



Л. Д. Гармідер

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства
Дніпропетровського університету ім. Альфреда Нобеля, Україна
garm@ukr.net

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті обґрунтовано доцільність формування системи показників ефективності процесу розвитку кадрового потенціалу. Запропоновано систему показників в управлінні розвитком кадрового потенціалу підприємства для забезпечення потреб різних груп користувачів за такими напрямками, як фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та зростання, взаємодія.

Ключові слова: показники, ефективність, розвиток, кадровий потенціал, торговельне підприємство.

Л. Д. Гармідер

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства Дніпропетровського університету ім. Альфреда Нобеля, Україна

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье обоснована целесообразность формирования системы показателей эффективности процесса развития кадрового потенциала. Предложена система показателей в управлении развитием кадрового потенциала предприятия для обеспечения потребностей разных групп пользователей в таких направлениях, как: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост, взаимодействие.

Ключевые слова: показатели, эффективность, развитие, кадровый потенциал, торговое предприятие.

Larysa D. Garmider

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Dnipropetrovsk Alfred Nobel University, Ukraine
**PERFORMANCE INDICATORS FOR THE PROCESS
OF STAFF POTENTIAL DEVELOPMENT
OF THE TRADING ENTERPRISE**

Abstract. In the article an expedience of performance indicators system for the process of staff potential development forming is proven. The system of performance indicators for the staff potential development is suggested. It will ensure the needs of various user groups in knowledge concerning finances, clients, business processes, learning and growth, communication.

Key words: performance indicators, effectiveness, development, staff potential, trading enterprise.

JEL classification: M12

Постановка проблеми. Підприємства, що дотримуються інноваційного підходу, активно впроваджують збалансовану систему показників оцінки їх діяльності (*Balanced Scorecard – BSC*). Поступово вона починає займати центральне місце у процесах менеджменту на підприємстві. Але питання оцінювання таких процесів, як, зокрема, розвиток кадрового потенціалу, залишаються відкритими на національних підприємствах та потребують вирішення. Важливою складовою розвитку кадрового потенціалу є моніторинг цього процесу за допомогою конкретних показників. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки підходів до формування системи показників ефективності розвитку кадрового потенціалу, яка б задовольняла очікування зацікавлених сторін, давала змогу оцінити і проаналізувати кадровий потенціал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ключові показники ефективності (*Key Performance Indicator – KPI*) характеризують досягнення цілей організації [1]. Спочатку *KPI* розглядалися як інструмент управління в методології системи збалансованих показників, що була запропонована Р. Капланом (*Robert S. Kaplan*) і Д. Нортонем (*David P. Norton*). Вони наголошували, що збалансована система показників забезпечує новий підхід до стратегічного управління будь-якої складності підприємствами, що оперують у різних галузях діяльності [2]. Активне застосування *BSC* на практиці надало можливість фахівцям удосконалювати елементи системи. Проблеми формування системи збалансованих показників розглядало багато вчених, зокрема П. Р. Нівен (*P. R. Niven*) [3], Х. Фрідаг (*H. R. Friedtag*) та В. Шмідт (*W. Schmidt*) [4], Д. Хан (*D. Hahn*) і Х. Хунгенберг (*H. Hungenberg*) [5], К. Рамперсад (*K. Rampersad*) [6], М. Г. Браун (*M. G. Braun*) [8]; М. Бібнев [9], Є. Зайцев [10], І. Івакіна [11], О. Коробков [12], О. Кочнев, І. Фастов [13], І. Тарасенко [14]. Нині відбувається постійний процес адаптації та доопрацювання збалансованої системи показників оцінки діяльності підприємства для її застосу-

вання до конкретних умов функціонування різних соціально-економічних систем і процесів. Ми спиратимемося на концептуальні роботи авторів системи [2; 3; 8].

Метою нашого дослідження є розробка системи показників оцінки ефективності процесу розвитку кадрового потенціалу за ключовими напрямками.

Основні результати дослідження. Традиційна модель збалансованої системи показників Нортон-Каплана містить щонайменше чотири проекції [15]:

1. Проекція фінансів є однією із ключових складових збалансованої системи показників, оскільки фінансові результати – основний критерій оцінки результативності поточної діяльності підприємства.

2. У рамках проекції клієнта оцінюється корисність для споживачів товарів і послуг підприємства.

3. Проекція внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, що підлягають удосконаленню і розвитку з метою зміцнення конкурентної переваги.

