
VIII. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА Й ПОЛІТИКА

УДК 005.95:339.17

ДИВЕРГЕНТНІСТЬ ПІДХОДІВ ДО ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА МАЛИХ ТА ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ*

Г. Т. П'ЯТНИЦЬКА, доктор економічних наук, професор;
В. О. ПЕНЮК

(Київський національний торговельно-економічний університет)

Анотація. *Мета статті* полягає в розробленні та обґрунтуванні методичного підходу щодо проведення діагностики кадрового потенціалу як на великих, так і малих підприємствах торгівлі на засадах компетентнісного підходу з урахуванням дивергентності можливостей для організації та проведення такої діагностики на цих підприємствах. **Методика дослідження** базується на використанні методів системного аналізу й синтезу, анкетного опитування, порівняння, експертного оцінювання та економіко-математичного моделювання. **Результати.** Удосконалено методичний підхід до проведення комплексної діагностики кадрового потенціалу підприємства торгівлі на засадах компетентнісного підходу з урахуванням дивергентності в можливостях її організації та проведення на різних за розміром підприємствах торгівлі. Набула подальшого розвитку система показників оцінювання результативності та ефективності кадрової політики підприємства торгівлі, до якої, на відміну від інакшних, додатково введено коефіцієнт покриття витрат на кадрову політику. **Практична значущість результатів дослідження.** Визначено базові й управлінські особистісні та загальні функціональні компетентності та їх пріоритетність для оцінювання кадрового потенціалу працівників, що обіймають різні посади на підприємстві торгівлі. Розроблено методичні рекомендації щодо вибору типу кадрової політики залежно від результатів комплексної діагностики кадрового потенціалу підприємства торгівлі.

Ключові слова: кадровий потенціал, дивергентність підходів, діагностика, малі та великі підприємства торгівлі, компетентності.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток економіки будь-якої країни світу, як і підвищення конкурентоспроможності підприємств завжди, передусім, пов'язують із людськими ресурсами та

кадровим потенціалом. Отже, проблематика проведення діагностики кадрового потенціалу з метою формування та реалізації ефективної кадрової політики є однією із ключових як у сучасній теорії управління підприємствами, так і на практиці.

* Результати досліджень, представлені у статті, отримано в межах виконання НДР «Діагностика стратегічного потенціалу підприємства торгівлі» (номер держреєстрації: 0116U000421).

The results of research which presented at the article are obtained within performance of scientific research work «Diagnostics of Trade Enterprise Strategic Potential» (state registration number: 0116U000421).

В Україні з початку ринкової перебудови проведення діагностики кадрового потенціалу досить довго обмежувалося досвідом аналізу кадрового складу в ході реструктуризації або приватизації підприємств. У керівників багатьох підприємств торгівлі, переважна більшість з яких у нашій країні є малими за розміром, й до нині часто відсутнє розуміння необхідності започаткування чіткої періодичності проведення діагностики кадрового потенціалу. Необґрунтованим є і зведення цієї діагностики виключно до оцінювання персоналу під час відбору та найму. Усе вищезазначене, а також об'єктивно обумовлені відмінності в можливостях проведення комплексної діагностики кадрового потенціалу на малих та великих підприємствах торгівлі, свідчать про актуальність досліджень, спрямованих на розроблення та обґрунтування дивергентних підходів до оцінювання кадрів та кадрового потенціалу у процесі такої діагностики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання діагностики кадрового потенціалу, виявлення причин та наслідків неефективної кадрової політики на підприємствах різних галузей досліджували як іноземні, так і українські науковці [1–3 та ін.]. Деякі з цих досліджень присвячені вивченню кадрових та пов'язаних із ними проблем у сферах роздрібної та оптової торгівлі. Так, В. Жуковська [4] провела дослідження кадрового потенціалу як елемента соціоціннісного ядра розвитку підприємства торгівлі, Л. Шимановська-Діанич [5] зупинилася на аспектах управління трудовим потенціалом торговельних підприємств у ракурсі цільового орієнтування їх розвитку. Визначенню складових елементів кадрового потенціалу, причин та наслідків плинності кадрів на підприємствах торгівлі також було присвячено ряд попередніх досліджень авторів [6, 7 та ін.]. Проте до цього часу фактично не приділялася увага аспектам дивергентності можливостей оцінювання кадрів у процесі діагностики кадрового потенціалу на різних за розміром підприємствах торгівлі. Недостатньо розвиненими є й наукові підходи до оцінювання результативності та ефективності кадрової політики за результатами комплексної діагностики кадрового потенціалу підприємства торгівлі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Зважаючи на вищезазначене, метою цього дослідження є розроблення та обґрунту-

вання методичного підходу щодо проведення діагностики кадрового потенціалу як на великих, так і малих підприємствах торгівлі на засадах компетентнісного підходу з урахуванням дивергентності можливостей для організації та проведення такої діагностики на цих підприємствах. Для досягнення зазначеної мети поставлені такі завдання: 1) розробити та обґрунтувати методiku оцінювання компетентностей кадрів підприємства торгівлі у процесі діагностики його кадрового потенціалу; 2) удосконалити систему показників, за якими можна проводити оцінювання результативності та ефективності кадрової політики та приймати управлінські рішення щодо вибору її типу за результатами діагностики кадрового потенціалу.

