

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПОТРЕБ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Дослідження трудового потенціалу доцільно проводити у рамках бенчмаркінгу: внутрішнього, конкурентоспроможності, процесу. У процесі внутрішнього бенчмаркінгу трудового потенціалу доцільно проводити і ставлення визначених експертною групою компонентів у розрізі окремих структурних підрозділів торговельного підприємства*

**Постановка проблеми.** Стратегічний аналіз трудового потенціалу є вагомим елементом загальної системи стратегічного управління і безпосередньо пов'язаний з оцінкою масштабів реалізації цілей стратегії трудового потенціалу. Немцов В.Д. та Довгань Л.Є. досить чітко ідентифікували цілі стратегії персоналу (як функціональної підсистеми підприємства) [1, с. 516], однак для потреб стратегічного управління трудовим потенціалом їх необхідно скоригувати з урахуванням того, що він є відкритою і динамічною соціально-економічною системою.

Цілі і завдання стратегії управління трудовим потенціалом полягають у:

- узгодженні місця та функціонального призначення цієї стратегії у загальній системі стратегічного управління торговельним підприємством;
- розробці та реалізації стратегічного плану щодо трудового потенціалу відповідно до стадії життєвого циклу торговельного підприємства;
- узгодженні його з основними стратегіями підприємства, можливостями та загрозами зовнішнього середовища;
- формуванні реальної персонал-стратегії та моніторингу її реалізації з урахуванням впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, при необхідності – розробці адаптивної стратегії трудового потенціалу з метою мінімізації можливих ризиків;
- оптимальному поєднанні поточного та стратегічного управління компонентами трудового потенціалу з урахуванням потреб і умов бізнес-процесів торговельного підприємства;
- формуванні ефективної системи найму, поповнення персоналу, його навчання та підвищення кваліфікації;
- орієнтації на інноваційність роботи персоналу;
- розрахунку та запровадженні ефективної системи моральної та матеріальної мотивації персоналу торговельного підприємства;
- забезпеченні високого рівня продуктивності праці.

Отже, першочерговим етапом методики стратегічного аналізу є визначення відповідності визначених цілей стратегії трудового потенціалу місці, кредо та завданням корпоративної стратегії торговельного підприємства.

**Мета дослідження.** Визначення основних підходів щодо удосконалення методики стратегічного аналізу трудового потенціалу для потреб ефективного управління торговельними підприємствами

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Потреба у стратегічному аналізі трудового потенціалу виникла у 80-х роках двадцятого століття. Частково це пояснювалося розробкою американськими вченими Р.С. Капланом і Д.П. Нортоном концепції збалансованої системи показників (BSC), згідно з якою для розширення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень та забезпечення узгодження інтересів різних груп використовуються немонетарні показники у розрізі фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів та розвитку і навчання. На наш погляд, більш досконалою інтерпретацією моделі BSC є пропозиція Лоуренса С. Мейзела, згідно з якою виокремлюються індикатори кадрового складу (інновації, навчання, інтелектуальні активи).

Однак, на нашу думку, подальше удосконалення цієї моделі для потреб стратегічного аналізу повинно передбачати виокремлення індикаторів трудового потенціалу як таких, що більш точно і повно відображають всю сукупність показників стосовно його стану та використання на торговельному підприємстві у довгостроковій перспективі. Водночас слід обов'язково врахувати, що підбір індикаторів повинен здійснюватися з урахуванням таких концептуальних теоретико-методичних вимог:

- узгодження індикаторів трудового потенціалу з іншими групами (блоками) індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків;

- не загромождження моделі надлишковими індикаторами трудового потенціалу;

- відбір індикаторів трудового потенціалу, що найбільш відповідають корпоративній та іншим стратегіям торговельного підприємства з урахуванням розробленої Моделі причинно-наслідкових зв'язків стратегії трудового потенціалу з основними стратегіями;

- урахування при виборі індикаторів трудового потенціалу стадії життєвого циклу торговельного підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Як показують проведені нами дослідження теоретичних аспектів стратегічного аналізу трудового потенціалу та практики господарювання торговельних підприємств м. Львова (шляхом анкетування), до числа найбільш важливих індикаторів трудового потенціалу у системі збалансованих показників варто відносити: кваліфікацію персоналу (частку керівників і спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою), інноваційність персоналу (частку молоді до 28 років з вищою і середньою спеціальною освітою), соціальні витрати на одного працюючого, інвестиції у навчання (підвищення кваліфікації), продуктивність праці.

