

УДК 331.108:339.17

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-91-6>Долга Г. В.  
Хитрова О. А.Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету**КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ:  
СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ**

Досліджено теоретичні питання кадрового потенціалу підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. Розглянуто теоретичні основи поняття «кадровий потенціал». За результатами аналізу публікацій зроблено висновок про наявність розбіжностей у його трактуванні. Сформовано показники різних методичних підходів до проведення діагностики кадрового потенціалу підприємств та методи оцінки конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємств. Визначено показники оцінки кадрової політики. Надана схема процесу діагностики кадрового потенціалу підприємства. Запропоновано алгоритм та проведено оцінку складових груп компетентностей кадрового потенціалу підприємств торгівлі (особистісних, професійних, інструментальних, міжособистісних та системних). Окрім цього, проаналізовано показники діагностики їх кадрового потенціалу, а також виділено ряд причин, які перешкоджають якісній організації та проведенню діагностики кадрового потенціалу за результатами даних проведеного анкетування.

**Ключові слова:** кадри, персонал, кадровий потенціал, компетентності, діагностика, підприємства торгівлі.

**Постановка проблеми.** Якби технічні можливості, організаційно-управлінські переваги не відкривалися перед підприємством, воно не почне працювати ефективно без відповідного людського ресурсу. Якість кадрових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найважливіших умов підтримання конкурентних переваг. Забезпечення ефективного використання та підтримки належного рівня кадрового потенціалу в системі управління підприємством є одним із перспективних шляхів мінімізації впливу кризи на діяльність підприємств торгівлі та їх конкурентоспроможності.

Формування кадрового потенціалу є першочерговим завданням кожного підприємства. Основним завданням управління кадровим потенціалом є виявлення та найбільш ефективне використання здібностей кожного працівника, відповідно до цілей підприємства, а також формування хороших відносин між членами трудового колективу. На сьогодні існує необхідність удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства, основними функціями якої буде проведення діагностики кадрового потенціалу, що дозволить виявити та оцінити проблеми управління персоналом і планувати напрями його розвитку в майбутньому. Сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми у сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; неврахування відділами кадрів особистісних характеристик кожного окремого працівника; відсутність чіткої системи розвитку кадрового потенціалу працівників тощо. Результатом такої кадрової політики є висока плинність персоналу на підприємствах та низький рівень зацікавленості у досягненні організаційних цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у вивчення теорій соціального розвитку та управління персоналом, у т.ч. формування основних принципів сучасної кадрової політики

підприємств, зробили як іноземні, так і вітчизняні науковці: М. Амстронг, С. Бандура, Д. Богиня, В. Гурне, В. Кібанов, А. Колот, Е. Лібанова, М. Магур, Дж. Робертс, Г. Щокін та інші. Наукові погляди на критерії та методи оцінювання персоналу, методичні підходи до проведення діагностики кадрів на підприємстві викладені у працях Т. Базарова, В. Васильченка, А. Гриценка, О. Грішньої, Г. Десслера, Г. Завіновської, Є. Качана, Л. Керб, О. Крушельницької, В. Москаленко, О. Олексюка, О. Федоніна, А. Шахно та ін. Різні аспекти, пов'язані з кадровим потенціалом підприємств торгівлі та його оцінюванням, досліджувалися у роботах В. Апопія, С. Бая, Л. Гармідер, В. Жуковської, Ю. Карпенко, В. Кравчука, М. Меньшикової, Г. Писаревської, І. Савченко, П. Смірної, А. Ходакевич та ін. Проте, аналіз наукових публікацій та практичного досвіду демонструє, що на сьогоднішній день практично відсутня науково-обґрунтована цілісна система кадрового забезпечення діяльності підприємств, що відповідає вимогам, які динамічно змінюються. Особливо актуальною проблемою є створення науково-обґрунтованої системи комплексної оцінки методів кадрового потенціалу підприємства, що і визначає актуальність теми статті.

**Метою статті** є розвиток теоретичних засад та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо діагностики кадрового потенціалу підприємств торгівлі та ефективності його використання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній економічній літературі поняття «кадровий потенціал» розглядають по-різному, наприклад, як сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики [1, с. 8]. У більш

вужькому значенні кадровий потенціал може розглядатися як тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання. За результатами аналізу публікацій, в яких науковці пропонували своє бачення сутності поняття «кадровий потенціал», зроблено висновок про наявність розбіжностей у його трактуванні. Тому, з метою уточнення та чіткого визначення того, що саме доцільно розуміти під кадровим потенціалом підприємства, проведемо систематизацію наявних нині теоретичних підходів до трактування поняття «кадровий потенціал», згрупувавши за підходами до трактування.

