

УДК 658.012.123: 331.582

**ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

І. Демко, асистент

Львівський інститут банківської справи

Університету банківської справи НБУ

Ключові слова: стратегічний аналіз, трудовий потенціал, організація, принципи, бенчмаркінг, підприємство.

Розглянуто сутність організації стратегічного аналізу трудового потенціалу, визначено її місце та роль у загальній системі організації економічного аналізу. Виділено основні принципи організації стратегічного аналізу трудового потенціалу торговельного підприємства. Сформовано модель організації стратегічного аналізу трудового потенціалу в системі управління. Виокремлено три етапи організації стратегічного аналізу трудового потенціалу.

Постановка проблеми. Стратегічний аналіз трудового потенціалу є важливою складовою підвищення рівня конкурентних можливостей торговельного підприємства у рамках реалізації корпоративної стратегії. Стратегія управління трудовим потенціалом є порівняно новим поняттям і в теорії, і в практиці менеджменту. На думку А. Рачинського, на сьогодні у багатьох зарубіжних країнах осмислення стратегії управління персоналом (у теорії й практиці) поки що перебуває (за визнанням самих західних учених) у зародковому стані. Це стосується і колишніх країн соціалістичного табору, де ще у 80-х роках минулого століття взагалі не було навіть такої термінології. Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту показує, що перехід від потокового внутрішньоорганізаційного планування до довгострокового, а потім і стратегічного викликами прискоренням темпів науково-технічного й соціально-економічного розвитку [1, с. 54].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації стратегічного аналізу як підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління є недостатньо вивченими і потребують дослідження. Частково вони розглянуті у роботах науковців І. Лазаришиної, Є. Мниха, О. Олійника, І. Парасія-Вергуненко, І. Фаріона та ін.

Постановка завдання. Проведені дослідження свідчать про те, що на мікрорівні для потреб поточного та оперативного управління трудовим потенціалом технологія аналітичного процесу є порівняно відпрацьованою, але для

стратегічного управління трудовим потенціалом системна організація аналізу відсутня.

Частково це пов'язано з тим, що в Україні потреба у стратегічному аналізі з'явилася порівняно недавно. Також недостатньо відпрацьованою залишається методика стратегічного аналізу трудового потенціалу. Крім того, більшість науковців вивчають організацію стратегічного аналізу з позицій людських ресурсів або персоналу підприємства, тобто дещо звужено.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи сутність організації стратегічного аналізу трудового потенціалу, необхідно визначити її місце та роль у загальній системі організації економічного аналізу. Згідно з дослідженнями проф. А. Кузьмінського, В. Сопка, В. Завгороднього [2, с. 4], організація бухгалтерського обліку, контролю та аналізу господарської діяльності виокремлюється як система методів, способів та засобів, які забезпечують оптимальне функціонування їх та подальший розвиток. Вчені В. Івахненко, М. Горбатов, В. Львовчкін [3, с. 31] вважають, що організація економічного аналізу – це система заходів з метою вивчення господарської діяльності. За визначенням проф. І. Фаріона [4, с. 73], організація передбачає досягнення та збереження стану певної впорядкованості елементів (вузлів) системи в цілому, підтримання високоякісної її визначеності. Проф. С. Шкарабан, М. Сапачов та ін. науковці трактують організацію економічного аналізу як систему прийомів і засобів, які забезпечують оптимальне її функціонування і подальший розвиток [5, с. 56]. Ми вважаємо, що всі перелічені формулювання з різних сторін описують сутність організації економічного аналізу.

Що стосується визначення сутності організації стратегічного аналізу, то це є складова загальної системи організації економічного аналізу на підприємстві, метою функціонування якої є реалізація корпоративної та інших стратегій підприємства у довготерміновому періоді. У свою чергу організація стратегічного аналізу трудового потенціалу повинна забезпечити ефективне і своєчасне інформаційне забезпечення відповідної стратегії.