Інформаційною базою цього дослідження будуть дані, отримані в ході спеціально організованого авторами дослідження на предмет виявлення проблем, пов'язаних з організацією та проведенням діагностики кадрового потенціалу та вибором кадрової політики на різних за розміром підприємствах торгівлі, а також дані, отримані за результатами аналітичної обробки наукових праць вітчизняних та іноземних науковців, які вивчали проблематику оцінювання кадрів та кадрового потенціалу та / або висвітлювали проблемні аспекти вибору кадрової політики. Виконання вищенаведених завдань передбачає використання методів системного аналізу та синтезу, анкетного опитування, порівняння, експертного оцінювання та економіко-математичного моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У ході дослідження було встановлено, що в сучасних умовах господарювання на підприємствах торгівлі, які прагнуть ефективно діяти на ринку як у короткотривалій, так і стратегічній перспективі, має приділятися належна увага питанням діагностики їх кадрового потенціалу. Але потенційні можливості, обумовлені різного роду ресурсами (у т. ч. і часовими), які необхідні для якісної організації та проведення такої діагностики на великих та малих підприємствах торгівлі, – різні. Останнє об'єктивно обумовлює дивергентність у їх підходах до діагностики кадрового потенціалу. Так, якщо на великих за розміром підприємствах торгівлі може розраховуватися цілий ряд показників кадрового потенціалу, то для малих підприємств торгівлі бажано мати 1-2 показни-

ки, за якими можна достатньо ефективно здійснювати контроль за зміною рівня кадрового потенціалу підприємства.

У зв'язку з вищезазначеним запропоновано у процесі діагностики кадрового потенціалу на малих підприємствах торгівлі розраховувати показник відхилення його наявного стану від бажаного, під яким розуміють такий стан, який дозволяє підприємству в повному обсязі та своєчасно виконувати весь комплекс необхідних в операційній діяльності робіт, працювати беззбитково (або ефективно), утримувати (або поліпшувати) свою конкурентну позицію на ринку.

Водночас слід зауважити, що незалежно від розміру підприємства торгівлі комплексна діагностика його кадрового потенціалу повинна містити попереднє оцінювання компетентностей кадрів. Але, якщо на великих підприємствах торгівлі для цього варто застосовувати більш широку та глибоку деталізацію компетентностей кадрів (наприклад, виділяючи особистісні; професійні; інструментальні; міжособистісні та системні компетентності різних категорій працівників), то на малих доцільно обмежитися такими групами компетентностей: особистісні (базові та управлінські) та функціональні. Слід зазначити, що перші (тобто особистісні базові) компетентності мають бути притаманні всім співробітникам підприємства торгівлі. Другі (тобто управлінські базові) мають ґрунтуватися на принципах та стандартах управління, прийнятих на підприємстві, і оцінюватися виключно у процесі діагностики управлінського складу працівників підприємства торгівлі. Загалом оцінювання за особистісними компетентностями має дозволити провести діагностику того, наскільки потенційний кандидат на посаду або

співробітник підприємства торгівлі здатен належним чином (в ідеалі – високоефективно) виконувати свою роботу як на певній посаді, так і на підприємстві загалом із точки зору особистісних характеристик, мотиваторів та установок, прийнятих на підприємстві торгівлі. Треті (тобто функціональні) мають дозволити провести діагностику того, наскільки той чи інший працівник підприємства торгівлі є успішним (тобто належним чином та високопродуктивно) виконує свої обов'язки (роботу) на певній посаді з точки зору функціональних знань, умінь та практичних навиків.

На кожному підприємстві торгівлі може формуватися власний набір базових та управлінських особистісних компетентностей і визначатися загальний набір функціональних компетентностей і за необхідності (якщо йдеться про велику або середню за розміром торговельну компанію) набір функціональних компетентностей для кожної посади (або критеріїв оцінювання загальних функціональних компетентностей залежно від посади). З огляду на те, що переважна більшість підприємств торгівлі в Україні є малими, у цьому дослідженні необхідно визначити середній (що за необхідності може скорочуватися або розширюватися) перелік особистісних (базових та управлінських) і загальних функціональних компетентностей, що мають братися до уваги у процесі комплексної діагностики кадрового потенціалу на підприємствах торгівлі. Так, до базових особистісних компетентностей запропоновано за пріоритетністю (тобто важливістю з точки зору діяльності та розвитку підприємства торгівлі на конкурентному ринку) включати сім основних компетентностей (табл. 1).

Таблиця 1

Базові особистісні компетентності для діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі¹

Найменування компетентності	Середньозважена експертна оцінка пріоритетності	Пріоритетність компетентності за оцінками експертів
1. Орієнтація на результат	1,29	1
2. Чесність	1,29	1
3. Надійність (у т. ч. дотримання трудової дисципліни)	1,86	2
4. Орієнтація на конструктивне міжособистісне спілкування	2,43	3
5. Гнучкість	2,71	4
6. Допитливість	2,71	4
7. Відкритість	3,29	5

Примітка. Перелік компетентностей було складено на основі частоти виділення базових особистісних компетентностей, які на думку 7-ми опитаних експертів повинні бути в будь-якого працівника підприємства торгівлі, орієнтованого на ефективне функціонування на конкурентному ринку. Слід зауважити, що крім вищезазначених компетентностей експерти називали й інші (наприклад, ініціативність, схильність до саморозвитку та / або постійного професійного навчання тощо). Проте до переліку були включені лише ті компетентності, що були виділені всіма експертами, в ролі яких виступали представники кадрових служб діючих підприємств торгівлі у містах Київ та Чернівці. Оцінювання проводилося за 5-бальною шкалою, зважаючи на те, що 1 – найвищий бал, а 5 – найнижчий. Пріоритети компетентностей виставлялися з огляду на те, що 1 – найвищий пріоритет.

Як свідчать дані табл. 1, найбільшу значущість із точки зору діяльності та розвитку підприємств торгівлі має наявність у їх кадрових ресурсів, а отже, і у їх кадровому потенціалі таких базових особистісних компетентностей, як орієнтація на результат, чесність та надійність. Дуже важливу роль також відіграють орієнтація на конструктивне між-особистісне спілкування, гнучкість та допитливість.

