

of an enterprise and allows to link specific techniques and concepts with particular situations, in order to achieve the objectives of the company in the most efficient way displaying desired situation to which management system of a given situation should move. Application of modern approaches to the development and implementation of HR policy contributed to the formulation of main tasks for trading companies and to the specification of directions for HR policy of an enterprise improvement.

*Keywords:* HR policy, trade enterprise, HR management system, technologies of HR management, system approach.

**References:**

1. Moskalenko, V. (2010). Basic principles of forming potential of the company *Biznes-navihator [Business Navigator]*, vol. 3 (20), pp. 23-27 (in Ukr.).
2. Zhyvolup, K.L. (2015). Role of recruitment, selection and recruitment in the modern enterprise management. *Upravlinnia rozvytkom [Management development]*, vol. 2 (23), pp. 44-45 (in Ukr.).
3. Bavykyn, V. (2000). *Novyj menedzhment [New Management]*. Economics, Moskva, 368 p. (in Russ.).
4. Gerashchenko, T.P. (2013). Enterprise Personnel policy: principles and mechanisms of formation and operation. *Efektivna ekonomika [Efficient Economy]*, vol. 4, pp. 8-12 (in Ukr.).
5. Kibanov, A.Ya. (2006). *Upravlenie personalom organizacii: otbor i oценка pri najme, attestacija [Organization Personnel management: selection and evaluation in the recruitment, certification]*. Examination, Moskva, 416 p. (in Russ.).
6. Davydyuk, T.V. (2009). Manpower, labor potential, labor, human capital, the relationship categories. *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu [Bulletin Zhytomyr State Technological University]*. Ser.: Economics, vol. 1, pp. 30-35 (in Ukr.).
7. Obydyennova, T.S. (2010). Rational personnel management as one of the most important components of the company. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Herald NLTU Ukraine]*, vol. 22.7, pp. 17-29 (in Ukr.).



УДК: 331.101.37

**В. О. Пенюк,**

Київський національний торговельно-економічний університет,  
м. Київ

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА  
СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Анотація*

Обґрунтовано вплив рівня розвитку кадрового потенціалу на конкурентні можливості підприємства. Доведено, що система формування кадрового потенціалу підприємства повинна містити процеси комплектування ядра колективу, створення умов, що сприяють адаптації працівника на підприємстві, організації системи професійно-кваліфікаційної підготовки та всебічного розвитку працівника, а також здійснення заходів, що попереджують виникнення незадоволення працівника своїм становищем. Особливу увагу відведено визначенню складових кадрового потенціалу підприємства. Проведено діагностику кадрового потенціалу та оцінку його складових (особистісних, професійних, інструментальних, міжособистісних (в т.ч. міжкультурних), системних) діючих підприємств торгівлі міста Чернівці. Запропоновано заходи щодо розвитку діяльності підприємств торгівлі на основі визначеного рівня їх кадрового потенціалу.

Ключові слова: підприємство, кадри, кадровий потенціал, компетентності (компетенції), конкурентоспроможність.

**В. А. Пенюк,**

Київський національний торговель-економічний університет,  
г. Київ

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Аннотация

Обосновано влияние уровня развития кадрового потенциала на конкурентные возможности предприятия. Доказано, что система формирования кадрового потенциала предприятия должна содержать процессы комплектования ядра коллектива, создания условий, что способствуют адаптации работника на предприятии, организации системы профессионально-квалификационной подготовки и всестороннего развития работника, а также осуществления мероприятий, что предупреждают возникновения неудовлетворения работника своим положением. Особенное внимание отведено определению составляющих кадрового потенциала предприятия. Проведена диагностика кадрового потенциала и оценка его составляющих (личностных, профессиональных, инструментальных, межличностных (в т.ч. межкультурных), системных) действующих предприятий торговли города Черновцы. Предложены мероприятия относительно развития деятельности предприятий торговли на основе определенного уровня их кадрового потенциала.

Ключевые слова: предприятие, кадры, кадровый потенциал, компетентности (компетенции), конкурентоспособность.

