

## ЕТАПІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ\*

© 2017 ПЕНЮК В. О.

УДК 331.108:339.17

### Пенюк В. О. Етапізація процесу діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі

Мета статті полягає у проведенні етапізації процесу діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі з урахуванням імовірності обмежень структурного характеру. Визначено основні причини неоднакового ставлення керівників різних за розміром підприємств торгівлі України до діагностики кадрового потенціалу та оцінювання кадрів. Представлено авторське бачення етапізації процесу діагностики кадрового потенціалу. Побудовано економіко-математичну модель оптимальної реалізації етапів діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі. Сформульовано перелік та уточнено зміст принципів, на яких має базуватися діагностування кадрового потенціалу підприємства торгівлі. Сформульоване авторське визначення поняття «бажаний стан кадрового потенціалу» для підприємства торгівлі. Наведено приклади ендогенних та екзогенних чинників, що впливають на бажаний стан кадрового потенціалу підприємства торгівлі та обумовлюють його зміну. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі можуть стати наукові пошуки, присвячені діагностиці інших складових стратегічного потенціалу підприємства торгівлі, а також удосконалення чи розробка нового методичного інструментарію для проведення діагностики кадрового потенціалу на підприємствах.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, кадри, діагностика, етапізація, підприємство торгівлі, передумови, принципи, бажаний стан, обмеження.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 13.

**Пенюк Валерія Олександрівна** – аспірантка кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** margusha23@yahoo.com

УДК 331.108:339.17

### Пенюк В. А. Этапизация процесса диагностики кадрового потенциала на предприятии торговли

Цель статьи заключается в проведении этапизации процесса диагностики кадрового потенциала на предприятии торговли с учетом вероятности ограничений структурного характера. Определены основные причины неодинакового отношения руководителей различных по размеру предприятий торговли Украины к диагностике кадрового потенциала и оцениванию кадров. Представлено авторское видение этапизации процесса диагностики кадрового потенциала. Построена экономико-математическая модель оптимальной реализации этапов диагностики кадрового потенциала на предприятии торговли. Сформулирован перечень и уточнено содержание принципов, на которых должно базироваться диагностирование кадрового потенциала предприятия торговли. Сформулировано авторское определение понятия «желаемое состояние кадрового потенциала» для предприятия торговли. Приведены примеры эндогенных и экзогенных факторов, которые влияют на желаемое состояние кадрового потенциала предприятия торговли и обуславливают его изменение. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении могут стать научные поиски, посвященные диагностике других составляющих стратегического потенциала предприятия торговли, а также усовершенствование или разработка нового методического инструментария для проведения диагностики кадрового потенциала на предприятиях.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, кадры, диагностика, этапизация, предприятие торговли, предпосылки, принципы, желаемое состояние, ограничения.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Формул.:** 3. **Библ.:** 13.

**Пенюк Валерия Александровна** – аспирантка кафедры менеджмента, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

**E-mail:** margusha23@yahoo.com

UDC 331.108:339.17

### Peniuk V. O. The Phasing of the Process of Diagnosing the Personnel Potential at Trade Enterprise

The article is aimed at carrying out phasing of the process of diagnosing the personnel potential at trade enterprise, taking into consideration the possible restrictions of a structural nature. The article determines the main causes for unequal attitude by the directors of differently sized trade enterprises of Ukraine towards diagnosing the personnel potential and personnel evaluation. The author's vision of the phasing of the process of diagnosing the personnel potential has been submitted. An economic-mathematical model of the optimal implementation of the stages of diagnostics of the personnel potential at trade enterprise has been built. A list of principles has been compiled, along with clarifying their contents, on the basis of which diagnosing the personnel potential at trade enterprise should be carried out. The author's definition of the concept of «desired status of the personnel potential» for trade enterprise has been formulated. Examples of endogenous and exogenous factors that impact the desired status of the personnel potential of trading enterprise and cause its changing have been provided. Prospects for further research in this direction can be research on the diagnostics of other constituents of the strategic potential of trade enterprise, as well as improvement or development of a new methodological instrumentarium to carry out diagnostics of the personnel potential at enterprises.

**Keywords:** personnel potential, frames, diagnostics, phasing, trade enterprise, prerequisites, principles, desired status, restrictions.

**Fig.:** 1. **Tbl.:** 2. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 13.

**Peniuk Valeriia O.** – Postgraduate Student, Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** margusha23@yahoo.com

Ефективне управління діяльністю та розвитком підприємства у будь-якій сфері економічної діяльності суттєво залежить від наявного на підприємстві кадрового потенціалу. При цьому у сферах, де частина працівників підприємства безпосередньо контак-

тує зі споживачами в процесі виконання своїх функцій (як, наприклад, у торгівлі), значущість якості кадрового забезпечення особливо висока, оскільки будь-які кадрові прорахунки можуть призвести не тільки до економічних, але й до імеджевих втрат.

Саме тому правильна організація та проведення діагностики кадрового потенціалу є на сьогоднішній день одним з важливих практичних завдань з точки

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

зору задоволення потреби підприємства торгівлі у формуванні та розвитку ефективної кадрової політики.

