

УДК 331.1

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Л.Д. Гармідер, кандидат економічних наук.  
Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля**

---

© Гармідер Л.Д., 2013.

Стаття отримана редакцією 20.03.2013 р.

**Постановка проблеми.** Одним із завдань ефективної кадрової політики підприємства є оцінка достатності розвитку кадрового потенціалу. Мета проведення такого оцінювання полягає у визначенні ступеня використання кадрового потенціалу підприємства та виявленні можливостей його розвитку, оцінюванні рівня готовності до ефективної роботи з реалізації цілей і завдань підприємства в умовах ринку, що динамічно розвивається. Результати оцінювання кадрового потенціалу підприємства дозволяють приймати найбільш обґрунтовані рішення, спрямовані на його використання та розвиток. Тому актуальним у цьому контексті буде проаналізувати погляд наукової спільноти на цей аспект та запропонувати власний методичний підхід до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Питанням управління та оцінювання економічного потенціалу підприємств, у тому числі й кадрового потенціалу, присвячено роботи багатьох учених-економістів, зокрема таких як: О. Ареф'єва [1], В. Білявський [2], І. Бузько [4], Н. Вашенко [5], Н. Верхоглядова [6], І. Вотякова [7], Р. Грант [11], І. Джаїн [14], І. Зеркович [16], І. Ігнат'єва [17], Н. Краснокутська [18] та інші. Науковці пропонують різні системи показників та методи оцінювання економічного, у тому числі кадрового потенціалу підприємства.

Ряд економістів вважають за можливе оцінювати економічний потенціал одним узагальнюючим показником. Так, Р. Грант запропонував здійснювати бальне оцінювання потенціалу в розрізі ресурсів і можливостей підприємства за критеріями «відносна сила» та «стратегічна важливість». О. Ареф'єва визначила елементи та розробила шкалу бального експертного оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства.

В економічній літературі все частіше науковці звертаються до неформальних підходів до оцінювання потенціалу за допомогою експертного методу, який, хоча і характеризується високим ступенем суб'єктивізму, проте дозволяє з позицій комплексного підходу отримати реальне уявлення про потенціал. Ці особливості експертних оцінок зумовлюють необхідність розроблення методів організації складних експертиз, які допомагають отримувати більш об'єктивні та достовірні оцінки за допомогою введення критеріїв оцінювання, застосування різноманітних форм опитування, введення коефіцієнтів компетентності експертів, удосконалення обробки оцінок [6].

Прихильники другого підходу оцінюють рівень використання економічного потенціалу єдиним інтегральним показником, що складається з набору різних показників, які відображають різні підсистеми підприємства. Так, В. Білявський, І. Зеркович застосовують методичний підхід до визначення рівня соціального потенціалу торговельного підприємства за допомогою інтегрального показника, який включає часткові показники за певними напрямками, що визначаються експертним методом та методом анкетування. Н. Верхоглядова

пропонує здійснювати оцінювання кадрового потенціалу на основі рейтингової оцінки, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу). Проблеми застосування інтегрального показника пов'язані з методологічними труднощами його кількісного розрахунку, що призводять до широкого застосування експертних оцінок.

Третій підхід заснований на застосуванні системи показників, кожний з яких відображає стан відповідної підсистеми. Так, І. Бузько для оцінювання економічного потенціалу підприємства пропонує використовувати багатокритеріальні методи, які ґрунтуються на комплексному аналізі економічного потенціалу підприємства і передбачають формування системи показників, що характеризують стан та ефективність використання його відповідних складових. Н. Краснокутська, Н. Ващенко для оцінювання потенціалу підприємства пропонують використовувати комплекс показників для кожної категорії складових потенціалу підприємства, які дають змогу якнайповніше відобразити їх поточний стан. І. Ігнат'єва акцентує увагу на тому, що діяльність підприємства здійснюється під впливом зовнішнього і внутрішнього середовищ. Тому аналіз діяльності підприємства слід почати з виявлення наявних зовнішніх і внутрішніх резервів, а потім уже провести оцінювання економічного потенціалу й позначити шляхи його збільшення за рахунок виявлених резервів.

