

СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 ГУРАЛЬ Н. Р.

УДК 331.522.4:061.5+005.21

Гураль Н. Р. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства

Встановлено, що для підприємств торгівлі, з огляду специфіки їх діяльності, характерною є підвищена роль працівника в досягненні результатів господарської діяльності, що вимагає зміни підходу до управління трудовим потенціалом працівників. Визначено цільові імперативи, об'єкти, суб'єкти та предмет стратегічного управління. Проведено дослідження методів, принципів і функцій управління. Виокремлено етапи реалізації стратегії, що сприяють підвищенню інтенсивності процесу управління. Довопнено перелік загальних функцій стратегічного управління спеціальними функціями, які обумовлюють місію саме торговельного підприємства. Обґрунтовано доцільність управлінських рішень, що приймаються керованими компонентами системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства.

Ключові слова: трудовий потенціал торговельного підприємства, відтворення трудового потенціалу, стратегічне управління, структурні компоненти системи стратегічного управління.

Рис.: 2. Бібл.: 12.

Гураль Наталія Романівна – аспірантка, Львівська комерційна академія (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: gural_n@ukr.net

УДК 331.522.4:061.5+005.21

Гураль Н. Р. Структурные компоненты системы стратегического управления воспроизводством трудового потенциала торгового предприятия

Установлено, что для предприятий торговли, учитывая специфику их деятельности, характерна повышенная роль работника в достижении результатов хозяйственной деятельности, требующей изменения подхода к управлению трудовым потенциалом работников. Определены целевые императивы, объекты, субъекты и предмет стратегического управления. Проведено исследование методов, принципов и функций управления. Выделены этапы реализации стратегии, способствующие повышению интенсивности процесса управления. Дополнен перечень общих функций стратегического управления специальными функциями, которые обуславливают миссию именно торгового предприятия. Обоснована целесообразность управленческих решений, принимаемых управляемыми компонентами системы стратегического управления воспроизводством трудового потенциала предприятия.

Ключевые слова: трудовой потенциал торгового предприятия, воспроизводство трудового потенциала, стратегическое управление, структурные компоненты системы стратегического управления.

Рис.: 2. Библ.: 12.

Гураль Наталья Романовна – аспирантка, Львовская коммерческая академия (ул. Туган-Барановского, 10, Львов, 79005, Украина)

E-mail: gural_n@ukr.net

UDC 331.522.4:061.5+005.21

Gural N. R. Structural Components of System for Strategic Management of Labor Potential Reproduction of Trade Enterprise

It has been determined that for trade enterprises, taking into account specifics of their activity, increase of role of an employee is significant for achieving the results of business activities, which requires changes in approach to the management of employee labor potential. The target imperatives, objects, actors and the subject of strategic management have been defined. A study of methods, principles and functions of management have been carried out. The stages of strategy implementation, contributing to increase of intensity of management process, have been allocated. The list of common features in strategic management of special features, which determine the mission of trade enterprise especially, has been supplemented. Expedience of the managerial decisions, taken by the managed components of the system for strategic management of labor potential reproduction of enterprise, has been substantiated.

Key words: labor potential of trade enterprise, labor potential reproduction, strategic management, structural components of strategic management system.

Pic.: 2. Bibl.: 12.

Gural Natalija R. – Postgraduate Student, Lviv Academy of Commerce (vul. Tugan-Baranovskogo, 10, Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: gural_n@ukr.net

Підприємство повинно перебувати в постійному пошуку і реалізації ефективних управлінських рішень щодо забезпечення ефективного процесу відтворення трудового потенціалу як засобу підвищення конкурентоспроможності.

Проблема системного підходу є визначальною для побудови ефективної системи управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства, оскільки сприяє об'єднанню всіх управлінських завдань в єдину систему, яка дозволяє: визначити першочергові завдання за пріоритетними напрямками відтворення; пов'язати вирішення цих завдань з перспективними планами, з різними видами стратегій, з довгостроковими програмами активізації діяльності; своєчасно реагувати на зовнішні зміни; об'єднати ресурси, бізнес-процеси, окремі операції за видами діяльності в діючий механізм, який сприяє досягненню цілей стратегічного

управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства.

Теоретико-методологічні аспекти функціонування системи управління трудовим потенціалом були у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як: О. Грішнова, Г. Завіновська, А. Колот, Ю. Одегов, І. Петрова, В. Петюх, І. Попов, Г. Щьокін та ін. Але незважаючи на багаточисельні дослідження, питання щодо функціонування системи управління відтворенням трудового потенціалу підприємств все ще потребують вирішення.

