

УДК 331.1

Л.Д. Гармідер

кандидат економічних наук, доцент  
Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля

## РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗА ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті зібрано й проаналізовано дані про стадії розвитку кадрового потенціалу та фази життєвого циклу торговельного підприємства. Визначено критерії розвитку кадрового потенціалу за кожною стадією та надано характеристику фазам життєвого циклу торговельних підприємств. Виявлено особливості стадійного процесу розвитку кадрового потенціалу за фазами життєвого циклу торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** життєвий цикл, фаза, стадія, розвиток, кадровий потенціал, торговельне підприємство.

### I. Вступ

Включеність до загальної системи управління підприємством, а також наскрізний характер внутрішньоорганізаційних соціально-трудова процесів зумовлює залежність процесу розвитку кадрового потенціалу від життєвого циклу підприємства. Проте, на нашу думку, існує і певна їх ізольованість, оскільки кожен із циклів має свою внутрішню природу і відповідно до неї може самостійно розвиватися. Можливість такого аспекту проблеми пов'язана з виділенням великого циклу (розвиток підприємства в цілому) і малого циклу (розвиток кадрового потенціалу), де останній є складовою першого і справляє істотний вплив на характер і тривалість його стадій [8]. Тому цикл розвитку кадрового потенціалу підприємства за своїми часовими параметрами коротший за цикл розвитку підприємства, він швидше "обертається", оскільки є його складовою.

### II. Постановка завдання

Метою статті є виявлення критеріїв визначення стадій розвитку кадрового потенціалу та надання характеристик кожній стадії з урахуванням фаз життєвого циклу торговельного підприємства.

### III. Результати

Враховуючи вищевикладене, розвиток кадрового потенціалу торговельного підприємства, на наш погляд, виявляється як відтворювальний цикл, тобто цикл, стадії якого характеризують стани, які проходить кадровий потенціал протягом зміни в часі. За результатами аналізу наукової літератури ми пропонуємо такі стадії циклу розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства: формування, розширення, стабілізація (зрілість) [3; 8; 12; 19; 16].

Метою стадії формування є зведення до мінімуму резерву нереалізованих можливостей, які зумовлені неузгодженням потен-

ційних здібностей працювати й особистих властивостей людини з можливостями їх конкретного використання, потенційною та фактичною зайнятістю. Економічний зміст другої стадії розвитку кадрового потенціалу полягає в розширеному відтворенні кадрового потенціалу, який полягає в повноцінному розвитку людини. Суть такого розвитку – вдосконалення та розширення елементів кадрового потенціалу; забезпечення потреб працівників; умови праці тощо. Метою стадії стабілізації є утримання стійкості процесу розвитку кадрового потенціалу, тобто позитивної динаміки. Суть її полягає у виборі між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності кадрового потенціалу в наявній якості та кількості) й розвитком (підготовкою кадрового потенціалу підприємства до наступних змін; запобіганням кризі, яка неминує, якщо підприємство не зможе знайти новий продукт, змінити напрям діяльності). Для оптимізації торговельно-технологічного процесу, зниження рівня витрат на персонал необхідно провести аналіз діяльності, виявити джерела втрат і побудувати роботи максимально ефективно. Персонал необхідно включити в реорганізаційну, інноваційну діяльність. Щоб ефективніше використовувати кадровий потенціал, кадровий менеджмент підприємства має продумати систему планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання й просування персоналу. Саме в ситуації стабільності персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані та реальні інструменти планування свого життя.

Не викликає сумніву той факт, що кожній стадії відтворювального циклу розвитку кадрового потенціалу властиві певні характеристики, що найбільш повно описують її поточний стан. Критерії визначення стадії відтворювального циклу розвитку кадрового потенціалу систематизовано нами в табл. 1.