Для успішного функціонування організації стратегічного аналізу трудового потенціалу у рамках загальної системи організації економічного аналізу необхідно, щоб вона була постійно діючою і водночас динамічною. Для реалізації цих концептуальних теоретико-методичних вимог для розробки і запровадження підсистеми організації стратегічного аналізу трудового потенціалу необхідно: по-перше, сформулювати програму стратегічного аналізу трудового потенціалу; по-друге, передбачити постійне коригування цієї програми у процесі її реалізації через моніторинг її виконання.

Формування програми стратегічного аналізу трудового потенціалу повинно здійснюватися за системним підходом з урахуванням низки вимог. Існує значне розмаїття думок щодо сутнісного наповнення програми економічного аналізу. За більшістю підходів, до складу програми економічного аналізу необхідно включити: мету та завдання аналізу, об'єкти та напрями аналізу, обрані методики аналізу, інформаційне та технічне забезпечення.

Оскільки організація стратегічного аналізу трудового потенціалу є складовою загальної системи організації економічного аналізу, то для неї будуть характерні як типові структурні елементи програми аналізу, так і специфічні, зумовлені відмінностями у цілях, завданнях, методиках, інформаційному забезпеченні стратегічного аналізу. В основу програми організації стратегічного аналізу трудового потенціалу необхідно покласти принципи, що найбільшою мірою зумовлять його правильну і якісну організацію.

А. Кузьмінський, В. Сопко, А. Завгородній виокремлюють такі найважливіші принципи аналізу: цілісність, всебічність, субординацію, динамічність, випереджувальні відображення, системоутворювальні відносини, адаптивність, паралелізм, ритмічність, безперервність, прямоточність [2, с. 20-23]. Науковці проф. І. Фаріон, І. Перезова вважають основними принципами організації аналізу цілісність, багатогранність, динамічність, субординацію, випереджувальне відображення, системоутворні відносини окремих частин і елементів [4, с. 80-83]. Найбільш повно висвітлені принципи організації економічного аналізу І. Лазаришиною [6, с. 76-85]. Вона виокремлює принципи організації: аналітичного процесу; праці виконавців економічного аналізу; забезпечення економічного аналізу. До принципів організації аналітичного процесу належать: всебічність, динамічність, гнучке реагування, паралелізм, своєчасність і оперативність, безперервність, періодичність, конкретність, документування, допустима поінформованість. Принципами праці виконавців аналізу виділені: взаємодія, субординація, системоутворювальні відносини, об'єктивність, секретність, кумулятивність, прозорість, науковий підхід, відповідальність, самоорганізація. Основними принципами забезпечення економічного аналізу виокремлені: цілісність, ритмічність, безперервність, економічність, достовірність вхідної інформації.

Виділення трьох груп принципів є логічним і, на нашу думку, пояснюється тим, що більшість вчених вважає об'єктами організації економічного аналізу: технологію аналітичного процесу; працю виконавців; розвиток та удосконалення аналізу; організаційне, технічне, інформаційне та інші види забезпечення аналізу [2, с. 11; 4, с. 87]. Водночас слід у виборі тих принципів, які будуть регламентувати діяльність виконавців аналізу, враховувати концептуальний підхід, визначений дослідженнями Р. Ентоні та Дж. Ріса, про те, що самі принципи повинні відповідати критеріям: доречності, об'єктивності та можливості застосування [7, с. 19].

З урахуванням наведених міркувань, на наш погляд, для організації стратегічного аналізу трудового потенціалу необхідно дотримуватися в першу чергу таких принципів: всебічність, гнучке реагування, своєчасність, періодичність, конкретність, взаємодія, субординація, об'єктивність, кумулятивність, науковий підхід, відповідальність, самоорганізація, економічність (доцільність), достовірність вхідної та вихідної інформації. Реалізація сукупності цих принципів у програмі стратегічного аналізу трудового потенціалу та у процесі моніторингу її реалізації дозволить значно підвищити її ефективність у процесі

прийняття довгострокових управлінських рішень, тобто підвищити її функціональність.