Метою даної статті є обґрунтування управлінських рішень, що приймаються керованими компонентами системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства.

Для підприємств торгівлі, з огляду специфіки їх діяльності, характерною є підвищена роль працівника в досягненні результатів господарської діяльності під-

приємства, оскільки послуги, що пропонуються торговельними підприємствами, потребують безпосереднього контакту персоналу з клієнтами, що значно підвищує вимоги до трудового потенціалу: професійної компетентності, комунікабельності, культури та творчості у вирішенні ситуативних проблем з клієнтом.

Така ситуація «вимагає зміни підходу до управління трудовим потенціалом працівників від його розуміння як функціональної складової управлінської та виробничої ланки підприємства до вивчення та оптимізації його як стратегічного ресурсу зі значним та високоефективним потенціалом, який включає професійні компетенції, здатність до розвитку, творчість та креативні ідеї» [9].

У 90-х роках ХХ ст. у теорії стратегічного управління підприємством змінюється загальна парадигма управління, і персонал підприємства стає основним його ресурсом. Відомий голландський економіст Ханс Віссема стверджує, що навіть досконалий стратегічний план може провалитись, якщо до здійснення стратегії не залучений персонал підприємства [3, с. 281].

Згідно з концепцією стратегічного управління персоналом, запропонованої Фомбруном, ефективне функціонування підприємства ґрунтується на трьох ключових моментах: місії і стратегії; організаційній структурі; управлінні людськими ресурсами [2]. Існує ще один підхід до стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства – розробка кадрової стратегії, «оскільки для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, то кадрова стратегія і стратегія управління персоналом можуть вважатись ідентичними поняттями» [8].

Виходячи з вищесказаного, стратегічне управління відтворенням трудового потенціалу – це сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на якісне формування, раціональний розподіл (перерозподіл), рівномірний розвиток та ефективне використання трудового потенціалу, що забезпечить підприємству досягнення переваг у конкурентній боротьбі.

Тут хочемо наголосити, що основні стратегічні напрямки в управлінні трудовим потенціалом повинні базуватись на гуманізації праці та всебічному розвитку ініціативи співробітників з врахуванням таких положень [5]:

- ✦ соціальні інновації важливі так само, як і технологічні;
- ✦ капітал потрібно інвестувати не тільки в переводу технологію, але і в підготовку і навчання кадрів;
- ✦ координація активності співробітників повинна забезпечуватись через засоби комунікації і взаєморозуміння;
- ✦ проблеми повинні вирішуватись спільними зусиллями колективу, повинен переважати кооперативний стиль роботи, результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;

- ✦ повна довіра співробітникам та надання йому максимальної самостійності;
- ✦ у центрі економічного управління повинні бути не гроші, а людина та її ініціатива.

При цьому гуманізація праці являє собою зміну форм організації праці, спрямовану на збагачення їх змісту. Її кінцевою метою є «пом'якшення протиріч між очікуваннями, що зросли, особливо у молоді, у сфері праці (внаслідок підвищення загального рівня освіти та розвитку засобів масової комунікації, руйнування патріархальної структури родини й т. ін.) і змістом виконуваної праці, обмеженої рамками передбачуваних дій і позбавленої творчої самостійності» [7].

Ефективність системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства передбачає визначення цільових імперативів, об'єкта, суб'єкта та предмета стратегічного управління, вибір методів, принципів і функцій управління, а також виокремлення етапів реалізації стратегії, що сприяють підвищенню інтенсивності процесу управління [6].

До *об'єктів* відтворення трудового потенціалу торговельного підприємства слід віднести: саме підприємство, його господарську систему та всі ресурси; колектив підприємства із його корпоративною культурою; працівника підприємства як окрему одиницю.

Суб'єктами стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу підприємства є його функціональні елементи (структурні підрозділи, менеджмент), діяльність яких прямо чи опосередковано спрямована на зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Предметом діяльності підприємства в напрямі забезпечення ефективного відтворення трудового потенціалу є: по-перше, детермінація і моніторинг чинників, що дестимулюють якісне формування, раціональний розподіл (перерозподіл), збалансований розвиток і ефективне використання трудового потенціалу в короткостроковій і довгостроковій перспективі; по-друге, формування системи управління та політики перетворень, що спрямовані на усунення або пом'якшення негативного впливу цих чинників у рамках стратегії відтворення трудового потенціалу торговельного підприємства.