Визначення переліку управлінських особистісних компетентностей у дослідженні проводилось з урахуванням як думки фахівців кадрових служб підприємств торгівлі, так і менеджерів торгівлі. У зв'язку із цим кількість експертів, які визначали перелік та оцінювали пріоритетність цих компетентностей, збільшилась на 7 осіб, тобто всього було 14 експертів – по два (представник кадрової служби та менеджер) з одного підприємства торгівлі (табл. 2).

Таблиця 2

Управлінські особистісні компетентності для діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі*

Найменування компетентності	Середньозважена експертна оцінка пріоритетності	Пріоритетність компетентності за оцінками експертів
1. Лідерство	1,00	1
2. Уміння управляти емоціями та будувати взаємовідносини	1,43	2
3. Стратегічне мислення	1,50	3
4. Управлінська зрілість	1,64	4
5. Проактивність	1,79	5
6. Уміння будувати команду та працювати з нею	1,86	6
7. Управлінська самостійність	2,00	7

Примітки: 1. Визначення переліку компетентностей та оцінювання проводилось на основі результатів опитування 14 експертів – менеджерів та працівників кадрових служб діючих підприємств торгівлі в містах Київ і Чернівці. Серед компетентностей деякі експерти також називали такі: фокусування уваги на клієнтах (яку доцільно зараховувати до функціональних компетентностей); цілеспрямованість; орієнтацію на впровадження інновацій; здатність креативно мислити та ін. Оцінювання проводилось за 5-бальною шкалою, з огляду на те, що 1 – найвищий бал, а 5 – найнижчий. Пріоритети компетентностей виставлялися зважаючи на те, що 1 – найвищий пріоритет.

2. Лідерство передбачає, що працівник спроможний розробляти бачення розвитку підприємства, займатися плануванням, прийняттям рішень, мотивуванням, організацією тощо на підприємстві, спрямовувати діяльність інших людей (працівників підприємства) на досягнення конкретних цілей.

3. Управлінська зрілість полягає в тому, щоб уміло використовувати переваги кожного стилю управління та застосовувати його залежно від ситуації. Наприклад, у певних випадках керівник має бути авторитарним та брати всю відповідальність на себе. В інших – йому краще скликати нараду, щоб для вирішення певної проблеми отримати пропозиції від інших співробітників підприємства і таким чином застосувати пасивний стиль управління і т. п. і т. д.

4. Проактивність означає чітке усвідомлення цінностей, принципів і цілей діяльності підприємства торгівлі на ринку й жорстке дотримання їх незалежно від умов і обставин.

Серед найбільш значущих (пріоритетних) управлінських особистісних компетентностей експерти виділили такі: лідерство; уміння управляти емоціями та будувати взаємовідносини; стратегічне мислення; управлінська зрілість; проактивність (див. табл. 2). Не менш

важливими для управлінського складу підприємства торгівлі є й такі, як: уміння будувати команду та управляти нею; управлінська самостійність та прагнення до досконалості.

Варто наголосити, що для різних посад на підприємстві торгівлі базові та управлінські особистісні компетентності можуть бути визначені

як ключові. За визначеними у дослідженні переліками особистісних компетентностей, наприклад, для директора або заступника директора магазину як ключові експерти виділили такі: лідерство, проактивність, орієнтація на результат, допитливість, орієнтація на конструктивне міжособистісне спілкування тощо (табл. 3).

Таблиця 3

Визначення ключових (К) базових та управлінських особистісних компетентностей на підприємстві торгівлі за посадами*

Найменування компетенції	Директор/ заступник директора	Адміністратор/ мерчандайзер/ старший касир	Касир	Комірник/ працівник складу	Фахівець із продажів/ продавець-консультант
Базові					
Орієнтація на результат	К	К	К	К	К
Чесність			К	К	К
Надійність			К		
Орієнтація на конструктивне міжособистісне спілкування					К
Гнучкість		К	К		К
Допитливість	К	К			
Відкритість					К
Управлінські					
Лідерство	К		–	–	–
Уміння управляти емоціями й будувати взаємовідносини		К	–	–	–
Стратегічне мислення			–	–	–
Управлінська зрілість			–	–	–
Проактивність	К	К	–	–	–
Уміння будувати команду та працювати з нею			–	–	–
Управлінська самостійність			–	–	–

Примітка. Розроблено авторами за результатами досліджень на діючих підприємствах торгівлі України та даними опитування експертів ($n_{\text{експертів}} = 14$). Символ «-» свідчить про те, що наявність управлінських особистісних компетентностей не обов'язкова для певних посад, а тому не повинна оцінюватися і братися до уваги у процесі діагностики кадрового потенціалу.

Загальні функціональні компетентності в торгівлі (за умови неприв'язки їх до конкретних посад) можна визначити, даючи відповіді на такі запитання:

1. Яка роль наявних кадрів (або конкретного працівника/працівників відділу чи сектора) підприємства торгівлі в обслуговуванні споживачів/клієнтів?

2. Яка роль наявних кадрів (або конкретного працівника/працівників відділу чи сектора) підприємства торгівлі в бізнес-про-

цесах цього підприємства (або конкретного магазину чи роздрібною мережі)?

3. Яка роль наявних кадрів (або конкретного працівника/працівників відділу чи сектора) підприємства торгівлі у просуванні бренду(ів) та товару(ів)?

4. Яка роль наявних кадрів (або конкретного працівника/працівників відділу чи сектора) підприємства торгівлі в управлінні торговельним бізнесом?

5. Яка роль наявних кадрів (або конкрет-

ного працівника/працівників відділу чи сектора) підприємства торгівлі в забезпеченні конкурентоспроможності та / або лідерської конкурентної позиції підприємства на ринку, формуванні/зміцненні його позитивного іміджу?

