [11]. У магазинах «біля дому» організаційного навчання практично немає. Пояснюється це певними причинами: недооцінкою керівником підприємства необхідності навчання, браком коштів, невизначеністю перспектив підприємства.

Таким чином, специфіка й обмеженість ресурсів малих типів підприємств роздрібної торгівлі не дозволяє використовувати багато інструментів формування кадрового потенціалу, які успішно застосовуються на підприємствах великих типів і формують привабливість роботи для висококваліфікованого персоналу. Підприємства великих типів роздрібної торгівлі витрачають багато часу та ресурсів на довгострокове планування; ретельно відстежують і вивчають сприятливі можливості й загрози; мають більше можливостей маневрувати фінансовими ресурсами, здійснювати єдиний управлінський облік і контроль діяльності; висувають жорсткі вимоги до дисципліни праці та кваліфікації персоналу; створюють умови для ротації персоналу, постійного розвитку й кар'єрно-

го зростання; приділяють підвищену увагу навчанню та ін. Відсутність системного підходу до формування кадрового потенціалу, врахування не всіх елементів системи, наведеної на рисунку 1, призводить до того, що робота на підприємствах малих типів роздрібної торгівлі є привабливою для низькокваліфікованих співробітників.

Висновки. Таким чином, великі підприємства роздрібної торгівлі, на відміну від менших за масштабом підприємств, мають особливості формування кадрового потенціалу. Знання й уміння використовувати ці особливості дозволяють істотно підвищити ефективність використання конкретних інструментів і моделей формування кадрового потенціалу, що в результаті позначається на загальному бізнес-результаті підприємства. Поряд із цим наявність корпоративної культури, залучення співробітників високої кваліфікації, усвідомлення цінності людських ресурсів для підприємства, використання відповідних інструментів формування кадрового потенціалу буде сприяти підвищенню результативності праці без залучення додаткових ресурсів і збільшення витрат.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямку є розробка концептуальної схеми відтворення кадрового потенціалу різних типів підприємств роздрібної торгівлі.

Список літератури

1. Годунова М. Как плетутся сети в розничной торговле / М. Годунова // Экономика России: XXI век. – 2002. – № 3. – С. 58-61.
2. Киселева Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения / Е.Н. Киселева, О.Г. Буданова. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 192 с.
3. Кравченко К.А. Организационные особенности управления крупными компаниями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.lawmix.ru/>>.
4. Ланецкий А. Торговые сети Украины: итоги и прогнозы [Электронный ресурс] / А. Ланецкий. – Режим доступа: <<http://www.proretail.info/>>.
5. Молоткова Н.В. Организация, технология и проектирование коммерческих предприятий / Н.В. Молоткова, Г.А. Соседов. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. – 128 с.
6. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности / Л.В. Осипова, И.М. Синая. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 324 с.
7. Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2010. – 640 с.
8. Радаев В.В. Эволюция организационных форм в российской розничной торговле / В.В. Радаев // Вопросы экономики. – 2006. – № 10. – С. 41-62.
9. Хасис Л.А. Розничные торговые сети в современной экономике / Л.А. Хасис. – М.: Едиториал УРСС. – 2004. – 78 с.
10. Павлова В.А. Торговельні мережі в Україні: особливості та проблеми розвитку / В.А. Павлова // Академічний огляд. – 2011. – № 1 (34). – С. 63-69.
11. Режим доступа: <<http://www.bagnet.org/news/rating/>>.
12. Классификация форматов магазинов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.stroy-trading.ru/>>.

13. Про затвердження Інструкції щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства [Електронний ресурс]: Наказ Державного комітету статистики України: [від 24 жовт. 2005 р. № 327]. – Режим доступу: <http://www.profiwins.com.ua/>.
14. Торговые форматы – супермаркет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://supermarketmaster.com.ua/>.
15. Ринок роздрібно́ї торгівлі в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www1.ifc.org>.
16. Управління торгівлею: регіональний аспект: монографія / В.А. Павлова [та ін.] – Д.: Дніпропетровський університет ім. А. Нобеля, 2012. – 220 с.
17. Магазин у дома [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trade-management.ru/>.