У наукових працях вітчизняних і закордонних учених виокремлено ряд класичних методів ефективного управління трудовим потенціалом, кожен з яких має свої переваги та недоліки (*рис. 1*). Правильний вибір методу управління забезпечує чітку організацію процесу управління, а також усієї виробничо-економічної діяльності підприємства [1].

Сукупність застосування наведених методів управління покликана забезпечити цілеспрямованість колективу, його організованість, чіткість та злагодженість у виконанні рішень, дисциплінованість та ініціативність.

Як було зазначено, стратегічне управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства спрямоване на виконання низки функцій (*рис. 2*). Функції управління діяльністю торговельного підприємства діляться на загальні (універсальні), які придат-

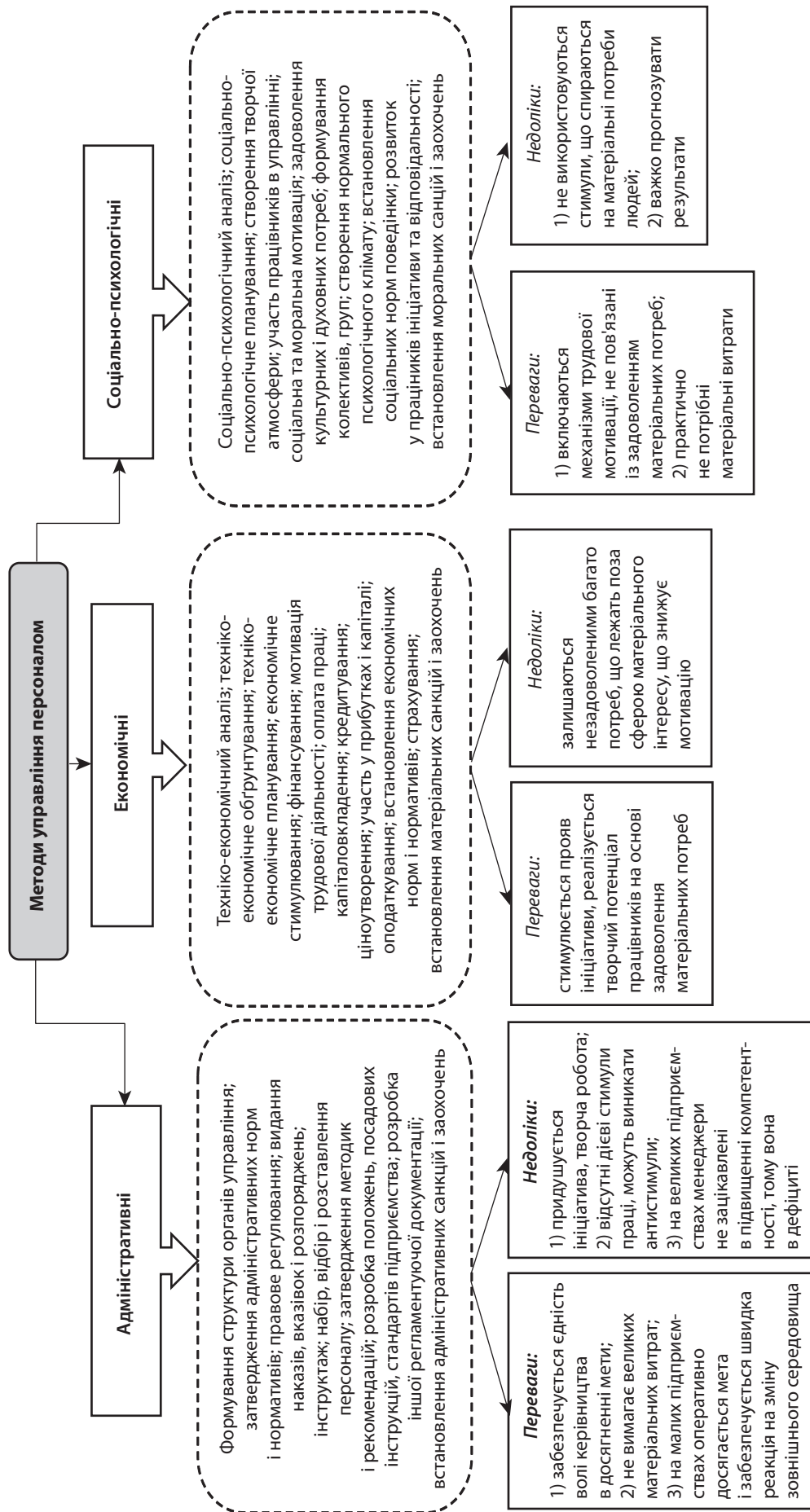


Рис. 1. Система методів управління персоналом [10 – 12]

