

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

*У статті розкрито сутність оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу, розроблено методику бальної оцінки якісних показників конкурентоспроможності управлінського персоналу.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність персоналу, одиничні показники конкурентоспроможності персоналу, загальний показник конкурентоспроможності персоналу.

Становлення українського ринку і насичення його товарами, досвід споживачів, що зростає, та їх знайомство із цивілізованими формами ринкової діяльності в розвинутих країнах істотно підняли рівень потреби суспільства як у кваліфікованих фахівцях, так і в збутовому персоналі, від компетенції, досвіду, професійних знань якого багато в чому залежить конкурентоспроможність торговельного підприємства.

Розробкою проблеми оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу займалось широке коло науковців Л.В. Балабанова [1], П. Дойль [2], Л.С. Шевченко [4]. Нами було запропоновано методику бальної оцінки якісних показників конкурентоспроможності управлінського і збутового персоналу.

Метою статті є розробка методики бальної оцінки якісних показників конкурентоспроможності управлінського персоналу.

За оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу нами були розраховані наступні показники: рівень компетенції, рівень професіоналізму, рівень маркетингової підготовки. Зазначимо, що в процесі дослідження було розглянуто тільки апарат управління і збутовий персонал.

Рівень компетенції характеризує частку фахівців із вищою, середньо спеціальною і середньою освітою і розраховується за формулою:

$$\text{Рівень компетенції} = \frac{3 \cdot Ч_{во} + 2 \cdot Ч_{ссо} + 1 \cdot Ч_{со}}{Ч}, \quad (1)$$

де  $Ч_{во}$  – кількість працівників з вищою освітою, осіб;

$Ч_{ссо}$  – кількість працівників із середньо спеціальною освітою, осіб;

$Ч_{со}$  – кількість працівників із середньою освітою, осіб;

$Ч$  – чисельність працівників;

3, 2, 1 – вагові коефіцієнти, що привласнюються частці працівників відповідно з вищою, середньо спеціальною і середньою освітами.

Розрахунок проводився на основі використання методики бальної оцінки якісних показників рівня освіти. При цьому вища освіта оцінювалася в 3 бали, середня спеціальна – 2 бали, загальна середня – 1 бал.

Таблиця 1 – Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності персоналу в торговельних підприємствах, що досліджуються, бали

Найменування підприємств	Ч (серед), чол.	Кількість працівників, осіб			Рівень компетенції	Кількість працівників, осіб			Рівень професіоналізму	Кількість працівників, осіб			Рівень маркетингової підготовки
		В/О	С/О	З/О		стаж понад 10 р.	стаж від 5 до 10 р.	стаж до 5 р.		з високою якістю знань	з середньою якістю знань	з низькою якістю знань	
МПБП «Люкс»	42	11	21	10	2,02	8	15	19	1,74	0	2	40	1,05
ТД «Лідер Дон»	30	10	16	4	2,20	14	12	4	2,33	2	3	25	1,23
ТОВ ТД «Лапландія»	21	8	11	2	2,29	7	13	1	2,29	1	4	16	1,29
СП ТОВ «Світ меблів»	14	4	6	4	2,00	4	7	3	2,07	1	2	11	1,29
СП ТОВ «Меролла»	143	49	85	9	2,28	36	68	39	1,98	18	24	101	1,42
Фірмовий магазин взуття «Інтертоп»	12	7	4	1	2,50	3	5	4	1,92	1	2	9	1,33
ТОВ «Прогрес»	73	21	42	10	2,15	18	29	26	1,89	2	10	61	1,19
ТД «Литва»	44	14	22	8	2,14	15	14	15	2,00	3	5	36	1,25
ЗАТ «Фірма «Меблі»	304	73	204	27	2,15	181	104	19	2,53	10	22	272	1,14
ТОВ «Пасаж»	17	6	10	1	2,29	6	5	6	2,00	2	5	10	1,53
ТОВ «Черевички»	12	4	6	2	2,17	5	3	4	2,08	1	2	9	1,33
ЗАТ «Донецьк-Взуття»	162	36	94	32	2,02	103	56	3	2,62	7	15	140	1,18
ТОВ Фірма «Леналь»	7	3	4	0	2,43	3	2	2	2,14	3	3	1	2,29
ТОВ «ТАРО»	61	30	21	8	2,49	32	17	12	2,42	8	24	29	1,66
Магазин «Дисней»	11	4	6	1	2,27	7	4	0	2,64	1	5	5	1,64
Магазин-салон «Лунный ветер»	5	2	2	1	2,20	1	4	0	2,20	0	3	2	1,60
ТОВ «Люксет»	6	2	3	1	2,17	2	3	1	2,17	1	1	4	1,50
Магазин-салон «Скарлет»	7	1	3	3	1,71	2	4	1	2,14	1	0	6	1,29
ЗАТ «Дитячий світ»	21	8	11	2	2,29	14	6	1	2,62	3	4	14	1,48
ТОВ «Надія»	12	3	6	3	2,00	6	5	1	2,42	2	1	9	1,42
ТОВ «Ветка сакури»	9	3	4	2	2,11	4	5	0	2,44	1	1	7	1,33
ТОВ «Желание»	31	14	16	1	2,42	10	13	8	2,06	4	6	21	1,45
ТОВ ТД «Європа»	19	10	6	3	2,37	7	11	1	2,32	2	4	13	1,42
ТОВ «Ивушка»	9	3	5	1	2,22	3	5	1	2,22	0	2	7	1,22
ТОВ «Стиль-експрес»	17	5	12	4	2,05	4	9	8	1,81	4	5	12	1,62
ЗАТ «Магазин «Грузія»	28	8	18	2	2,21	15	9	4	2,39	2	3	23	1,25
ТОВ «Сокіл»	36	12	19	5	2,20	26	10	5	2,51	1	7	33	1,22
ТОВ «Росія»	44	15	23	6	2,20	31	12	1	2,68	2	5	37	1,20
ТОВ «Театральний»	26	8	14	4	2,15	10	12	4	2,23	0	4	22	1,15
ТОВ «Щастя»	10	5	4	1	2,40	5	3	2	2,30	1	2	7	1,40
ТОВ «Лілія»	7	2	3	2	2,00	4	3	0	2,57	1	0	6	1,29
ТОВ «Універсал»	10	3	5	2	2,10	6	1	3	2,30	2	0	8	1,40
ЗАТ «Донецький ЦУМ»	382	109	228	45	2,17	231	105	46	2,48	29	32	321	1,24
ВАТ ТЦ «Білий лебідь»	844	403	362	79	2,38	423	286	135	2,34	42	39	763	1,15
ВАТ ТД «Маяк-Дон»	437	113	287	37	2,17	186	164	87	2,23	15	31	391	1,14
ВАТ «Макіївський універмаг»	289	87	192	10	2,27	151	92	46	2,36	18	26	245	1,21