4. Проекція навчання та зростання визначає інфраструктуру, яку організація повинна побудувати для забезпечення зростання і розвитку в довгостроковій перспективі.

Особливістю збалансованої системи показників є тимчасова детермінація проекцій. Проекція фінансів характеризує «минуле» підприємства, позаяк її цілі та показники відображають кінцевий результат діяльності, який досягнуто завдяки зусиллям у минулому періоді. Проекція клієнтів і проекція бізнес-процесів свідчать про ефективність поточної діяльності підприємства із формування кінцевого результату розвитку та відповідно відносяться до «сьогодення». У проекції навчання і розвитку закладаються основи майбутнього процвітання або занепаду підприємства.

Окрім усіляких модифікацій моделі збалансованої системи показників Нортон-Каплана, існує цілий ряд альтернативних, але схожих моделей: модель Л. Мейсела (*L. S. Maisel*), модель К. Адамса (*C. Adams*) та П. Робертса

Таблиця

Показники ефективності процесу розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств

Назва	Характеристика
<i>Клієнти</i>	
Частка співробітників, зайнятих продажами	відношення кількості персоналу, що зайняті безпосередньо роботою з клієнтами, до загальної кількості персоналу
Коефіцієнт зміни кількості скарг	відношення кількості скарг від клієнтів після застосування методів розвитку до кількості скарг від клієнтів до застосування методів розвитку
Коефіцієнт зміни позитивних відгуків від клієнтів	відношення кількості позитивних відгуків від клієнтів після застосування методів розвитку до кількості позитивних відгуків від клієнтів до застосування методів розвитку
Рейтинг рекомендацій клієнтів	значення рейтингу від 0 до 10 свідчить про те, чи буде клієнт рекомендувати для відвідування торговельний заклад своїм знайомим
Коефіцієнт завершеності покупок	відношення кількості покупців, що здійснили купівлю, до загальної кількості покупців, що прийшли за покупкою
Кількість втрачених клієнтів	загальна кількість клієнтів, що відмовилася від послуг підприємства на певний період часу, виходячи із різних суб'єктивних чи об'єктивних причин
Частка нових клієнтів	кількісне вираження залучених клієнтів за певний період часу, що вперше звернулися до підприємства
Частка обороту клієнтів	кількісне вираження найбільш цінної для компанії групи клієнтів, яка вимагає персоналізованого підходу до обслуговування, а також постійної уваги до запитів цього типу клієнтів
Рівень надання послуг покупцям	відношення кількості послуг, що надаються покупцям в магазині, до оптимальної їх кількості
<i>Фінанси</i>	
Дохід від клієнта	загальна сума покупок клієнта впродовж усього часу співпраці з клієнтом
Рентабельність продажів клієнтові	обсяг продажів клієнтові (повернення товарів клієнтом, вартість товарів, що продані клієнтові, витрати на заохочення клієнтів, витрати на обслуговування клієнтів) за період
Споживча цінність	сума купівлі кожного клієнта впродовж певного періоду за середньої вартості всіх покупок за період
Валовий прибуток з клієнта	різниця між продажами клієнтові та собівартістю проданих товарів клієнтові за період
Витрати на повернення товарів	відношення загальних витрат на повернення товарів до повернення товарів до загального обсягу продажів
Співвідношення продажів до відвідувань	відношення кількості угод (продажів) за період до кількості відвідувань за період
Частка повернення товарів	відношення кількості одиниць поверненого товару до кількості проданих одиниць товару
Рівень продуктивності	відношення заробітної плати до обсягу продажу (у годину)
Рівень повернення інвестицій	відношення витрат на навчання до загальних витрат компанії; витрати на навчання одного працівника; дохід, отриманий від навчання одного працівника
<i>Навчання та зростання</i>	
Коефіцієнт зміни виконання стандартів обслуговування	відношення частки дотриманих стандартів обслуговування після застосування методів розвитку до частки впроваджених стандартів обслуговування до застосування методів розвитку
Коефіцієнт презентації акцій співробітниками	відношення кількості співробітників, які проводять презентації акцій після застосування методів розвитку, до кількості співробітників, що проводять презентації акцій до застосування методів розвитку
Коефіцієнт задоволеності співробітників	відношення рівня задоволеності якістю внутрішнього сервісу після застосування методів розвитку до рівня задоволеності якістю внутрішнього сервісу до застосування методів розвитку
Рівень інноваційності	відношення кількості нововведень, запропонованих співробітником після навчання, до кількості нововведень, запропонованих співробітником до навчання
Зміна рівня знань	відношення кількості співробітників, які отримали нові знання (чи не отримали нові знання) або систематизували існуючі знання (чи не систематизували знання) до загальної кількості співробітників
Ступінь задоволеності співробітника навчанням на підприємстві	відношення кількості співробітників, які задоволені навчанням, до загальної кількості співробітників, що навчалися, за певний період
Коефіцієнт задоволеності потреб	відношення рівня задоволеності потреб внутрішніх клієнтів після застосування методів розвитку до рівня задоволеності потреб внутрішніх клієнтів до застосування методів розвитку
Рівень засвоєних знань і навичок	порівняння результатів оцінки знань перед проведенням навчання із результатами оцінки після навчання
<i>Взаємодія</i>	
Рівень виконання стандарту обслуговування за даними моніторингу «Таємний покупець»	співвідношення отриманих методом опитування балів щодо виконання стандарту обслуговування до максимальної кількості балів
Інтегральний показник якості торговельного обслуговування	показник відношення фактичної частки відвідувачів, що зробили покупку, до еталонної частки відвідувачів, які придбали товар, помножений на показник відношення фактичного часу на очікування обслуговування до еталонного часу на очікування обслуговування
Рівень культури обслуговування (думка покупців)	співвідношення отриманих методом опитування балів щодо рівня культури обслуговування в магазині до максимальної кількості балів
Рівень додаткового обслуговування покупців	відношення кількості додаткових послуг, що надавалися покупцям у момент перевірок, до кількості передбачених додаткових послуг
Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів	відношення фактичних затрат часу на придбання товарів у магазині до оптимальних затрат часу
Сприятливий клімат для співпраці та взаємовигідні перспективи	співвідношення отриманих методом опитування балів щодо лояльності та довіри клієнтів до максимальної кількості балів
Рівень задоволеності співробітників якістю внутрішнього сервісу	співвідношення отриманих методом опитування балів до максимальної кількості балів за такими параметрами, як: навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації працівників; ріст задоволеності працівників умовами праці; підтримка зайнятості (створення нових робочих місць або зростання фонду заробітної плати)
Рівень зміни поведінки співробітників після застосування методів розвитку	співвідношення отриманих методом опитування балів щодо поведінки співробітників після застосування методів розвитку до кількості балів щодо поведінки співробітників до застосування методів розвитку

