

визначено її сутність як філософії муніципального управління. Описано теоретичні та прикладні аспекти реалізації соціально-етичної концепції муніципального маркетингу. Запропоноване визначення муніципального маркетингу, виходячи з цілей збалансованого та стійкого розвитку міста.

**Ключові слова:** концепція муніципального маркетингу, належне управління, соціальна відповідальність, стійкий збалансований розвиток міста.

#### **Аннотація**

Освещена актуальность социально-этической концепции муниципального маркетинга и определена ее сущность как философии муниципального управления. Описаны теоретические и прикладные аспекты реализации социально-этической концепции муниципального маркетинга. Предложено определение муниципального маркетинга, исходя из целей сбалансированного и устойчивого развития города.

**Ключевые слова:** концепция муниципального маркетинга, надлежащее управление, социальная ответственность, устойчивое сбалансированное развитие города.

#### **Annotation**

The urgency of the social-ethical concept of municipal marketing is highlighted and its essence as the philosophy of municipal management is defined. The theoretical and applied aspects of realization of the social-ethical concept of the municipal marketing are described. The definition of municipal marketing on the basis of balanced and stable development of the city is offered.

**Key words:** concept of municipal marketing, proper management, social responsibility, stable balanced development of the city.

**УДК 658.871/.878.07**

**Білявський В.М.,**  
**к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту**  
**Київський національний торговельно-економічний університет**

## **ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми.** Трансформаційні перетворення в економічній і соціальній сферах країни спрямовані на побудову економічної системи, що ґрунтується на ринкових відносинах. В умовах виходу економіки України з кризи та її інтеграції у світове співтовариство особливого значення набуває проблема формування кадрового потенціалу, спроможного забезпечити ефективне управління торговельним підприємством.

Успішне вирішення проблеми відтворення, розвитку й використання кадрового потенціалу формуватиме основу ефективної системи управління підприємством, забезпечить відродження престижності праці та підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні. Так, Н. Краснокутська, О. Федонін, І. Репіна та О. Олексик дослідили й детально описали теоретико-методологічні аспекти формування та оцінювання потенціалу підприємства [1–2], тоді як Т. Білорус вивчала інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту [3]. Вдалою є робота М. Якуби та У. Павлюк [4], у якій вони визначили кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. Але питанням практичного використання їхніх методологічних напрацювань на рівні торговельних підприємств, на жаль, приділена не належна увага.

**Постановка завдання.** Завданням даної статті є дослідження джерел формування кадрового потенціалу торговельного підприємства як основи складової його стратегії розвитку, а також побудова причинно-наслідкової діаграми з проблеми подолання низького рівня кадрового потенціалу торговельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Всі джерела фінансових ресурсів можна поділити на три групи: власні фінанси, позикові кошти та залучені фінансові кошти [5, с. 132].

На даний момент більшість досліджуваних торговельних підприємств м. Києва повністю орієнтується на власні фінансові ресурси. Всі проекти 2008–2010 рр., що впроваджувались на торговельних підприємствах, були фінансовані за рахунок власних коштів підприємств (це пов'язано з

наслідками фінансово-економічної кризи, а саме великі відсоткові ставки на позиковий капітал). Основне джерело цих коштів – нерозподілений прибуток, що є частиною прибутку, який призначений для капіталізації, тобто для реінвестування. Це одна з основних форм резерву власних ресурсів торговельного підприємства, що забезпечують його розвиток.

Забезпечення ефективного функціонування підприємства значною мірою залежить від кадрового потенціалу. Тому, підвищення ефективності управління ним потребує значних капіталовкладень.