Поряд з цим, на основі результатів аналізу вищенаведених дефініцій, зроблено висновок про те, що деякі з них є спірними за своїм змістовим наповненням. Так, наприклад, неоднозначне ставлення викликає позиція В. Гриньової, Г. Писаревської, Л. Балабанової, які асоціюють кадровий потенціал лише з можливою участю працівників у діяльності підприємства, ігноруючи вже наявну їх участь, під час якої також проявляється кадровий потенціал. Некоректно, на наш погляд, є і прив'язка І. Плетніковою кадрового потенціалу до здібностей тільки виробничого персоналу. Дуже вузько визначають кадровий потенціал І. Цветкова та А. Сиволап, які зводять його до вмінь і навичок працівників, нехтуючи їх фізичними, психологічними якостями, професійними знаннями та здібностями. Не можемо погодитися і з трактуванням Н. Касьянової та деяких інших

науковців, які пов'язують кадровий потенціал з тими здібностями і можливостями кадрів, які забезпечують досягнення цілей тільки довгострокового розвитку підприємства. Вважаємо, що кадровий потенціал на підприємствах використовується як для досягнення довгострокових, так і середньо- та короткострокових цілей. Нечіткою та такою, що може підійти до визначення інших видів потенціалу підприємства, є дефініція, запропонована Н. Гебер. Не підтримуємо позицію і Л. Гармідер, де вона розглядає кадровий потенціал як соціально-економічне явище, оскільки сутність завжди проявляється в конкретних предметах або процесах (у нашому випадку так чи інакше пов'язаних з кадровим потенціалом), а явище виражає лише якусь сторону сутності. Занадто примітивно та однобоко виглядає пропозиція В. Довбенко та В. Мельник щодо визначення кадрового потенціалу підприємства через вільні та резервні трудові місця тощо.

Через наявність розбіжностей трактування сутності кадрового потенціалу нема єдиної наукової думки щодо визначення його складови. Встановлен, що переважн більшість науковці (90,9 % досліджено вибірк) притримується думк, що обов'язковим складовими кадрового потенціалу професійні та фізіологічні якост. 81,8 % до цих двох складови ще додають психологічні якост, 72,7 % – кваліфікаційні, 63,6 % – соціальні, 54,5 % – освітні, 45,5 % – інтелектуальні, 27,3 % – культурні, моральні організаційні, 18,2 % – гуманістичні, мотиваційні, комунікативні, особистісні,

Таблиця 1

### Систематизація дефініцій поняття «кадровий потенціал» у публікаціях вітчизняних та іноземних науковців

Автор(и) / джерело	Кадровий потенціал – це:
<i>Ресурсний підхід</i>	
Р. Болдирева, Ф. Мосін [2]	загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства
Н. Гебер [4, с. 104]	один з найвагоміших ресурсних елементів потенціалу підприємства, ефективне формування та використання якого дозволяє досягти основних стратегічних цілей
<i>Системний підхід</i>	
Л. Гармідер [3]	1) соціально-економічне явище, яке відображає усю сукупність відносин (економічних, соціальних, організаційних, особистісних й ін.), пов'язаних з підприємством та отриманням бажаного результату, а також залежне від умов процесу виробництва, розподілу, обміну та споживання робочої сили; 2) те, що робить людський фактор рушійною силою, тобто його внутрішня основа, латентна можливість, що володіє динамічністю
В. Москаленко [8]	узагальнена характеристика системи формування, розподілу й використання кадрів, до якої включаються як зайняті в суспільному виробництві, так і незайняті, але здатні трудитися в залежності від своїх можливостей
<i>Факторний підхід</i>	
І. Цветкова, А. Сиволап [12]	вміння та навички працівників підприємства, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту
Т. Білорус [1]	можливості працівників, якості їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудові, особистісні, психологічні і фізіологічні якості, а також найбільш важливі творчі здібності
<i>Атрибутивно-синтезуючий або інтеграційний підхід</i>	
Н. Касьянова, Д. Солоха, В. Морєва, О. Белякова, О. Балакай [7, с. 165]	сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства
І. Плетнікова [11 с. 78]	сукупність здібностей виробничого персоналу підприємства забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних та науково-технічних умовах виробництва
<i>Індикативно-результуючий підхід</i>	
В. Гриньова, Г. Писаревська [5, с. 21]	величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку
В. Довбенко, В. Мельник [6]	тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями у результаті їх розвитку і навчання

Джерело: сформовано авторами

структурні та творчі, 9,1 % – адаптаційн, інноваційн, креативн, лідерськ, технік-технологічні, трудов якост та характеристики, тако складову потенціалу розвитку. Спираючись на вс вищезазначен, тако використовуючи компетентносні підхід, пропонуємо пі кадровим потенціало підприємства розуміти сукупність кадрів та їх компетентносте, що визначають кадров можливості підприємства. Таки чино, пі кадровим потенціало підприємства торгівлі вважаємо за доцільне розуміти сукупність кваліфікованих штатні працівники, професійна підготовка та трудовий досвід які дозволяють виконувати їм покладен на ни межа діяльност підприємства торгівлі функці та їх компетентності [9].

Пр великі кількост методі діагностик, по'язано, головним чино, характером функці, що виконуют працівники, більшіст ни базуються на порівнянн визначеним нормативам, еталонам, показникам. Таке різноманітя методі наштовху на думк, що основі методики діагностування кадровог потенціалу повинн бути систем показників, що відображал повнот використання потенціалу кожної зі складови кадровог потенціалу підприємства.

Варт охарактеризувати показник, за якими різн науковці різних метода та методичних підходах пропонують проводит діагностик кадровог потенціалу (табл. 2).

Оскільки від рівня кваліфікації, професіоналізму та інших якісних характеристик персоналу залежать конкурентні переваги підприємств на ринку, варто також приділити увагу вивченню методів оцінки конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємств. Сучасна економічна література виділяє експертні, матричні, графічні, математичні, критеріальні методи та інші методи. Так, наприклад, індикаторні методи передбачають порівняння кадрів, що оцінюються, з кадрами тільки з одного підприємства-конкурента, а також визначення кількісного розриву у досягнутих значеннях. Матричні методи полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого кадру або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами.