Джерело: Розроблено автором за [19-24]

(P. Roberts) [16], «tableau de bord» [17] та ін. Найбільш успішно й розроблено з аналогічних систем стратегічного управління вважається система збалансованих показників. Але вона вимагає подальшої адаптації до української специфіки і вимог конкретного підприємства.

Враховуючи переваги та недоліки окреслених вище моделей збалансованої системи показників, ми синтезували оригінальну модель збалансованої системи показників розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства, що наведена на рис.

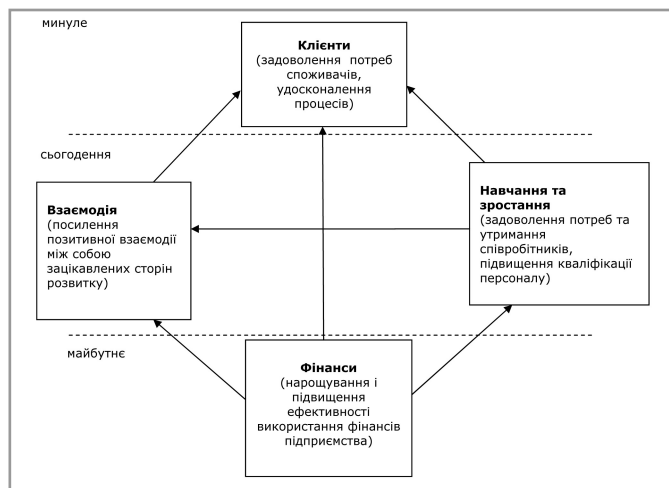


Рис. Модель збалансованої системи показників процесу розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства

Джерело: Розроблено автором за [2; 3; 8; 15; 16; 18]