При виборі конкретного показника інноваційності персоналу варто враховувати параметри інноваційності, запропоновані О. Грішновою та Н. Полив'яною [2, с. 38], до яких відносяться: частка працівників, зайнятих розумовою працею у загальній чисельності працівників; частка працівників з вищою освітою /науковим ступенем у загальній чисельності; частка інноваційно активних кадрів у загальній кількості зайнятих; структурний розподіл персоналу за видами діяльності, за кваліфікаційними групами; частка працівників, охоплених неперервним навчанням. З цього переліку, як доводять проведені нами дослідження ряду торговельних підприємств м. Львова, найбільш придатним, простим і достовірним у обчисленні у галузі торгівлі є індикатор "частка молоді до 28 років з вищою і середньою спеціальною освітою".

Також слід зауважити, що у західній економічній практиці спостерігається перехід до оцінки праці персоналу та визначення продуктивності праці через показник економічної доданої вартості, як такого, що дозволяє більш точно оцінити безпосередньо трудовий внесок працівників підприємства. Однак його застосування в умовах України є утрудненим у зв'язку з складністю і слабкою розробленістю методики обчислення.

Такий підхід до формування перспективи (блоку) індикаторів "трудова потенціал" видається нам логічним у зв'язку з тим, що модель BSC є відкритою структурою і передбачає можливість розширення за будь-яким блоком індикаторів. К.І. Редченко наводить приклад компанії Nova Chemical (м. Калгарі, Канада), яка включила у структуру BSC ще один блок показників під назвою "соціальна сфера" та успішно використовує її для аналізу [3, с. 59].

Дослідження причинно-наслідкових зв'язків запропонованих індикаторів трудового потенціалу з іншими групами індикаторів, наведеними у [3, с. 58] обумовило формування Моделі взаємозалежності індикаторів системи збалансованих показників (табл. 1). За даними таблиці 1 спостерігається взаємний вплив практично всіх індикаторів системи збалансованих показників з індикаторами трудового потенціалу, який має причинно-наслідковий характер. Найбільший ступінь взаємозалежності цих індикаторів є з індикаторами бізнес – процесів, що є логічним і обумовленим самим характером операційної діяльності торговельних підприємств. Більш опосередкованими є взаємозалежності з індикаторами фінансовими індикаторами та індикаторами споживачів.

Отже, методикою стратегічного аналізу трудового потенціалу слід передбачити при формуванні заходів щодо оптимізації як трудового потенціалу, так і інших перспектив характер їх взаємозв'язку та причинно-наслідкових і функціональних залежностей.

Таблиця 1. Модель взаємозалежності індикаторів системи збалансованих показників для торговельних підприємств

Найменування індикаторів	Кваліфікація персоналу	Інноваційність персоналу	Соц. Витрати на одного працюючого	Інвестиції у навчання	Продуктивність праці
<b>Фінансові індикатори:</b>					
Прибутковість	+	+	+	+	+
Зростання		+		+	+
Вартість акціонерного капіталу				+	+
<b>Індикатори споживачів:</b>					
Час	+	+		+	+
Якість	+	+		+	
Сервіс	+	+		+	
Ціна / Витрати			+	+	
<b>Індикатори бізнес – процесів</b>					
Час	+	+		+	+
Якість	+	+		+	
Продуктивність	+	+		+	+
Собівартість	+	+	+	+	+

Узагальнюючи вищевикладене, вважаємо, що стратегічний аналіз трудового потенціалу у системі збалансованих показників торговельного підприємства доцільно проводити за такою методикою:

1. Визначення стадії життєвого циклу торговельного підприємства.