Так як реалізація здатності підприємства до використання чи створення умов до розвитку

Таблиця 2

**Характеристика показників різних методів/методичних підходів до проведення діагностики кадрового потенціалу підприємств**

Найменування показника(ів) діагностики кадрового потенціалу (КП) підприємства	Алгоритм(и) розрахунку (з визначенням умовних символів)	Інформаційна база / джерела інформації для проведення розрахунків	Наукові публікації та методики, в яких запропоновано використання показника(ів)
КП за бальною оцінкою	$KП = n \times O_i \times B_i$ , де $O_i$ – бальна оцінка $i$ -го показника; $B_i$ – вагомість $i$ -го показника; $n$ – кількість показників	визначення експертами кількості, вагомості та проведення бальної оцінки показників	Експертний метод (Н. Голоджун та Я. Гавриць)
КП за методом 3-х етапів	$KП = \sum P_i * O_i$ , де $P_i$ – значення рангу $i$ -го показника; $O_i$ – оцінка $i$ -го показника.	визначення експертами значення рангу та проведення оцінки показників	Експертний метод (Метод «3-х етапів») (О. Сідор)
КП за оцінкою одиниці живої праці	$KП = КП_{тех} + КП_{упр}$ , де $KП_{тех}$ – кадровий потенціал технологічного персоналу; $KП_{упр}$ – кадровий потенціал управлінського персоналу	розрахунок показників на основі фінансової звітності	Експертний метод (Метод оцінки живої праці А. Шахно)
КП за результатами кадрового аудиту	$KП = \sum E_i$ , $E_i$ – оцінка $i$ -го етапу	розрахунок показників на основі фінансової звітності, організаційної структури, соціально-психологічних умов	Експертний метод (Кадровий аудит І. Совершенна)
КП за результатами асесмент-центру	$KП = \sum O_i$ , $O_i$ – бальна оцінка $i$ -го працівника	співставлення експертами значень компетентностей та проставлення загальної бальної оцінки працівника	Методи асесмент-центру (В. Дибленко)
КП за бальним методом	$KП = \sum B_i$ , $B_i$ – вартість витрат на утримання та розвиток $i$ -го працівника	розрахунок показників на основі фінансової звітності, та витрат на утримання та розвиток	Бальний метод (О. Балацький)
КП за рейтинговим методом	$KП = P_i = P_{ie}$ , $P_i$ = значення $i$ -го показника; $P_{ie}$ = значення еталонного $i$ -го показника;	визначені рейтингові показники та їх значення	Рейтинговий метод (І. Дехтаренко)
КП за методом економіко-математичного моделювання	$KП = M$ , $M$ – модель (формула)	розрахунок показників на основі фінансової звітності, вагомості показників, їх оцінки (залежно від самої моделі)	Метод економіко-математичного моделювання (В. Дикань)
КП за методом бенчмаркінгу	$KП = P_{ia} \approx P_{ib}$ , $P_{ia}$ = значення $i$ -го показника підприємства А; $P_{ib}$ = значення $i$ -го показника підприємства В;	дані підприємства з яким проводиться порівняння (фінансова звітність, корпоративна політика)	Метод бенчмаркінгу (Т. Білорус)

Джерело: сформовано авторами

кадрового потенціалу прямо пов'язана з кадровою політикою, яку воно проводить, варто визначити показники її оцінки. Будь-яка кадрова політика формується з метою ефективного використання ресурсів персоналу, своєчасного забезпечення підрозділів компанії кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу компанії, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників тощо. За максимально сприятливих умов роботи, персонал буде здатен забезпечити максимально високі результати підприємства. Тому оцінка ефективності кадрової політики буде залежати, в першу чергу, від загальних результатів діяльності підприємства.

Процес діагностики кадрового потенціалу потрібно проводити поетапно, що спрощує його проведення. Враховуючи поняття діагностики кадрового потенціалу, сутності та динамічності діяльності підприємства, пропонуємо власну схему процесу проведення діагностики кадрового потенціалу підприємства (рис. 1). Дані проведені досліджень та аналіз методичної бази для проведення діагностики кадрового потенціалу підпри-

ємства вказали на їх багатогранність. Визначено, що діагностику можна проводити як власними силами, так і за допомогою залучення зовнішніх учасників, математичних розрахунків чи вирішення робочих ситуацій.

Встановлено, що діагностика кадрового потенціалу, при використанні того чи іншого методу, може супроводжуватись недосконалістю у розрахунках, проблемами у отриманні інформативної бази чи залученням коштів, суб'єктивізмом чи важкістю у отриманні швидких результатів тощо. Так як результати діагностики кадрового потенціалу можуть дати змогу сформулювати пріоритетні напрями інвестування в людський капітал, оцінити ефективність кадрової політики та / або дати поштовх до її реконфігурації, а за таких умов такі результати можуть бути хибними, варто удосконалити методику діагностики кадрового потенціалу та адаптувати її для підприємств торгівлі.