Таблиця 2 – Загальна конкурентоспроможність персоналу на торговельних підприємствах, досліджувались, бали

	Найменування підприємств	Рівень компетенції	Рівень професіоналізму	Рівень маркетингової підготовки	Загальний показник конкурентоспроможності
А-сегмент	МПБП «Люкс»	2,02	1,74	1,05	1,55
	ТД «Лідер Дон»	2,20	2,33	1,23	1,82
	ТОВ ТД «Лапландія»	2,29	2,29	1,29	1,87
	СП ТОВ «Світ меблів»	2,00	2,07	1,29	1,72
	СП ТОВ «Нолла»	2,28	1,98	1,42	1,85
	Фірмовий магазин взуття «Інтертоп»	2,50	1,92	1,33	1,88
В-сегмент	ТОВ «Прогрес»	2,15	1,89	1,19	1,69
	ТД «Литва»	2,14	2,00	1,25	1,73
	ЗАТ «Фірма «Меблі»	2,15	2,53	1,14	1,81
	ТОВ «Пасаж»	2,29	2,00	1,53	1,91
	ТОВ «Черевички»	2,17	2,08	1,33	1,80
	ЗАТ «Донецьк-Взуття»	2,02	2,62	1,18	1,80
С-сегмент	ТОВ Фірма «Леналь»	2,43	2,14	2,29	2,31
	ТОВ «ТАРО»	2,49	2,42	1,66	2,13
	Магазин «Дисней»	2,27	2,64	1,64	2,09
	Магазин-салон «Лунный ветер»	2,20	2,20	1,60	1,95
	ТОВ «Люксет»	2,17	2,17	1,50	1,89
	Магазин-салон «Скарлет»	1,71	2,14	1,29	1,63
D-сегмент	ЗАТ «Дитячий світ»	2,29	2,62	1,48	2,02
	ТОВ «Надія»	2,00	2,42	1,42	1,79
	ТОВ «Ветка сакури»	2,11	2,44	1,33	1,86
F-сегмент	ТОВ «Желание»	2,42	2,06	1,45	1,93
	ТОВ ТД «Європа»	2,37	2,32	1,42	1,96
	ТОВ «Ивушка»	2,22	2,22	1,22	1,80
	ТОВ «Стиль-експрес»	2,05	1,81	1,62	1,82
К-сегмент	ЗАТ «Магазин «Грузія»	2,21	2,39	1,25	1,85
	ТОВ «Сокіл»	2,20	2,51	1,22	1,86
	ТОВ «Росія»	2,20	2,68	1,20	1,89
	ТОВ «Театральний»	2,15	2,23	1,15	1,75
	ТОВ «Щастя»	2,40	2,30	1,40	1,96
	ТОВ «Лілія»	2,00	2,57	1,29	1,83
	ТОВ «Універсал»	2,10	2,30	1,40	1,85
L-сегмент	ЗАТ «Донецький ЦУМ»	2,17	2,48	1,24	1,85
	ВАТ ТЦ «Білий лебідь»	2,38	2,34	1,15	1,85
	ВАТ ТД «Маяк-Дон»	2,17	2,23	1,14	1,75
	ВАТ «Макіївський універмаг»	2,27	2,36	1,21	1,85

За визначення рівня професіоналізму в основу розрахунків було покладено стаж роботи персоналу в торгівлі. Так, стаж роботи до 5 років оцінювався в 1 бал, від 5 до 10 років – 2 бали, понад 10 років – 3 бали.