2. Відбір показників (індикаторів) трудового потенціалу, що найбільш відповідають системі цінностей підприємства, його місці та узгоджується зі стадією життєвого циклу.

3. Проведення причинно-наслідкового та функціонального аналізу індикаторів трудового потенціалу та індикаторів інших перспектив (блоків).

4. Встановлення експертним шляхом граничних значень індикаторів трудового потенціалу (максимальних та мінімальних).

5. Розрахунок фактичних, нормалізованих та нормалізованих зважених значень цих індикаторів.

6. Розрахунок ваги кожного показника.

7. Дослідження динаміки вищеперерахованих показників за відповідні періоди часу з устанавленням її характеру.

8. Визначення сильних і слабких сторін у реалізації стратегії торговельного підприємства в цілому та щодо трудового потенціалу за допомогою системи збалансованих показників.

9. Формування адаптивної реакції до запланованої (спрямованої) стратегії, узгодженої з власниками та керівництвом підприємства.

10. Розробка заходів щодо оптимізації формування та використання трудового потенціалу торговельного підприємства з урахуванням причинно-наслідкових та функціональних зв'язків з іншими перспективами (стратегіями).

Практично всі відомі моделі стратегічного вимірювання результативності бізнесу прямо чи опосередковано пов'язані з теорією заінтересованих сторін. Однією з найбільш за чисельністю заінтересованих сторін є персонал підприємства. Однак тут виникає проблема диверсифікації інтересів персоналу підприємства. Традиційно у процесі стратегічного аналізу методичні підходи передбачають дослідження на рівні не окремих працівників, а на рівні підприємства у цілому. Однак саме використання системи показників відповідальності дозволяє диверсифікувати стратегічне та поточне управління для окремих груп працівників

Розглянемо методику аналізу трудового потенціалу з використанням системи показників відповідальності – ASC, запропонованої Ф. Ніколсом у 2000 році.

Згідно з цією системою в якості зацікавлених сторін виокремлюються чотири групи: акціонери, покупці, постачальники, персонал. Для кожної з цих груп визначаються внески і стимули та показники, що найбільш точно їх відображають. Так, для групи зацікавлених сторін «персонал» внеском є праця персоналу, а стимулом – умови праці та рівень життя працівників. В якості основних оцінних показників є: кількість відпрацьованого часу та продуктивність праці, а щодо стимулів – величина і рівень оплати праці, інтегрована оцінка факторів забезпечення умов праці [3, с. 65-66]. Дана система показників має суттєвий недолік, оскільки в ній використовуються лише кількісні показники, хоча більш повною і достовірною буде інформація й щодо якісних параметрів формування та використання трудового потенціалу. На нашу думку, варто включити до числа основних оцінних показників, що характеризують стимули групи

зацікавлених сторін «персонал» також соціальні витрати у розрахунок на одного працівника, інвестиції у навчання. Таке розширення переліку показників є свідченням стратегічної орієнтованості торговельного підприємства і довготермінової зацікавленості у своїх працівниках і його надійності.

Перевагою відомої системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу – BEM (Business Excellence Model – Модель ділової переваги) є те, що у ній можливості персоналу та результати для персоналу, інновації та навчання, поряд з іншими елементами, безпосередньо пов'язані з системою управління якістю (TQM). Однак, з позицій стратегії трудового потенціалу, модель ділової переваги BEM потребує удосконалення, тим більше, що вона розроблялася у 90-х роках минулого століття, коли трудовий потенціал як економічний термін знаходився на етапі формування.

Проведені нами дослідження доводять, що за системним підходом доцільно замість сфери стратегічного аналізу «персонал» передбачити використання сфери «трудова потенціал», що в сучасних ринкових умовах більш відповідатиме умовам функціонування підприємства у довготерміновій перспективі і узгоджуватиметься з корпоративною та іншими стратегіями торговельного підприємства за функціональними ознаками. Відповідно сферу стратегічного аналізу «результати для персоналу» також необхідно відкоригувати і передбачити використання «результати реалізації трудового потенціалу». Такий методичний підхід, на наш погляд, суттєво розширить сферу та можливості цієї системи стратегічного вимірювання для потреб стратегічного управління.