В роботі визначено такі додаткові джерела фінансування торговельного підприємства:

- ліквідація нерентабельних товарів та товарів, що мають низьку оборотність на постійній основі або тимчасову низьку оборотність. Оборотність коштів в цьому випадку низька, а товар за час перебування на складі втрачає свою вартість. Пропонується купівля даного товару лише під певний проект, на умовах передоплати;
- оптимізація товарних запасів на складах;
- здача в оренду приміщень, що не використовуються торговельним підприємством, або використовуються неефективно. Після оптимізації складських запасів підприємство зможе отримувати додатковий прибуток за рахунок здачі в оренду цих приміщень;
- модернізація основних засобів зі швидкою окупністю;
- оптимізація чисельності працівників. Розрахунок можливих скорочень персоналу або збільшення виконуваної роботи, розрахувавши робочі прості та марно витрачений час за день роботи працівника.

Окрім залучення фінансових ресурсів, підприємство потребуватиме покращення якості кадрового потенціалу підприємства. Акцент потрібно зробити саме на якості, оскільки процес впровадження нововведень досить складний та потребує ефективного управління ним.

Проблему низького рівня кадрового потенціалу було досліджено за допомогою причинно-наслідкової моделі К. Ісікава (рис. 1).

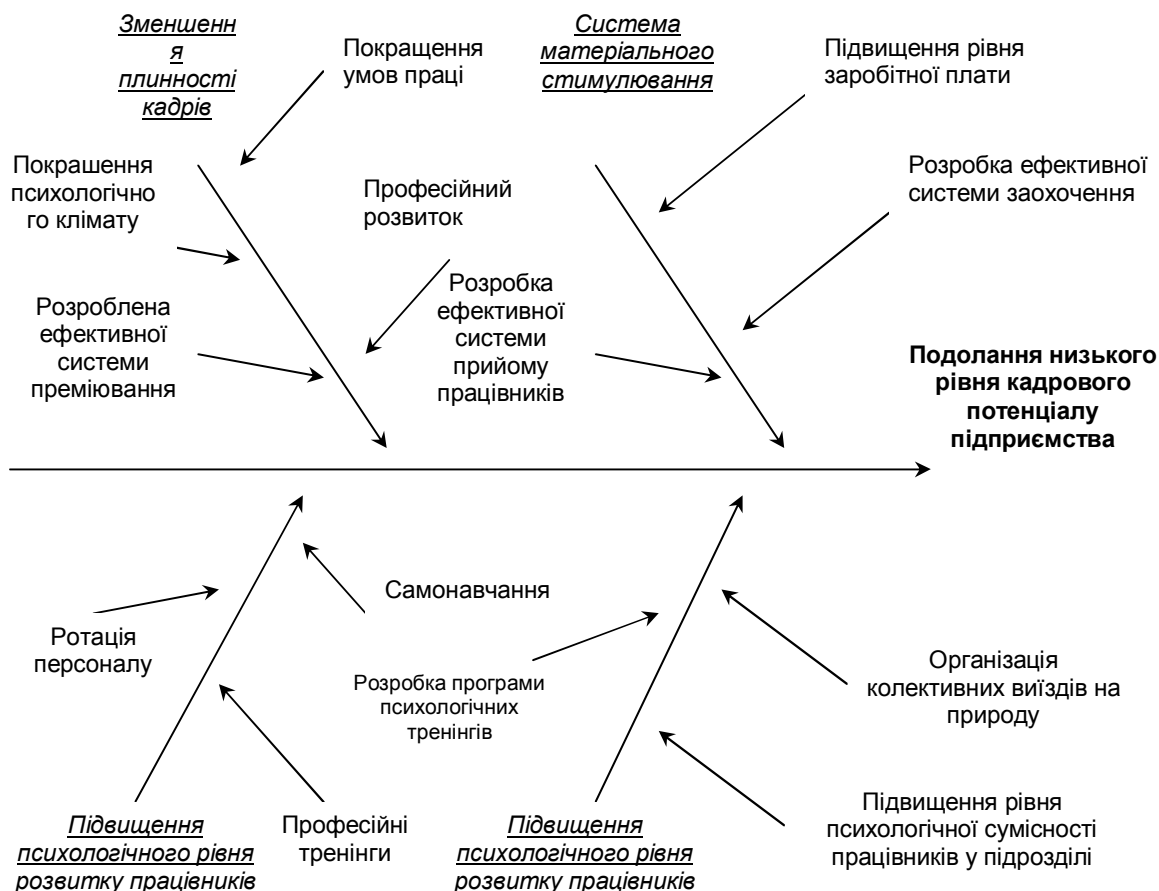
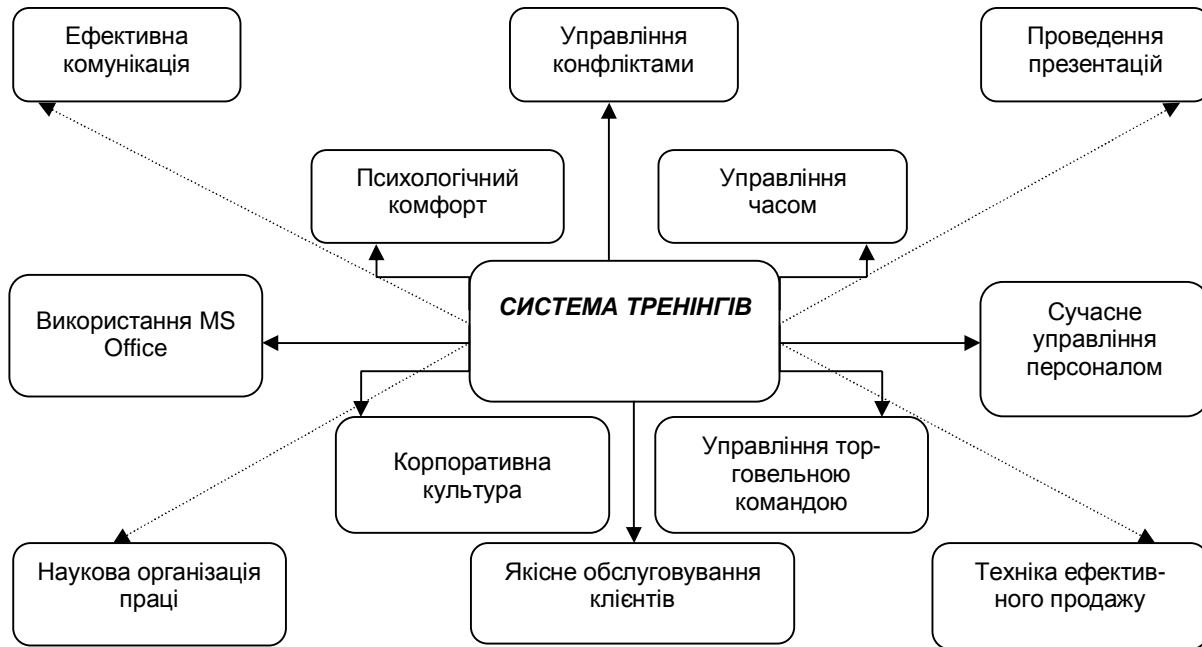