Критерії визначення стадії розвитку кадрового потенціалу

| Стадії розвитку кадрового потенціалу |                    | Критерії   |
|--------------------------------------|--------------------|--|
| Формування                           |                    | Формування команди професіоналів.<br>Адаптація нових співробітників.<br>Формування стандартних і ключових компетенцій і становлення (розкриття) операційних, управлінських, аналітичних здібностей.<br>Формування кадрового потенціалу, що пов'язаний із дослідницькою діяльністю (маркетингового, інноваційного)  |
| Розширення                           |                    | Розвиток нових співробітників.<br>Підвищення рівня компетентності нового персоналу.<br>Гнучкість та адаптивність кадрового потенціалу.<br>Розвиток управлінського потенціалу.<br>Розширення і поглиблення наявних професійних компетенцій.<br>Накопичення професійного досвіду.<br>Широка спеціалізація персоналу  |
| Стабілізація                         | позитивна динаміка | Придбання персоналом нових знань, умінь, навичок. Професійна реалізація.<br>Навчання новим кваліфікаціям, підготовки персоналу до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, рішення нових завдань.<br>Залучення персоналу до інноваційної діяльності.<br>Максимальна результативність персоналу   |
|                                      | негативна динаміка | Зниження рівня компетенцій через підвищення плинності ключових працівників.<br>Обмеження потоку нових кадрових технологій, ідей, методів управління.<br>Скорочення професійної реалізації.<br>Вузкоорієнтовні працівники.<br>Падіння ефективності та рівня гнучкості розвитку кадрового потенціалу.<br>Перепідготовка та збереження найбільш висококваліфікованих співробітників |

Складено за [1; 9–13]

Аналіз літератури у сфері теорії ЖЦО дав змогу створити узагальнену п'ятифазну модель ЖЦО, що включає фази<sup>1</sup>: народження (створення) підприємства – I, фази розвитку – II, фази зрілості – III, фази розквіту – IV, фази спаду – V [15; 17; 18; 20]. Нечисленні емпіричні дослідження тією чи іншою мірою підтверджують обґрунтованість такої моделі, проте немає жодних доказів того, що існує закономірність руху підприємства саме в такій послідовності. Розглянемо детальніше функціонування підприємства роздрібної торгівлі при його знаходженні на різних етапах життєвого циклу [2; 4; 6; 17; 18]:

I – фаза народження (створення) підприємства – життєвий цикл магазину починається з інновації, нововведення, яке може торкатися як підходу до роздрібної торгівлі, так і місця розташування магазину, його асортименту, форм обслуговування тощо. Прибуток спочатку може бути невеликим або бути відсутнім зовсім, проте швидко підвищується зі зростанням продажів. Конкуренти на цьому етапі відсутні, але ризики досить високі. Така стадія може тривати від трьох до п'яти років. Головні завдання на цьому етапі – вирішення організаційних питань і мінімізація інвестицій. Визначальними характеристиками підприємства на ньому є монопродуктовий характер операційної діяльності, неформальна організаційна структура, підприємницький тип поведінки керівників, переважна інноваційність продуктів

або процесів, висока вразливість з боку інших учасників ринку.

II – фаза розвитку – характеризується розширенням товарного (асортиментного) портфеля підприємства, зростанням продажів, формалізацією організаційної структури, що підтримує делегування повноважень керівниками, актуалізацією функціонального управління (особливо поширенням ролі планування). Магазин розвивається, прибуток і продажі збільшуються, він починає домінувати на ринку. З'являються конкуренти, але кількість їх невелика, і небезпеки вони не становлять. Основні витрати в цей період припадають на розширення штату, модернізацію і підтримку зростання та впливу на ринку. У кінці фази зростання магазин досягає піку прибутковості. У середньому етап зростання триває близько восьми років.