Успішне функціонування сучасних торговельних підприємств неможливе без урахування можливостей і загроз з боку зовнішнього ринкового середовища. Тому важливим для забезпечення конкурентних переваг стратегічно-орієнтованого підприємства є проведення порівняльного конкурентного аналізу – бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг – це постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що призводить до поліпшення продуктивності. Це альтернативний метод стратегічного планування і аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів [3, с. 91; 4, с. 130]. В.Д. Немцов та Л.С. Довгань розглядають бенчмаркінг як спосіб оцінки стратегій та цілей роботи в порівнянні з першокласними підприємствами для гарантування довгострокового положення на ринку [1, с. 242]. Перевагою бенчмаркінгу є те, що він може проводитися на двох рівнях – стратегічному і операційному.

Стратегічний бенчмаркінг – це процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів. Операційний бенчмаркінг – більш детальний, ніж стратегічний, що спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності – собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях і розробках тощо [4, с. 131]. Отже, саме завдяки бенчмаркінгу торговельне підприємство може значно посилити свої позиції у багатьох сферах внутрішнього середовища, зменшити ризики прийняття неоптимальних поточних і стратегічних рішень, у тому числі і щодо трудового потенціалу як важливого ресурсу реалізації своєї корпоративної стратегії.

За дослідженнями В.Д. Немцова та Л.Є. Довгань бенчмаркінг традиційно проводиться за такими параметрами: ринкова частка, якість продукції, ціна продукції, технологія виробництва, собівартість продукції, рентабельність продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продаж, канали збуту продукції, близькість до джерел сировини, якість менеджерської команди, нові продукти, співвідношення світових та внутрішніх цін, репутація фірми [1, с. 255-256]. У цьому переліку присутні індикатори трудового потенціалу – продуктивність праці, якість менеджерської команди, опосередковано – репутація фірми. Однак, на наш погляд, варто дещо удосконалити цей перелік і включити до складу параметрів більш узагальнюючий параметр – використання трудового потенціалу підприємства.

За системним підходом, враховуючи різноплановість трудового потенціалу, його причинно-наслідкові та функціональні взаємозв'язки та залежності з іншими стратегіями та напрямками діяльності торговельного підприємства, стратегічно-орієнтоване дослідження трудового потенціалу доцільно проводити у рамках бенчмаркінгу: внутрішнього, конкурентоспроможності, процесу.

У процесі внутрішнього бенчмаркінгу трудового потенціалу доцільно, на нашу думку, проводити зіставлення визначених експертною групою компонентів у розрізі окремих структурних підрозділів торговельного підприємства. За допомогою бенчмаркінгу конкурентоспроможності можна реалізувати порівняння узгоджених компонентів трудового потенціалу з індикаторами торговельних підприємств – конкурентів з метою визначення сильних і слабких сторін щодо його формування та використання. Використання бенчмаркінгу процесу уможливує зміну індикаторів (компонентів) трудового потенціалу та їхньої функціональності порівняно з торговельним підприємством – еталоном. Однак в якості застереження відмітимо, що в умовах конкурентної боротьби,

Таблиця 2. Модель індикаторів досягнення поставлених цілей у критичному процесі "Формування та використання трудового потенціалу" для торговельного підприємства

Фактор успіху	Індикатори
Висококваліфікований персонал	Динаміка частки працівників з вищою та середньою спеціальною освітою, динаміка витрат на навчання та підвищення кваліфікації, динаміка соціальних витрат на одного працівника
Інноваційність персоналу	Динаміка частки молоді до 28 років з вищою та середньою спеціальною освітою, частка працівників, що проходять підвищення кваліфікації, періодичність підвищення кваліфікації, стажування, корпоративного навчання, динаміка частки інноваційних технологій у операційній діяльності, динаміка подяк від покупців
Продуктивність праці персоналу	Динаміка продуктивності праці основного і допоміжного персоналу, динаміка частки механізованої праці
Соціальні витрати на одного працівника	Динаміка витрат на оплату праці, динаміка матеріальних заохочень на підприємстві, динаміка зарплатовіддачі
Інвестиції у навчання	Динаміка витрат на навчання персоналу та підвищення його кваліфікації, динаміка кількості скарг на роботу персоналу

Для забезпечення логіки і послідовності методики аналізу – бенчмаркінгу далі необхідно у розрізі кожного з індикаторів проводити зіставний аналіз групи бенчмарк.