Таким чином, до загальних функціональних компетентностей кадрів на підприємствах торгівлі, а отже, і складових, що мають братися до уваги у процесі діагностики кадрового потенціалу підприємства торгівлі, слід зарахувати: клієнтоорієнтованість (або орієнтованість на споживача); орієнтованість на результативне та ефективне виконання бізнес-процесу(ів); орієнтованість на просування бренду(ів) та товару(ів) підприємства торгівлі; орієнтованість на ефективне розроблення та/або ефек-

тивне виконання управлінських рішень; орієнтованість на забезпечення конкурентоспроможності, зміцнення або покращання конкурентних позицій та іміджу підприємства торгівлі на ринку.

Як зазначалося вище, функціональні компетентності для проведення діагностики кадрів та кадрового потенціалу можуть визначатися для кожної посади окремо або загальні функціональні компетентності залежно від посади можуть мати свої критерії оцінювання. Тому необхідно визначити та порівняти ймовірний перелік критеріїв оцінювання загальних функціональних компетентностей продавця-касира та директора магазину за визначеним нише переліком (табл. 4).

Таблиця 4

Порівняння критеріїв оцінювання загальних функціональних компетентностей продавця-касира та директора магазину*

Найменування загальних функціональних компетентностей	Характеристики (знання, навички, індикатори поведінки) як критерії оцінювання функціональних компетентностей	
	продавця-касира	директора магазину
1. Клієнтоорієнтованість (орієнтованість на споживача)	<ul style="list-style-type: none"> – уміння надавати консультаційну допомогу покупцям щодо асортименту, якості, споживчих властивостей і переваг товару(ів), що продаються; – уміння здійснювати контроль за наявністю та правильним розміщенням цінників, повної та достовірної інформації про товар(и) для забезпечення поінформованості споживачів щодо товару(ів); – чітке дотримання правил торгівлі у процесі обслуговування клієнтів/споживачів (недопущення обрахунку) 	<ul style="list-style-type: none"> – бере на себе особисту відповідальність за вирішення всіх проблем клієнтів/споживачів; – координує та мотивує діяльність підлеглих на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів/споживачів; – відстежує зміни у вимогах клієнтів/споживачів та активно намагається задовольнити всі їх вимоги
2. Орієнтованість на просування бренду(ів) та товару(ів) магазину/підприємства торгівлі	<ul style="list-style-type: none"> – уміння рекламувати бренд(и) та товар(и) під час обслуговування; – сам купує товар(и) магазину/підприємства торгівлі та залучає до цього своїх друзів і родичів; – популяризація бренду(ів) магазину/підприємства торгівлі серед близьких, друзів і знайомих; – пов'язування свого власного майбутнього розвитку із брендом магазину/підприємства торгівлі 	<ul style="list-style-type: none"> – пов'язування успіху діяльності магазину з його брендом(ами);
3. Орієнтованість на результативне та ефективне виконання бізнес-процесу(ів) ²	<ul style="list-style-type: none"> – уміння якісно обслуговувати клієнтів/споживачів (у т. ч. доброзичливо, ввічливо, оперативно); – уміння ведення та обліку касових (фіскальних) документів; – забезпечення збереження грошових коштів у касі; – уміння звіряти кількість наявних грошових коштів у контрольно-касовій машині (ККМ); – забезпечення касової дисципліни (у т. ч. дотримання лімітів залишку); – облік запасів стрічки для ККМ та інших витратних матеріалів; – формування інкасаторської сумки; 	<ul style="list-style-type: none"> – знає як та вміє розробляти плани/стратегії магазину, розбиває їх реалізацію на етапи та бізнес-процеси; – чітко встановлює зрозумілі цілі та завдання для підлеглих, визначає їх пріоритетність, послідовність виконання бізнес-процесів у межах реалізації розробленого плану / стратегії магазину; – вміє узгоджувати та координувати виконання бізнес-процесів у часі та просторі;

Найменування загальних функціональних компетентностей	Характеристики (знання, навички, індикатори поведінки) як критерії оцінювання функціональних компетентностей	
	продавця-касира	директора магазину
3. Орієнтованість на результативне та ефективне виконання бізнес-процесу(ів) ²	<ul style="list-style-type: none"> – контроль за оптимальною кількістю товарного запасу (у т. ч. своєчасне поповнення); – уміння проводити інвентаризацію товарно-матеріальних цінностей і ревізію грошових коштів у ККМ 	<ul style="list-style-type: none"> – здатен вносити зміни у бізнес-процеси через зміни ситуації на ринку та стану внутрішнього потенціалу магазину (у т.ч. кадрового)
4. Орієнтованість на ефективне розроблення та/або ефективне виконання управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> – уміння продукувати нові ідеї щодо вдосконалення роботи продавця-касира та/або ідентифікувати сильні та слабкі сторони в роботі магазину/підприємства торгівлі та доводити їх до відома керівництва з метою вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень; – уміння належним чином (ефективно) виконувати поставлені завдання в межах своїх посадових обов'язків та прийнятих на підприємстві управлінських рішень 	<ul style="list-style-type: none"> – постійно відслідковує зміни на ринку, у т. ч. щодо дій конкурентів; – уміє коректно оцінити наявний на підприємстві потенціал (у т.ч. кадровий) для виконання певного завдання та досягнення поставлених цілей; – бере на себе відповідальність за загальні результати діяльності та розвитку магазину відповідно до визначених цілей (у т. ч. стратегічних); – уміє проводити аналіз альтернативних рішень та обирати оптимальне (навіть за наявності множини чинників впливу)
5. Орієнтованість на забезпечення конкурентоспроможності, зміцнення або покращання конкурентних позицій та іміджу магазину/підприємства торгівлі на ринку	<ul style="list-style-type: none"> – уміння догодити споживачу/клієнту в будь-яких обставинах (уміння забезпечити максимально повне задоволення споживача послугами магазину/підприємства торгівлі); – уміння уникати будь-якого роду конфліктів у процесі обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> – визначає амбітні цілі для себе та своєї команди й шукає найбільш оптимальні способи їх досягнення; – установлює високі стандарти роботи для себе та інших; – знаходить і реалізує можливості покращання якості й ефективності роботи та закликає підлеглих робити те саме; – розвиває підлеглих та заохочує до саморозвитку; – приваблює та залучає до роботи в магазині висококваліфіковані кадри
	<ul style="list-style-type: none"> – постійно розвивається, щоб бути професіоналом високого рівня на своїй посаді; – прагне якнайкраще з економічної точки зору (тобто високопродуктивно) виконати свою роботу за будь-якої ситуації 	

Примітки: 1. Розроблено авторами з урахуванням результатів проведених досліджень на діючих в Україні підприємствах торгівлі.