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки будь-якої країни світу, конкурентоспроможність її галузей і підприємств на ринку перш за все залежить як від кількості, так і від якості людських ресурсів. Істотні зміни завдань і функцій управління підприємством сьогодні вимагають створення нових інструментів управління людськими ресурсами задля досягнення ними високих економічних результатів. В умовах загальної інтелектуалізації виробництва людина стає його основною рушійною силою. Об'єктивні соціально-економічні процеси змушують організації орієнтуватися на інноваційний розвиток, і особливу роль в цьому відіграє кадровий потенціал, своєчасна оцінка, розвиток і управління яким може розширити можливості підприємства, вивести його на новий конкурентний рівень, забезпечити його сталий розвиток. Кадровий потенціал є також ключовим фактором економічного розвитку підприємств, адже формування висококваліфікованого кадрового складу – це той ресурс, що здатен забезпечити не тільки кількісні, а й якісні результати.

Сучасні підприємства вже погоджуються із тим, що однією із важливих їхніх переваг є наявність кадрового потенціалу, розуміючи, що він певною мірою визначає ефективність досягнення цілей діяльності чи функціонування господарюючого суб'єкта.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика оцінки, передумов розвитку кадрового потенціалу вже вивчалась такими сучасними науковцями, як: В. Безсмертна, Т. Білорус, У. Галицька, Н. Гебер, В. Гриньова, Т. Давидюк, Л. Дідченко, С. Іваницька, Г. Пазєєва, Г. Писаревська, І. Цветкова, А. Шахно та інші. Проте питання методики проведення діагностики кадрового потенціалу ще не достатньо висвітлені у науковій літературі.

**Метою статті** є визначити стан, проблеми та перспективи розвитку кадрового потенціалу на діючих підприємствах торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** Рівень розвитку кадрового потенціалу безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства. В свою чергу конкурентоспроможне підприємство прагне максимально ефективно використати можливості співробітників, створюючи всі умови для найбільш повної віддачі та інтенсивного розвитку їхнього потенціалу. Досягти оптимальної взаємодії людини й організації – дуже складне, але водночас важливе стратегічне завдання кожної успішної організації. В нашій країні в умовах постійної конкурентної боротьби запорукою успіху будь-якого підприємства є ефективне використання вже існуючого кадрового потенціалу, а також створення умов для професійно-кваліфікаційного розвитку, службового росту та розширення профілю, вмінь та навиків кадрів.

У сучасній економічній літературі поняття «кадровий потенціал» розглядають по-різному, наприклад, як сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, ставлення до праці та інші якісні характеристики [1, с. 8]; або як сукупність кваліфікованих штатних працівників, професійна підготовка та трудовий досвід яких дозволяють виконувати покладені на них у межах діяльності підприємства функції та їх компетентностей (або компетенцій) [2, с. 245].

Формування кадрового потенціалу є першочерговим завданням кожного підприємства, адже головна його мета – зведення до мінімуму резервів потенційних можливостей, які обумовлені розбіжностями якостей, що потенційно сформувалися у процесі навчання здібностей до праці та особистих якостей з можливістю їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційній та фактичній зайнятості у кількісному та якісному відношенні. Система формування кадрового потенціалу підприємства повинна містити такі процеси, як: процес комплектування ядра колективу, що здатний постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу підприємства; створення умов, що сприяють адаптації працівника на підприємстві; організація системи професійно-кваліфікаційної підготовки та

всебічного розвитку працівника; здійснення заходів, що попереджують виникнення незадоволення працівника своїм положенням, з метою скорочення плінності та зменшення негативних наслідків, які обумовлені ним.

У свою чергу, планомірне та обґрунтоване формування кадрового потенціалу підприємства дозволить вирішити наступні задачі: встановити співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць та персоналом; забезпечити оптимальний ступінь завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці; оптимізувати структури працівників з різним функціональним змістом праці.