Отже, у подальшому у рамках стратегії трудового потенціалу досліджуваному підприємству варто дотримуватися стратегії підвищення рівня інноваційності послуг з метою подальшого нарощування продажів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючи вищенаведене, вважаємо, що для торговельних підприємств при проведенні стратегічно-орієнтованих аналітичних досліджень трудового потенціалу за методом бенчмаркінгу необхідно використовувати таку методику аналізу:

1. Проаналізувати можливості стратегії трудового потенціалу торговельного підприємства.
2. Визначити критичні процеси стратегії трудового потенціалу.
3. У рамках критичних процесів визначити відповідні індикатори згідно з експертними оцінками.
4. За даними звітності підприємств – конкурентів розрахувати значення відповідних індикаторів та експертним шляхом встановити їх рейтингові оцінки.
5. Визначити місце досліджуваного підприємства та узгодити з показниками стратегічного плану. У випадку встановлення відхилень від запланованого рівня

недостатньо розвинутого ринку аналітичної інформації, реалізації вимог інформаційної безпеки чітко визначити торговельне підприємство – еталоном дуже важко на практиці.

Зуважимо, що використання методики бенчмаркінгового дослідження трудового потенціалу як виду стратегічно – орієнтованого дослідження має певні переваги в часі проведення, оскільки може застосовуватися як перед формуванням корпоративної стратегії, так і під час реалізації стратегії в якості адаптивного інструмента.

Об'єктом бенчмаркінгу трудового потенціалу в процесі проведення стратегічно орієнтованих досліджень є трудовий потенціал торговельного підприємства та його компоненти. Предметом дослідження – причинно-наслідкові та функціональні зв'язки і залежності трудового потенціалу з іншими ресурсами, відносинами, результатами, інноваціями в рамках реалізації корпоративної та інших стратегій торговельного підприємства. За умови коректного застосування методики бенчмаркінгу можливе значне покращення ефективності діяльності торговельного підприємства в цілому та його ресурсних можливостей.

Методика бенчмаркінгу трудового потенціалу (внутрішнього і конкурентоспроможності) дещо відрізняється, однак спільним є те, що в обох випадках групі бенчмарк необхідно у рамках стратегічного аналізу критичного процесу "формування та використання трудового потенціалу" необхідно визначити індикатори досягнення поставлених цілей за формою таблиці 2. З метою забезпечення системності дослідження можливе використання для потреб бенчмаркінгу системи збалансованих показників BSC у цілому, та у частині трудового потенціалу. Включення до моделі у якості фактора успіху соціальних витрат обумовлюється вимогами по забезпеченню достатнього рівня соціальних стандартів як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств.

Індикаторів необхідно сформувати коригуючі дії для формування адаптивної стратегії трудового потенціалу.

Застосування запропонованої методики стратегічного аналізу трудового потенціалу дозволить віднайти торговельному підприємству більш ефективні заходи щодо посилення конкурентних переваг, мінімізації слабких сторін у формуванні та використанні трудового потенціалу, зменшення ризиків неякісного стратегічного управління.

#### Список використаної літератури

1. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – Київ: ТОВ "УВПК "Екс об", 2002. – 560 с.
2. Гришнова О., Полив'яна Н. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Гришнова, Н. Полив'яна // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – с. 37 – 42.
3. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: "Новий Світ – 2000", 2003. – 272 с.
4. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшикіна Н.В. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. – 2 – ге вид., перероб. і доп. – К : Алерта, 2008. – 478 с.

ДЕМКО Ірина Іванівна – асистент Львівського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України