2. Бізнес-процес – будь-яка діяльність, що має вхідний продукт, додає вартість до нього та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача. На підприємствах торгівлі всі бізнес-процеси умовно можна поділити на три групи: 1) управлінські, тобто бізнес-процеси, завдяки яким функціонує система управління підприємством торгівлі; 2) основні або операційні, що прямо пов'язані з операційною діяльністю підприємства торгівлі. До операційних бізнес-процесів у торгівлі, зазвичай, належать бізнес-процеси, пов'язані з постачанням товарів, мерчандайзингом, маркетингом, реалізацією (або продажем), післяпродажним обслуговуванням; 3) забезпечувальні, тобто бізнес-процеси, що забезпечують належне виконання операційної діяльності. Наприклад, до таких можна зарахувати бізнес-процеси, пов'язані з бухгалтерським обліком на підприємстві, інформаційним забезпеченням тощо. Діагностика кадрового потенціалу має бути невід'ємною складовою бізнес-процесу кадрового забезпечення на будь-якому підприємстві торгівлі.

Оцінювання кожної загальної функціональної компетентності (ЗФК) у зв'язку з відмінностями в переліку та змістовому наповненні критеріїв оцінювання запропоновано проводити для кожної посади (або групи кадрів, що обіймають однакові посади) окремо за формулою:

$$ЗФК_j^{l_n} = \frac{\sum_{i_j=1}^{I_j^n} w_{ij}^n KO_{ij}^n}{100}, \quad (1)$$

$$j = \overline{1,5}; \sum_{i_j}^n w_{ij}^n = 10; n = \overline{1, N}; l_n = \overline{1, L_n}$$

де j – індекс загальної функціональної компетентності ($j=1$ – клієнтоорієнтованість;

$j=2$ – орієнтованість на результативне та ефективне виконання бізнес-процесів; $j=3$ – орієнтованість на просування бренду(ів) та товару(ів);

$j=4$ – орієнтованість на ефективне розроблення та/або виконання управлінських рішень;

$j=5$ – орієнтованість на зміцнення або покращання конкурентних позицій та іміджу підприємства);

n – індекс посади працівника (або групи кадрів) на підприємстві торгівлі;

N – кількість посад на підприємстві торгівлі;

l_n – індекс працівника (або групи кадрів), який(і) обіймає(ють) n -у посаду на підприємстві торгівлі;

L_n – кількість працівників (або груп кадрів), які на підприємстві торгівлі обіймають n -у посаду;

i_j^n – індекс критерію, що характеризує j -ту загальну функціональну компетентність відповідно до n -ої посади на підприємстві торгівлі;

I_j^n – кількість критеріїв, що характеризує j -ту загальну функціональну компетентність відповідно до n -ої посади на підприємстві торгівлі;

KO_{ij}^n – балова оцінка відповідності за i -тим критерієм j -ої загальної функціональної компетентності в конкретного (наявного або потенційного) працівника (або групи кадрів), який(і) обіймає(ють) n -у посаду на підприємстві торгівлі за 10-баловою шкалою (чим ближче до 10, тим кращий прояв або більша відповідність компетентності);

w_{ij}^n – коефіцієнт вагомості (значущості) i -го критерію у j -й загальній функціональній компетентності працівника (або групи кадрів), який(і) обіймає(ють) n -у посаду на підприємстві торгівлі. Чим ближчим буде $3\Phi K_j$ до 1 (одиниці), тим краще працівник (або група кадрів), який(і) обіймає(ють) n -у посаду відповідає j -й загальній функціональній компетентності.

Проведене опитування експертів показало, що визначені загальні функціональні компетентності не є однаково важливими з точки зору їх впливу на рівень кадрового потенціалу підприємства торгівлі, а тому й коефіцієнти вагомості їх мають бути різними. У зв'язку

із цим під час розрахунку узагальнювального показника оцінювання функціональних компетентностей за всіма кадрами підприємства торгівлі (або групам кадрів) запропоновано використовувати формулу:

$$VO\Phi K = \frac{\sum_{n=1}^N \sum_{l_n=1}^{L_n} (0,23\Phi K_1^{l_n} + 0,33\Phi K_2^{l_n} + 0,15 \times 3\Phi K_3^{l_n} + 0,23\Phi K_4^{l_n} + 0,153\Phi K_5^{l_n})}{\sum_{n=1}^N L_n}, \quad (2)$$

тобто зважати на те, що орієнтованість на результативне й ефективне виконання бізнес-процесів є найбільш значущою функціональною компетентністю кадрів підприємства торгівлі з точки зору забезпечення сили його кадрового потенціалу.

