

дому чи місця відпочинку, що дає головну в сучасному світі перевагу – економію часу.

Отже, проведене дослідження еволюції торговельних форматів показало, що сьогодні на українському споживчому ринку спостерігається бум розвитку нових торговельних форматів. Найпоширенішим торговельним форматом роздрібного ринку країни виступає супермаркет. Проте, унаслідок економічної кризи, відбувається зростання чутливості до цін і більш економічні формати, такі як дискаунтер і «магазин біля дому» стрімко набирають популярність, витісняючи його. При цьому, крім ціни, покупця цікавить якість і безпечність товару, рівень обслуговування і асортимент, що зумовлює в майбутньому існування на ринку різноманітних форматів – від гіпермаркетів до спеціалізованих магазинів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Белявцев М.І. Інфраструктура товарного ринку / М.І. Белявцев, Л.В. Шестопалова – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 416 с.
2. Ринок роздрібної торгівлі в Україні [Проект дослідження підприємницької діяльності] / Міжнародна фінансова корпорація. – К. : Міжнародна фінансова корпорація, 2003. – 137 с.
3. Сагірова О. Еволюція форматів / О. Сатарова, О. Андриенко-Бентц // *Новости торгівлі*. – 2005. – № 9. – С. 24-26.

**Письменна О.О.**

*асистент,*

*Національна металургійна академія України*

### **ДЕЯКІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПРИ РОЗРОБЦІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах постійних стрімких змін зовнішнього середовища, інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу, перманентного розвитку інформаційних технологій та підходів до управління забезпечити конкурентоспособність підприємства, стає зростання його фінансових результатів можливо лише за умов стратегічного контексту управління. Далекоглядність менеджменту, врахування не тільки внутрішнього потенціалу, а й стану і динаміки зовнішнього середовища, забезпечення конкурентних переваг має стосуватись не тільки основних, але й допоміжних (управлінських) напрямків діяльності підприємства, серед яких поважне місце посідає управління персоналом.

Актуальність формування стратегічних ініціатив в області менеджменту персоналу полягає у всеосяжному впливі цієї складової на якість та результативність діяльності підприємства. Процес формування та імплементації кадрової стратегії, її місце та роль в системі менеджменту підприємства є предметом досліджень багатьох вчених та практиків, таких як

Лоянич Я., Щур О., Вашуриної Е., Виханського О., Осовської Г. та інш. Всі автори зазначають виключну роль стратегічного менеджменту та управління персоналом у діяльності підприємства, що, на думку автора, пов'язано з загальними тенденціями розвитку світової економіки, сутністю кадрової складової як джерела створення прибавочного продукту. Особливої уваги у дослідженнях приділено управлінню знаннями та побудові системи соціальноповідального менеджменту. Але на практиці підприємства можуть відчувати складності формування стратегічного бачення розвитку персоналу через відсутність або недостатню проробленість методичного інструментарію розробки дієвої кадрової стратегії.

Дослідження публікацій та досвіду підприємств у стратегічному плануванні в області управління персоналом дозволяє виділити основні проблеми, які стають на заваді побудови ефективної кадрової стратегії. Серед таких найважливішими є складність врахування впливу кадрової стратегії на результуючі показники діяльності підприємства; формування кадрової стратегії, що за змістом не є суперечливою із загальнокорпоративною стратегією; розробка збалансованих ініціатив, що дозволяє оптимізувати витрати на персонал та забезпечити максимальну віддачу людського капіталу.

Вирішення зазначених проблем можливе за умов доопрацювання методичного підходу до стратегічного аналізу як першого етапу стратегічного управління персоналом. Доцільність та дієвість стратегії в області управління персоналом значною мірою залежить від якості аналітичної роботи на етапі формування кадрової стратегії.

Відомі методичні підходи до стратегічного аналізу (PEST, SWOT, аналіз галузі, метод PIMS) мають узагальнений характер та потребують адаптації та спеціалізації для формування власне кадрової стратегії. Так, на етапі оцінки зовнішнього оточення та внутрішнього потенціалу традиційно аналізують політичні, економічні, соціокультурні та техніко-технологічні фактори для аналізу зовнішнього макросередовища, конкурентів та споживачів для аналізу зовнішнього мікросередовища, фінанси, маркетинг, техніко-технологічний рівень виробництва, організаційні можливості в рамках аналізу внутрішнього потенціалу. Для обґрунтування стратегічних альтернатив щодо кадрової стратегії доцільно виділити наступні групи показників:

1) аналіз зовнішнього макросередовища: зміна законодавства в області оплати праці (мінімальна зарплата, ставки нарахувань та утримань та ін.); стан ринку праці, демографічні характеристики населення; соціально-трудова відносина, безпека виробничої діяльності; інноваційна активність в області управління персоналом;

2) аналіз зовнішнього мікросередовища: потенціал людського капіталу галузі; можливості залучення та утримання персоналу з урахуванням стану ринку праці та конкуренції в галузі; інноваційно-інвестиційна активність підприємств у споріднених сферах діяльності; галузевий техніко-технологічний рівень;

3) оцінка загального внутрішнього середовища: орієнтація місії підприємства (клієнтоорієнтована, продуктоорієнтована, ринковоорієнтована); принципи управління персоналом, задекларовані в

цінностях (забезпечення кар'єрного зростання, належних умов праці, правового захисту); спосіб організації господарської діяльності (ступінь формалізації процедур, жорсткий/м'який менеджмент тощо); принципи соціальної відповідальності;

4) аналіз специфічного внутрішнього середовища: склад та якість персоналу підприємства; умови відтворення робочої сили, безпека на виробництві та умови праці; рівень лояльності працівників; рівень якості процесів виробництва та організації діяльності в області управління персоналом.

Така деталізація факторів конкретизує напрямки аналізу в процесі формування саме кадрової стратегії підвищує її обґрунтованість та якість. Крім того, запропоновано розшарування внутрішнього середовища на загальне та специфічне. Такий розподіл покликаний забезпечити несуперечність та синергію функціональних стратегій стратегічного набору підприємства. Кадрова стратегія має відповідати задекларованій місії та цінностям підприємства та не може протирічити іншим функціональним стратегічним настановам. Так, наприклад, в умовах обмеженості фінансових ресурсів неможна ініціювати зростання фонду оплати праці, або зростання обсягів виробництва в операційній стратегії не може супроводжуватися зменшенням чисельності за інших рівних умов. Таким чином, детальний обґрунтований аналіз зазначених груп показників дозволяє нівелювати проблему, пов'язану із забезпеченням взаємозв'язку кадрової стратегії із загальними стратегічними установками підприємства.

Але суттєвим також є включення до фактор-групи при оцінці стану та динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища найбільш суттєвих та значущих показників. Ця проблема може бути вирішена за умов кількісної оцінки впливу окремих факторів на узагальнюючі показники діяльності підприємства шляхом проведення кореляційно-регресійного аналізу. До результуючих показників можливо віднести наступні: чистий прибуток, чистий дохід, додана вартість, частка ринку. Окрім чинення впливу при формуванні фактор-групи має бути врахована мінливість (волатильність) окремих показників через те, що висока мінливість характеризує значний ступінь невизначеності та ризику.

Таким чином, змістовний та докладний стратегічний аналіз, що враховує особливості формування саме HR-стратегії та застосовує математичний інструментарій, надає можливостей сформуванню кадрової стратегії, що буде суттєвою та результативною в напрямку досягнення загальних стратегічних пріоритетів та забезпечить сполучність загальнокорпоративної та функціональних стратегій, включаючи кадрову складову.