Таким чином, важливою складовою розвитку кадрового потенціалу є його моніторинг за допомогою конкретних показників та аналіз ефективності роботи персоналу підприємства. Проведення оцінки рівня кадрового потенціалу дозволить реа-

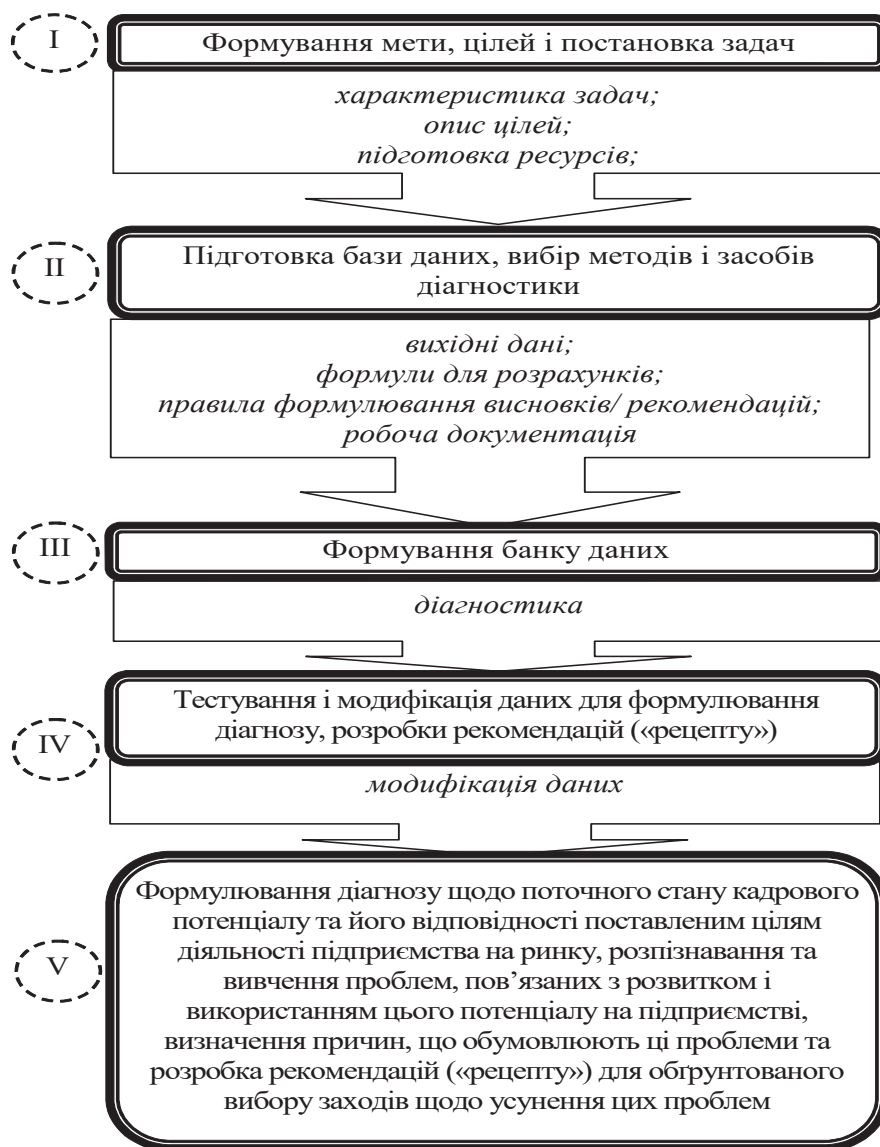


Рис. 1. Схема процесу діагностики кадрового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано авторами

лізувати одну з основних функцій управління – контроль, а також надасть інформацію щодо перспективних шляхів нарощування. У зв'язку з цим, виникає необхідність розробки підходів до формування системи показників ефективності розвитку кадрового потенціалу, яка б задовольняла очікування зацікавлених сторін, давала змогу оцінити і проаналізувати кадровий потенціал. Беручи до уваги попередні дослідження [9; 10], спробуємо оцінити стан розвитку кадрового потенціалу п'ятих підприємств торгівлі. Оцінку кадрового потенціалу проведемо за їх компетентностями, які є його складовими, серед них: особистісні (передбачають наявність у працівника таких якостей, як відповідальність, здатність та готовність до саморозвитку тощо); професійні (визначаються здатністю успішно діяти на основі практичного трудового досвіду, умінь та знань при вирішенні поставлених професійних завдань); інструментальні (включають когнітивні здібності, лінгвістичні та технологічні уміння та навички); міжособистісні (передбачають наявність у працівника таких рис, як уміння виказувати почуття, здатність до самокритики, а також соціальні навички, пов'язані з процесами соціальної взаємодії і співпраці); системні (поєднують у собі розуміння, знання та здатності, що дозволяють сприймати співвідношення між собою частин цілого й оцінювати місце кожного з компонентів). У межах міжособистісних компетентностей можуть бути виділені також міжкультурні, що пов'язані зі здатністю працівників підприємства успішно спілкуватися з представниками інших культур в процесі виконання своїх обов'язків. Оцінка складових кадрового потенціалу підприємств торгівлі наведена в табл. 3.

Дані табл. 3 свідчать про наступне: складові особистісних компетентностей на даних підприємствах не відповідають їх оптимальному значенню, за виключенням компетентності «цілеспрямованість» на ТОВ «Універсам».