Зважаючи на динамічні зміни в зовнішньому середовищі підприємств торгівлі, нові ринкові виклики, загострення конкуренції за споживача і т. п., потребує подальшого розвитку і теорія управління персоналом (що у т. ч. передбачає уточнення переліку принципів, розвиток методичних підходів та інструментарію для належної реалізації процесу діагностики кадрового потенціалу).

Проблемні питання діагностики кадрового потенціалу, формування програм його розвитку, виявлення причин і наслідків неефективної кадрової політики на підприємствах різних галузей досліджували як іноземні, так й українські науковці [1–4 та ін.]. Деякі з цих досліджень присвячені вивченню кадрових та пов'язаних з ними проблем у сферах роздрібно́ї та оптової торгівлі. Так, зокрема, Г. П'ятницька [5] в одній зі своїх публікацій детально зупинилася на аспектах наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі, які у т. ч. часто спричинені відсутністю будь-якого контролю за змінами величини кадрового потенціалу підприємства та/або прорахунками в реалізації процесу діагностики. В. Жуковська [6] розглядає кадровий потенціал як елемент соціоцінісного ядра потенціалу розвитку підприємства торгівлі, що потребує постійного розвитку. Визначенню складових елементів кадрового потенціалу підприємства торгівлі було присвячено й одне з попередніх досліджень автора даної статті [7].

**П**роте до цього часу не було проведено чіткої етапізації процесу діагностики кадрового потенціалу підприємства. А це, своєю чергою, не дозволяє визначитися з тим, скільки саме етапів достатньо, щоб забезпечити якісну діагностику кадрового потенціалу, і що саме передбачає той чи інший етап. Крім того, якщо йдеться про підприємства торгівлі, то вважаємо за доцільне проводити етапізацію процесу діагностики з урахуванням обмежень структурного характеру (наприклад, пов'язаних з розміром підприємства, форматом торгівлі тощо, а отже, і з різною організаційною структурою, кількістю та категоризацією кадрів на підприємстві).

Водночас варто наголосити, що переважна більшість попередніх досліджень, пов'язаних з процесами діагностики кадрового потенціалу та оцінювання кадрів, була присвячена формуванню кадрової політики та управлінню персоналом на промислових підприємствах та підприємствах агро-промислового комплексу. Таким чином, не враховувалася специфіка, притаманна кадровому потенціалу підприємств, що надають послуги (наприклад, торговельні), де діагностика обслуговуючого персоналу має відрізнитися від діагностики кадрів, що у своїй роботі не вступають у безпосередній контакт зі споживачами.

Недостатньо розвиненими на сьогоднішній день лишаються й деякі питання концептуального характеру, що, зокрема, стосуються принципів, на базі яких має організовуватися та проводитися діагностування кадрового потенціалу у торгівлі.

Беручи до уваги зазначене вище, *метою* цієї статті є проведення етапізації процесу діагностики кадрового

потенціалу на підприємстві торгівлі з урахуванням імовірності обмежень структурного характеру.

Для досягнення поставленої мети поставлені такі *завдання*: 1) визначити ставлення керівників діючих в Україні підприємств торгівлі до діагностики кадрового потенціалу та оцінювання кадрів; 2) визначити передумови та цільові установки прийняття на підприємстві торгівлі управлінського рішення щодо необхідності проведення діагностики кадрового потенціалу; 3) сформулювати перелік та уточнити зміст принципів, на яких має базуватися діагностування кадрового потенціалу; 4) визначити чинники впливу на стан кадрового потенціалу.

Інформаційною базою цього дослідження будуть дані, отримані в ході спеціально організованого анкетного опитування керівників та менеджерів підприємств торгівлі в Україні, а також дані, отримані за результатами аналітичної обробки наукових праць вітчизняних та іноземних науковців, які вивчали проблематику, пов'язану з управлінням кадрами та кадровим потенціалом. Виконання вищенаведених завдань передбачає використання інтерпретаційних методів, методів системного аналізу та синтезу, анкетного опитування, порівняння та економіко-математичного моделювання.

**Н**а основі результатів дослідження протягом 2014–2017 рр. діяльності діючих в Україні підприємств торгівлі нами було зроблено висновок, що нині на малих та мікропідприємствах торгівлі діагностика кадрового потенціалу та оцінювання кадрів майже не проводиться. Такий стан речей обумовлений трьома основними причинами: 1) керівництво цих підприємств не вбачає в цьому потреби, оскільки не поділяє думку, що висококваліфіковані кадри (високий рівень кадрового потенціалу) може позитивно вплинути на результати діяльності підприємства на ринку; 2) недостатньо ресурсів (часових, кадрових, фінансових, інформаційних та ін.) для організації та проведення такої діагностики як власними силами, так і із залученням сторонніх організацій, що спеціалізуються на такому виді робіт; 3) відсутність знань та/або практичних навиків проведення діагностики кадрового потенціалу, складність інструментарію діагностики та/або не розуміння того, як ним користуватися.