Рис. 1. Причинно-наслідкова діаграма Ісікава проблеми подолання низького рівня кадрового потенціалу підприємства

Формування кадрового потенціалу торговельного підприємства повинно відбуватись на постійній основі, а його збільшення можливе за рахунок покращення якості – шляхом підвищення кваліфікації персоналу, проведення тренінгів і психологічних занять для розуміння зацікавленості та настрою працівників, а також розробки ефективної системи преміювання та стимулювання.

На рис. 2 міститься запропонована система тренінгів для розвитку персоналу торговельного підприємства.



**Рис. 2. Система тренінгів всебічного розвитку персоналу торговельного підприємства**

Теорією і практикою доведено [5, с. 130], що мотивація праці є основою підвищення її продуктивності, ефективного використання трудових ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності функціонування підприємств.

Управління трудовими ресурсами є одним із найскладніших, тому що враховуються індивідуальні характеристики кожного працівника. Особлива складність при використанні кадрового потенціалу полягає в тому, що персонал торговельного підприємства одночасно є об'єктом і суб'єктом управління [6, с. 171]. Суб'єктом управління персонал виступає у ролі керівників різних рівнів управління, тобто тих осіб, які беруть участь у формуванні й реалізації планів торговельного підприємства на майбутнє, координуючи та контролюючи безпосередніх учасників операційного процесу (як об'єктів управління), використовуючи мотиваційні механізми з метою спонукання їх до високопродуктивної діяльності.

За результатами проведеного дослідження доведено, що головним фактором активізації діяльності працівників та ефективного використання кадрових ресурсів у сучасних умовах господарювання є система оплати праці. Тому, важливим елементом кадрового потенціалу підприємства є розподіл винагороди між працівниками, яка повинна базуватися на бальному оцінюванні, що переводиться в інтегруючий коефіцієнт оцінювання результатів праці персоналу, що дозволяє коригувати розмір стимулюючих виплат, а також винагороди за підсумками роботи торговельного підприємства.

Використання такого оцінювання передбачає розробку рівнів кожного показника за п'ятибальною системою [7, с. 55].

При впровадженні бального оцінювання для кожного показника розробляється система рівнів показників і бальне оцінювання цих рівнів.

Аналогічна шкала бального оцінювання має бути розроблена і затверджена за кожним показником на основі чого створюється система бального оцінювання (табл. 1).

Для отримання більш повної інформації щодо заданої проблематики, нами було проведено анкетування персоналу 26-ти досліджуваних торговельних підприємств. За організаційно-правовою формою досліджені торговельні підприємства розподіляються таким чином: 8 товариств з обмеженою відповідальністю, 9 приватних і публічних акціонерних товариств. У свою чергу, за розміром підприємства до 15 осіб складають 65,4 %, тоді як більше 15 осіб мають 34,6 % від загальної кількості підприємств.

Таблиця 1

## Система бального оцінювання результатів праці за показниками

Фактори і показники оцінювання	Коефіцієнт	Бальна оцінка з урахуванням питомої ваги кожного показника				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
<b>I. Підготовка</b>						
1. Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід і компетентність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
<b>II. Відповідальність</b>						
3. Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
4. Своєчасність та якість прийнятих рішень	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
5. Складність функціональних обов'язків	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
<b>III. Управління</b>						
6. Ступінь управління	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Характер управління	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Масштаби управління	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
<b>IV. Особисті якості</b>						
9. Активність та ініціатива в роботі	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
10. Прагнення до підвищення кваліфікації та впровадження передового досвіду	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
<b>ВСЬОГО</b>	1,00	x	x	x	x	x

Коефіцієнт в даній системі балів розраховувався методом ранжування. Тобто, всі фактори і показники оцінювання були прийняті за одиницю, а потім, відповідно до їх вагомості, кожному з них присвоювалася відповідна частка. Таким чином, найбільш важливим показником оцінювання було «прагнення до підвищення кваліфікації та впровадження передового досвіду», якому присвоєно 0,20, а менш вагомим – «освіта», «складність функціональних обов'язків», «ступінь управління», «характер управління» та «масштаби управління» по 0,05.

Таке оцінювання має проводитись один раз на рік. Воно дає змогу керівництву торговельного підприємства вжити заходів щодо стимулювання персоналу, який працює з високою продуктивністю. На кожного працівника заповнюється спеціальна картка за даними показниками. Приклад такої картки на працівників досліджуваних торговельних підприємств наведено в табл. 2.