Фінансові показники збережено у запропонованій системі показників, оскільки вони оцінюють економічні результати діяльності та є індикаторами відповідності стратегії розвитку кадрового потенціалу, її здійснення і втілення загальному плану вдосконалення підприємства у цілому. Фінансові ресурси – це база, на якій ґрунтується процес розвитку кадрового потенціалу, й одночасно інструментом, за допомогою якого можна безпосередньо впливати на розвиток персоналу торговельного підприємства, коригувати стосунки між працівниками, а також із іншими зацікавленими особами. Клієнтська складова нами розглядається як споживач середовища, де конкурує підприємство, а також як показники результатів його діяльності у цільовому сегменті ринку. Клієнтська складова дозволяє сформулювати стратегію розвитку кадрового потенціалу, орієнтовану на споживача і цільовий сегмент ринку, аби в майбутньому вона забезпечила очікуваний рівень прибутковості. Показники внутрішніх процесів на торговельному підприємстві, на нашу думку, мають бути засновані на пріоритетах, відображених у клієнтській проекції. Слід визначити, які ключові процеси вдосконалювати в першу чергу, щоб поліпшити взаємодію і підвищити вірогідність досягнення успіху в задоволенні потреб клієнтів. Складова навчання та розвитку персоналу визначає інфраструктуру, яку належить створити, щоб забезпечити довготривале зростання і вдосконалення. Дві попередні складові системи формували чинники, найбільш значущі для сьогодення та майбутнього бізнес-процесів. Підприємство зуміє досягти довгострокових цілей за умови постійного вдосконалення у процесі створення вартості для клієнтів і акціонерів.

Однією із найважливіших проекцій збалансованої системи показників виступає взаємодія учасників процесу розвитку кадрового потенціалу. Концептуальна взаємодія на підприємстві повинна складатися з трьох елементів, що відбивають суб'єктно-об'єктну взаємодію у ланцюгу споживач – підприємство – персонал. Взаємодію як процес необхідно спрямовувати на досягнення цілей споживачів послуг, мети підприємства у сфері якості й особистих цілей працівників, що беруть участь у створенні послуги.

Таким чином, враховуючи все вищезазначене, у табл. нами наведено показники процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства, що відповідають моделі збалансованої системи показників стратегічного розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства, яка зображена на рис.

Висновки. Таким чином, у цілому збалансована система показників переводить загальне бачення і стратегію підприємства в цілі та завдання за допомогою збалансованої системи складових. Чотири складових дозволяють досягти балансу між довго- і короткостроковими цілями, між бажаними результатами та факторами їх досягнення, а також між жорсткими об'єктивними критеріями і м'якшими суб'єктивними показниками. Перевага запропонованої системи показників полягає в тому, що: по-перше, для керівників та власників підприємства вона є постійним джерелом інформації про розвиток кадрового потенціалу; по-друге, в основі групи показників закладено ідею про те, що навчання потрібне для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, а відтак для підвищення ступеня задоволення потреб споживачів, що, своєю чергою, сприятиме поліпшенню фінансових результатів підприємства. Розуміння причинно-наслідкових взаємозв'язків між показниками ефективності розвитку кадрового потенціалу дає змогу керівникам спрямувати роботу окремого підрозділу і підприємства загалом на досягнення визначених цілей та поставлених завдань.

Література

1. Вихров А. А. Интеграция систем KPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления / А. А. Вихров, П. А. Леконцев // Управление компанией. – 2005. – № 10(53). – С. 15.
2. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
3. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен; пер. с англ. [под ред. О. Б. Максимовой]. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
4. Фридаг Х. Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Х. Р. Фридаг, В. Шмидт; пер. с нем. М. Реш. – М.: Омега-Л, 2006. – 267 с.
5. Хан Д. Пик. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг; пер. с нем. [под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукшевича и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
6. Рамперсад К. Х. Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность / К. Х. Рамперсад; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
7. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парментер; пер. с англ. А. Платова. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 288 с.
8. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; пер. с англ. Ю. Сакулъна [под ред. Е. Дронова]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
9. Бибнев М. В. Внедрение сбалансированной системы финансовых показателей как залог устойчивого развития предприятия: новая методика «финансовый треугольник» контроллинга / М. В. Бибнев // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 23. – С. 33–37.
10. Зайцев Е. В. Balanced Scorecard как инструмент управления системой конкурентных преимуществ и реинжинирингом бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Е. В. Зайцев. – Режим доступа: <http://www.acgroup.ru/publics/zaitsev/>
11. Ивакина И. Сбалансированная система показателей / И. Ивакина. – Х.: Фактор, 2007. – 163 с.
12. Коробков А. The Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей) – новые возможности для эффективного управления / А. Коробков // Управление компанией. – 2005. – № 6. – С. 24–31.
13. Кочнев А. Ф. Разработка сбалансированной системы показателей шаг за шагом [Электронный ресурс] / А. Ф. Кочнев, И. С. Фастов. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>
14. Тарасенко І. О. Сталый розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: монографія / І. О. Тарасенко. – К.: КНУД, 2010. – 390 с.
15. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 21 с.
16. Ольве Н. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 368 с.
17. Редченко К. Показательное несогласие balanced scorecard и tableau de bord [Электронный ресурс] / К. Редченко. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>
18. Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалан-