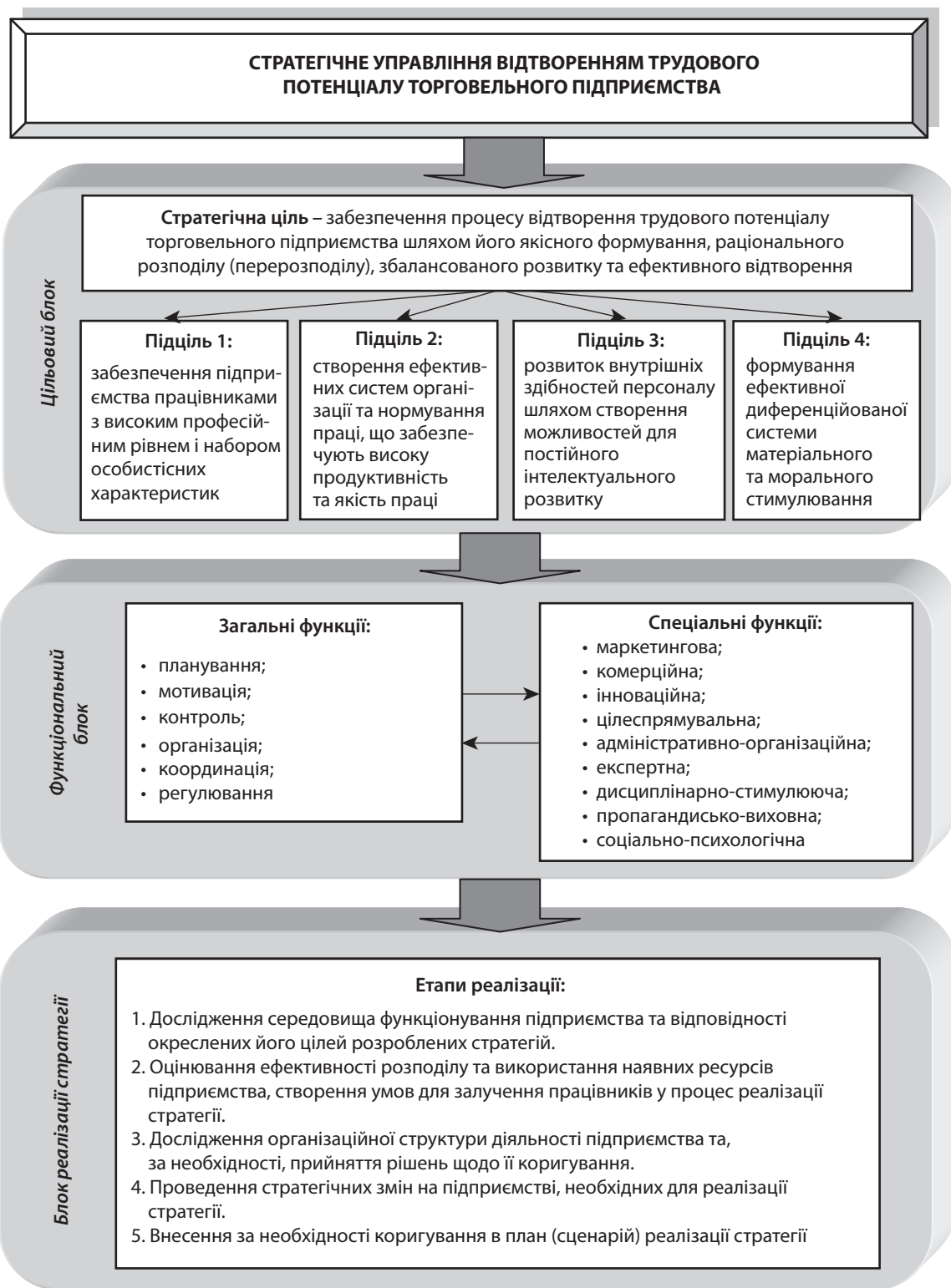


Рис. 2. Структурні компоненти стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу підприємств

ні для різних процесів управління, тому що виражають сутність управління, а також конкретні (спеціальні) функції, які передають зміст управління саме тими процесами, що мають вплив на відтворення трудового потенціалу. Таким чином, носіями загальних функцій є вся управляюча система в цілому (підприємство), а конкретних – частини системи, які мають локальний, специфічний характер (трудова потенція).