Серед професійних складових відчутною різницею між фактичними та оптимальними значеннями є значення компетентності «досвідченість», що свідчить про недостатній рівень володіння досвідом працівників на всіх трьох підприємствах, можливо, через їх молодий вік або небажанням самовдосконалення. Винятком є рівень освіченості на підприємстві ТОВ «Євробуд». Щодо інструментальних, міжособистісних (у т.ч. міжкультурних) та системних компетентностей, то всі їх значення на даних підприємствах є додатними. Позитивним було б збільшення їх значень, за винятком складової «конфліктність», оптимальне значення якого повинно зменшуватись або дорівнювати 0. Динаміка даних показників свідчить про необхідність ведення стабільної роботи по діагностиці рівня кадрового потенціалу на всіх трьох підприємствах. Пріоритетними напрямками роботи на досліджуваних торговельних підприємствах є: зниження плинності кадрів; збільшення рівня досвідченості працівників; зниження рівня конфліктності; збільшення результатів командної роботи, комунікаційного розвитку тощо. В табл. 4 наведено результати оцінки показників діагностики кадрового потенціалу торговельних підприємств.

Дані табл. 4 свідчать про відповідність лише деяких показників діагностики на досліджуваних підприємствах. Згідно даних, тільки укомплектованість кадрами є тим показником, значення якого відповідає оптимальному значенню на досліджува-

них підприємствах. Значення таких показників, як продуктивність праці, коефіцієнт постійності кадрового складу, коефіцієнт плинності кадрів та рівень відповідності освіти займаній посаді є тільки наближеними до їх оптимальних значень, винятком є ТОВ «Євробуд», де коефіцієнт плинності кадрів та рівень відповідності освіти займаній посаді таки відповідають їх оптимальному значенню. Діагностика кадрового потенціалу окремо взятої кадрової одиниці у процесі діяльності підприємства (у т.ч. підприємства торгівлі) являє собою вимірювання індивідуального внеску кожного працівника в загальний результат роботи усього підприємства. Іншими словами, така діагностика дозволяє визначити цінність або вартість працівника для підприємства.

Якщо комплексно розглядати діяльність з управління персоналом як набір певних функцій, то у результаті діагностики кадрового потенціалу можна досягти кращого результату щодо реалізації всіх цих функцій. Так, наприклад, керівники та менеджери підприємств торгівлі, які були опитані нами у процесі наших досліджень, наголошували на наступному:

- діагностика кадрового потенціалу необхідна в процесі відбору персоналу, оскільки вона дозволяє максимально заповнити підприємство необхідною кількістю кваліфікованого персоналу, обрати найкращого претендента на вакантну посаду та мінімізувати витрати коштів на відбір;

- діагностика кадрового потенціалу наявних на підприємстві працівників дозволяє визначити потреби підприємства у їх розвитку, ротатії, заміні; забезпечує найбільш ефективне прийняття рішень, пов'язаних з персоналом підприємства (зміна мотивації, підвищення/пониження по кар'єрній сходові тощо), оптимізує бюджет на розвиток персоналу та дозволяє визначити очікувану вигоду від інвестицій у персонал (за рахунок прогнозованого виробітку, продуктивності праці);

- діагностика кадрового потенціалу допомагає більш зважено та обґрунтовано підходити до вибору / коригування кадрової політики, у т.ч. у частині вирішення проблеми плинності кадрів, визначенні та аналізі позитивних і негативних сторін набору спеціалістів з зовні та у процесі просування або переміщення своїх працівників всередині підприємства.

Зі слів керівників підприємств торгівлі, серед основних причин, що сьогодні стають на заваді якійсь організації та проведенню діагностики кадрового потенціалу на торговельних підприємствах, були виділені такі:

- на підприємствах не було необхідності формування HR-відділу (по роботі з персоналом);

- кількість працівників не дозволяє формувати відповідальну особу/відділ за проведення діагностики;

- діагностика кадрового потенціалу проводиться лише в процесі просування працівника по кар'єрній сходові або в процесі виникнення проблем стосовно кадрів;

- оцінка кадрового потенціалу проходить переважно на етапі відбору працівників, за сформованою схемою виробника продукції (брендів конкретного відділу);

- незнання керівництва про особливості роботи з кадрами, відсутність кадрової політики, хаотичний характер набору персоналу;

- заходи по зайнятості працівників проводяться за рахунок скорочення непродуктивних витрат, зменшенні кількості втрат робочого часу,