На великих і середніх за розміром підприємствах торгівлі України, 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 зростання, підготовки резерву, виявлення причин незадовільних результатів роботи тощо). Проте, якщо у великих мережевих торговельних організаціях (особливо з іноземним «корінням» походження, наприклад, як ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет») діагностика кадрового потенціалу проводиться за чітко визначеними критеріями, часовими термінами та виписаними процедурами із зрозумілим визначенням імовірних варіантів кінцевого результату діагностики та наслідків, що цей результат обумовлює, то на всіх інших (особливо на тих, що розміщуються не в столиці або регіональних центрах) – вона часто має ознаки дещо хаотичного процесу. В оста-

ньому випадку якість організації та проведення діагностики кадрового потенціалу залежить від професіоналізму та вмотивованості працівників кадрової служби підприємства торгівлі. Водночас варто відзначити, що менеджери 90% із 30 підприємств торгівлі, які потрапили до випадкової вибірки в ході організованого нами в I кварталі 2017 р. анкетного опитування на предмет виявлення того, що саме заважає проводити діагностику кадрового потенціалу, причиною № 1 назвали: «Незнання методичних підходів та інструментарію, що дозволить оперативно та результативно провести діагностику кадрового потенціалу їх підприємств». При цьому деякі менеджери, на наш погляд, цілком слушно відзначили, що процес діагностики кадрового потенціалу має бути автоматизований (якщо не повністю, то в частині обробки та порівняння даних діагностування).

Другою та третьою причинами, що стають на заваді налагодженню процесу діагностики кадрового потенціалу на підприємствах торгівлі та певним чином, з нашої точки зору, взагалі невілює доцільність її проведення, менеджери підприємств торгівлі назвали: «Ймовірність суб'єктивізму при оцінюванні кадрів за умови організації діагностики власними силами без набуття тими, хто її буде проводити необхідних для цього знань та вмій» та «Недостатнє врахування галузевої специфіки та/або нестача ресурсів (передусім, фінансових) за умови прийняття рішення щодо проведення діагностики сторонніми організаціями». Обидві названі причини можуть, зокрема, призвести до прояву дисфункціональної поведінки у трудовому колективі особливо, якщо стане відомо, що недоліки діагностики не помічаються керівництвом підприємства, і при цьому результати діагностики негативно позначаються на рішеннях щодо кар'єрного зростання, стимулювання і т. п.

Крім того, у ході анкетного опитування також виявилось, що багато менеджерів не можуть чітко визначитися, як часто і з якою періодичністю потрібно проводити діагностику кадрового потенціалу та чи потрібно змінювати систему показників для діагностики кадрового потенціалу різних категорій працівників; різних за розміром підприємств; на різних етапах життєвого циклу (ЖЦ) підприємства; на різних етапах управління персоналом; у межах вибору та реалізації нової для підприємства стратегії конкуренції тощо.

**Б**еручи до уваги все вищезазначене, констатуємо, що для належного проведення діагностики кадрового потенціалу підприємства торгівлі, яка дозволить реалізувати ефективну кадрову політику, необхідно, передусім, чітко усвідомлювати, які саме кадри та з якими саме компетенціями потрібні цьому підприємству для якісного виконання своєї операційної діяльності та досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей у процесі розвитку на конкурентному ринку. Зауважимо, що складовими елементами кадрового потенціалу підприємства торгівлі, як вже було обґрунтовано в нашому попередньому дослідженні [7], є особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні та системні компетентності його кадрів. А отже, саме їх і потрібно оцінювати у процесі діагностики кадрового потенціалу,

якщо інше не обумовлено певними об'єктивними (наприклад, неможливість отримати інформацію) та/або суб'єктивними (наприклад, небажання того, хто проводить діагностику, збирати дані й оцінювати компетенції кадрів) обставинами.

Не забуваємо і про те, що в попередньому дослідженні [7] нами була встановлена доцільність поділу кадрового потенціалу підприємства торгівлі на три частини, а саме, потенціал: управлінських кадрів; кадрів, які прямо задіяні у процесі обслуговування споживачів (тобто кадрів торгової групи); усіх інших кадрів, які працюють на підприємстві торгівлі. Зауважимо також, що через відмінності у вимогах до компетентностей названих кадрових груп їх вагомість у кадровому потенціалі має бути неоднаковою і залежатиме в тому числі від структурних характеристик самого підприємства й організації процесу діагностики. У цілому ж правильно побудований процес проведення діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі має складатися не менше, ніж з трьох етапів: організації діагностики, безпосередньо діагностування кадрового потенціалу й обробки даних діагностики (рис. 1).

Згідно з рис. 1 реалізації процесу діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі має передувати управлінське рішення щодо необхідності такої діагностики. Його прийняття, на наш погляд, може бути пов'язано з формуванням, розвитком (або вдосконаленням) та реалізацією кадрового потенціалу (табл. 1).