У процесі ж розрахунку узагальнювальних показників оцінювання базових та управлінських особистісних компетентностей кадрів варто брати до уваги інформацію про те, які з них є ключовими для тієї чи іншої посади (див. табл. 3). Тоді зважаючи, що в обох переліках (базовому та управлінському) за 7 компетентностями і кількість ключових серед них коливається від 2 до 5, запропоновано в разі наявності ключових компетентностей таке: 1) спочатку встановити вагомості кожної компетентності на рівні 0,1, тобто сумарно вагомості за 7 компетентностями буде дорівнювати 0,7 ($0,1 \cdot 7$) і буде меншою від необхідної суми коефіцієнтів вагомості, а саме меншою за 1 (одиницю); 2) відхилення від одиниці в сумі 0,3 ($1 - 0,7$) поділити порівну серед ключових компетентностей і додати до їх початкового коефіцієнта вагомості в розмірі 0,7 (наприклад, якщо виділено дві ключові компетентності, то додаток становитиме 0,15 ($0,3/2$), а отже, коефіцієнти вагомості кожної із двох ключових компетентностей дорівнюватиме 0,25 ($0,1 + 0,15$), а в сумі всі коефіцієнти вагомості дорівнюватимуть 1).

Розрахунок узагальнювальних показників оцінювання базових та управлінських особистісних компетентностей проводиться аналогічно до того, як це прораховано у формулі (2), але з використанням вищеописаного підходу до визначення коефіцієнтів вагомості. Так само ін-

тегральний показник оцінювання кадрового потенціалу з точки зору відповідності кадрів визначеному переліку базових та управлінських особистісних і функціональних компетентностей слід розраховувати за формулою:

$$I_{\text{КП}} = \sqrt[3]{\text{УОФК} \cdot \text{УОБК} \cdot \text{УОУК}}, \quad (3)$$

де *УОБК* та *УОУК* – узагальнювальний показник оцінки базових та управлінських особистісних компетентностей кадрів підприємства торгівлі відповідно. Чим ближчим $I_{\text{КП}}$ буде до 1, тим вищим є рівень кадрового потенціалу підприємства торгівлі з точки зору наявних компетентностей у його кадровому складі. Проведення оцінювання компетентностей кадрів на підприємстві торгівлі дозволяє досить чітко діагностувати найбільш слабкі місця в підборі та розвитку кадрів, з'ясувати причини неоптимального використання кадрового потенціалу та визначити напрями й заходи кадрової політики, що дозволяють покращити ситуацію та вирішити виявлені проблеми.

Поряд із розрахунком вищенаведеного інтегрального показника, діагностуючи кадровий потенціал, має сенс проводити аналіз показників, що прямо характеризують результати того, як діють кадри на підприємстві торгівлі. До таких показників, зокрема, варто зарахувати: продуктивність праці; кількість нових клієнтів/споживачів та кількість втрачених клієнтів/споживачів за певний проміжок часу; обсяги прибутків/збитків, розмір середнього чека за добу тощо.

Звичайно будь-яке підприємство (у т. ч. і у сфері торгівлі) прагне того, щоб його кадрова політика була ефективною. У зв'язку із цим слід визначити перелік основних показників результативності та ефективності кадрової політики, що дозволять, з одного боку, підприємствам торгівлі проводити комплексний аналіз результатів своєї кадрової політики у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, а з іншого – відстежувати взаємозв'язок між комплексною діагностикою кадрового потенціалу та ефективністю кадрової політики загалом та окремих кадрових рішень, зокрема. До цього переліку необхідно включати такі показники:

– рівень витрат кадрової служби (якщо йдеться про великі та середні за розміром підприємства торгівлі) або витрат,

пов'язаних із відбором, наймом працівників і т. п. (якщо на підприємстві торгівлі немає кадрової служби) щодо всіх витрат підприємства;

- обсяг бюджету кадрової служби за рік;
- витрати кадрової служби в розрахунку на одного працівника підприємства торгівлі;
- співвідношення чисельності персоналу кадрової служби до чисельності всіх працівників підприємства торгівлі;
- обсяг витрат на найм кадрів усього (у т. ч. у розрахунку на одного прийнятого працівника);
- середній час на заповнення вакансії різних категорій працівників на підприємстві торгівлі (у т. ч. із порівнянням даних про плинність кадрів різних категорій працівників);
- відсоток нових прийнятих кадрів від загальної чисельності працівників на підприємстві торгівлі;
- чисельність звільнених з ініціативи самих працівників;
- витрати на проведення спеціальних програм або проектів, пов'язаних із кадровим менеджментом;
- рівень якості трудового життя на підприємстві торгівлі, що може бути визначений за результатами опитування кадрів щодо оцінювання ними умов праці, морального клімату в колективі, оплати праці тощо;
- середні витрати на навчання (розвиток/підвищення кваліфікації) одного працівника;
- своєчасність та повнота рішень щодо поставлених перед кадровою службою цілей у межах реалізації стратегії розвитку підприємства торгівлі;
- ефективність взаємодії кадрової служби з іншими підрозділами на підприємстві торгівлі, що, зокрема, може бути визначена за результатами опитування всіх підрозділів підприємства.

Результативність та ефективність кадрової політики на підприємстві торгівлі також можна відстежувати за темпами зростання (або приросту) показників продуктивності праці, плинності кадрів, рівня профзахворювань, кількості скарг працівників на умови праці тощо, кількості скарг споживачів на якість їх обслуговування, рівня абсентеїзму (тобто співвідношення кількості днів невиходу на роботу до загальної кількості днів упродовж місяця,

року) та ін. Водночас слід вважати доцільним, користуючись внутрішньою звітністю підприємства торгівлі, проводити розрахунок та аналіз коефіцієнта покриття витрат на кадрову політику (або роботу кадрової служби) підприємства торгівлі, що необхідно розраховувати за формулою:

$$КПВКП = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Витрати на кадрову політику}}, \quad (4)$$

де витрати на кадрову політику являють собою суму витрат на оплату праці працівників кадрової служби, витрати на матеріали і т. п., пов'язаних із реалізацією кадрової політики на підприємстві торгівлі (починаючи від відбору та найму кадрів і закінчуючи їх звільненням). Цей показник за своїм економічним змістом відображатиме скільки чистого доходу створює 1 грошова одиниця витрат на кадрову політику (або роботу кадрової служби).