Різні автори залежно від цілей досліджень і виходячи з власних наукових поглядів обґрунтовують різноманітні групи факторів, які необхідно включати у сукупний (інтегральний, груповий) показник. Для однозначного оцінювання економічного потенціалу окремої підсистеми потрібно розв'язати дуже важливу проблему – звести значення окремих показників в узагальнюючий. У кожному конкретному випадку форма зведення окремих показників в узагальнюючий (результуючий) визначається цілями дослідження.

Але, незважаючи на велику кількість досліджень, питання оцінки кадрового потенціалу в складі економічного потенціалу мало вивчені й вимагають додаткового дослідження. Досі відсутня єдина думка щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства. Відсутність єдиної думки дослідників є наслідком того, що різні дослідники в основу системи оцінювання закладають різний зміст кадрового потенціалу як об'єкта оцінювання.

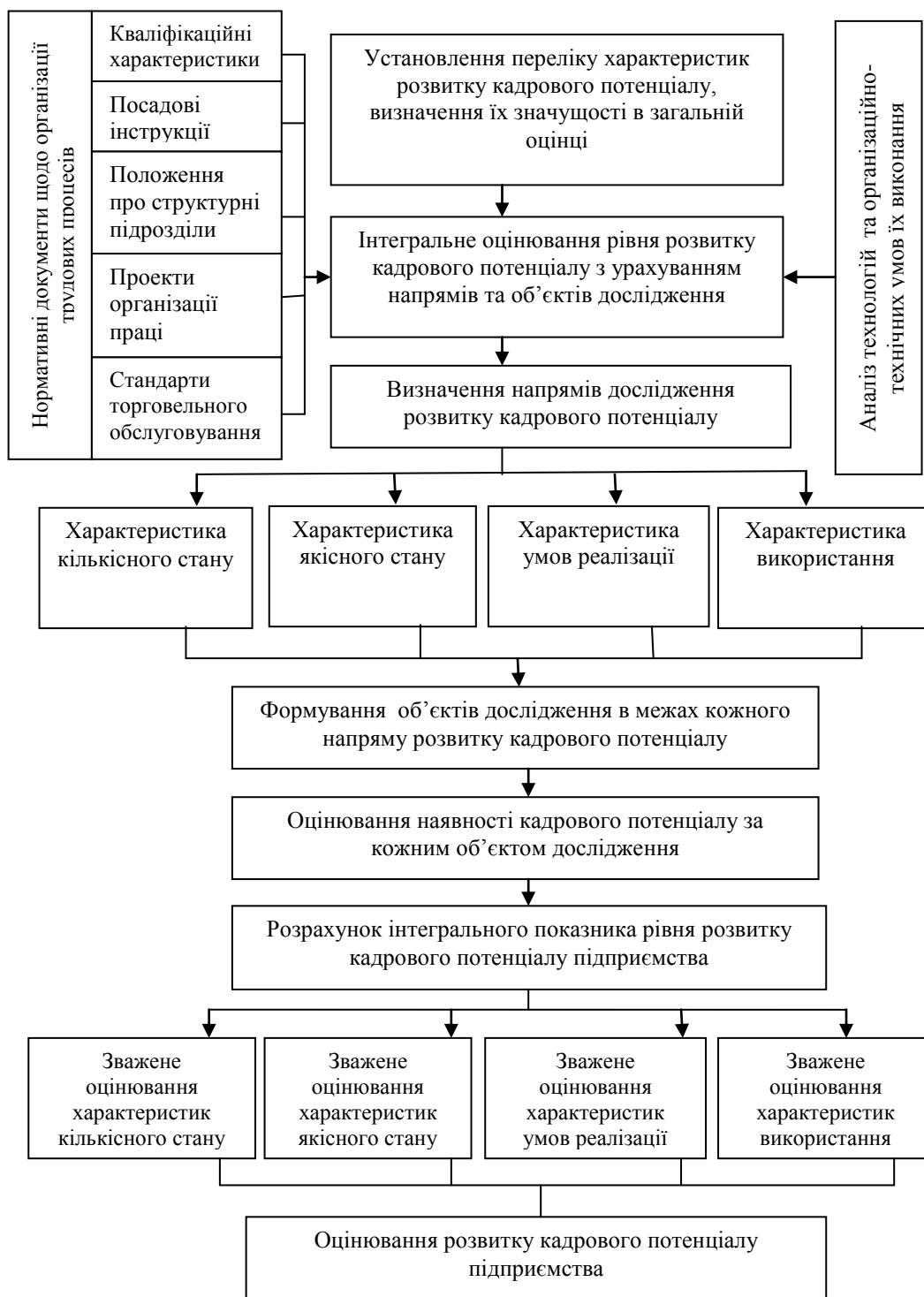
Проаналізувавши існуючі методики оцінювання економічного потенціалу підприємства, ми вважаємо, що в основі методики оцінювання кадрового потенціалу повинна лежати саме система показників, які відображають повноту використання потенціалу кожної зі складових кадрового потенціалу підприємства.

