

**В.А. Віннікова**, ст. викл.

## **ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Подано методичні підходи до врахування ризику невикористаних можливостей при виборі стратегії з розвитку персоналу за альтернативами кадрової політики.*

*Представлены методические подходы к учету риска неиспользованных возможностей при выборе стратегии по развитию персонала по альтернативам кадровой политики.*

*In the article the methodical going is presented near the account of risk of невикористаних possibilities at the choice of strategy from development of personnel after the alternatives of skilled policy*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Вивчення, оцінка, економічний аналіз кадрового забезпечення на сьогоднішньому етапі розвитку сфери економіки є одним із найважливіших напрямів діяльності підприємств торгівлі. Особливо впливають на систему кадрового забезпечення правильність побудови структури організації, кількісних і якісних показників персоналу, оскільки саме працівники є головною силою і надбанням установ, від умінь, знань та рішень яких залежать концентрація капіталу, розширення мережі структурних підрозділів, видів послуг, використання нових методи і прийомів менеджменту тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Науковий напрям світової економічної думки щодо розвитку системи поглядів на формування та вдосконалення людського капіталу, трудових ресурсів загалом та аналізу кадрового забезпечення торговельних підприємств зокрема постійно вдосконалюється. Біля витоків теорії людського капіталу та його використання були класики економічної думки: В. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Дж. Міль. Визнання людини як особливого виду капіталу пов'язане з іменами Т. Шульца, Г. Беккера, Х. Боуєнома, Дж. Кендрика, Л. Туроу, М. Блауга [2].

Дослідження в галузі аналізу кадрового забезпечення торговельних підприємств привертають і в даний час увагу багатьох вітчизняних і закордонних науковців та практиків. Питанням планування чисельності персоналу, аналізу ефективності його використання, оцінці інвестицій у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації співробітників присвячено праці провідних

учених у галузі економіко-математичних методів, менеджменту, аналізу фінансово-господарської діяльності, освіти. Авторами цих досліджень є В.М. Івахненко, О.А. Кириченко, Л.М. Кіндрацька, А.М. Колот, В.І. Міщенко, М.І. Мурашко.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Наукові напрацювання стосовно аналізу персоналу підприємств, установ, організацій хоч і досить значні, проте проблеми аналізу, пов'язані з прийняттям рішень стосовно інвестування в розвиток кадрового забезпечення, залишаються недостатньо розробленими як у теоретичному, так і в методично-практичному аспектах. Публікації з цієї проблеми присвячені лише окремим напрямом, підходам до її визначення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під кадровим забезпеченням торговельного підприємства розуміється сукупність усіх працівників, що здійснюють покладені на них обов'язки, закріплені за ними їхніми посадовими інструкціями та іншими нормативними документами, забезпечують виконання функцій організації в межах своїх повноважень і компетенцій.

На основі комплексного вивчення теоретичних підходів до обґрунтування економічного аналізу кадрового потенціалу доведено необхідність застосування його як засобу ефективного управління підприємств торгівлі в поєднанні із системою управління за цілями для забезпечення системності в менеджменті та обґрунтованості у прийнятті рішень [4].

Зазначемо, що ефективність та успішність проведення аналітичної роботи, а також правильність зроблених висновків після її завершення залежать від детально продуманої організації економічного аналізу, що зумовлюється специфічним характером діяльності об'єкта аналізу – торговельних підприємств. Створення інформаційного забезпечення повинно орієнтуватися на оптимальний перелік аналітичних завдань.

З'ясовано, що дослідження кадрового потенціалу для вирішення поставлених перед аналізом завдань здійснюється на базі сукупності показників і цифрових даних, що характеризують зміст процесів і явищ, причинно-наслідкові зв'язки, перебіг і результати діяльності об'єкта, що аналізується. Планування персоналу є важливою складовою процесу його постійного формування та приведення у відповідність із потребами розвитку підприємств торгівлі. Тому для ефективного аналізу та управління слід створювати систему показників для чіткої та глибокої оцінки діяльності персоналу і для точного прогнозування його чисельності. Це досягається за рахунок виокремлення факторів, що впливають на адаптованість аналізу до

параметрів відповідних установ, та розробки рейтингового підходу до визначення впливу кожного показника в системі економічних методів на загальну оцінку діяльності та структури персоналу підприємств торгівлі.

Порівнюючи темпи зростання продуктивності праці і темпи збільшення середньої заробітної плати, роблять висновки про ефективність системи мотивації. Економічний ефект від розриву між зазначеними показниками полягає в економії загальних витрат торговельних підприємств.

Під час здійснення такої оцінки та дослідження факторів впливу на службові відносини використовують як загальнонаукові методи, так і спеціальні методи економічного аналізу, статистичні методи тощо.

Кожен з чинників залежить саме від того, наскільки персонал реально має і, що ще важливіше, вміє практично використовувати базу знань, умінь та навичок, без чого входження в будь-яку сферу міжнародного бізнесу не те що неефективно, а часто неможливо [3].

Показник конкурентоспроможності для будь-якого підприємства являє собою підсумок роботи його служб і підрозділів, а також його реакцію на зміну зовнішніх факторів впливу. При цьому особливо важливою є здатність підприємства оперативно й адекватно реагувати на зміни в поведінці клієнтів, в їхніх смаках і перевагах [4].