## Складові кадрового потенціалу підприємств торгівлі

Складові кадрового потенціалу	Алгоритм розрахунку	Оптимальне значення	ТОВ «Євробуд»	ТОВ «Універсам»	МПП «Максам»	ТОВ «Здоровий сон»	ТОВ «Вал-Ян»
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Особистісні</b>							
Відповідальність (В)	$B = \frac{K_{вз}}{K_{вз}}$ <p><math>K_{вз}</math> – кількість виконаних завдань працівника;  <math>K_{вз}</math> – кількість запланованих завдань працівника</p>	1	1,00	0,95	1,05	0,97	1,15
Стабільність (С)	$C = \frac{Ч_1}{Ч_{сер}}$ <p><math>Ч_1</math> – чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року;  <math>Ч_{сер}</math> – середньооблікова кількість працівників певного періоду</p>	1	0,83	0,88	0,75	0,29	0,45
Цілеспрямованість ( $K_n$ )	$K_n = \frac{Ч_з - Ч_{нз}}{Ч_{сер}}$ <p><math>Ч_з</math> – чисельність працівників, які звільнились протягом періоду;  <math>Ч_{нз}</math> – чисельність неминуче звільнених працівників певного періоду;  <math>Ч_{сер}</math> – середньооблікова кількість працівників певного періоду</p>	1	0,00	0,04	0,13	0,20	0,00
Дисциплінованість ( $K_d$ )	$K_d = \frac{Ч_n}{Ч_{влт}}$ <p><math>Ч_n</math> – кількість невиходів працівників протягом певного періоду;  <math>Ч_{влт}</math> – загальна кількість відпрацьованих людино-годин певного періоду</p>	1	0,02	0,07	0,05	0,13	0,05
<b>Професійні</b>							
Освіченість ( $P_o$ )	$P_o = \frac{Ч_{во}}{Ч_{во} + Ч_{профтех} + Ч_{сер} + Ч_{бо}}$ <p><math>Ч_{во}</math> – чисельність працівників із вищою освітою;  <math>Ч_{профтех}</math> – чисельність працівників із професійно-технічною освітою;  <math>Ч_{сер}</math> – чисельність працівників із базовою середньою освітою;  <math>Ч_{бо}</math> – чисельність працівників без освіти</p>	1	0,83	0,82	1	0,61	0,81
Досвідченість ( $K_{вм}$ )	$K_{вм} = \frac{Ч_{зм}}{Ч_{сер}}$ <p><math>Ч_{зм}</math> – чисельність працівників, що змінили робочі місця всередині організації протягом певного періоду;  <math>Ч_{сер}</math> – середньооблікова кількість працівників певного періоду</p>	1	0,00	0,03	0,00	0,05	0,06
Компетентність ( $\Pi_n$ )	$\Pi_n = \frac{Д_з}{Ч_{сер}}$ <p><math>Д_з</math> – доходи від діяльності підрозділу;  <math>Ч_{сер}</math> – середньооблікова кількість працівників у підрозділі</p>	Збільшення	2146	1028	265	545	491
Кваліфікація ( $P_k$ )	$P_k = \frac{Ч_{вк}}{Ч_{вк} + Ч_{квал} + Ч_{малоквал} + Ч_{неквал}}$ <p><math>Ч_{вк}</math> – чисельність висококваліфікованих працівників;  <math>Ч_{квал}</math> – чисельність кваліфікованих працівників;  <math>Ч_{малоквал}</math> – чисельність малокваліфікованих працівників;  <math>Ч_{неквал}</math> – чисельність некваліфікованих працівників</p>	1	0,16	0,75	0,5	0,27	0,30
<b>Інструментальні</b>							
Уміння до організації діяльності ( $У_{од}$ )	$У_{од} = \frac{K_{оз}}{K_{оз}}$ <p><math>K_{оз}</math> – кількість організованих завдань працівника;  <math>K_{оз}</math> – кількість запланованих організованих завдань працівника</p>	1	1	1	1	1	1

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Підприємницькі здібності ( $\Pi_z$ )	$\Pi_z = K_p$ , $K_p$ – кількість ризикових справ виконаних працівником протягом певного періоду;	Збільшення	15	17	14	18	12
Здатність до генерування ідей ( $Z_{gi}$ )	$Z_{gi} = K_{gi}$ , $K_{gi}$ – кількість генерованих ідей працівником протягом певного періоду;	Збільшення	9	8	18	16	13
Здатність до прийняття рішень ( $Z_{rp}$ )	$Z_{rp} = K_{rp}$ , $K_{rp}$ – кількість прийнятих рішень працівником протягом певного періоду;	Збільшення	13	8	18	16	10
<b>Міжособистісні (у т.ч. міжкультурні)</b>							
Уміння працювати в групі ( $Y_{gp}$ )	$Y_{gp} = K_{rpp}$ , $K_{rpp}$ – кількість реалізованих групових робіт, за участю працівника, протягом певного періоду	Збільшення	9	11	15	17	9
Конфліктність ( $K_{on}$ )	$K_{on} = K_{kon}$ , $K_{kon}$ – кількість конфліктів, за участю працівника, протягом певного періоду	Зменшення	2	2	1	7	11
Налаштованість на взаємодію ( $K_{va}$ )	$K_{va} = K_{kon}$ , $K_{kon}$ – кількість колективних рішень, дій чи питань, за участю працівника, протягом певного періоду	Збільшення	15	10	9	12	9
Комунікаційна схильність ( $KC$ )	$KC = K_k$ , $K_k$ – кількість колег, товаришів, партнерів працівника протягом певного періоду	Збільшення	3	5	4	7	5
Доброта ( $D$ )	$D = K_c$ , $K_c$ – кількість зроблених справ, виявлених побажань, підказок працівником протягом певного періоду по відношенні до колег підприємства	Збільшення	9	6	16	12	14
<b>Системні</b>							
Здатність до інноваційної діяльності ( $Z_{id}$ )	$Z_{id} = K_i$ , $Z_{id}$ – кількість запропонованих, реалізованих, прогнозованих інновацій працівником протягом певного періоду	Збільшення	5	5	11	12	9
Уміння проводити дослідження ( $Y_{pd}$ )	$Y_{pd} = K_{pd}$ , $Y_{pd}$ – кількість проведених досліджень працівником протягом певного періоду	Збільшення	3	4	9	2	4
Здатність застосовувати теоретичні знання на практиці ( $Z_{zpa}$ )	$Z_{zpa} = K_{rpa}$ , $K_{rpa}$ – загальна кількість реалізованих (виконаних) практичних завдань працівником протягом певного періоду	Збільшення	21	16	30	21	16

Джерело: сформовано авторами

первинній професійній підготовці, підвищенню кваліфікацій тощо.