**Метою дослідження** є визначення складових дослідження кадрового потенціалу, що забезпечують повноту його опису та обґрунтування інтегрального показника оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства.

**Основний матеріал і результати дослідження.** Узагальнення наукових досліджень дозволили сформулювати типологію методів оцінювання економічного потенціалу торговельного підприємства та основних його складових (кадрового, виробничого й організаційно-управлінського потенціалу): методи непрямого оцінювання та методи прямого оцінювання. Методи непрямого оцінювання економічного потенціалу торговельного підприємства застосовуються з використанням фактичних значень показників, які характеризують результати його роботи (методи експертного, бального, рейтингового оцінювання). Методи прямого оцінювання економічного потенціалу торговельного підприємства – це оцінювання можливостей підприємства в майбутньому (методи аналогій, аналізу ієрархій факторного аналізу, методи математичного програмування).

Слід зазначити, що використання того або іншого методу залежить від вибраного підходу, цілей оцінювання, виду і повноти вихідної інформації, специфіки складових елементів економічного потенціалу торговельного підприємства, що оцінюються, та інших чинників.

У цьому дослідженні при розробленні методичного підходу до оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства ми ґрунтуємося на розробленій у праці [18] концептуальній моделі експертного оцінювання. Послідовність інтегрального оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємства наведена на рис. 1.



**Рис. 1. Послідовність інтегрального оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємства [авторська розробка]**

Першим етапом інтегрального оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу є визначення напрямів дослідження кадрового потенціалу. Ці напрями зумовлені видовими проявами кадрового потенціалу та мають охоплювати ресурсні передумови його функціонування й розвитку. На другому етапі здійснюється формування системи об'єктів дослідження кадрового потенціалу. Об'єкти дослідження формуються в межах кожного напрямку і для торговельного підприємства можуть охоплювати складові, наведені в таблиці 1.

На третьому етапі здійснюється експертне оцінювання. Експертна оцінка рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства здійснюється на основі 5-бальної шкали оцінювання. На четвертому етапі розраховується інтегральний показник рівня розвитку кадрового потенціалу (РКП) торговельного підприємства за формулою:

$$РКП = \alpha * ОРХК + \beta * ОРХЯ + \gamma * ОРХУ + \delta * ОРХВ,$$

де РКП – рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства; ОРХК – оцінка розвитку характеристик кількісного стану кадрового потенціалу підприємства; ОРХЯ – оцінка розвитку характеристик якісного стану кадрового потенціалу підприємства; ОРХУ – оцінка розвитку характеристик умов реалізації кадрового потенціалу підприємства; ОРХВ - оцінка розвитку характеристик використання кадрового потенціалу підприємства;  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  – коефіцієнти вагомості відповідних складових розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Визначення інтегрального показника уможливило групування підприємств за рівнем розвитку кадрового потенціалу. Кожна з груп має свої особливості. Сферою використання розробленого методичного підходу може бути як оцінка наявності кадрового потенціалу, так і достатність його розвитку для реалізації певних цілей торговельного підприємства.

