

## 2.7. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Реалізація резервів економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств значною мірою залежать від спроможності їхніх працівників краще відповідати вимогам та викликам конкурентного середовища порівняно з іншими підприємствами-конкурентами у місті, регіоні, країні (світі).

Водночас забезпечення конкурентоспроможності персоналу у певному напрямі є неможливим без застосування адекватних методів дослідження рівня набутих конкурентних переваг.

Справедливо підкреслити, що в науковій літературі дотепер залишаються дискусійними методичні підходи у дослідженні конкурентоспроможності працівників. Пояснення бачимо в тому, що дослідження конкурентоспроможності працівників є досить новим напрямком науки про працю. У сучасній науковій літературі значно більше вивченими залишаються питання конкурентоспроможності продукції, товарів, підприємств, країн, ніж конкурентоспроможність працівників.

Огляд наукових джерел [6; 193; 166; 213] доводить, що у світовій практиці методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності персоналу дуже часто є «вбудованими» у загальні методики оцінювання конкурентоспроможності фірм та корпорацій, якими визначається комплекс впливових чинників на шляху реалізації стратегій, важелі впливу на підвищення рентабельності продукції, конкурентні позиції на ринку. Йдеться, зокрема, про методичні підходи, які містять оцінку конкурентоспроможності кадрів у складі оцінок конкурентоспроможності організацій та корпорацій: «Метод конкурентних переваг», метод «PIMS», метод за моделлю «Мак-Кінсі», метод аналізу GAP, метод LOTS, метод SWOT-аналізу та інші (їх стисла характеристика викладена у табл. 1).

Аналіз наведених прикладів моделей та методів (табл. 2.7.1) свідчить, що оцінка конкурентних переваг організації (корпорації, фірми), що містить і кадрову складову, є комплексною, часто враховує стан внутрішнього і зовнішнього

## 2.7. Методичні підходи дослідження конкурентоспроможності працівників

середовища підприємства, потребу порівняльного оцінювання конкурентних переваг певного об'єкта та його конкурентів за низкою показників, які стосуються кадрів, управління, виробництва, маркетингу, продукції, фінансів.

**Таблиця 2.7.1 – Методи дослідження конкурентоспроможності працівників у складі оцінок конкурентоспроможності організацій та корпорацій**

Методи (моделі)	Сутність методичних засад дослідження
«Метод конкурентних переваг»	На основі статистики, експертного опитування інтегральним шляхом визначається сукупність переваг організації (структурних, ресурсних, технічних, управлінських, ринкових), які з урахуванням їх вагомості включаються до показників конкурентоспроможності персоналу, послуг, товарів (продукції), підприємства загалом
Метод «PIMS»	Базується на використанні множини змінних для виявлення конкурентних факторів економічного успіху компанії (йдеться про оцінку сприятливої кон'юнктури, відповідності продукції попиту з урахуванням якості людського капіталу компанії)
Модель Бостонської консалтингової групи	Застосовується двовимірний підхід ідентифікації та корегування позицій предмета дослідження у стратегічному просторі залежно від обраних факторів конкурентних переваг, їх динаміки (змісту і впливу) та специфіки поставлених завдань
Метод за моделлю «Мак-Кінсі»	Базується на оцінці конкурентоспроможності стану об'єкта дослідження (організація, персонал, продукція) через побудову матриці. Для оцінок використовуються сукупність показників, сформована за ознаками «стратегічний стан» (гарний, середній, поганий) та «привабливість» (висока, середня, низька)
Метод аналізу GAP	Ґрунтується на формуванні стратегічних цілей діяльності на основі визначення та аналізу альтернативних конкурентних позицій з метою залучення кращих ресурсів, зокрема людських (з перевагами у компетенціях) задля досягнення високої конкурентоспроможності