сированню систему показателів / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нор-тон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 149 с.
 19. Лобанов Н. Ключевые показатели эффективности в розничной торговле [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.blackbay.ru>
 20. Шавровская М. Н. Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка / автореф. дис. ...канд. экон. наук : спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) / М. Н. Шавровская. – Омск, 2011. – 22 с.
 21. Салиев Ш. А. Совершенствование организационно-экономических условий повышения качества торгового обслуживания населения розничной торговли : автореф. дис. ...канд. экон. наук : спец. 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством / Ш. А. Салиев. – М., 2008. – 20 с.
 22. Бозуленко О. Я. Елементи якості торгового обслуговування покупців та методика оцінки її рівня [Електронний ресурс] / О. Я. Бозуленко. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/>
 23. Павлова В. А. Стандарты обслуживания в системе обеспечения безопасности потребления / В. А. Павлова // Академичний огляд. – 2011. – № 2 (35). – С. 93–99.
 24. Смирнов Е. В. Показатели оценки эффективности развития персонала как социального результата деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Е. В. Смирнов. – Режим доступа : <http://www.nbu.gov.ua>
 Стаття надійшла до редакції 11.12.2012

References

1. Vikhrov, A.A., Lekomtsev, P.A. (2005). Integration of the systems of KPI/BSC and budget in the single instrument of management. *The Management of the Company*, 2005, no. 10 (53), p. 15 (in Rus.).
 2. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2003). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Moscow: Olimp business, 2003. 320 p. (in Rus.).
 3. Niven, P.R. (2005). *Balanced Scorecard For Government and Nonprofit Agencies*. Dnepropetrovsk: Balance business book, 2005. 336 p. (in Rus.).
 4. Friedag, H.R., Schmidt, W. (2006). *Balanced Scorecard*. Moscow: Omega L, 2006. 267 p. (in Rus.).
 5. Hahn, D., Hungenberg, H. (2005). *Planning und Controlee. Value-based conceptions of controlling*. Moscow: Finances and statistics, 2005. 928 p. (in Rus.).
 6. Rampersad, H.K. (2004). *Universal Scorecard business: How to achieve results, maintaining the integrity*. Moscow: Alpina Business Books, 2004. 352 p. (in Rus.).
 7. Parmenter, D. (2008). *Key Performance Indicators. Develop, Implement and Use Winning KPIs*. Moscow: Olimp business, 2008. 288 p. (in Rus.).
 8. Braun, M.G. (2005). *Beyond the Balanced Scorecard*. Moscow: Alpina Business Books, 2005. 226 p. (in Rus.).