**Н**езалежно від того, якою саме буде цільова установка прийняття на підприємстві торгівлі управлінського рішення щодо необхідності проведення діагностики кадрового потенціалу, його виконання в сучасних економічно складних для діяльності та розвитку підприємств торгівлі в Україні умовах господарювання має передбачати мінімізацію витрат на реалізацію всіх етапів процесу діагностики кадрового потенціалу. Іншими словами, якщо діагностику кадрового потенціалу представити як лінійну функцію в процесі управління підприємством торгівлі, то вона матиме такий вигляд:

$$\sum_{i=1}^I C_i \cdot X_i \rightarrow \min, \quad (1)$$

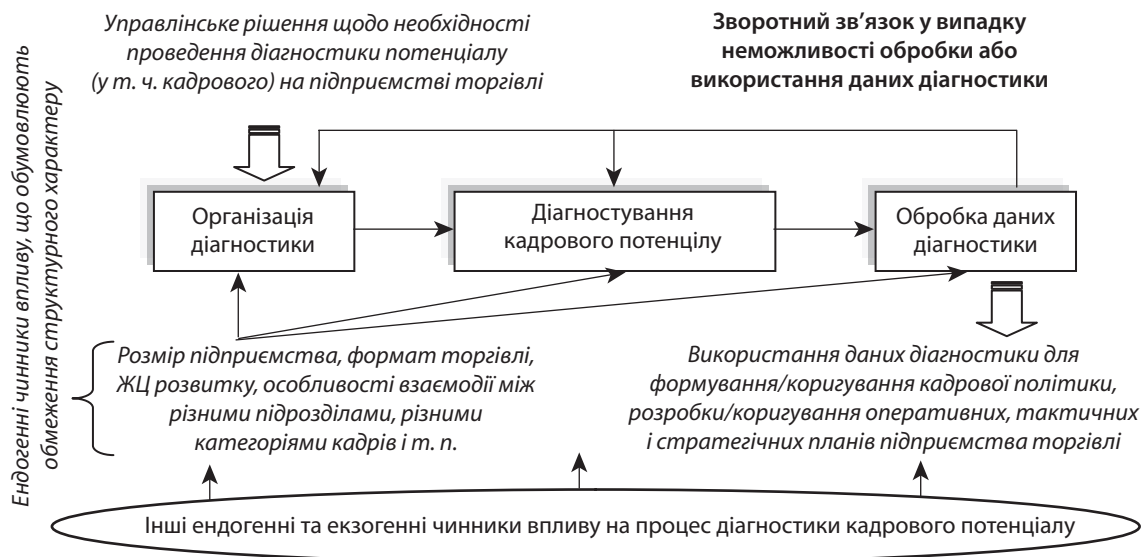
де  $i$  – індекс ресурсів (матеріальних та нематеріальних), які необхідні для організації та проведення діагностики кадрового потенціалу;

$I$  – кількість різновидів таких ресурсів (наприклад,  $i = 1$  – фінансові,  $i = 2$  – часові,  $i = 3$  – трудові,  $i = 4$  – інформаційні,  $i = 5$  – методичні,  $i = 6$  – матеріально-технічні,  $i = 7$  – технологічні (або програмного забезпечення));

$C_i$  – вартість одиниці  $i$ -го ресурсу (або грошові витрати на одиницю  $i$ -го ресурсу), що необхідний для організації та проведення діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі;

$X_i$  – змінна, що характеризує обсяги  $i$ -го ресурсу, які необхідні для діагностики кадрового потенціалу підприємства торгівлі.

Досягнення цільової установки (1) на практиці передбачає ряд обмежень, а саме: обмеження, що пов'язані



**Рис. 1. Модель етапізації (етапів реалізації) процесу діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі**

Джерело: авторська розробка.

**Таблиця 1**

**Передумови та цільові установки прийняття на підприємстві торгівлі управлінського рішення щодо необхідності проведення діагностики кадрового потенціалу**

Передумова	Цільова установка
Створення нового підприємства торгівлі	Формування кадрового потенціалу підприємства
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неєфективна діяльність підприємства торгівлі;</li> <li>- погіршення конкурентної позиції підприємства торгівлі на ринку;</li> <li>- збільшення кількості негативних відгуків про обслуговування споживачів;</li> <li>- зростання плинності кадрів;</li> <li>- прийняття рішення про зміну стратегії розвитку підприємства;</li> <li>- інші</li> </ul>	Розвиток (або вдосконалення) кадрового потенціалу підприємства
<ul style="list-style-type: none"> <li>- імовірність небажаного відхилення між наявним (сформованим) та реалізованим кадровим потенціалом підприємства торгівлі;</li> <li>- імовірність нерационального використання кадрів;</li> <li>- імовірність невідповідності між сформованим кадровим потенціалом і таким, що необхідний для реалізації визначених загальних цілей діяльності/розвитку підприємства торгівлі на конкурентному ринку;</li> <li>- інші</li> </ul>	Реалізація на підприємстві кадрового потенціалу, що спрямована на забезпечення стійкого зростання (або поліпшення чи утримання конкурентної позиції) підприємства на ринку/ покращання результатів та/або підвищення ефективності діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка.