Методи (моделі)	Сутність методичних засад дослідження
Метод LOTS	Передбачає діагностику стану розвитку організації з позицій досягнення конкурентоспроможності, реалізації наявних стратегій, обраних цілей (довгострокових, короткострокових), перспектив формування колективу конкурентоспроможних працівників
Метод SWOT-аналізу	Шляхом аналізу та порівнянь визначаються конкурентні переваги та загрози, сильні і слабкі сторони діяльності організації з побудовою дерева конкурентоспроможності, нульовий рівень якого – комплексний показник конкурентоспроможності певного об'єкта (персоналу, товару, послуги тощо), перший рівень – корисний ефект (інтегральний показник якості, сукупні витрати, умови застосування об'єкта)
Метод вивчення профілю об'єкта	Передбачає зосередження на комплексному вивченні провідних характеристик об'єкта дослідження, що формують його «профіль», що використовується в якості інструмента для візуального аналізу
Метод експертних оцінок	Передбачає залучення експертів для порівняльного оцінювання конкурентних переваг певного об'єкта та його конкурентів за низкою показників, які стосуються кадрів, управління, виробництва, маркетингу, продукції, фінансів

Джерело: укладено автором на основі узагальнення джерел [6; 193; 166; 213].

Переваги зазначених методів полягають в тому, що вони «спрацьовують» в інтересах досягнення високої конкурентоспроможності організації, корегування стратегічних цілей діяльності, нарощування рентабельності на основі визначення та аналізу альтернативних конкурентних позицій, залучення кращих ресурсів, зокрема людських (з кращими компетенціями).

Проте недоліком наведених методів є обмеженість оцінок мікрорівнем дослідження; поза увагою залишається вивчення окремих конкурентних характеристик працівників з

## 2.7. Методичні підходи дослідження конкурентоспроможності працівників

позицій аспектів економіки праці, оскільки це не входить у коло завдань щодо оцінювання конкурентних позицій організації загалом.

Провідні українські вчені, зокрема Е. Лібанова, І. Петрова, А. Колот, Т. Костишина, М. Семикіна, Л. Шаульська та ін. [59; 71; 81–84; 117; 118; 170–171; 211; 212] акцентують увагу на тому, що важливою передумовою якісних змін у конкурентоспроможності і підприємств, і країни, є усвідомлення на практиці пріоритетної цінності людського ресурсу, інвестування у підвищення конкурентоспроможності національної робочої сили, створення необхідних стимулів для зацікавленості працівників у нарошуванні переваг у знаннях та навичках.

Окреслене, у свою чергу, потребує зосередження уваги на розробці адекватних методичних підходів до ґрунтовного вивчення конкурентоспроможності працівників на різних економічних рівнях. Здійснений теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що останніми роками значний крок вперед у цьому напрямі зроблено дослідниками Р. Фатхутдиновим, І. Петровою, Л. Лісогор, М. Семикіною, О. Грішновою, О. Смірновим, І. Цветковою, Д. Ратніковим, М. Даневичем, А. Семикіною, Л. Мартиною та ін. [193; 85; 30; 167; 168; 117; 240; 133; 35; 166; 94]. Систематизація методичних підходів авторів в залежності від економічного рівня дослідження конкурентоспроможності працівників пропонується у табл. 2.7.2.

**Таблиця 2.7.2 – Систематизація методичних підходів в залежності від економічного рівня дослідження конкурентоспроможності працівників**

<b>Автор</b>	<b>Методичні підходи, джерело</b>
Р. Фатхутдинов	Оцінка конкурентоспроможності персоналу на мікрорівні [193]
Л. Лісогор	Оцінка конкурентоспроможності на макрорівні [85]
М.Семикіна	Оцінка конкурентоспроможності на макро- та мезорівні [173]
О. Грішнова	Оцінка конкурентоспроможності на мікрорівні [30]

Автор	Методичні підходи, джерело
О. Смірнов	Оцінка конкурентоспроможності на мікрорівні [168]
І. Петрова	Оцінка конкурентоспроможності працівників на макрорівні [117]
І. Цветкова	Оцінка конкурентоспроможності на мікрорівні [240]
Д. Ратніков	Оцінка конкурентоспроможності на макро- та мезорівні [133]
М. Даневич	Оцінка конкурентоспроможності на мезорівні [35]
А. Семикіна	Оцінка конкурентоспроможності на мега-, макро, мезорівні [167]
Л. Мартинова	Оцінка конкурентоспроможності на макро- та мегарівні [94]

Джерело: складено автором на основі вивчення наукових джерел [193; 85; 30; 167; 168; 117; 240; 133; 35; 166; 94].