Водночас зауважимо, що будь-які методи мають тенденцію «застарівати» або перетворюватися в інші (розвиваючись відповідно до часу, технічного чи технологічного стану, потреб суспільства чи ринку), а тому підприємствам слід обирати той метод діагностики, що не суперечить «сучасності».

Беручи до уваги попередні дослідження [3], спробуємо оцінити стан розвитку кадрового потенціалу трьох сучасних підприємств торгівлі міста Чернівці. Оцінку кадрового потенціалу проведемо за його компетентностями (або компетенціями), які є його складовими, серед них: особистісні (передбачають наявність у працівника таких якостей, як відповідальність, здатність та готовність до саморозвитку тощо); професійні (визначаються здатністю успішно діяти на основі практичного трудового досвіду, умінь та знань при вирішенні поставлених професійних завдань); інструментальні (включають когнітивні здібності, лінгвістичні та технологічні уміння та навички); міжособистісні (передбачають наявність у працівника таких рис, як уміння виказувати почуття, здатність до самокритики, а також соціальні навички, пов'язані з процесами соціальної взаємодії і співпраці); системні (поєднують у собі розуміння, знання та здатності, що дозволяють сприймати співвідношення між собою частин цілого й оцінювати місце кожного з компонентів). У межах міжособистісних компетенцій можуть бути виділені також міжкультурні компетентності (компетенції), що пов'язані зі здатністю працівників підприємства успішно спілкуватися з представниками інших культур у процесі виконання своїх обов'язків.

Проведемо діагностику кадрового потенціалу підприємства на прикладі підприємств торгівлі міста Чернівці у 2015 році. На нашу думку, для виваженого прийняття управлінських рішень на підприємстві необхідно більш ґрунтовно проаналізувати результати діагностики кадрового потенціалу даних підприємств. Дані про персонал підприємств торгівлі міста Чернівці, які необхідні для проведення розрахунків, занесені в таблицю 1.

**Дані про персонал торговельних підприємств міста Чернівці у 2015 році\***

| Показник  | ТОВ<br>«Євробуд» | ТОВ<br>«Універсам» | МПП<br>«Максам» |
|---|------------------|--------------------|-----------------|
| Середньооблікова кількість працівників певного періоду  | 6                | 77                 | 8               |
| Кількість ставок згідно штатного розпису  | 6,0              | 109,0              | 7,0             |
| Кількість працівників апарату управління  | 3                | 17                 | 3               |
| Середня заробітна плата апарату управління (грн)  | 2713,3           | 7227,9             | 1418,7          |
| Кількість працівників, які проходили підвищення кваліфікації за останні 5 років   | 1                | 15                 | 1               |
| Чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року   | 5                | 68                 | 6               |
| Чисельність працівників, які звільнились протягом певного періоду   | 0                | 5                  | 1               |
| Чисельність неминуче звільнених певного періоду   | 0                | 0                  | 0               |
| Чисельність працівників, що змінили робочі місця всередині організації протягом певного періоду   | 0                | 2                  | 0               |
| Чисельність працівників із вищою освітою/ із професійно-технічною освітою/ із базовою середньою освітою/ без освіти   | 5/1/0/0          | 63/13/1/0          | 8/0/0/0         |
| Кількість організованих завдань працівників (дані середньомісячні, приблизні)   | 40               | 90                 | 55              |
| Кількість запланованих організованих завдань працівників (дані середньомісячні, приблизні)  | 40               | 90                 | 55              |
| Кількість генерованих ідей працівником протягом певного періоду (дані середньомісячні, приблизні)   | 7                | 17                 | 4               |
| Кількість реалізованих групових робіт, за участю працівника, протягом певного періоду   | 4                | 8                  | 2               |
| Кількість конфліктів, за участю працівника, протягом певного періоду  | 1                | 5                  | 1               |
| Кількість колег, товаришів, партнерів працівника протягом певного періоду (дані середні)  | 2                | 20                 | 3               |
| Кількість зроблених справ, виявлених побажань, підказок працівником протягом певного періоду стосовно до колег підприємства (дані середньомісячні, приблизні) | 19               | 25                 | 18              |
| Кількість запропонованих, реалізованих, прогнозованих інновацій працівником протягом певного періоду (дані середньомісячні, приблизні)                        | 4                | 6                  | 3               |
| Загальна кількість реалізованих (виконаних) практичних завдань працівником протягом певного періоду (дані середньомісячні, приблизні)                         | 8                | 17                 | 11              |
| Доходи від діяльності підприємства (тис.грн)  | 12876            | 79188              | 2118,9          |
| Чисельність працівників, які були в списках організації протягом аналізованого періоду (не менше 3 років)   | 5                | 74                 | 7               |
| Чисельність працівників і-ї кваліфікації згідно з кваліфікацією у дипломі   | 6                | 76                 | 8               |