III – фаза зрілості – спостерігається збільшення не тільки продажів, але й прибутку, більше уваги приділяється операційній ефективності. Разом з тим подальша "рутинізація" підвищує жорсткість організаційної структури, коли існуючі правила та процедури починають стримувати інноваційність і гнучкість підприємства та спричиняють поступову втрату адаптаційних здібностей. На цьому етапі магазин зберігає свій вплив на ринку, але прибуток його зменшується з ряду причин: з'являється багато нових конкурентів, як прямих, так і непрямих, таких, що перебувають на початкових стадіях життєвого циклу, а тому успішніших і швидкозростаючих. Темпи зростання продажів падають, з'являються надлишки нереалізованих товарів. Основне завдання магазину – постаратися зберегти статус-кво, і якомога довше триматися "на поверхні". Успіх у цьому може забезпечити професійний менеджмент.

<sup>1</sup> Далі у статті в цьому контексті використовуватимуться такі синоніми слова «фази», як стадія, етап (див. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка : около 80 000 слов и фразеологических выражений : словарь / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.).

IV – фаза розквіту – на цьому етапі свого розвитку магазин досягає вершини успіху, піку прибутків. Спостерігається стабільність надходження прибутків. Загальний стан магазину стабілізується: обсяг реалізації досяг свого максимуму; максимуму досягають і доходи (прибуток), які отримує магазин.

V – фаза спаду – етап спаду характеризується зменшення обсягів продажів і прибутку, масовим відпливом покупців. На цьому етапі магазин ніби “пливе за течією” в очікуванні неминучого кінця. Опора на минулі досягнення та автоматичне копіювання стратегії, що вже була реалізована, як правило, призводить лише до подальшого занепаду та збільшує ймовірність банкрутства підприємства. Тривалість цієї стадії життєвого циклу магазину визначити важко – усе залежить від конкретної ситуації.

Таким чином, узагальнюючи наведені вище результати дослідження, можна стверджувати, що кожна фаза життєвого циклу підприємства роздрібною торгівлі характеризується своїм напрямом розвитку з урахуванням стадії розвитку кадрового потенціалу (табл. 2). Кожна стадія розвитку кадрового потенціалу відіграє в розгортанні життєвого циклу підприємства свою роль. У ній готуються умови й передумови для перехо-

ду циклу в наступну фазу. Під час переходу системи від одного типу до іншого, на нашу думку, наявність характеристик залишається, але змінюється їх внутрішній зміст і пріоритетність, що необхідно враховувати при управлінні розвитком кадрового потенціалу у рамках певних стадій його розвитку і фаз життєвого циклу підприємства.

Метою запропонованої моделі стадійного процесу розвитку кадрового потенціалу з урахуванням фаз життєвого циклу торговельного підприємства є відображення потреби в розвитку кадрового потенціалу підприємства за принципом: “Правильні вміння в правильному місці в правильний час” [5]. Модель стадійного процесу розвитку кадрового потенціалу з урахуванням фаз життєвого циклу торговельного підприємства – це модель, згідно з якою підприємство, враховуючи послідовність руху кадрового потенціалу відповідно до стадій розвитку і фаз життєвого циклу підприємства, має можливість ефективно використовувати й розвивати свій кадровий потенціал; яка детально вказує на конкретні характеристики, за рахунок чого й набуває особливої цінності, значущості, дієвості, а також забезпечує ефективність системи виміру результатів.