В умовах ринкової економіки будь-яка система, у тому числі організаційна, повинна бути функціональною, тобто приносити вигоду зацікавленим сторонам. У стратегічному управлінні зацікавленими сторонами є власники, керівництво та персонал торговельного підприємства.

І. Лазаришин виокремлює чотири функції, які виконує організація економічного аналізу: забезпечувальну (інформаційну), контролюючу, регулюючу, захисну [6, с.77].

Характер взаємозв'язку функцій управління та функцій стратегічного аналізу трудового потенціалу показано на рисунку.



Рис. Функціональна модель організації стратегічного аналізу трудового потенціалу у системі управління.

Розглянемо, як саме реалізуються ці функції у процесі організації стратегічного аналізу трудового потенціалу. Забезпечувальна (інформаційна) функція організації стратегічного аналізу трудового потенціалу полягає у: підборі таких методик стратегічного аналізу, які найбільшою мірою відповідатимуть обраній як пріоритетна стратегії трудового потенціалу; накопиченню, обробці та передачі керівництву торговельного підприємства інформації щодо внутрішнього і зовнішнього середовища для моніторингу реалізації стратегії та формування відповідних реакцій. Контролююча функція організації стратегічного аналізу трудового потенціалу полягає у постійному відслідковуванні рівня дотримання стратегії за допомогою відповідних методик стратегічного аналізу. Функція регулювання передбачає внесення необхідних змін у структуру, компоненти трудового потенціалу, ефективність його використання з урахуванням життєвого циклу торговельного підприємства, сильних, слабких сторін, можливостей і загроз з боку внутрішнього і зовнішнього середовища.

Захисна функція організації стратегічного аналізу трудового потенціалу полягає у підготовці реакції керівництва і власників торговельного підприємства на негативні зрушення і ризики у частині трудового потенціалу, рівня його кваліфікації, інноваційності, мотиваційних механізмів, ефективності використання з метою забезпечення конкурентних переваг у ринковому середовищі.

Як уже зазначалося вище, в організації аналізу виокремлюються три етапи: підготовчий, основний, завершальний. Аналогічно, на нашу думку, слід виокремлювати три етапи організації стратегічного аналізу трудового потенціалу. На кожному з цих етапів необхідно враховувати всі складові: працю виконавців, ергономічне, технічне, інформаційне забезпечення аналізу.

Щодо праці виконавців, то тут можливі різні варіанти організації, пов'язані з тим, який з чотирьох типів ієрархії підпорядкування використовуються на торговельному підприємстві: лінійно-простий, лінійно-штабний, комбінований чи матричний. Їх вибір з боку власників та керівництва підприємства обумовлюється у першу чергу критеріями економічної вигоди, організаційно-правовою формою, масштабами діяльності, часткою на ринку, корпоративною, фінансовою та організаційною стратегіями. Для великих мережевих супер- і гіпермаркетів може використовуватися комбінований чи лінійно-штабний тип ієрархічної структури. Для організаційних потреб підприємств малого і середнього бізнесу ми рекомендуємо використовувати лінійно-простий або матричний тип з позицій економії витрат. У більшості випадків питаннями стратегічного аналізу у цілому та трудового потенціалу зокрема на торговельних підприємствах займається заступник директора з економічних питань чи фінансових питань, начальник економічного відділу. На великих мережевих торговельних підприємствах напрям стратегічного аналізу може виокремлюватися в окремий департамент, відділ, управління. Проведене дослідження низки торговельних підприємств м. Львова показало, що посадовими інструкціями не регламентується праця виконавців аналізу у частині стратегічного аналізу трудового потенціалу, що потребує внесення відповідних коректив. При використанні матричного типу ієрархії практично не складається наказ чи розпорядження по торговельному підприємству про створення експертної групи стратегічного аналізу і не окреслюються їх повноваження та функції, що також є порушенням організації аналізу.