Так, наприклад, на торговельному підприємстві ТОВ «Вал-Ян» існує чітка процедура оцінювання кадрів щодо просування по «кар'єрній сходінці» супервайзерів / керівників торговельних відділів різних брендів. Ця процедура проходить періодично (1 раз на 3 місяці) виключно з метою перевірки актуальності знань про специфіку брендів товарів. Щоденне оцінювання на цьому ж підприємстві проходять працівники торговельних відділів різних брендів – торгові представники, за схожою схемою, з урахуванням особливостей їх функціональних обов'язків (роботи в полях, щоденних комунікацій, роботи з «проблематичними клієнтами»/ клієнтами-дебіторами).

Отже, варто зазначити, що не на всіх підприємствах торгівлі приділяють увагу оцінюванню кадрів та діагностиці кадрового потенціалу. Встановлено, що на великих та середніх за розміром підприємствах торгівлі, як правило, проводиться оцінювання кадрів на етапі відбору (тобто, для прийняття рішення щодо найму) та

періодично у процесі роботи (наприклад, для прийняття рішення щодо кар'єрного росту, підготовки резерву, виявлення причини незадовільних результатів роботи тощо). Проте, на великих мережевих торговельних підприємствах (особливо, якщо йдеться про підприємства, які мають «іноземне коріння»), оцінка проводиться за визначеними критеріями, у визначені часові терміни за чітко виписаними процедурами із зрозумілим визначенням імовірних варіантів кінцевого результату діагностики та наслідків, що цей результат обумовлює.

**Висновки з проведеного дослідження.** На підприємствах торгівлі України існують нерозв'язані проблемні питання у кадровій політиці, пов'язані з: трансформаційними процесами становлення економіки та пристосування до європейських стандартів у кадровій сфері; підготовкою персоналу до потреб підприємства, виду економічної діяльності, суспільства; невідповідністю системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації потребам ринку; недосконалістю системи добору кадрів, тощо. Головне на підприємстві (в органі-

Показники діагностики кадрового потенціалу торговельних підприємств

Показники	Алгоритм розрахунку	Оптимальне значення	ТОВ «Євробуд»	ТОВ «Універсам»	МПП «Максам»	ТОВ «Здоровий сон»	ТОВ «Вал-Ян»
1	2	3	4	5	6	7	8
Продуктивність праці ( $\Pi_p$ )	$\Pi_p = \frac{Д_p}{Ч_{сер}}$ <p><math>Д_p</math> – доходи від діяльності підрозділу / підприємства;  <math>Ч_{сер}</math> – середньооблікова кількість працівників у підрозділі / на підприємстві</p>	Збільшення	1609,5	1028,4	353,2	1456,9	1874,2
Укомплектованість кадрами ( $K_{ук}$ )	$K_{ук} = \frac{Ч_{шт}}{Ч_{факт}}$ <p><math>Ч_{шт}</math> – чисельність працівників, згідно із штатним розписом;  <math>Ч_{факт}</math> – фактична чисельність працівників</p>	1	1	1	1	1	1
Коефіцієнт постійності кадрового складу ( $K_{пкс}$ )	$K_{пкс} = \frac{Ч_3}{Ч_{сер}}$ <p><math>Ч_3</math> – чисельність працівників, які були в списках організації протягом всього аналізованого періоду (не менше 3 років);  <math>Ч_{сер}</math> – середньооблікова кількість працівників певного періоду</p>	1	0,83	0,96	0,88	0,91	0,87
Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{пк}$ )	$K_{пк} = \frac{Ч_3 - Ч_{нз}}{Ч_{сер}}$ <p><math>Ч_3</math> – чисельність працівників, які звільнилися протягом певного періоду;  <math>Ч_{нз}</math> – чисельність неминуче звільнених працівників певного періоду;  <math>Ч_{сер}</math> – середньооблікова кількість працівників певного періоду</p>	0	0	0,06	0,12	0,21	0,18

Джерело: сформовано авторами

зації, компанії, фірми) – не потенціали окремих працівників, а їх єдиний кадровий потенціал, як в системі головне взаємодія між елементами, які її формують. Кадровий потенціал характеризує рівень можливостей працівників та їх здатність до взаємозв'язків між працівниками та взаємодії з іншими складовими потенціалу підприємства.

Чим вище кадровий потенціал підприємства, тим вище потенційні можливості найнятої робочої сили, тим більш складні завдання можуть вирішуватися колективом (відносно випуску продукції, її якості, швидкості освоєння нових її видів, ефективності виробничо-господарської діяльності й т.д.).

#### Список використаних джерел:

- Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
- Болдирева Р. Ю. Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал». URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschestvuyuschih-podhodov-k-ponyatiyu-kadrovyyu-potentsial>
- Гармидер Л. Д. Содержание понятия кадрового потенциала предприятия в динамических условиях современной экономики. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1(4). С. 93–99.
- Гебер Н. А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 4/1. С. 102–105.
- Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
- Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібник. 2-е вид., випр. і доп. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2010. 232 с.
- Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 248 с.
- Москаленко В. О. Кадровий потенціал підприємств харчової промисловості України: формування, управління та розвиток : монографія. Київ : НУХТ, 2010. 212 с.
- Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі : визначення та складові елементи. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 6. С. 240–248.
- Пенюк В. О. Методичні підходи до діагностики кадрового потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 197–203.
- Плетникова І. Л. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Вісник економіки і транспорту промисловості*. 2007. № 19–20. С. 78–87.
- Цветкова І. І. Кадровый потенциал как элемент образовательного потенциала предприятия. URL: [http://www.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2007/6/p\\_106\\_110.pdf](http://www.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2007/6/p_106_110.pdf)