з ресурсним забезпеченням підприємства торгівлі та неоднаковою потребою в цих ресурсах за умови діагностики кадрового потенціалу на різних стадіях управління цим потенціалом (формування, розвитку/вдосконалення, реалізації) та на підприємствах з різними структурними характеристиками. Формалізовано ці обмеження можна представити у такому вигляді:

$$\sum_{m=1}^M \sum_{i=1}^I A_{mij} \cdot X_i \leq B_{ij}, j = \overline{1, J}; \quad (2)$$

$$X_i \geq 0, i = \overline{1, I}, \quad (3)$$

де  $j$  – індекс групи підприємств торгівлі, що мають однакові структурні характеристики (наприклад, розмір, ЖЦ розвитку і т. п.), при цьому  $j = \overline{1, J}$ ;

$J$  – кількість груп підприємств торгівлі з різними структурними характеристиками;

$m$  – індекс стадії управління кадровим потенціалом, що передбачає певні відмінності в організації та/

або проведенні діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі;

$M$  – кількість стадій управління кадровим потенціалом (наприклад,  $m = 1$  – стадія формування кадрового потенціалу,  $m = 2$  – стадія розвитку/вдосконалення кадрового потенціалу,  $m = 3$  – стадія реалізації кадрового потенціалу);

$A_{mij}$  – норма витрат на  $m$ -ій стадії управління кадровим потенціалом  $i$ -го ресурсу для реалізації процесу його діагностики на підприємстві торгівлі, що за структурними характеристиками належить до  $j$ -ої групи підприємств;

$B_{ij}$  – граничні можливості забезпечення  $i$ -м ресурсом процесу діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі, що за структурними характеристиками належить до  $j$ -ої групи підприємств.

Зауважимо, що граничні можливості ресурсного забезпечення залежать як від власних запасів ресурсів

на підприємстві торгівлі, так і від спроможності цього підприємства придбати необхідні для діагностики ресурси у сторонніх організацій.

**Н**а етапі організації діагностики (див. рис. 1) мають бути визначені: формат діагностики (експрес, комплексна або фундаментальна), методичний інструментарій, показники/критерії для діагностики, хто саме, де і коли, для чого (тобто з якою метою) буде її проводити, які фінансові, часові та інші ресурси для цього необхідні, з яких інформаційних джерел і як саме потрібно буде отримати дані для проведення діагностики. Водночас вважаємо, що на етапі організації діагностики має бути прийнято рішення щодо обсягів діагностування. Іншими словами, потрібно дати чітку відповідь на запитання: «Поставлені підприємством торгівлі цілі (сформульовані завдання) потребують даних діагностики всього його кадрового потенціалу чи якоїсь його частини?» Зауважимо, що на практиці менеджери, які даватимуть відповідь на наведене вище запитання, мають обирати з п'яти альтернативних варіантів, а саме:

1) кадрового потенціалу підприємства торгівлі в цілому;

2) кадрового потенціалу окремого підрозділу підприємства торгівлі (при цьому підрозділом може вважатися як окремий відділ, сектор торгівлі або інші, прямо не пов'язані з наданням торговельних послуг відділи (наприклад, планово-економічний, маркетинговий тощо), так і в цілому об'єкт торгівлі (окремий магазин), якщо йдеться про мережеву торговельну організацію);

3) кадрового потенціалу на різних рівнях управління (корпоративному, діловому, функціональному), що особливо важливо у випадку великої торговельної компанії, діяльність якої може бути диверсифікованою як за форматами об'єктів торгівлі, їх товарною пропозицією та методами обслуговування відвідувачів, так і за географічно-територіальним розміщенням цих об'єктів;

4) кадрового потенціалу, що необхідний для вирішення конкретного завдання або реалізації конкретного проекту в межах діяльності підприємства торгівлі;

5) кадрового потенціалу окремого працівника. При цьому у процесі діагностики працівників різних груп кадрів підприємства торгівлі вагомість одних і тих самих компетентностей у структурі їх потенціалу буде відрізнятися. Тому до початку діагностування потрібно буде чітко визначити, до якої саме групи кадрів належить працівник, кадровий потенціал якого заплановано оцінити. Крім того, якщо йдеться про організацію діагностики на стадії відбору кадрів та/або на стадії випробувального терміну роботи, то основною метою діагностики є отримання даних об'єктивної оцінки рівнів професійної відповідності, фізичної та психологічної спроможності, бажання та готовності потенційного працівника ефективно виконувати функції на тому робочому місці, на яке цей працівник претендує. У випадку, коли йдеться про штатних працівників, діагностика може бути пов'язана, наприклад, з необхідністю визначення кандидатів для внутрішньоорганізаційного переміщення; потреби в навчанні чи підвищенні кваліфікації певного працівника; кадрового резерву; кадрових змін,

що дозволять підвищити продуктивність праці на підприємстві торгівлі і т. п.

У зв'язку з вищезазначеним індекс  $m$  у нерівності (2) може стосуватися не просто стадії управління кадровим потенціалом, але й інших специфічних особливостей самого процесу діагностики, тобто його формату (експрес чи комплексний), масштабів (дослідження всього чи частини кадрового потенціалу) тощо. Беручи це до уваги, пропонуємо в подальшому в економіко-математичній моделі (1)–(3) визначати  $m$  як індекс різновиду діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі, а  $M$  – як кількість імовірних різновидів діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі.