Підтримуючи думку, що ефективність кадрової політики будь-якого підприємства торгівлі прямо залежить від якості резуль-

татів діагностики комплексної діагностики його кадрового потенціалу слід зауважити, що наведена вище методика оцінювання компетентностей дозволяє зібрати інформацію щодо чисельності кадрів, які не відповідають потребам підприємства торгівлі з точки зору наявних у цих кадрів компетентностей. Проте спираючись на ці дані, а також дані про невідповідність кількісного забезпечення кадрами підприємства торгівлі (якщо така спостерігається), запропоновано процес комплексної діагностики стану кадрового потенціалу (КП) закінчувати розрахунком та аналізом коефіцієнта відхилення окупності наявних витрат ($НВ_{ЗК}$) на кадрове забезпечення (або кадровий потенціал) від запланованих витрат на забезпечення підприємства торгівлі кадрами в потрібній кількості та з необхідними компетентностями (або на приведення кадрового потенціалу підприємства торгівлі в так званий бажаний стан). Цей коефіцієнт слід розраховувати так:

$$КОВЗК = \begin{cases} \frac{НВ_{ЗК} - \beta \cdot ПВ_{ЗК}}{\text{Чистий дохід}}, \text{ якщо } НВ_{ЗК} > \beta \cdot ПВ_{ЗК} - \text{перевитрати на КП або помилки у плані} \\ 0, \text{ якщо } НВ_{ЗК} = ПВ_{ЗК}, \beta = 1 - \text{бажаний стан КП} \\ 0, \text{ якщо } НВ_{ЗК} = \beta \cdot ПВ_{ЗК}, \beta < 1 - \epsilon \text{ відхилення від бажаного стану КП} \\ \frac{НВ_{ЗК} - \beta \cdot ПВ_{ЗК}}{\text{Чистий дохід}}, \text{ якщо } НВ_{ЗК} < \beta \cdot ПВ_{ЗК} - \text{економія витрат на КП або помилки у плані} \end{cases}, \quad (5)$$

де $ПВ_{ЗК}$ являє собою суму запланованих витрат на відбір, найм, розвиток (за необхідності), утримання кваліфікованих кадрів на підприємстві торгівлі в потрібній кількості та з необхідними компетентностями;

β – поправочний коефіцієнт, що дозволяє враховувати ситуації, коли на підприємстві торгівлі на різних етапах життєвого циклу простежується невідповідність між наявним та бажаним ста-

ном кадрового потенціалу, тобто коли ϵ одна або обидві невідповідності, що пов'язані з кількісною та/або кваліфікаційною й компетентнісною невідповідністю наявних і потрібних підприємству торгівлі кадрів. Цей коефіцієнт доцільно визначати, спираючись на дані про чисельність наявних на підприємстві кадрів, що не відповідають його потребам і не дозволяють перейти до бажаного стану кадрового потенціалу. Тоді:

$$\beta = \frac{\text{Чисельність всіх кадрів} - \text{Чисельність невідповідних кадрів}}{\text{Чисельність всіх кадрів}}. \quad (6)$$

Проте, якщо $\beta < 1$, то досягнуто повної відповідності кадрів і за кількістю, і за компетентністю; якщо $\beta < 1$, то є певна невідповідність.

Спираючись на типізацію кадрової політики, залежно від виду перетворень систем управління персоналом на підприємстві торгівлі, а також запропонований вище методичний підхід до комплексної діагностики кадрового потенціалу, необхідно проводити вибір

типів кадрової політики залежно від результатів діагностики кадрового потенціалу підприємства торгівлі (табл. 5).

Насамкінець слід зауважити, що незалежно від дивергентності підходів до діагностики кадрового потенціалу на різних за розміром підприємствах торгівлі, її результати мають бути покладені в основу вибору типу кадрової політики.

Рекомендовані типи кадрової політики залежно від результатів комплексної діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі

Висновки щодо результатів комплексної діагностики кадрового потенціалу підприємства торгівлі	Прийнятні для вибору типи кадрової політики
Економічно невиправдані перевитрати на формування/розвиток кадрового потенціалу	Перетворювальний або трансформаційний
Досягнуто бажаного стану кадрового потенціалу	Стійкого чи задовільного утримання
Є кількісні та/або структурні (за компетенціями) відхилення від бажаного стану кадрового потенціалу	Перетворювальний, координаційний, трансформаційний
Економія витрат на формування/розвиток кадрового потенціалу	Прогресивний або стійкого чи задовільного утримання

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. У ході дослідження встановлено, що залежно від розміру підприємства торгівлі мають застосовуватися різні підходи до проведення діагностики його кадрового потенціалу. Запропоновані методичні підходи до проведення комплексної діагностики кадрового потенціалу, оцінювання результативності й ефективності кадрової політики та її вибору сприятимуть покращенню якості кадрового забезпечення і, як наслідок, підвищенню рівня конкурентоспроможності як великих, так і малих підприємств торгівлі.

Результати цього дослідження в подальшому можуть бути використані для наукових пошуків, присвячених діагностиці інших складових стратегічного потенціалу підприємства торгівлі, а також для вдосконалення методичного інструментарію діагностики кадрового потенціалу та вибору кадрової політики на підприємствах інших сфер економічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. – 174 с.
2. Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом на підприємстві : дис... канд. економ. наук : 08.00.04 / Ганна Іллівна Писаревська. – Харків, 2010. – 305 с.
3. Edwards S. Maintaining the delicate balance when developing high-potential programs /

S. Edwards // *Talent Development*. – April, 2012. – Vol. 66. – No. 4. – P. 60–65.

4. Жуковська В. М. Соціальний потенціал розвитку підприємств торгівлі / В. М. Жуковська // *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. – 2015. – Т. 20, вип. 6. – С. 88–93.
5. Шимановська-Діанич Л. М. Управління трудовим потенціалом торговельних підприємств як цільовий орієнтир їх розвитку / Л. М. Шимановська-Діанич, Ю. В. Іванов, Б. Н. Гечбаїя // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : «Економічні науки»*. – 2014. – № 6(68). – С. 66–74.
6. П'ятницька Г. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі / Г. П'ятницька // *Вісник КНТЕУ*. – 2016. – № 4. – С. 114–128.
7. Пенюк В.О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи / В. О. Пенюк // *Бізнес-Інформ*. – 2015. – № 6. – С. 240–248.