Рівень маркетингової підготовки персоналу характеризує якість знань персоналу підприємств, що досліджуються, у сфері маркетингу. Із цією метою нами проводилося опитування фахівців і торговельно-оперативного персоналу за спеціально розробленими тестами з 15 питань. Зазначимо, що значущість цього показника істотно зростає в сучасних умовах, оскільки знання маркетингу допомагають орієнтуватися в ринкових умовах, більш повно задовольнити потреби і запити конкретних груп споживачів за допомогою координації товарної, збутової, цінової і комунікаційної політики. А це в підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності і завоюванню стійких конкурентних позицій підприємства на ринку.

Розрахунок зазначених показників свідчить, що для підприємств, що досліджуються, є характерними незначні розбіжності в одиничних показниках конкурентоспроможності персоналу.

В усіх групах підприємств, що досліджувались, можна зазначити середній рівень компетенції і професіоналізму, а також дуже низький рівень маркетингової підготовки.

На підставі проведених розрахунків варто розраховувати загальний показник конкурентоспроможності персоналу за формулою:

$$K_{перс} = 0,36 \cdot P_{комп} + 0,22 \cdot P_{проф} + 0,42 \cdot P_{марк}, \quad (2)$$

де  $K_{перс}$  – загальний показник конкурентоспроможності персоналу;

$P_{комп}$  – рівень компетенції;

$P_{проф}$  – рівень професіоналізму;

$P_{марк}$  – рівень маркетингової підготовки.

Оцінка загальної конкурентоспроможності персоналу свідчить про те, що в А-сегменті найбільш високе значення розрахованого показника можна відзначити в ТОВ ТД «Лапландія» (1,87 бала), Фірмовий магазин взуття «Інтертоп» (1,88 бала). Найбільш низьке значення – у МПБП «Люкс» – 1,55 бала, СП ТОВ «Світ меблів» – 1,73. У цілому можна зробити висновок про середню конкурентоспроможність персоналу на цих підприємствах.

Розглядаючи В-сегмент, слід зазначити, що найбільш конкурентоспроможним є персонал у ТОВ «Пасаж» і ЗАТ «Фірма «Меблі» (відповідно 1,91 і 1,81 балів), найменш конкурентоспроможним – у ТОВ «Прогрес» і ТД «Литва» (1,69 і 1,73 відповідно).

Що стосується С-сегмента (комбінованих підприємств із високим рівнем цін), то в цілому можна зробити висновок про високу конкурентоспроможність персоналу у цій групі підприємств. А найбільш високе значення показника спостерігається у ТОВ Фірма «Леналь» – 2,31 бала (відразу зазначимо, що це найвища оцінка серед усіх підприємств, що досліджувались), ТОВ «ТАРО» – 2,13

бала, магазин «Дисней» – 2,09 бала, низьке значення спостерігається в магазині-салоні «Скарлет» – 1,63.

Що стосується комбінованих підприємств із середнім рівнем цін (D-сегмент) найбільш високим показником конкурентоспроможності є ЗАТ «Дитячий світ» – 2,02 і ТОВ «Ветка сакури» – 1,86 бала. У ТОВ «Надія» розраховане значення становило 1,79 бала, тобто конкурентоспроможність персоналу можна вважати задовільним.

У змішаних підприємствах із високим рівнем цін (F-сегмент) розраховані значення перебувають у межах від 1,80 до 1,96 балів. Найбільше значення загального показника конкурентоспроможності спостерігається у ТОВ ТД «Європа» – 1,96 бала, найменше – у ТОВ «Ивушка» – 1,80 бала.

У К-сегменті підприємства ТОВ «Щастя», ТОВ «Росія», ТОВ «Сокіл» отримали 1,96, 1,89, і 1,86 балів відповідно, що дозволяє зробити висновок про достатньо високу конкурентоспроможність персоналу. Найменше значення загальних показників конкурентоспроможності спостерігається у ТОВ «Лілія» – 1,83 бала.

Розглядаючи універсальні підприємства, зазначимо, що конкурентоспроможність персоналу має середнє значення.

Розрахований загальний показник конкурентоспроможності показав, що в більшості підприємств, що досліджувались, загальне значення показника конкурентоспроможності не перевищує 2 балів.

**Таким чином**, у процесі оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу нами були розраховані наступні показники: рівень компетенції, рівень професіоналізму, рівень маркетингової підготовки. В усіх групах підприємств, що досліджувались, можна зазначити середній рівень компетенції і професіоналізму, а також дуже низький рівень маркетингової підготовки. Розрахунок проводився на основі використання методики бальної оцінки якісних показників.

Подальшими напрямками дослідження є розробка конкурентних стратегій підприємств щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств.

### Література

1. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко. – Донецьк, 2009. – 141 с.
2. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль; перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.
3. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие: [пер. с англ.] / М. Портер. – М.: Вильямс, 2001. – 495 с.
4. Шевченко Л.С. Введение в маркетинг: учеб.-практ. пособие. – Х.: Консум, 2000. – 642 с.