Що стосується ергономічного та інформаційного забезпечення стратегічного аналізу трудового потенціалу, то воно також, за нашими спостереженнями, є недостатнім для проведення стратегічного аналізу трудового потенціалу. Причинами такого становища є недостатня орієнтованість видань економічного профілю в Україні на потреби стратегічного аналізу; нерозвиненість ринку стратегічно орієнтованої аналітичної інформації; загроза рейдерських атак; недосконалі, неадаптовані до потреб вітчизняної економіки автоматизовані інформаційні системи у частині стратегічного аналізу у цілому та трудового потенціалу; незацікавленість з боку власників та менеджерів торговельних підприємств у проведенні стратегічного аналізу трудового потенціалу; недостатній рівень кваліфікації економістів, бухгалтерів, фінансистів щодо проведення

стратегічного аналізу; тенденція до економії коштів на проведення стратегічного аналізу.

Підготовчий етап організації стратегічного аналізу трудового потенціалу повинен містити:

1. Формування системи цілей підприємства щодо трудового потенціалу та критеріїв їх відбору, узгоджених з власниками підприємства. Зокрема, В.Д. Немцов [8, с. 24] вважає, що основними вимогами системи цілей є: конкретність цілей; визначений горизонт планування; досяжність.

2. Експертну оцінку вигод і витрат, пов'язаних з стратегічним аналізом трудового потенціалу.

3. Ідентифікацію стратегії трудового потенціалу з урахуванням причинно-наслідкових та функціональних взаємозв'язків з системою управління, корпоративною, організаційною, фінансовою та іншими стратегіями торговельного підприємства, а також життєвого циклу підприємства.

4. Розробку програми і плану (конкретизації програми) стратегічного аналізу трудового потенціалу, що враховуватиме види стратегій та місію підприємства.

5. Створення інформаційних банків даних, що стосуються зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і трудового потенціалу.

6. Відбір конкретних показників, що характеризують компоненти трудового потенціалу і враховують напрямок стратегічного аналізу трудового потенціалу (бенчмаркінг, BSC, ASC, SWOT та інші).

7. Створення системи заохочення, стимулювання ініціатив щодо продукування нових стратегій трудового потенціалу та методик їх аналізу.

8. Визначення виконавців стратегічного аналізу трудового потенціалу відповідно до типу ієрархічної структури підпорядкування.

9. Формулювання завдань виконавцям стратегічного аналізу трудового потенціалу.

10. Створення системи критеріїв (вимог) до вибору оптимальної стратегії трудового потенціалу.

11. Регламентацію обмежень щодо доступу та можливостей використання інформації відносно стратегії трудового потенціалу.

12. Узгодження підсистеми організації стратегічного аналізу трудового потенціалу з системами інформаційної та економічної безпеки підприємства (за потребою).

13. Розробку моделей причинно-наслідкових та функціональних залежностей компонентів стратегії трудового потенціалу з іншими стратегіями.

14. Перевірку достовірності інформації.

15. За умови здійснення бенчмаркінгу – вибір підприємств, за даними яких буде здійснюватися конкурентний порівняльний аналіз та отримання необхідної для аналізу інформації.

Важливим у науковому плані є визначення взаємозв'язку між окремими організаційними процедурами цього етапу та функціями організації стратегічного аналізу. Така експертна оцінка дозволить забезпечити зростання рівня

функціональності та ефективності загальної системи організації стратегічного аналізу трудового потенціалу. Отже, зрозуміло, що на підготовчому етапі стратегічного аналізу трудового потенціалу задіяні всі функції організації.