Ознайомлення з методичними підходами, зазначеними у таблиці 2 дає підстави стверджувати таке:

- зберігаються відмінності поглядів науковців на конкурентоспроможність та її оцінювання у сфері праці;
- механізми оцінювання на різних економічних рівнях не є тотожними (про це йдеться далі);
- спільним підходом є урахування тих чи інших якісних характеристик трудового потенціалу працівників на різних економічних рівнях, важливих для порівняльного оцінювання.

На рис. 2.7.1 проілюстровано особливості багаторівневого підходу, який може застосовуватися у дослідженні конкурентоспроможності працівників.

Виходячи з рис. 2.7.1, вважатимемо, що в залежності від конкретних цілей наукового аналізу конкурентоспроможність працівників може вивчатись на різних економічних рівнях, методичні підходи мають зосереджувати увагу переважно на порівняльній оцінці якісних характеристик окремих працівників, окремих колективів працівників, працівників галузей або регіонів (країн), а також конкурентних перевагах в оцінці праці (наприклад продуктивності, рентабельності праці) та її стимулюванні (оплата праці є певним визнанням конкурентоспроможності).

## 2.7. Методичні підходи дослідження конкурентоспроможності працівників



Рисунок 2.7.1 – Особливості багаторівневого підходу у дослідженні конкурентоспроможності працівників

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення наукових підходів [193; 85; 30; 167; 168; 117; 240; 133; 35; 166; 94].

Далі розглянемо найбільш відомі науково-методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності працівників.

Р. Фатхутдінов пропонує здійснювати оцінку конкурентоспроможності персоналу підприємства з урахуванням конкретної категорії працівників та на основі залучення думки експертів. При цьому оцінка експертами якості персоналу здійснюється за п'ятибальною системою, а вагомість тих чи інших якостей залежить від актуальних потреб підприємства і вимог ринкового середовища:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 \frac{(\alpha_i \beta_{ij})}{5 \cdot n}, \quad (2.7.1)$$

де  $K_n$  – коефіцієнт конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу,  
 $n$  – кількість експертів,  
 $7$  – кількість якостей персоналу, що підлягають розгляду та оцінюванню,  
 $\alpha_i$  – вагомість певних якостей працівників,  
 $\beta_{ij}$  – оцінка експертом якості персоналу за п'ятибальною системою: 1 – якість відсутня, 2 – виявляється досить рідко, 3 – виявляється посередньо, 4 – виявляється часто, 5 – виявляється систематично [193, с. 259–260].

Також на мікрорівні буде свою методику оцінювання конкурентоспроможності І. Петрова. Її методичний підхід передбачає визначення комплексної оцінки конкурентоспроможності  $K_{ij}$  [117, с. 155], яка базується на використанні балів  $a_{ij}$  та ваги (значущості)  $\beta_{ij}$  використаних для неї критеріїв:

$$K_i = \sum a_{ij} b_{ij}. \quad (2.7.2)$$

Методичний підхід, запропонований М. Семікіною для оцінки конкурентоспроможності, має дещо інше спрямування: у контексті даного дослідження конкурентоспроможним вважають працівника, трудові послуги якого на певному сегменті ринку праці відповідають попиту роботодавця. Іншими словами, такий підхід дозволяє з'ясувати, якою мірою персонал і окремі працівники підприємства відповідає ринковому попиту. Для цього в методиці передбачено ідентифікація компе-

## 2.7. Методичні підходи дослідження конкурентоспроможності працівників

---

тентностей (знань, вмінь), які співставляються з інтегральними характеристиками попиту й пропозиції щодо послуг трудової діяльності, множиною параметрів  $p_1, p_2, \dots, p_n$  (освіта, кваліфікація, вік, стаж, стан здоров'я тощо), кожен з яких має свою шкалу виміру. Для кожного параметру  $p_i$  встановлюється певна вісь зі шкалою його кількісного виміру від нуля (точка перетину – відлік шкал) до максимального значення –  $\max p_i$ . Таким чином, стає можливим з'ясування величини пропозиції послуг працівника на ринку праці ( $p_{11}, p_{21}, \dots, p_{N1}$ ) та попиту на них ( $p_{12}, p_{22}, \dots, p_{N2}$ ) [168, с. 126–129].

Для застосування окресленого підходу на мезорівні М. Семікіною [174, с. 102] було запропоновано враховувати:

– чинники конкурентоспроможності –  $f_1, f_2, \dots, f_n$  (наприклад, освіта за фахом, професійний досвід, знання іноземної мови, володіння комп'ютером).