**Таблиця 1. Складові розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства**

| Об'єкт дослідження  | Група характеристик  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Напрямок дослідження – Характеристики кількісного стану   |  |
| Кількісні показники, що характеризують кадровий потенціал | Кількість (середньооблікова, явочна чисельність працівників)   |
|   | Статеві-віковий склад  |
|   | Ефективність використання робочого часу  |
|   | Показники стійкості та динаміки (інтенсивність обороту за наймом, інтенсивність обороту за вибуттям, коефіцієнти стабільності, плинності та постійності кадрів та ін.) |
| Напрямок дослідження – Характеристики якісного стану      |  |
| Професійно-кваліфікаційний потенціал                      | Стаж роботи  |
|   | Якісна збалансованість робочих місць і працюючих   |
|   | Результати праці   |
|   | Активність участі в системі підвищення професійної майстерності  |
| Освітній потенціал  | Рівень загальноосвітньої підготовки  |
|   | Коефіцієнт освіти  |
|   | Середня тривалість навчання працівника   |
|   | Забезпеченість освітніми послугами   |
| Психофізіологічний потенціал                              | Основні фізіологічні дані (фізичний і інтелектуальний розвиток)  |
|   | Супутні фізіологічні дані (професійна працездатність)  |
|   | Психічні особливості (стійкість до стресів, психічний стан, емоційний стан)  |
|   | Харизматичні якості  |
| Техніко-технологічний потенціал                           | Технологічна дисципліна праці  |
|   | Знання устаткування, автоматизованих систем і технології роботи  |
|   | Технічна оснащеність праці   |
|   | Виробнича дисципліна праці   |
| Соціальний потенціал                                      | Рівень цивільної свідомості та соціальної зрілості   |

| 1   | 2   |
|---|---|
|   | Ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці   |
| Культурно-моральний потенціал                         | Загальна професійна культура  |
|   | Спеціальна професійна культура  |
|   | Моральна культура спілкування   |
|   | Професійна етика  |
|   | Здатність до сприйняття нової інформації  |
|   | Прирошення професійних знань  |
| Інноваційний потенціал                                | Оригінальність мислення   |
|   | Схильність до інновацій   |
|   | Динамічність мислення   |
|   | Уміння аналізувати  |
|   | Інноваційність  |
|   | Уміння структурувати і систематизувати  |
| Інтелектуальний потенціал                             | Пошук різних способів рішення   |
|   | Уміння формувати необхідну послідовність дій  |
|   | Уміння виділяти пріоритети  |
|   | Пізнавальні здібності   |
|   | Прагнення до оцінювання ситуації  |
|   | Інтелектуальна культура   |
|   | Навички нестандартного погляду на проблему  |
| Креативний потенціал                                  | Креативні здібності   |
|   | Творча компетентність   |
|   | Готовність до самореалізації  |
| Мотиваційний потенціал                                | Ієрархія потреб і запитів у сфері праці, амбіції та спрямування   |
| Комунікативний потенціал                              | Професійне спілкування  |
|   | Гнучкість у спілкуванні   |
|   | Упевненість і активність у спілкуванні  |
|   | Вербальне вміння  |
|   | Уміння розуміти інших людей   |
|   | Уміння впливати   |
| Адаптаційний потенціал                                | Уміння співробітничати  |
|   | Рівень психофізіологічного потенціалу   |
|   | Рівень професійного потенціалу  |
|   | Рівень технічного (технологічного) потенціалу   |
| Напрямок дослідження – Характеристики умов реалізації |   |
| Економічні  | Фінансово-економічні (фінансовий стан; продуктивність; бюджет щодо преміювання та заохочень персоналу тощо)   |
|   | Забезпеченість необхідними ресурсами (матеріально-технічні; інформаційні та ін.)  |
|   | Соціально-економічні (соціальний захист, соціальне або медичне страхування, рівень витрат на навчання і підвищення кваліфікації персоналу з розрахунку на одного працівника та ін.) |