\*Джерело: статистична та фінансова звітність досліджуваних підприємств.

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки оптимізації використання персоналу, створення основи для планомірного набору та відбору персоналу, виявленню й продуктивного застосування професійного потенціалу співробітників, скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, активної та послідовної політики на ринку праці.

На основі даних таблиці 1 проведемо розрахунок значень складових кадрового потенціалу, а результати занесемо в таблицю 2.

Таблиця 2

### **Оцінка складових кадрового потенціалу торговельних підприємств міста Чернівці у 2015 році**

| Складові кадрового потенціалу                       | Алгоритм розрахунку  | Оптимальне значення | ТОВ «Універсам» | МПП «Максам» | ТОВ «Євробуд» |
|---|--|---------------------|-----------------|--------------|---------------|
| 1   | 2  | 3                   | 4               | 5            | 6             |
| <b>Особистисні</b>                                  |  |                     |                 |              |               |
| Стабільність (С)                                    | $C = \frac{Ч_1}{Ч_{сер}}$ <p>Ч<sub>1</sub> – чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року;<br/>Ч<sub>сер</sub> – середньооблікова кількість працівників певного періоду</p>   | 1                   | 0,83            | 0,88         | 0,75          |
| Цілеспрямо-ваність (Кпк)                            | $K_{пк} = \frac{Ч_з - Ч_{нз}}{Ч_{сер}}$ <p>Ч<sub>з</sub> – чисельність працівників, які звільнилися протягом певного періоду;<br/>Ч<sub>нз</sub> – чисельність неминуче звільнених працівників певного періоду;<br/>Ч<sub>сер</sub> – середньооблікова кількість працівників певного періоду</p> | 0                   | 0,00            | 0,07         | 0,13          |
| <b>Інструментальні</b>                              |  |                     |                 |              |               |
| Уміння до організації діяльності (У <sub>од</sub> ) | $У_{од} = \frac{K_{оз}}{K_{озз}}$ <p>К<sub>оз</sub> – кількість організованих завдань працівників;<br/>К<sub>озз</sub> – кількість запланованих організованих завдань працівників</p>  | 1                   | 1               | 1            | 1             |
| Здатність до генерування ідей (З <sub>г</sub> )     | $З_{гi} = K_{гi}$ <p>К<sub>г</sub> – кількість генерованих ідей працівником протягом певного періоду</p>   | збільшення          | 7               | 14           | 4             |