Проте, варто зазначити, що загальні функції повною мірою не відображають специфіки процесу стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу підприємства. За необхідним доповнити означений перелік спеціальними функціями, які обумовлюють місію торговельного підприємства, а саме:

- ✦ *комерційна*. Вона безпосередньо забезпечує виконання місії підприємства, відтак вважається найважливішою;

- ✦ *маркетингова*. Як часткова функція будь-якого підприємства маркетинг допомагає розширювати поле діяльності підприємства та покращувати економічні показники, дозволяє створювати нові робочі місця та більш повно задовольняти попит покупців. Маркетинг застосовує комплексний підхід до узагальнення цілей з ресурсами і можливостями підприємства. Маркетингова діяльність передбачає найбільш повне врахування вимог ринкового попиту і попиту споживачів, прийняття обґрунтованих рішень на основі різноманітних розрахунків, вибір найбільш вигідних каналів збуту та його стимулювання;
- ✦ *інноваційна*. Під інноваціями у сфері торгівлі ми розуміємо «прибуткове використання новацій, що проявилися у вигляді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, маркетингового, адміністративного або іншого характеру» [4].

Інноваційна діяльність на підприємствах пов'язана з удосконаленням устаткування, поліпшенням використання торговельних і складських площ, підвищенням якості зберігання товарів, поліпшенням умов праці працівників, застосуванням новітніх маркетингових технологій, новітніх технологій в процес управління персоналом тощо.

- ✦ *цілеспрямувальна* – передбачає визначення цілей колективу та засобів їх досягнення;
- ✦ *адміністративно-організаційна* – покликана формувати керівні органи підприємства, розподіляти завдання між підлеглими, узгоджувати їхні дії та здійснювати контроль за виконанням рішень;
- ✦ *експертна* – полягає у консультування працівників;
- ✦ *дисциплінарно-стимулююча* – передбачає оцінювання якості роботи підлеглих, визначення заохочень і покарань;
- ✦ *пропагандистсько-виховна* – покликана забезпечувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, розвиток здібностей та ініціативи підлеглих, підбір і розстановку персоналу, участь у навчанні резерву;
- ✦ *соціально-психологічна* – орієнтована на задоволення інтересів працівників, їх матеріальних і духовних потреб, передусім шляхом створення комфортних умов праці, сприятливого соціально-психологічного клімату; організацію педагогічного колективу, його активізацію засобами стимулювання, згуртування, вдосконалення, розвитком самоврядування.

Таким чином, лише наявність на підприємстві комплексної системи загальних і специфічних функціональних характеристик стратегічного підходу до управління відтворенням трудового потенціалу підприємства дозволить сподіватись на сталий довгостроковий роз-

виток в умовах динамічного висококонкурентного та нестабільного зовнішнього середовища.

Щодо засобів управління відтворенням трудового потенціалу, то вони включають широке коло речей, які використовуються для практичного управління людьми на підприємстві: інтелект працюючих, управлінські здібності персоналу; фінансове забезпечення підприємства; матеріальне і технічне оснащення робочих місць і службових приміщень; нормативно-правове забезпечення; інформаційне забезпечення, технологію управління.

Також хочемо зазначити, що вкрай важливо, щоб у ході реалізації стратегії чітко дотримувались регламентовані принципи, а саме:

- ✦ *планомірність* (передбачає здійснення усіх операцій та дій в підприємстві по відтворенню трудового потенціалу персоналу на планомірній основі, скоординовано й злагоджено);
- ✦ *системність* (передбачає управління підприємством, як цілісним організмом, із чітким розподілом повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі);
- ✦ *соціальне партнерство* (направлено на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів);
- ✦ *економічна ефективність* (передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальні витрати на оплату праці й утримання робочих місць);
- ✦ *демократизм* (вимагає оптимального поєднання персональної відповідальності керівника за стан справ на підприємстві, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання персоналу, прийняття стратегічних і оперативних рішень);
- ✦ *економічна зацікавленість* (передбачає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачею);
- ✦ *соціальна доцільність* (означає, що будь-які дії керівництва повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими).