Етап діагностування кадрового потенціалу передбачає саму діагностику кадрів як процес їх дослідження (у т. ч. виявлення притаманних кадрам компетенцій), збір вторинних даних, що характеризують чи впливають на кадрову забезпечення підприємства, та систематизацію всіх зібраних даних. Зауважимо, що показники та методи проведення діагностики кадрового потенціалу вже досліджувалися нами і розглядалися в одній з попередніх наукових публікацій [8]. Проте до цього часу ніхто з наукової спільноти не сформував чіткий перелік принципів, на яких повинно базуватися діагностування кадрового потенціалу підприємства торгівлі. Хоча принципи формування кадрового потенціалу не тільки визначені, але і поділені на дві групи: загальні (базисні) та спеціальні принципи. До першої групи, згідно з різними дослідженнями [9–11 та ін.], належать принципи: системності; рівних можливостей; поваги до людини; командної єдності; правового та соціального захисту; гнучкості; керованості; релевантності; динамічності (або динамізму); варіативності тощо. До другої групи (тобто до спеціальних) науковці [10; 12–13 та ін.] відносять принципи: комплементарності управлінських ролей; оптимізації, унікальності й розвитку кадрового потенціалу тощо.

**В**важаємо, що деякі з наведених вище принципів формування кадрового потенціалу має сенс використовувати і у процесі діагностування (зокрема, принципи системності, гнучкості, динамізму). Проте загальний перелік принципів повинен бути значно ширшим і відповідати основному завданню в процесі цього діагностування, а саме: забезпеченню організації та проведення такого дослідження кадрового потенціалу підприємства торгівлі, що дозволить отримати необхідні дані для розробки якісної кадрової політики дані (табл. 2).

Третій етап – етап обробки даних діагностики – повинен включати в себе, по-перше, розрахунок/визначення одиничних, групових та інтегрального показників кадрового потенціалу підприємства торгівлі; по-друге, аналіз (порівняльний і т. п.) показників діагностики; по-третє, обґрунтування за результатами аналізу висновків щодо наявного стану кадрового потенціалу, його змін у часі, а також відхилень від бажаного. При цьому під бажаним станом кадрового потенціалу пропонуємо розуміти такий його стан, що дозволяє підприємству торгівлі в повному обсязі та своєчасно виконувати весь комплекс необхідних в операційній діяльності робіт (відпо-

відно до різновиду(ів) економічної діяльності за КВЕД по групі G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів» та/або відповідно до формату(ів) об'єкта(ів) торгівлі), працювати беззбитково (або ефективно), утримувати (або покращувати) свою конкурентну позицію на ринку. Водночас вважаємо, що з плином часу бажаний стан кадрового потенціалу підприємства торгівлі може змінюватися під впливом як ендегенних,

так і екзогенних чинників (або зовнішніх та внутрішніх факторів середовища підприємства). Так, зокрема, зміна стратегічних цілей та вибір нової стратегії із сукупності альтернативних, як і внесення коректив у тактичні й оперативні плани діяльності та розвитку підприємства торгівлі, з високим ступенем імовірності обумовляють необхідність внесення коректив і в параметри бажаного стану кадрового потенціалу.

Таблиця 2

Принципи діагностування кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі

Назва принципу	Зміст принципу
1	2
Системності	Полягає в тому, що у процесі діагностики кадровий потенціал має розглядатися як система, в якій існує зв'язок між наявністю на підприємстві торгівлі сукупності кваліфікованих штатних працівників, які мають певні компетенції, професійну підготовку та трудовий досвід, та результатами діяльності / розвитку підприємства торгівлі
Відповідності	Полягає в забезпеченні відповідності між цільовими установками та передумовами проведення діагностики кадрового потенціалу підприємства торгівлі та системою показників/критеріїв, за допомогою яких проводиться діагностування
Раціональності	Полягає в тому, що діагностування кадрового потенціалу повинно проводитися лише за такими показниками/критеріями, за якими підприємство торгівлі може отримати реальні інформаційні дані для подальшої обробки
Достовірності	Полягає в тому, що отримані в ході діагностування дані мають правдиво відображати наявний стан кадрового потенціалу підприємства торгівлі як у цілому, так і окремих його елементів
Детермінізму	Полягає в забезпеченні зворотного зв'язку між результатами діагностування кадрового потенціалу та причинами, що їх зумовили
Цілепокладання	Полягає в тому, що діагностування кадрового потенціалу повинно проводитися для досягнення певних цілей (наприклад, для виявлення прорахунків у кадровій політиці підприємства торгівлі; для прийняття обґрунтованого рішення щодо ротації кадрів і т. п.)
Динамізму (або динамічності) та безперервності	Полягає в тому, що кадровий потенціал підприємства торгівлі під впливом різного роду чинників перебуває в постійному розвитку, а тому його діагностування повинно проводитися з певною часовою періодичністю з метою забезпечення безперервного відстеження будь-яких змін, що можуть негативно або позитивно вплинути на діяльність/розвиток підприємства торгівлі
Доречності	Полягає в тому, що корисність даних, отриманих у ході процесу діагностування кадрового потенціалу, є суттєвою для розробки/коригування кадрової політики підприємства торгівлі, а отже, їх відсутність чи викривлення може призвести до прийняття хибних управлінських рішень як у цілому, так і по відношенню до кадрів
Гнучкості	Полягає в тому, що до системи показників/критеріїв діагностування кадрового потенціалу не тільки можна, але і потрібно вносити корективи, зважаючи на відмінності структурного характеру та/або часові, інформаційні і т. п. обмеження в ході діагностування
Залежності	Полягає в тому, що результати діяльності підприємства торгівлі залежать від його кадрової політики, що, своєю чергою, залежить від того, чи проводиться і яким саме чином діагностування кадрового потенціалу цього підприємства
Обачливості	Полягає в тому, що завжди має бути обґрунтований та зважений підхід до збору даних у процесі діагностики кадрового потенціалу з метою мінімізації ризику будь-якого роду викривлень на етапі обробки даних діагностики
Зрозумілості	Полягає в тому, що отримані в ході діагностування кадрового потенціалу дані мають бути доступні для розуміння їх користувачам (наприклад, тим працівникам підприємства торгівлі, хто приймає рішення по кадровому забезпеченню, розробці загальної стратегії розвитку підприємства та функціональної стратегії управління персоналом тощо)
Розумної достатності	Полягає в тому, що для діагностування кадрового потенціалу потрібно використовувати тільки ті показники/критерії оцінювання, які надають достатньо даних для прийняття управлінських рішень щодо формування/розвитку (або вдосконалення)/реалізації кадрового потенціалу підприємства торгівлі
Порівнюваності	Полягає в тому, що діагностування кадрового потенціалу має ґрунтуватися на такій системі оцінювання кадрів та їх компетенцій, що дозволить порівнювати зміну величини кадрового потенціалу підприємства торгівлі в часі та просторі, порівнювати наявний і бажаний стан цього потенціалу