REFERENCES

1. Bilorus, T. V. (2007). *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Strategic management of personnel potential of the enterprise]*. Irpin : Natsionalnaakademii DPS Ukrainy [in Ukrainian].
2. Pysarevska, H. I. (2010). *Upravlinnia kadrovym potentsialom na pidpriemstvi [Management of personnel potential at the enterprise]*. *Candidate's thesis*. Kharkiv [in Ukrainian].

3. Edwards, S. (2012). Maintaining the delicate balance when developing high-potential programs. *Talent Development*, April, Vol. 66, 4, 60–65.
4. Zhukovska, V. M. (2015). Sotsialnyi potentsial rozvytku pidpriemstv torhivli [Social potential of the development of trade enterprises]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova – Bulletin of the ONU named after I. I. Mechnikov: Collected papers*, (20 (6), (pp. 88–93) [in Ukrainian].
5. Shymanovska-Dianyach, L. M., Ivanov, Yu. V. & Hechbaia, B. N. (2014). Upravlinnia trudovym potentsialom torhovelnykh pidpriemstv yak tsilovyi oriientyry ikh rozvytku [Management of the labor potential of commercial enterprises as a target for their development]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser. : “Ekonomichni nauky” – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade: Collected papers. A Series “Economic Sciences”*, (6(68), (pp.–66–74) [in Ukrainian].
6. Piatnytska, G. (2016). Dualnist naslidkiv plynnosti kadrov u vnutrishnii torhivli [Duality of Implications of Personnel Fluency in Internal Trade]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNTEU: Collected papers*, (4), (pp. 114–128) [in Ukrainian].
7. Peniuk, V. O. (2015). Kadrovyi potentsial pidpriemstva torhivli: vyznachennia ta skladovi element [Personnel potential of the trade enterprise: identification and constituent elements]. *Biznes-Form – Business Inform*, 6, 240–248 [in Ukrainian].

Г. Т. Пятницька, доктор економічних наук, професор; **В. А. Пенюк** (Київський національний торговельно-економічний університет). **Дивергентність підходів к діагностиці кадрового потенціала на малих і великих підприємствах торгівлі.**

Анотація. Ціль статті заключається в розробці та обґрунтуванні методического підходу к проведенню діагностики кадрового потенціала як на великих, так і малих підприємствах торгівлі на основі компетентносного підходу с учетом дивергентности возможностей для організації та проведення такої діагностики на цих підприємствах. **Методика дослідження** оснований на використанні методів системного аналізу та синтезу, анкетного опитування, порівняння, експертної оцінки та економіко-математического моделювання. **Результати.** Усовершенствован методический підхід к проведенню комплексної діагностики кадрового потенціала підприємства торгівлі на основі компетентносного підходу с учетом дивергентности в возможностях ее організації та проведення на різних по розміру підприємствах торгівлі. Получила дальнейшее развитие система показателів оцінки результативности та ефективности кадрової політики підприємства торгівлі, в которую, в отличие от существующей, дополнительно введен коэффициент покриття витрат на кадрову політику. **Практическа значимість результатів дослідження.** Определены базовые та управленческие личностные та общие функциональные компетентности та их приоритетность для оцінки кадрового потенціала работников, занимающих различные должности на підприємстві торгівлі. Разработаны методические рекомендації по выбору типа кадрової політики в зависимости от результатов комплексної діагностики кадрового потенціала підприємства торгівлі.

Ключевые слова: кадровый потенціал, дивергентность підходів, діагностика, малые та крупные підприємства торгівлі, компетентности.

G. Piatnytska, Dc. Econ. Sci., Professor; **V. Peniuk** (Kyiv National University of Trade and Economics). **Divergence of the approaches to diagnose of a cadre potential in the small and large trade enterprises.**

Annotation. The purpose of this article is to develop and validate a methodological approach to diagnostics of cadre potential in both large and small trade enterprises on competency-based approach with consideration of divergent opportunities of organization and conduct such diagnoses in these enterprises. **Methodology of research** was based on the use of methods of system analysis and synthesis, survey, comparisons, evaluations, and mathematical modeling. **Findings.** The methodology of comprehensive diagnostics of the enterprise' cadre potential that based on the principles of competency approach with considering the divergences in its organization and conduct for different-sized trade enterprises was developed. The comparison of the evaluation criteria of the

*seller-cashier and store manager functions was performed. The system of indicators that measure the trade company's personnel policy effectiveness and efficiency was further developed. This system was supplemented by the coefficient of expenditures on personnel policy. Based on the results of the study, it was suggested that the process of comprehensive diagnostics of the cadre potential is completed by the calculation and analysis of the coefficient of ratio between the actual enterprise staffing costs and the planned costs that providing the enterprise with the necessary cadres (or that bringing the cadre potential of the trading enterprise into the so-called desired state). **Practical value.** The basic and managerial personal and general functional competencies and their priority for estimation of cadre potential of different cadre positions at the trade enterprise are determined. The methodical recommendations for choosing the type of personnel policy are developed, depending on the results of comprehensive diagnostics of the personnel potential of the trade enterprise.*

Keywords: *cadre potential, divergence of approaches, diagnostics, small and large trade enterprises, competencies.*