Продовження табл. 2

| 1   | 2  | 3          | 4    | 5    | 6    |
|---|--|------------|------|------|------|
| <b>Професійні</b>   |  |            |      |      |      |
| Досвідченість<br>(К <sub>вм</sub> )   | $K_{вм} = \frac{Ч_{зрм}}{Ч_{сер}},$ <p>Ч<sub>зрм</sub> – чисельність працівників, що змінили робочі місця всередині організації протягом певного періоду;<br/>Ч<sub>сер</sub> – середньооблікова кількість працівників певного періоду</p>   | ~1         | 0,00 | 0,03 | 0,00 |
| Освіченість<br>(Р <sub>о</sub> )  | $P_o = \frac{Ч_{во}}{Ч_{во} + Ч_{профтех} + Ч_{сер} + Ч_{бо}},$ <p>Ч<sub>во</sub> – чисельність працівників із вищою освітою;<br/>Ч<sub>профтех</sub> – чисельність працівників із професійно-технічною освітою;<br/>Ч<sub>сер</sub> – чисельність працівників із базовою середньою освітою;<br/>Ч<sub>бо</sub> – чисельність працівників без освіти</p> | 1          | 0,83 | 0,82 | 1    |
| <b>Міжособистісні</b>   |  |            |      |      |      |
| Уміння<br>працювати в<br>групі (У <sub>гр</sub> )                                     | $У_{гр} = K_{грр},$ <p>К<sub>грр</sub> – кількість реалізованих групових робіт, за участю працівника, протягом певного періоду</p>   | збільшення | 4    | 8    | 2    |
| Конфліктність<br>(К <sub>кон</sub> )  | $K_{он} = K_{кон},$ <p>К<sub>кон</sub> – кількість конфліктів, за участю працівника, протягом певного періоду</p>  | зменшення  | 1    | 5    | 1    |
| <b>Міжособистісні (у т.ч. міжкультурні)</b>   |  |            |      |      |      |
| Комунікаційна<br>схильність (К <sub>с</sub> )   | $КС = K_c,$ <p>К<sub>с</sub> – кількість колег, товаришів, партнерів працівника протягом певного періоду</p>   | збільшення | 2    | 20   | 3    |
| Доброта (Д)   | $Д = K_c,$ <p>К<sub>с</sub> – кількість зроблених справ, виявлених побажань, підказок працівником протягом певного періоду стосовно до колег підприємства</p>  | збільшення | 19   | 25   | 18   |
| <b>Системні</b>   |  |            |      |      |      |
| Здатність до<br>інноваційної<br>діяльності (З <sub>ід</sub> )                         | $З_{ід} = K_i,$ <p>З<sub>ід</sub> – кількість запропонованих, реалізованих, прогнозованих інновацій працівником протягом певного періоду</p>   | збільшення | 4    | 6    | 3    |
| Здатність<br>застосовувати<br>теоретичні<br>знання на<br>практиці (З <sub>зпз</sub> ) | $З_{зпз} = K_{рпз},$ <p>К<sub>рпз</sub> – загальна кількість реалізованих (виконаних) практичних завдань працівником протягом певного періоду</p>  | збільшення | 8    | 17   | 11   |

Дані таблиці 2 свідчать про наступне: складові особистісних компетенцій на даних підприємствах не відповідають їх оптимальному значенню, за винятком компетенції «цілеспрямованість» на ТОВ «Універсам». Серед професійних складових відчутною різницею між фактичними та оптимальними значеннями є значення компетенції «досвідченість», що свідчить про недостатній досвід працівників на всіх трьох підприємствах, можливо через їх молодий вік або небажання до самовдосконалення. Винятком є рівень освіченості на підприємстві ТОВ «Євробуд». Щодо інструментальних, міжособистісних (у т.ч. міжкультурних) та системних компетенцій, то всі їх значенням на даних підприємствах є додатними. Позитивним було б збільшення їх значень, за винятком складової «конфліктність», оптимальне значення якого повинно зменшуватись або дорівнювати 0. Динаміка даних показників свідчить про необхідність регулярного проведення діагностики рівня кадрового потенціалу на всіх трьох підприємствах. Пріоритетними напрямками роботи на досліджуваних торговельних підприємствах є: зниження плинності кадрів; збільшення рівня досвідченості працівників; зниження рівня конфліктності; збільшення результатів командної роботи, комунікаційного розвитку тощо.

У таблиці 3 наведено результати оцінки показників діагностики кадрового потенціалу торговельних підприємств міста Чернівці у 2015 році.