Таблиця 2

**Характеристика стадій розвитку кадрового потенціалу  
на різних фазах життєвого циклу торговельного підприємства**

| Фази життєвого циклу підприємства | Стадії розвитку кадрового потенціалу   |   |   |
|-----------------------------------|--|---|---|
|                                   | Формування   | Розширення  | Стабілізація  |
| Народження                        | Первинне визначення концептуальної моделі, стратегії, політики розвитку кадрового потенціалу відповідно до зовнішніх і внутрішніх факторів його функціонування. Формування команди професіоналів | Екстенсивний розвиток, забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації творчого і фізичного кадрового потенціалу працівників. Адаптація нових співробітників. Формування стандартних і ключових компетенцій. Становлення (розкриття) операційних, управлінських, аналітичних здібностей        | Відносна несуперечлива відповідність усіх складових елементів кадрового потенціалу. Відповідність кадрового потенціалу цілям організації і повне виконання свого призначення, цілей і завдань. Формування кадрового потенціалу, пов'язаного із дослідною діяльністю |
| Розвиток                          | Уточнення стратегії розвитку кадрового потенціалу з урахуванням динамічних факторів, і на основі цього деталізація політики професійного зростання. Розвиток нових співробітників                | Посилення внутрішньоорганізаційної мобільності через трудові переміщення, перерозподіл, ротацию працівників. Підвищення рівня компетентності нового персоналу   | Розвиток кадрового потенціалу досягає найбільшої своєї ефективності. Гнучкість і адаптивність кадрового потенціалу  |
| Зрілість                          | Збалансованість кількості робочих місць і чисельності працівників за допомогою правильного розставлення працівників, підготовка резерву, розвиток інтеграційних кваліфікацій                     | Розвиток управлінського потенціалу. Розширення і поглиблення наявних професійних компетенцій. Накопичення професійного досвіду. Широка спеціалізація персоналу  | Перегляд рівня компетентності персоналу. Розробка персональних планів розвитку співробітників, які досягли максимальних результатів   |
| Розквіт                           | Набуття персоналом нових знань, умінь, навичок. Професійна реалізація  | Навчання новим кваліфікаціям, підготовки персоналу до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, рішення нових завдань  | Залучення персоналу до інноваційної діяльності. Максимальна результативність персоналу  |
| Спад                              | За якісними й кількісними параметрами кадровий потенціал істотно перевершує поставлені перед ним цілі. Зниження рівня компетенцій через підвищення плинності ключових працівників                | Глибокий розлад і дезорієнтація найбільш суттєвих цілей, функцій, елементів кадрового потенціалу підприємства, форм і методів його функціонування та розвитку. Обмеження потоку нових кадрових технологій, ідей, методів управління. Скорочення професійної реалізації. Вузькоорієнтовні працівники | Падіння ефективності та рівня гнучкості розвитку кадрового потенціалу. Перепідготовка та збереження найбільш висококваліфікованих співробітників  |

Складено за [1; 7; 8; 12; 13; 15].

#### IV. Висновки

Таким чином, на різних стадіях життєвого циклу перед торговельним підприємством постають різні завдання формування та розвитку його кадрового потенціалу із акцентуванням уваги спочатку на базових елементах його структури та поступовим посиленням функціональних видових проявів. Оскільки процес розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства розглядається автором як створення системи його характеристик, здібностей і компетенцій для досягнення визначених цілей діяльності, які змінюються за стадіями життєвого циклу, то його основними детермінантами мають виступати умови, за яких цей процес перетворюється в реальну дійсність. Визначення таких детермінант має становити основу подальших досліджень і сприятиме збагаченню концепції розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства дієвою системою безперервного розвитку його кадрового потенціалу.