Важливим і відповідальним для вирішення поставлених завдань є основний етап стратегічного аналізу трудового потенціалу. Від того, наскільки якісно будуть виконуватися аналітичні процедури протягом цього етапу значною мірою залежить ефективність стратегічного управління в цілому. На основному (дослідному) етапі здійснюються:

1. Стратегічний аналіз трудового потенціалу за обраною виконавцем чи групою експертів методикою.
2. Оцінка сильних, слабких сторін, можливостей і загроз зовнішнього і внутрішнього середовища щодо формування та ефективності використання трудового потенціалу.
3. Оцінка динаміки показників трудового потенціалу та прогноз тенденцій їх зміни за умов реалізації оптимістичного чи песимістичного сценарію.
4. Систематизація накопиченої інформації в інформаційних банках даних.
5. За умови бенчмаркінгу – здійснення порівняння компонентів трудового потенціалу у динаміці на підприємствах групи – бенчмарк.

На завершальному етапі доцільно дотримуватися нижченаведеного алгоритму дій щодо організації стратегічного аналізу трудового потенціалу:

1. Узагальнення результатів аналізу, здійсненого на основному (дослідному) етапі.
2. Формулювання експертних висновків та пропозицій за підсумками проведеного аналізу.
3. Розробка конкретних заходів як реакції на відхилення від запланованої корпоративної стратегії та стратегії трудового потенціалу з метою нейтралізації або ліквідації можливих загроз.
4. Моніторинг виконання запропонованих заходів з метою адаптації стратегії.
5. Доведення до відома власників результатів стратегічного аналізу трудового потенціалу.

Висновки. Реалізація запропонованих удосконалень стосовно організації стратегічного аналізу трудового потенціалу дозволить торговельним підприємствам значно підвищити рівень та якість аналітичної роботи і в кінцевому підсумку стане запорукою отримання конкурентних переваг в умовах ринку.

Бібліографічний список

1. Рачинський А. Стратегічне управління персоналом : теорія і практика застосування / А. Рачинський // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2007. – № 2. – С. 53-62.
2. Кузьмінський А. М. Організація бухгалтерського обліку, контролю і аналізу : підручник / А. М. Кузьмінський, В. В. Сопко, В. П. Завгородній. – К. : Вища шк., 1993. – 223 с.
3. Івахненко В. М. Економічний аналіз / В. М. Івахненко, М. І. Горбатов, В. С. Львовчкін. – К. : КНЕУ, 1999. – 176 с.
4. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / І. Д. Фаріон, В. А. Чичун ; за ред. докт. екон. наук, проф. І. Д. Фаріона. – Тернопіль, 2005. – 528 с.
5. Шкарабан С. І. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств та об'єднань / С. І. Шкарабан. – Тернопіль : ТАНГ, 1995. – 299 с.
6. Лазаришина І. Д. Методологія та організація економічного аналізу : монографія / І. Д. Лазаришина. – Рівне : УДУВГП, 2004. – 112 с.
7. Энтони Р. Учет : ситуации и примеры : пер. с англ. / Р. Энтони, Дж. Рис ; под ред. и с предисл. А. М. Петрачкова. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 560 с.
8. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : УВПК «ЕксОб», 2002. – 560 с.

Демко І. Организация стратегического анализа трудового потенциала и направления ее усовершенствования на торговых предприятиях Украины

Рассмотрена сущность организации стратегического анализа трудового потенциала, определено ее место в системе организации экономического анализа. Выделены основные принципы организации стратегического анализа трудового потенциала торгового предприятия. Разработана модель организации стратегического анализа трудового потенциала в системе управления. Выделены три этапа организации стратегического анализа трудового потенциала.

Ключевые слова: стратегический анализ, трудовой потенциал, организация, принципы, бенчмаркинг, предприятие.

Demko I. Strategic analysis organization of labor potential and directions of its improvement at Ukrainians trading firms

Essence of organization of strategic analysis of labour potential is considered, certainly its place and role in the general system of organization of economic analysis. Basic principles of organization of strategic analysis of labour potential of auction enterprise are selected. The model of organization of strategic analysis of labour potential is formed in the control system. Three stages of organization of strategic analysis of labour potential are selected.

Key words: strategic analysis, labour potential, organization, principles, benchmarking, enterprise.