Таблиця 2

## Картка бального оцінювання результатів праці персоналу досліджуваних торговельних підприємств за показниками

Фактори і показники оцінювання	Коефіцієнт	Бальна оцінка з урахуванням питомої ваги кожного показника				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
<b>I. Підготовка</b>						
1. Освіта	0,05					0,25
2. Досвід і компетентність	0,10				0,40	
<b>II. Відповідальність</b>						
3. Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	0,15					0,75
4. Своєчасність та якість прийнятих рішень	0,15				0,60	
5. Складність функціональних обов'язків	0,05					0,25
<b>III. Управління</b>						
6. Ступінь управління	0,05		0,10			
7. Характер управління	0,05	0,05				
8. Масштаби управління	0,05	0,05				
<b>IV. Особисті якості</b>						
9. Активність та ініціатива в роботі	0,15			0,45		
10. Прагнення до підвищення кваліфікації та впровадження передового досвіду	0,20				0,80	
<b>ВСЬОГО</b>	1,00	0,10	0,10	0,45	1,80	1,00

\* Загальна сумарна оцінка – 3,45 бала.

Ці картки на торговельних підприємствах аналізує група експертів під керівництвом директора. На підставі цих оцінок приймаються відповідні рішення щодо заохочення працівників та диференціюються розміри заохочення при нарахуванні винагороди за підсумками роботи, а також при розподілі прибутку, винагород за результатами роботи, заохочень за вислугу років та інших заохочувальних виплат.

Чим ефективніший організаційно-економічний механізм, чим сильніший його стимулюючий вплив на діяльність, тим з меншими витратами живої та уречевленої праці задовольняється ринковий попит [8, с. 47].

Досліджувані торговельні підприємства як соціальні системи являють собою групу працівників, об'єднану загальною поставленою метою і складають унікальну характеристику цього єднання. Ці системи формуються за допомогою встановлення і розвитку зв'язків між окремими їх елементами (працівниками).

Зв'язки існують доти, поки існує причина, заради якої була створена система [9, с. 69]. З досягненням мети, якщо інших причин не виникає, зв'язки розриваються і ціле розпадається на окремі незалежні елементи. Надійність зв'язків між елементами досліджуваних торговельних підприємств в значній мірі обумовлена відносинами управління. Ці відносини створюють можливість керівництву виробляти управлінські команди, а персоналу – забезпечувати готовність їх виконувати.

Таким чином, керівництву досліджуваних торговельних підприємств потрібно розробити нові положення про преміювання працівників та встановити винагороду за підсумками роботи додатково до системи оплати праці, а також покращити систему нематеріального стимулювання та створити сприятливу атмосферу у колективі, що вплине на ефективність управління кадровим потенціалом торговельного підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** У даній статті побудовано причинно-наслідкову діаграму К. Ісікава з проблеми подолання низького рівня кадрового потенціалу та оцінено джерела його формування. Проведений аналіз показав, що використання цих джерел може призвести до підвищення рівня кадрового потенціалу торговельного підприємства.

Перспективним видається подальше дослідження щодо оцінювання внеску джерел формування кадрового потенціалу у збільшення людського капіталу торговельного підприємства.

#### **Бібліографічний список**

1. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352с.
2. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексик. – К. : Київ. нац. екон. ун-т, 2006. – 316с.
3. Білорус Т. В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту / Т. В. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 4. (34). – С. 170-175.
4. Якуба М. М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації / М. М. Якуба, У. В. Павлюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.7. – С. 302-305.
5. Бортник В. А. Мотиваційна складова формування кадрового потенціалу // В. А. Бортник // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 129-136.
6. Бортник В. А. Заробітна плата – основний мотиваційний чинник підвищення ефективності використання кадрового потенціалу / В. А. Бортник // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ, 2007. – Вип. 63. – С. 168-173.
7. Криворотько І. О. Оцінювання кадрових ризиків на промислових підприємствах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2007. – № 5. – С. 54-57.
8. Прижигалінська Н. В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону / Н. В. Прижигалінська // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – Миколаїв. – Спеціальний випуск 3 (42) – 2007. – С. 43-48.
9. Криворотько І. О. Еволюція кадрового менеджменту / І. О. Криворотько // Економіка і управління. – Сімферополь, 2006. – № 2–3. – С. 66-71.