1	2
Своєчасності	Полягає в тому, що діагностування кадрового потенціалу має дозволити своєчасно отримати необхідні дані тим менеджерам підприємства торгівлі, які приймають рішення щодо кадрової політики цього підприємства, вибору стратегії розвитку за умови ресурсних обмежень і т. п.
Комплексності	Полягає в необхідності врахування абсолютно всіх складових кадрового потенціалу підприємства торгівлі в ході його діагностування
Інформаційної конфіденційності	Полягає в запобіганні безконтрольному витоку інформації, що отримана в ході діагностування кадрового потенціалу, як за межі підприємства, так і за межі тих підрозділів та відповідальних осіб на підприємстві (або в інших організаціях, якщо підприємство торгівлі для діагностування свого кадрового потенціалу вирішило залучити сторонню організацію, що спеціалізується на наданні таких послуг), які для обробки даних та/або прийняття рішень щодо кадрової політики повинні мати доступ до цієї інформації

**Джерело:** авторська розробка.

Прямо впливає на кадровий потенціал підприємства торгівлі (а отже, і на його бажаний стан) організація загальної системи управління підприємством або окремих його підсистем (наприклад, підсистеми управління розвитком персоналу чи управління кар'єрним зростанням). Поява нових ринкових загроз (наприклад, зростання інфляції, геополітичної напруги, зменшення чисельності населення і т. п.) також може (якщо не прямо, то опосередковано) вплинути на діяльність та розвиток підприємства торгівлі, у т. ч. у частині управління його кадровим потенціалом та приведення його до бажаного стану.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що:

1) етапизація (етапи реалізації) процесу діагностики кадрового потенціалу на підприємстві торгівлі передбачає організацію діагностики, безпосередньо діагностування кадрового потенціалу та обробку даних діагностики;

2) у ході організації та проведення діагностики кадрового потенціалу до уваги мають братися структурні характеристики підприємства торгівлі та формат, масштаб та інші особливості різновиду діагностики цього потенціалу, що є прийнятними для підприємства;

3) цільова установка процесу діагностики кадрового потенціалу в сучасних умовах господарювання підприємств торгівлі в Україні має бути спрямована на мінімізацію витрат на реалізацію всіх етапів цього процесу;

4) на сьогоднішній день простежуються певні відмінності у ставленні керівників/менеджерів різних за розміром підприємств торгівлі до діагностики кадрового потенціалу, що, зокрема, обумовлено не тільки полярністю фінансових і кадрових можливостей між підприємствами з точки зору організації та проведення цієї діагностики, а і розбіжностями в інформаційному та методичному забезпеченні. Для подолання виявленого розриву, на наш погляд, має бути розроблений спеціальний інструментарій, що дозволить проводити діагностику кадрового потенціалу на будь-якому підприємстві торгівлі. Крім того, керівникам/менеджерам цих підприємств мають надаватися зрозумілі та детальні інструкції щодо використання цього інструментарію на практиці;

5) є низка передумов прийняття на підприємстві торгівлі управлінського рішення щодо необхідності проведення діагностики кадрового потенціалу, кожна з яких пов'язана з однією з трьох цільових установок: формування, розвиток/удосконалення, реалізація кадрового потенціалу, спрямована на економічне зростання підприємства;

6) у процесі діагностики кадрового потенціалу підприємства торгівлі доцільно визначати відхилення його наявного стану від бажаного, під яким запропоновано розуміти такий стан підприємства, який дозволяє йому в повному обсязі та своєчасно виконувати весь комплекс, необхідних в операційній діяльності робіт, працювати беззбитково (або ефективно), утримувати (або покращувати) свою конкурентну позицію на ринку;

7) на бажаний стан кадрового потенціалу підприємства торгівлі впливають як ендогенні (у т. ч. пов'язані зі структурними характеристиками підприємства торгівлі), так і екзогенні чинники.