9. Bibnev, M.V. (2006). Introduction of the balanced system of financial indexes as mortgage of steady development of enterprise: new methods «financial triangle» of controlling. *Economic analysis: Theory and Practice*, 2006, no. 23, pp. 33–37 (in Rus.).
 10. Zaytsev, E.V. *Balanced Scorecard as an instrument of management the competitive advantage system and the business processes re-engineering*. Available at <http://www.acgroup.ru/publics/zaitsev/> (in Rus.).
 11. Ivakina, I. (2007). *The balanced scorecard system*. Kharkov: Faktor, 2007. 163 p. (in Rus.).
 12. Korobkov, A. (2005). The Balanced Scorecard – new possibilities for an effective management. *The Management of the Company*, 2005, no. 6, pp. 24–31 (in Rus.).
 13. Kochnev, A.F., Fastov, I.S. *Development of the Balanced Scorecard System of step by step*. Available at <http://www.iteam.ru/> (in Rus.).
 14. Tarasenko, I.Q. (2010). *Steady development of enterprises of light industry: theory, methodology, practice*. Kiev: Kiev National University of Technologies and Design, 2010. 390 p. (in Rus.).
 15. Niven, P.R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Dnepropetrovsk: Balance Club, 2003. 21 p. (in Rus.).
 16. Olve, N., Roy, J., and Wetter, M. (2003). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Moscow: Williams, 2003. 368 p. (in Rus.).
 17. Redchenko, K. *Model disagreement balanced scorecard and tableau de board*. Available at <http://www.cfin.ru> (in Rus.).
 18. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). *The Strategy-Focused Organization. As organizations, applying the Balanced Scorecard system, succeed in a new business-environment*. Moscow: Olimp business, 2004. 149 p. (in Rus.).
 19. Lobanov, N. *Key performance indicator in the retail trading*. Available at: <http://blackbay.ru/> (in Rus.).
 20. Sharovskaya, M.N. (2011). Personnel oriented to the client: forming and estimation. *Dr. econ. sci. diss.* Omsk: Omsk State University of F. Dostoevsky, 2011. 22 p. (in Rus.).
 21. Saliev, Sh.A. (2008). Perfection of organizationally economic terms of up-grading of trade maintenance of population of retail trading. *Dr. econ. sci. diss.* Moscow: Russian State Trade and Economic University, 2008. 20 p. (in Rus.).
 22. Bozulenko, O.Ya. (2011). Elements of quality of customers trade maintenance and methods of estimation of her level. *Innovative Economy*, 2011, no. 3, pp. 52–57 (in Ukr.).
 23. Pavlova, V.A. (2011). Standards of service in the system of safety of consumption providing. *Academic Review*, 2011, no. 2 (35), pp. 93–99. (in Rus.).
 24. Smirnov, E.V. (2009). Indicator of estimation of staff development efficiency as a social result of activity enterprise. *Business Inform*, 2009, no. 11(2), pp. 177–179 (in Rus.).

Received 11.12.2012

УДК 614.215:658.64

Н. І. Ведмідь

кандидат економічних наук, доцент, докторант
 Київського національного торговельно-економічного університету, Україна
 nadijaw@ukr.net

ФУНКЦІОНАЛЬНО-ЦІЛЬОВЕ НАПОВНЕННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ ТА ОЗДОРОВЧОЇ ПОСЛУГИ В ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ

Анотація. У статті досліджуються роль і цільове наповнення санаторно-курортної та оздоровчої послуги в ієрархії потреб у взаємозв'язку зі зміною цінності здоров'я в системі людських потреб. Окреслено сутнісні ознаки санаторно-курортної й оздоровчої послуги з урахуванням ієрархії цінностей здоров'я та функціонально-цільового наповнення.

Ключові слова: санаторно-курортна та оздоровча послуга, здоров'я, цінність здоров'я, медико-біологічна функція, превентивно-валеологічна функція, вітальні потреби.

Н. И. Ведмедь

кандидат экономических наук, доцент, докторант
 Киевского национального торгово-экономического
 университета, Украина

ФУНКЦИОНАЛЬНО-ЦЕЛЕВОЕ НАПОЛНЕНИЕ САНАТОРНО-КУРОРТНОЙ И ОЗДОРОВИТЕЛЬНОЙ УСЛУГИ В ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Аннотация. В статье исследуются роль и целевое наполнение санаторно-курортной и оздоровительной услуги в иерархии потребностей во взаимосвязи с изменением ценности здоровья в системе человеческих потребностей. Очерчены существенные признаки санаторно-курортной и оздоровительной услуги с учетом иерархии ценностей здоровья и функционального целевого наполнения.

Ключевые слова: санаторно-курортная и оздоровительная услуга, здоровье, ценность здоровья, медико-биологическая функция, превентивно-валеологическая функция, витальные потребности.

Nadiya I. Vedmid

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
 Hab. Doctorate Seeker, Kiev National
 Trade & Economics University, Ukraine

FUNCTIONAL AND PURPOSE FILLING OF SANATORIUM-RESORT AND HEALTHCARE SERVICE IN THE HIERARCHY OF NECESSITIES

Abstract. In the article a role and a special purpose of a sanatorium-resort and health care service is probed in the hierarchy of requirements in interconnection with the change of health value in the system of human necessities. Essential characteristics of sanatorium-resort and health service in the account of hierarchy of health values are outlined taking into account functional-purpose filling.

Key words: sanatorium-resort and health service, health, health value, medical-biological function, preventively valeological function.

JEL classification: A13, I12, L20