#### **Анотація**

*В даній статті висвітлена причинно-наслідкова діаграма Ісікава з проблеми подолання низького рівня кадрового потенціалу з оцінкою джерел його формування. Показано, що використання цих джерел може призвести до підвищення ефективності управління кадровим потенціалом та підвищення рівня кадрового потенціалу торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** кадровий потенціал, джерела фінансування кадрового потенціалу, система оплати праці.

### Аннотация

В данной статье освещена причинно-следственная диаграмма Исикавы по проблеме преодоления низкого уровня кадрового потенциала с оценкой источников его формирования. Показано, что использование этих источников может привести к повышению эффективности управления кадровым потенциалом и повышению уровня кадрового потенциала торгового предприятия.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, источники финансирования кадрового потенциала, система оплаты труда.

### Annotation

This article highlights the cause-effect Ishikawa diagram to problems of overcoming low levels of human resources with the assessment of the sources of its formation. Shown that the use of these sources may improve the management of human resources and improve human resource capacity of commercial enterprise.

**Key words:** HR-potential, financial resources, payment system of labour.

УДК 330.124.001.18

Височин І.В.,  
к.е.н., докторант кафедри економіки підприємництва,  
Київський національний торговельно-економічний університет

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОГНОЗУВАННЯ МІСТКОСТІ РИНКУ СПОЖИТКОВИХ ТОВАРІВ

**Постановка проблеми.** Місткість споживчого ринку визначає обсяг і натурально – речову структуру виробництва і споживання спожиткових товарів і послуг населенню. Будучи складовою товарного ринку, споживчий ринок залежно від економічної сутності об'єктів обміну поділяється на ринок спожиткових товарів та ринок послуг.

Дослідження ринку спожиткових товарів у цілому по Україні органічно пов'язане з аналізом формування ринків окремих регіонів. Відстеження регіональних ринків має на меті доповнити та скоригувати характеристики розвитку загального ринку з урахуванням особливостей, що характерні для певних територій, на яких працює конкретне підприємство роздрібної торгівлі (місцевий або локальний ринок). Ситуація, яка складається на ринку спожиткових товарів в цілому та на окремому локальному ринку підприємства роздрібної торгівлі, обумовлює переважну частину рішень в сфері продаж, які ухвалюються на рівні підприємства.

Виходячи з цього для підприємства роздрібної торгівлі при прогнозуванні обсягів продажу товарів важливим є попереднє визначення величини місткості ринку спожиткових товарів у перспективному періоді.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика прогнозування місткості ринку спожиткових товарів вже не одне десятиліття знаходиться в полі зору науковців та практикуючих фахівців. Ще за радянських часів були здійснені ґрунтовні наукові дослідження методологічних засад вивчення попиту, методичних підходів до його прогнозування. Серед дослідників того часу вагомий внесок у розроблення методичних підходів до прогнозування місткості ринку внесли такі науковці як Ф.О. Крутіков, Л.Ф. Столмов, Л.В. Архіпова, Н.Ф. Байов, О.А. Спірін, Г.П. Фомін та ін.

Трансформація економіки України, пов'язана з переходом від соціалістичних засад на ринковий механізм господарювання, спричинила втрату інтересу до напрацювань радянських вчених у даній галузі. Прогнозування товарообороту підприємств роздрібної торгівлі почало базуватися не на попередній оцінці ринкових можливостей, а на простій екстраполяції минулих історичних даних та врахуванні ресурсних обмежень підприємства (товарних, трудових, фінансових, просторових).

Про поновлення інтересу до проблематики прогнозування місткості ринку спожиткових товарів свідчить значна кількість публікацій науковців з даного напрямку досліджень, серед яких можна відмітити напрацювання Г.Л. Азоєва, Л.І. Бушуєвої, Г.М. Богославець, С.С. Герасименка, Є.П. Голубкова, І. Качалова, Л.О. Лігоненко, А.А. Мініна, Л.Г. Рождественської, І.В. Петухової, Н.В. Петухової та цілого ряду практикуючих фахівців.