Дані таблиці 3 свідчать про відповідність лише деяких показників діагностики на досліджуваних підприємствах. Згідно з даними, тільки укомплектованість кадрами є тим показником, значення якого відповідає оптимальному значенню на всіх трьох підприємствах. Значення таких показників, як продуктивність праці, коефіцієнт постійності кадрового складу, коефіцієнт плинності кадрів та рівень відповідності освіти займаній посаді є тільки наближеними до їхніх оптимальних значень. Винятком є ТОВ «Євробуд», де коефіцієнт плинності кадрів та рівень відповідності освіти займаній посаді таки відповідають їхньому оптимальному значенню.

Підсумовуючи все вищесказане, а також беручи до уваги результати діагностики кадрового потенціалу підприємств торгівлі, вважаємо, що на даному етапі його розвитку діяльність підприємств неможлива без впровадження наступних заходів:

- підвищення кваліфікаційного рівня працівників унаслідок участі у різноманітних курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях, застосування обміну досвідом;
- підвищення освітнього рівня працівників, сприяння навчанню працівників;
- формування позитивної атмосфери в колективі, скорочення кількості конфліктних ситуацій;



**Показники діагностики кадрового потенціалу торговельних підприємств міста Чернівці у 2015 році\***

| Показники  | Алгоритм розрахунку   | Оптимальне значення | ТОВ «Євробуд» | ТОВ «Універсам» | МПП «Максам» |
|--|---|---------------------|---------------|-----------------|--------------|
| 1  | 2   | 3                   | 4             | 5               | 6            |
| Продуктивність праці ( $\Pi_n$ )                         | $\Pi_n = \frac{D_n}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$ <p><math>D_n</math> – доходи від діяльності підрозділу / підприємства;<br/> <math>\text{Ч}_{\text{сер}}</math> – середньооблікова кількість працівників у підрозділі / на підприємстві</p>  | збільшення          | 1609,5        | 1028,4          | 353,2        |
| Укомплектованість кадрами ( $K_{ук}$ )                   | $K_{ук} = \frac{\text{Ч}_{шт}}{\text{Ч}_{факт}}$ <p><math>\text{Ч}_{шт}</math> – чисельність працівників, згідно із штатним розписом;<br/> <math>\text{Ч}_{факт}</math> – фактична чисельність працівників</p>  | 1                   | 1             | 1               | 1            |
| Коефіцієнт постійності кадрового складу ( $K_{пкс}$ )    | $K_{пкс} = \frac{\text{Ч}_з}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$ <p><math>\text{Ч}_з</math> – чисельність працівників, які були в списках організації протягом всього аналізованого періоду (не менше 3 років);<br/> <math>\text{Ч}_{\text{сер}}</math> – середньооблікова кількість працівників певного періоду</p>  | 1                   | 0,83          | 0,96            | 0,88         |
| Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{пк}$ )                 | $K_{пк} = \frac{\text{Ч}_з - \text{Ч}_{нз}}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$ <p><math>\text{Ч}_з</math> – чисельність працівників, які звільнилися протягом певного періоду;<br/> <math>\text{Ч}_{нз}</math> – чисельність неминуче звільнених працівників певного періоду;<br/> <math>\text{Ч}_{\text{сер}}</math> – середньооблікова кількість працівників певного періоду</p> | 0                   | 0             | 0,06            | 0,12         |
| Рівень відповідності освіти займаній посаді ( $K_{вп}$ ) | $K_{вп} = \sum \frac{\text{Ч}_{к_i}}{\text{Ч}_{зп_i}}$ <p><math>\text{Ч}_{к_i}</math> – чисельність працівників <math>i</math>-ї кваліфікації згідно з кваліфікацією у дипломі;<br/> <math>\text{Ч}_{зп_i}</math> – чисельність працівників <math>i</math>-ї займаної посади;</p>   | 1                   | 1             | 0,65            | 1            |

\*Джерело: розроблено автором

- розкриття здібностей працівників, стимулювання працівників для розроблення нових бізнес-ідей та раціоналізаторських пропозицій;
- проведення ефективної мотиваційної політики з урахування побажань працівників з метою підвищення їх продуктивності праці та активності;
- сприяння збереженню і покращенню здоров'я персоналу та створення відповідних умов для праці, що зможе ліквідувати або ж значно зменшити негативний вплив роботи на здоров'я працівників, особливо у шкідливих умовах праці тощо.