**Продовж. табл. 1**

| 1  | 2  |
|--|--|
| Організаційні                                      | Організація управління торгово-технологічним процесом  |
|  | Організація торгово-технологічного процесу   |
|  | Організація праці  |
| Соціально-психологічні                             | Психофізіологічні (енерговитрати, робоча поза, напруження зору)  |
|  | Естетичні (архітектурне, конструкторське, художнє оформлення інтер'єру, обладнання, оснащення, виробничого одягу тощо)   |
|  | Соціальні (плинність кадрів, показник закріплення кадрів, морально-психологічний клімат і т.д.)  |
| Мотиваційні  | Умови позитивної мотивації у співробітників  |
|  | Умови несприятливого мотиваційного середовища  |
| Напрямок дослідження – Характеристики використання |  |
| Трудова активність                                 | Показники ставлення до праці (ставлення до праці як до суспільно важливої цінності; ставлення до праці як конкретного виду трудової діяльності, професії та ін.)             |
| Соціальна активність                               | Трудова поведінка  |
|  | Суспільно-політична  |
|  | Пізнавально-творча   |
| Виробнича активність                               | Результативність (виконання прямих посадових обов'язків; робота з покупками; робота з клієнтами та ін.)  |
|  | Продуктивність (середня кількість клієнтів за день на одного продавця; середній час візиту клієнта; середня величина однієї купівлі; середні витрати на одну купівлю та ін.) |
|  | Ефективність (рентабельність продажів клієнтові; валовий прибуток по клієнтові; прибуток від клієнта та ін.)   |
|  | Якість торгового обслуговування  |
| Освітньо-культурна активність                      | Рівень культурно-освітньої роботи  |
|  | Рівень поширення сучасних технологій   |
| Інноваційна активність                             | Науково-технічна (частка кандидатів, докторів наук, винахідників, раціоналізаторів та ін.)   |
|  | Рівень інноваційної активності (частка співробітників, які займаються інноваційною діяльністю; частка працівників, залучених до інноваційних проектів та ін.)                |
| Мотиваційна активність                             | Ступінь задоволеності системою мотивації та стимулюванням  |
|  | Ступінь загальної задоволеності роботою на підприємстві  |
| Творча активність                                  | Результати інтелектуальної діяльності (загальна кількість інтелектуальних активів; кількість інформаційно-інтелектуальних продуктів та ін.)                                  |
|  | Рівень інтелектуальної активності (стимульно-продуктивний, евристичний, креативний)  |

Примітка: розроблено автором на основі джерел [3, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 19, 20, 21]

**Висновки.** Отже, на кожному підприємстві існує необхідність упровадження комплексного оцінювання розвитку кадрового потенціалу. Запропонований підхід до оцінювання наявності й достатності розвитку кадрового потенціалу дозволяє врахувати кількісні та якісні показники кадрового потенціалу; врахувати можливості підприємства щодо

його розвитку, що є дуже важливо в умовах сучасного ринку праці; забезпечити збалансованість стратегій розвитку торговельного підприємства та його кадрового потенціалу за основними ресурсами й компетенціями.

Надалі заплановано розроблення алгоритму вибору ефективних інструментів розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства на основі використання запропонованого інтегрального показника його розвитку.