**П**оряд з цим, вперше сформовано перелік та уточнено зміст принципів, яких має дотримуватися підприємство торгівлі у процесі діагностики кадрового потенціалу, що дозволить йому зменшити ймовірність настання негативних наслідків та величину ризику помилок і прорахунків у кадровій політиці підприємства. На відміну від наявного переліку принципів формування кадрового потенціалу до принципів діагностики цього потенціалу також включено принципи: відповідності, раціональності, детермінізму, цілепокладання, доречності, достовірності, комплексності, залежності, обачливості, зрозумілості, розумної достатності, порівнюваності, своєчасності, інформаційної конфіденційності.

Результати представленої дослідження в подальшому можуть бути використані для наукових пошуків, присвячених діагностиці інших складових стратегічного потенціалу підприємства торгівлі, а також для вдосконалення чи розробки нового методичного інструментарію для проведення діагностики кадрового потенціалу та оцінювання кадрів на підприємствах торгівлі та інших сфер економічної діяльності. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
2. Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом на підприємстві: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04. Харків, 2010. 305 с.
3. Ибрагимов А. У., Ибрагимова Л. А., Караваева М. В. Сущность и структура кадрового потенциала. *Вестник ВГУ. Сер.: Экономика и управление*. 2014. № 2. С. 49–53.
4. Edwards S. Maintaining the delicate balance when developing high-potential programs. *Talent Development*. April, 2012. Vol. 66, No. 4. P. 60–65.
5. П'ятницька Г. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 4. С. 114–128.
6. Жуковська В. М. Соціальний потенціал розвитку підприємств торгівлі. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2015. Т. 20. Вип. 6. С. 88–93.
7. Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 240–248.
8. Пенюк В. О. Методичні підходи до діагностики кадрового потенціалу підприємств. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 197–203.
9. Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами/пер. с англ. Е. И. Титова; науч. ред. М. А. Беликова. М.: ООО «Группа ИДТ», 2008. 336 с.
10. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2010. № 3 (20). С. 165–170.
11. Холявка Л. Ю. Принципи формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. Вип. 776. С. 190–200.
12. Померанцева Е. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение. М.: Вершина, 2006. 256 с.
13. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации/С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова и др. М.: Альпина бизнес Букс, 2008. 278 с.

**Науковий керівник – П'ятницька Г. Т.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету

## REFERENCES

- Bilorus, T. V. *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Strategic human resources management of enterprise]. Irpin: Natsionalna akademiia DPS Ukrainy, 2007.
- Edwards, S. "Maintaining the delicate balance when developing high-potential programs". *Talent Development*. Vol. 66, no. 4 (2012): 60-65.
- Ibragimov, A. U., Ibragimova, L. A., and Karavayeva, M. V. "Sushchnost i struktura kadrovogo potentsiala" [The nature and structure of personnel potential]. *Vestnik VGU. Seriya: Ekonomika i upravleniye*, no. 2 (2014): 49-53.
- Ivanova, S. et al. *Razvitiye potentsiala sotrudnikov: professionalnyye kompetentsii, liderstvo, kommunikatsii* [The staff development: professional competence, leadership, communication]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008.
- Kholiavka, L. Yu. "Pryntsypy formuvannia i vykorystannia intelektualnoho potentsialu pidpriemstva" [The principles of formation and use of intellectual potential of an enterprise]. *Mened-*

*zhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 776 (2013): 190-200.

Martin, G., and Khetrik, S. *Korporativnyye reputatsii, brending i upravleniye personalom. Strategicheskii podkhod k upravleniyu chelovecheskimi resursami* [Corporate reputations, branding and HR management. Strategic approach to human resource management]. Moscow: Gruppya IDT, 2008.

Moskalenko, V. O. "Osnovni pryntsypy formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva" [Basic principles of formation of personnel potential of the enterprise]. *Biznes-Navihator*, no. 3 (20) (2010): 165-170.

Peniuk, V. O. "Metodychni pidkhody do diahnostryky kadrovoho potentsialu pidpriemstv" [Methodical approaches to diagnostics of personnel potential of the enterprises]. *Ekonomichnyi forum*, no. 1 (2016): 197-203.

Peniuk, V. O. "Kadrovyy potentsial pidpriemstva torhivli: vyznachennia ta skladovi elementy" [Human resources of trading enterprises: definition and elements]. *Biznes Inform*, no. 6 (2015): 240-248.

Piatnytska, H. "Dualnist naslidkiv plynnosti kadrov u vnutrishnii torhivli" [The duality of the impact of staff turnover in the domestic trade]. *Visnyk KNTEU*, no. 4 (2016): 114-128.

Pomerantseva, Ye. *Modeli upravleniya personalom: issledovaniya, razrabotka, vnedreniye* [Models of personnel management: research, development, implementation]. Moscow: Vershina, 2006.

Pysarevska, H. I. "Upravlinnia kadrovym potentsialom na pidpriemstvi" [Personnel management in the enterprise]. *Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2010.

Zhukovska, V. M. "Sotsialnyi potentsial rozvytku pidpriemstv torhivli" [Social development potential of trade enterprises]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*. Vol. 20, no. 6 (2015): 88-93.