**References:**

1. Bilorus T. V. (2007). Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Strategic management of human resources of the enterprise]. Irpin: Natsional'na akademiia DPS Ukrainy.
2. Boldiryeva R. Ju. Analiz sushhestvujushih podhodov k ponjatiju «kadrovij potencial» [Analysis of existing approaches to the concept of "human resources"]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschestvuyuschih-podhodov-k-ponyatiyu-kadrovyy-potentsial>
3. Garmider L. D. (2011). Soderzhanie ponjatija kadrovogo potenciala predpriyatija v dinamicznyh uslovijah sovremennoj ekonomiki [The content of the concept of the personnel potential of an enterprise in the dynamic conditions of the modern economy]. *Byuleten Mizhnarodnogo Nobelivskogo ekonomichnogo forumu*. № 1(4). S. 93–99.
4. Geber N. A. (2013). Do pytannya sutnosti konceptu «kadrovij potencial pidpryyemstva» [To nourish the essence of the concept of "personnel potential of entrepreneurship"]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*. T. 18. Vyp. 4/1. S. 102–105.
5. Grynova V. M. (2012). Upravlinnya kadrovym potentsialom pidpryyemstva: monografiya [Managing the personnel potential of the enterprise: monograph]. Kharkiv: Vyd. XNEU, 228 s.
6. Dovbenko V. I. (2010). Potencial i rozvytok pidpryyemstva: navch. posibnyk. 2-e vyd., vypr. i dop. [Potential and development of entrepreneurship] Lviv: Vyd-vo Nacionalnogo universytetu «Lvivska politexnika», 232 s.
7. Kasijanava N. V. (2013). Potencial pidpryyemstva: Formuvannya ta vykorystannya: pidruchnyk [Potential of business: shaping and vicariance]. Kyiv: «Centr uchbovoji literatury», 248 s.
8. Moskalenko V. O. (2010). Kadrovij potencial pidpryyemstv xarchovoyi promyslovosti Ukrainy: formuvannya, upravlinnya ta rozvytok: monografiya [Personnel potential of enterprises of grub industry in Ukraine: molding, management and development: monograph]. Kyiv: NUXT, 212 s.
9. Penjuk V. O. (2015). Kadrovij potencial pidpryyemstva torghivli: vyznachennja ta skladovi elementy [Personnel potential of trade enterprises: the appointment and storage elements]. *Biznes-Inform*. Kharkiv: Vydavnychyj dim «INZhEK». № 6. S. 240–248.
10. Penjuk V. O. (2016). Metodychni pidkhody do diagnostyky kadrovogho potencialu pidpryyemstva [Methodological approaches to the diagnosis of the personnel potential of the enterprise]. *Ekonomichnyj forum*. № 1. S. 197–203.
11. Plyetnykova I. L. (2007). Udoskonalennja ekspertno-balnoyi metodyky ocinky kadrovogo potencialu pidpryyemstva [Improvement of the expert-scoring methodology for assessing the personnel potential of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky i transportu promyslovosti*. № 19–20. S. 78–87.
12. Cvetkova I. I. Kadrovij potencial kak jelement obrazovatel'nogo potenciala predpriyatija [Personnel potential as an element of the educational potential of the enterprise]. Available at: [http://www.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2007/6/p\\_106\\_110.pdf](http://www.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2007/6/p_106_110.pdf)

**Dolha Halyna**  
**Khytrova Olha**

Chernivtsi Trade and Economic Institute  
 Kiev National University of Trade and Economics

**CADRES' POTENTIAL OF TRADE ENTERPRISES:  
 ESSENCE AND METHODS OF ESTIMATING THE EFFICIENCY OF ITS USE**

**Summary**

The current crisis in doing business requires more trained staff who are able to solve problems, respond quickly to changes in the environment and adapt. However, today insufficient attention is paid to the use of the human factor, improving the quality and creative impact of intellectual and human resources, improving the training and use of skills and abilities of specialists. Thus, the formation and use of human resources is becoming increasingly important as a factor in increasing competitiveness, long-term development of trade enterprises. The article examines the theoretical issues of human resources of trade enterprises: the essence and methods of assessing the effectiveness of its use. The theoretical foundations of the concept of "human resources" are considered. Based on the results of the analysis of publications, it was concluded that there are differences in its interpretation. However, research on human resources does not sufficiently reveal the methodology of its evaluation and does not reflect the relationship between determining the level of human resources and managing its development, which negatively affects the activities of Ukrainian enterprises. As a result, the existing methods of analysis of the level of human resources with the allocation of cost, revenue, comparative approaches and personnel audit. Indicators of various methodological approaches to the diagnosis of human resources of enterprises and methods of assessing the competitiveness of human resources of enterprises are formed. Indicators of personnel policy evaluation are determined. The scheme of the process of diagnostics of the personnel potential of the enterprise is given. An algorithm is proposed and an assessment of the constituent groups of competencies of human resources of trade enterprises (personal, professional, instrumental, interpersonal and systemic) is performed. In addition, the indicators of diagnostics of their human resources are analyzed, as well as a number of reasons that hinder the quality organization and conduct of diagnostics of human resources based on the results of the survey.

**Keywords:** staff, personnel, personnel potential, competencies, diagnostics, trade enterprises.