Систематично порівнюючи в універсальній грошовій формі величини витрат і прибутків інвестицій у розвиток кадрового потенціалу з метою визначення їх економічної прибутковості забезпечуються засоби оцінки майбутніх вигод з точки зору витрат, що мають бути здійснені зараз. Під час проведення аналізу витрат і віддач у навчання працівників обчислення затрат включає не лише калькуляцію грошових видатків, а й підрахунок загальної вартості інвестицій в освіту в показниках альтернативних можливостей, витрачених або установою в цілому, або окремими працівниками [1].

Незважаючи на необхідність, важливість, ефективність інвестицій у персонал, їх стратегічну важливу функціональну значимість в умовах всезростаючої конкуренції важливий ефект для кожної установи повинен бути невідкладним. Тому активне використання інструментів, які допомагатимуть підвищувати конкурентоздатність торговельних підприємств у режимі реального часу, буде запорукою загального успіху для конкуруючих суб'єктів.

Установлено, що під час здійснення аналізу кадрового забезпечення торговельних підприємств важливого значення набуває оцінка витрат на утримання персоналу підприємств торгівлі: фонд

основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Розглядаючи суть питання про ефективність інвестованих коштів у розвиток персоналу торговельних підприємств, слід також провести аналіз використовуваних коштів на професійну підготовку кадрів.

На основі комплексного аналізу визначено, що під час одночасного розгляду певної сукупності проектів із розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств, оцінки їх ефективності і розробки рекомендацій з реалізації окремих з них слід урахувати зв'язки між такими проектами: альтернативність, взаємну незалежність, взаємну залежність та взаємодоповнюваність. Також під час здійснення управлінського аналізу кадрового забезпечення слід вирішити питання, пов'язані з упорядкуванням множини інвестиційних проектів із навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників за окремими критеріями. Такі питання пов'язані з визначенням порядку надання переваги проектам, якщо існує необхідність обрати окремі з них, та із зіставністю ефектів результатів діяльності різних структурних підрозділів підприємств торгівлі відносно абсолютного зразкового об'єкта, яким можуть бути бюджетні чи планові завдання, результати базового періоду тощо [2].

Доведено, що під час проведення економічного аналізу кадрового потенціалу торговельних підприємств рейтингування дозволяє розмістити підібрані об'єкти в певній послідовності однієї розмірності на основі значень показників їх діяльності, тобто виявити порядок надання переваг одному з об'єктів відносно інших.

Аналізуючи необхідність інвестування коштів у розвиток кадрового потенціалу слід керуватися об'єктивними і суб'єктивними оцінками. Тому оцінку, аналіз та опрацювання інформації, необхідної для провадження ефективної кадрової політики торговельних підприємств, а також моделювання можливих варіантів розвитку подій у процесі прийняття рішень про здійснення інвестицій у розвиток кадрового забезпечення неможливо побудувати без належної системи моніторингу, обміну та опрацювання даних у мережевому середовищі за допомогою інформаційних систем і технологій.

Виявляючи ризик в альтернативних варіантах реалізації проекту з розвитку кадрового потенціалу шляхом виявлення потенційних наслідків та побічних ефектів, що можуть настати після реалізації кожної з альтернатив, оцінку ризику невикористаних можливостей слід проводити на підставі даних аналізу фінансової та іншої звітності. Вона полягає в тому, щоб майбутній дохід від

вкладень у розвиток персоналу розглядати як випадкову величину, тобто доходи за кожним працівником змінюються випадково в певних межах. Якщо за кожним працівником визначити конкретні вірогідності його професійного зростання за результатами навчання, зможемо отримати розподіл вірогідностей отримання доходів за кожною альтернативою вкладення коштів [4].

**Висновки.** Дослідження у сфері економічного аналізу кадрового потенціалу та створення системи прийняття рішень на його основі дали змогу зробити такі висновки.

1. Дослідження показали, що у процесі обрання стратегії розвитку персоналу слід урахувувати ризик невикористаних можливостей за альтернативними стратегіями кадрової політики. Відповідно визначаються показники, що характеризують обсяг інвестицій та ризик, що дозволятиме порівнювати між собою різні альтернативи проєктів із розвитку персоналу з погляду на поставлені цілі й створити поле для оцінки різних комбінацій.

2. Доведено, що розрахунок економічного ефекту від розриву між темпами зростання доходів і витратами на використання кадрового потенціалу торговельного підприємства, тобто розрахунок відносної економії коштів установи внаслідок випереджального зростання результатів діяльності над темпами збільшення витрат на кадрове забезпечення, слід здійснювати з урахуванням не лише витрат на оплату праці, а й витрат на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників торговельних підприємств – інвестицій у кадрове забезпечення. Такий підхід дозволить брати до уваги всі витрати, понесені установою на кадрове забезпечення під час оцінки ефективності утримання працівників.

#### *Список літератури*

1. Владимірова, Л. П. Экономика труда [Текст] / Л. П. Владимірова // Дашков, 2000. – С. 159.

2. Гальцов, А. Д. Организация работы по нормированию труда на предприятии [Текст] / А. Д. Гальцов. – М., 1998. – С. 150.

3. Формирование системы мотивации труда на предприятиях в условиях перехода к рыночной экономике [Текст] / В. Н. Гончаров [и др.]. – К. : Техника, 1999. – С. 119.

4. Мельниченко, О. В. Вплив конкурентоспроможності фахівця на ринку праці на формування якісного складу фахівців [Текст] / О. В. Мельниченко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – С. 273–277.

Отримано 30.03.2011. ХДУХТ, Харків.

© В.А. Віннікова, 2011.