Отже, у сучасних умовах кадровий потенціал є головним фактором досягнення високих економічних результатів діяльності будь-якого підприємства. Відсутність розуміння його важливості призведе до зниження продуктивності праці кожного працівника і, як наслідок, зниження результатів діяльності підприємства загалом. Грамотна і добре продумана робота з формування, використання, оцінки стану та рівня розвитку кадрового потенціалу на підприємстві є запорукою економічного розвитку будь-якого підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / В. В. Безсмертна. – Луганськ, 2008. – 23 с.
2. Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи / В. О. Пенюк // Бізнес-Інформ. – Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2015. – № 6. – С. 240-248.
3. Пенюк В. О. Методичні підходи до діагностики кадрового потенціалу підприємств / В. О. Пенюк // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 197-203.

**Valeriya Peniuk,**

Kyiv National University of Trade and Economics,  
Kyiv

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF HR POTENTIAL DEVELOPMENT ON  
MODERN ENTERPRISES**

Abstract

The influence of HR potential level of development on the competitive capabilities of an enterprise is justified. It is proved that the system of HR potential of an enterprise should contain the process of recruitment of core staff, creation of conditions for employees' adaptation at an enterprise, organization of the system of vocational qualification training and employees' comprehensive development, as well as the implementation of measures that prevent employees' dissatisfaction with their position. Special attention is paid to the determination of HR potential components of an enterprise. Diagnostics of HR potential of Chernivtsi trade enterprises has been conducted. The evaluation of HR potential components of existing trade enterprises (personal, professional, instrumental, interpersonal (including intercultural), system) is done. Activities toward the development of trade enterprises based on a certain level of their HR potential are offered.

***Keywords:*** enterprise, HR, HR potential, competence, competitiveness.

**Referenses:**

1. Bezsmertna, V.V. (2008). Strategic human resources management company. Abstract to PhD dissertation, Lugansk, 23 p. (in Ukr.).
2. Penyuk, V.A. (2015). Potential of the company trade: the definition and components. Biznes-Inform [Business Inform], vol. 6, pp. 240-248 (in Ukr.).
3. Penyuk, V.O. (2016). Methodological approaches to diagnosis potential of the company. Ekonomichnyy forum [Economic Forum], vol. 1, pp. 197-203 (in Ukr.).



УДК 658.6

**О. Л. Романовська,**

**І. П. Данилюк,**

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ЗАКЛАДАХ  
ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ КРАЇНИ**

*Анотація*

Статтю присвячено розв'язанню проблеми удосконалення управління якістю у ресторанах та готелях України. Проаналізовано сучасний стан ресторанного та готельного бізнесу у країні, досліджено динаміку ринку у розрізі класифікації ресторанів, окреслено основні проблеми та фактори, що впливають на якість послуг ресторанів, обґрунтовано необхідність обов'язкової сертифікації для удосконалення системи управління якістю в ресторанному та готельному бізнесі. Визначено, що підвищення якості ресторанних та готельних послуг потребує від суб'єктів господарювання значних капітальних вкладень і визначає особливу актуальність точних оцінок економічної ефективності заходів щодо підвищення якості і вибору найкращого з множини альтернативних варіантів.

***Ключові слова:*** ресторан, готель, якість, послуга, сертифікація, показники якості.

**О. Л. Романовская,**

**И. П. Данилюк,**

Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ,  
г. Черновцы

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ  
ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА УКРАИНЫ**

*Аннотация*

Статья посвящена решению проблемы совершенствования управления качеством в ресторанах и гостиницах Украины. Проанализировано современное состояние ресторанного и гостиничного бизнеса в стране, исследована динамика рынка в разрезе классификации ресторанов, обозначены основные проблемы и факторы, влияющие на качество услуг ресторанов, обоснована необходимость обязательной сертификации для