#### Список використаної літератури

1. Антропов В.А. Жизненный цикл предприятия как основа преобразования стратегических целей управления профессиональным развитием и содержания оценки персонала / В.А. Антропов, Л.В. Кортенко // *Инновации*. – 2008. – № 12 (122). – С. 112–115.
2. Жизненный цикл магазина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://supersales.ru/>.
3. Жизненный цикл малых и средних предприятий (МСП) // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.esonfin.ru/>.
4. Жизненный цикл предприятия розничной торговли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.weblobby.ru/>.
5. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. / С. Каплан Роберт, П. Нортона Дейвид. – М. : ОлимпБизнес, 2005. – 512 с.
6. Краснокутська Н.С. Пріоритети формування та розвитку потенціалу торговельного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу / Н.С. Краснокутська // *Механізм регулювання економіки*. – 2010. – № 1. – С. 136–144.
7. Кузьмин С.А. Социальные системы: опыт структурного анализа / С.А. Кузьмин. – М. : Наука, 1996. – 190 с.
8. Основные характеристики и этапы развития системы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jourclub.ru/27/783/>
9. Семенов И. Стадии развития организации / И. Семенов / *Управление персоналом*. – 2000. – № 9. – С. 62.
10. Сидунова Г.И. Кадровая политика в условиях кризиса: инновационный подход / Г.И. Сидунова. – М. : Высшая школа, 2002. – 74 с.
11. Ткачук О.В. Професійний розвиток трудового потенціалу як фактор удосконалення системи якості діяльності підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук : спец. 08.00.07 “Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика” / О.В. Ткачук. – Х., 2010. – 17 с.
12. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
13. Управление персоналом: этапы и принципы развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uprppers.ru>.
14. Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций / С.Р. Филонович, Е.И. Кушелевич // *Менеджмент: век XX – век XXI*. – М. : Экономистъ, 2004. – С. 304–320.
15. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла организации в процессе организационной диагностики / С.Р. Филонович // *Социологические исследования*. – 2005. – № 4. – С. 53–64.
16. Шамарова Г.М. Проблемы управления человеческим потенциалом / Г.М. Шамарова // *Управление персоналом*. – 2008. – № 8. – С. 50–54.
17. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы / Г.В. Широкова // *Российский журнал менеджмента*. – 2007. – Т. 5. – № 3. – С. 85–90.
18. Широкова Г.В. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования / Г.В. Широкова, О.Ю. Серова // *Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент*. – 2006. – № 1. – С. 3–27.
19. Шовкун Л.В. Відтворення та ефективність використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / Л.В. Шовкун ; Харківський Національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2010. – 22 с.
20. Gupta Y.P. Organizational life cycle: A review and proposed directions for research / Y.P. Gupta, D.C.W. Chin // *Mid-Atlantic Journal of Business*. – 1994. – Vol. 30. – № 3. – P. 269–294.

Стаття надійшла до редакції 24.11.2012.

**Гармидер Л.Д. Развитие кадрового потенциала по жизненному циклу торгового предприятия**

*В статье собраны и проанализированы данные о стадиях развития кадрового потенциала торгового предприятия и фазах его жизненного цикла. Установлены критерии развития кадрового потенциала по каждой стадии и предоставлена характеристика фазам жизненного цикла торговых предприятий. Определены особенности стадийного процесса развития кадрового потенциала по фазам жизненного цикла торгового предприятия.*

**Ключевые слова:** *жизненный цикл, фаза, стадия, развитие, кадровый потенциал, торговое предприятие.*

**Garmyder L. Development of staff potential during life cycle of trading enterprises**

*In the article data about stages of staff potential development and lifecycle phases of trading enterprises is gathered and analyzed. The criteria of staff potential development for each stage are defined, and the characteristic of life-cycle phase in trading enterprises are presented. The particular stages of staff potential development during life cycle phase of trading enterprises are defined.*

*Relevance of the study on process of staff potential development is defined and the lack of research on relationship between staff potential development cycle and life-cycle in trading enterprises is found. Necessity to consider the process of staff potential development in trading enterprises as cycle is proved theoretically. It is proposed to highlight a large cycle and small cycle staff potential development. According to this the cycle of staff potential development is an integral part of cycle in enterprise development and influence nature and length of the cycle in enterprise development.*

*Specificity and the content of the cycle in staff potential development are revealed: formation, expansion, stabilization (maturity). Functioning of the trading enterprise at different stages of the life cycle is examined in details. It is postulated that each life-cycle phase in trading enterprises is characterized by its direction taking into account the stage of staff potential development. A model of stage process in staff potential development is offered, taking into account the life-cycle phase in trading enterprises.*

*Using this model, the company has the opportunity to take into account the sequence of staff potential move according to stages and life cycle phases in trading enterprises, has the ability to use and develop effectively their staff potential.*

*The process of staff potential development in trading enterprises is considered by the author as the process of establishing a system of its characteristics, abilities and competence to achieve the goals of activities, which vary in life-cycle phase.*

*Directions are summarized and proposals and activities to enrich concept of staff potential development in enterprises with the continuous staff potential development in trading enterprises are proved.*

**Key words:** *life cycle, phase, stage, development, staff potential, trading enterprises.*