За своєю суттю ці принципи пронизують один одного та в цілісності забезпечують досягнення поставленої мети – формування найбільш оптимальних напрямів ефективного формування, раціонального розподілу (перерозподілу), збалансованого розвитку та продуктивного використання трудового потенціалу торговельних підприємств.

ВИСНОВКИ

Таким чином, лише застосування системного підходу до побудови ефективної системи управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства сприятиме об'єднанню всіх управлінських заходів в єдину систему, що дозволить виокремити пер-

шочергові завдання за пріоритетними напрямками відтворення. Це дозволить пов'язати вирішення основних завдань підприємства з перспективними планами та різними видами стратегій, що дасть можливість своєчасно реагувати на зовнішні зміни та сприятиме досягненню цілей стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф І.** Стратегическое управление / И. Ансофф / Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

2. **Армстронг М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг / Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).

3. **Виссема Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема / Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

4. **Кузнецова Л. В.** Инновационные методы маркетинговых исследований, эффективных при запуске и репозиционировании частных марок и торговых сетей / Л. В. Кузнецова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013. – № 02 (104). – С. 112 – 118.

5. **Клейнер Т. В.** Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Т. В. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 286 с.

6. **Мазур И. И.** Управление проектами : справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. – М. : Высшая школа, 2001. – 875 с.

7. **Минцберг Г.** Школы стратегий, стратегическое сафари / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2000. – 366 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

8. Стратегия повышения эффективности функционирования производства : монография / И. П. Булеев, Н. Д. Прокопенко, М. В. Мельникова и др. / НАН Украины; Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2004. – 278 с.

9. **Розметова О. Г.** Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств / О. Г. Розметова // Ефективна економіка. – 2013. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>

10. **Guest D. E.** Human resource management: its implications for industrial relations / D. E. Guest // Journal of Management Studies. – 1989. – Vol. 14.

11. **Hendry C.** Human resource management: an agenda for the 1990's / C. Hendry, A. Prttigrew // International Journal of Human Resource Management. – 1990. – № 7. – P. 17 – 43.

12. **Balabanova L. V.** Strategic HR business in a market economy : monograph / L. Balabanova, E. V. Stelmashenko. – Donetsk : DonNUET M. Tugan-Baranovsky, 2010. – 229 p.

Науковий керівник – Гринкевич С. С., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Львівської комерційної академії

REFERENCES

Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Armstrong, M. *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic human resource management]. Moscow: INFRA-M, 2002.

Buleev, I. P. et al. *Strategiia povysheniia effektivnosti funktsionirovaniia proizvodstva* [The strategy of increasing the efficiency of production]. Donetsk, 2004.

Balabanova, L. V., and Stelmashenko, E. V. *Strategic HR business in a market economy*. Donetsk: DonNUET M. Tugan-Baranovsky, 2010.

Guest, D. E. "Human resource management: its implications for industrial relations". *Journal of Management Studies*, vol. 14 (1989).

Hendry, C., and Prttigrew, A. "Human resource management: an agenda for the 1990's". *International Journal of Human Resource Management*, no. 7 (1990): 17-43.

Kleyner, T. V., Tambovtsev, V. L., and Kachalov, R. M. *Predpriiatie v nestabilnoy ekonomicheskoy srede: riski, strategii, bezopasnost* [The company in an unstable economic environment: risks, strategy, and security]. Moscow: Ekonomika, 1997.

Kuznetsova, L. V. "Innovatsionnye metody marketingovykh issledovaniy, effektivnykh pri zapuske i repositionirovani chastykh marok i torgovykh setey" [Innovative methods of market research, effective at the start and repositioning of private labels and retail chains]. *Marketing i marketingovye issledovaniia*, no. 02 (104) (2013): 112-118.

Mintsberg, G., Alstrend, B., and Lempel, Dzh. *Shkoly strategiy, strategicheskoe safari* [Teaching strategies, strategic safari]. St. Petersburg: Piter, 2000.

Mazur, I. I. et al. *Upravlenie proektami* [Project management]. Moscow: Vysshiaia shkola, 2001.

Rozmetova, O. H. "Innovatsiini metody upravlinnia personalom iak faktor pidvyshchenni konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Innovative methods of personnel management as a factor in improving the competitiveness of enterprises]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>

Vissema, Kh. *Menedzhment v podrazdeleniakh firmy (predprinimatelstvo i koordinatsiia v detsentralizovannoy kompanii)* [Management departments of the company (entrepreneurship and coordination in a decentralized company)]. Moscow: INFRA-M, 1996.