*ЛІТЕРАТУРА:*

1. Ареф'єва, О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств [Текст]: монографія / О. В. Ареф'єва О. В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
2. Білявський, В. М. Методичні підходи до оцінювання соціально-економічного потенціалу торговельного підприємства [Текст] / В. М. Білявський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 4. – С.15-22.
3. Борисова, Н. Б. Развитие функции самореализации личности / Н. Б. Борисова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://borytko.nm.ru/>.
4. Бузько, И. Р. Стратегический потенциал: формирование приоритетов и развитие предприятия: монография [Текст] / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко, Е. А. Сущенко и др. – Алчевск : Прима, 2002. – 216 с.
5. Ващенко, Н. В. Теоретичні підходи до визначення сутності та структури економічного потенціалу підприємства [Текст] / Н. В. Ващенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2007. – № 28. – С. 41 – 44.
6. Верхоглядова, Н. І. Методики оцінювання економічного потенціалу підприємства / Н. І. Верхоглядова, Г. С. Макарова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nbu.gov.ua>
7. Вотякова, И. В. Оценка эффективности инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы: современный аспект/ И. В. Вотякова // Управление персоналом. – 2009. – № 4. – С.44-46.
8. Галаз, Л. В. Підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства [Текст] / Л. В. Галаз // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2010. - № 683. – С. 178-184.
9. Галынчик, Т. А. Потенциал самообучения предприятий мукомольно-крупяной промышленности: методы измерения и оценки [Текст] / Т. А. Галынчик, В. И. Беляев // Креативная экономика. – 2009. – № 4 (28). – С. 52-58.
10. Голубев, С. М. Трудова активність персоналу підприємства [Текст] /С. М. Голубев // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101). – С. 97-98.
11. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант: пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
12. Гринева, В. Н. Оценка уровня кадрового потенциала промышленных предприятий / В. Н. Гринева, А. И. Писаревская [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nbu.gov.ua>
13. Демко, І. І. Удосконалення методики стратегічного аналізу трудового потенціалу для потреб ефективного управління торговельного підприємства/ І. І. Демко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nbu.gov.ua>
14. Джаин, И. О. Оценка трудового потенциала: монография [Текст] / И. О. Джаин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.
15. Жогова, И. В. Стратегия развития интеллектуального потенциала предприятия как фактор его экономического роста / И. В. Жогова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nbu.gov.ua>
16. Зеркович, И. О. Управление социальным потенциалом российских предприятий и оценка уровня его развития [Текст] / И. О. Зеркович // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1 (25). – С. 74-81.
17. Ігнат'єва, І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством [Текст]: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08-06.01 / І. А. Ігнат'єва. – К., 2006. – 39 с.
18. Краснокутська, Н. Система об'єктів дослідження потенціалу торговельного підприємства та інтерпретація їх оцінок [Текст] /Н. Краснокутська // Економічний аналіз. – 2009. – Вип. 4. – С. 259-263.
19. Смолюк, В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / В. Л. Смолюк. – Харків, 2008. – 22 с.

20. Степанова, Л. В. Проблеми підвищення ефективності використання трудового потенціалу роздрібної торгівлі в контексті людського розвитку в Україні / Л. В. Степанова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>
21. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання [Текст] /В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун, М. М. Новикова, А. Г. Гольдфарб, І. А. Грузіна, О. М. Красносова, С. М. Самойленко, С. І. Струк.– Харків: Вид. ХНЕУ, 2006.– 348 с.

УДК 331.1

**Гармідер Лариса Дмитрівна**, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства. Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля. **Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства.** Проаналізовано дані про методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Визначено напрями й об'єкти дослідження кадрового потенціалу з урахуванням особливостей та специфіки розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств. Запропоновано послідовність інтегрального оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** оцінка, кадровий потенціал, розвиток, інтегральний, показники, методика, торговельне підприємство.

УДК 331.1

**Гармидер Лариса Дмитриевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия. Днепропетровский университет им. А. Нобеля. **Методические подходы к оценке развития кадрового потенциала торгового предприятия.** Проанализированы данные о методических подходах к оценке кадрового потенциала предприятия. Определены направления и объекты исследования кадрового потенциала с учетом особенностей и специфики развития кадрового потенциала торговых предприятий. Предложена последовательность интегральной оценки развития кадрового потенциала предприятия.

**Ключевые слова:** оценка, кадровый потенциал, развитие, интегральный, показатели, методика, торговое предприятие.

UDC 331.1

**L. Garmider**, Ph.D, associate professor of the department of enterprise economy. Alfred Nobel University, Dnipropetrovsk. **Methodological approaches to the assessment of staff potential development of trading enterprise.** In the article data about methodological approaches assessment of staff potential development of enterprise is analyzed. Directions and objects of staff potential research are explicated and taking into account branch features and specific of staff potential development of trading enterprise. Integrated evaluation of staff potential development of enterprise is offered.

**Keywords:** assessment, staff potential, development, integrated, performance indicators, methodology, trading enterprise.