– шкалу оцінки пріоритетів чинників конкурентоспроможності (0...100 балів) –  $p_1, p_2, \dots, p_n$ ;

– систему градуювання чинника  $i$  ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) –  $g_i 1, g_i 2, \dots, g_i m(i)$ .

– шкалу пріоритетів системи градуювання (0...100 балів) –  $q_i 1, q_i 2, \dots, q_i m(i)$ .

За цим підходом авторки, з метою визначення «ваги» чинника  $i$  та прийнятої для нього системи градуювання  $j$  ( $i$ ) запроваджено коефіцієнти

$$a_{il}, b_{ij(i)} : \alpha_i = p_i / \sum_{l=1}^n p_l, \quad (2.7.3)$$

$$\beta_{j(i)} = q_{ij(i)} / \sum_{l=1}^{m(i)} q_{il}. \quad (2.7.4)$$

За методикою, вважається, що для роботодавця ідеальним, оптимальним ( $onm$ ) є працівник, якому відповідає максимально можливі значення «ваги» у шкалі пріоритетів системи градуювання для кожного чинника, що оцінюється:



$$S_{omn} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot \max \{ \beta_{l(i)} ; l(i)=1,2,\dots,m(i) \}. \quad (2.7.5)$$

При цьому кожен доданок цієї суми визначає «вагомість» чинника в «ідеальному» ( $omn$ ) результаті:

$$C(i)_{omn} = \alpha_i \cdot \max \{ \beta_{l(i)} ; l(i)=1,2,\dots,m(i) \} / S_{omn}. \quad (2.7.6)$$

Безпосередня оцінка конкурентоспроможності працівника ( $S$ ) у методиці здійснюється з використанням сформованих чинників конкурентоспроможності та розробленої системи градування за Булевою логікою: 1 – «так», 0 – «ні»:  $\gamma_{ij(i)} = 1$  (характеристика працівника співпадає з градацією фактору), або  $\gamma_{ij(i)} = 0$  (характеристика працівника не співпадає з градацією фактору):

$$S = \sum_{i=1}^n \alpha_i \beta_{ij(i)} \gamma_{ij(i)}. \quad (2.7.7)$$

Порівняння значень  $S_{omn}$  та  $S$  вказує на два варіанти:  $S_{omn} = S$  та  $S_{omn} < S$ , тобто, з точки зору роботодавця, працівник є «ідеальним», повністю відповідає умові конкурентоспроможності» (що є рідкісним явищем на практиці) або ж ця відповідність є лише частковою [175, с. 348–362] і тоді стає можливою розробка конкретних пропозицій щодо поліпшення певних якісних характеристик для нарощування необхідних конкурентних переваг.

Підходи іншого змісту знаходимо у працях дослідниці Л. Лісогор, вони присвячені розробці системи оцінювання та підвищення конкурентоспроможності національної робочої сили на ринку праці з урахуванням попиту роботодавців, сучасних освітніх траєкторій, трансформацій у змісті праці та зайнятості, глобальних впливів [67; 84; 85].

Методичний підхід О. Грішнєвої базується на уявленні, що конкурентоспроможність працівників має визначатись як співвідношення кількісної оцінки якості та ціни (тобто якісних

характеристик і вартості трудових послуг працівника) [42, с. 3, 8]. Для цього автор дотримується бального методу оцінки та залучення вагових коефіцієнтів для визначення вагомості окремих індикаторів конкурентоспроможності, при цьому враховує: об'єктивні дані про освіту, кваліфікацію, досвід, здоров'я, продуктивність праці, трудові заслуги працівників; суб'єктивні та інші якісні характеристики працівників; суб'єктивні якісні характеристики (особливості характеру, здатність до навчання); витрати на персонал (оплата праці, витрати, пов'язані з прийомом на роботу, навчанням, адаптацією, перекваліфікацією, підвищенням кваліфікації).

Д. Ратнікову належить методика багатопараметричного оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу найманих працівників в Україні [133, с. 11]. Оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу  $K_{ij}$  для об'єктів  $i, j$ , обраних для співставлення, передбачає використання формули:

$$K_{ij} = P_j / P_i, \quad (2.7.8)$$

де показники конкурентоспроможності  $P_j$  та  $P_i$  визначаються на основі їх групування за поточним, найбільшим та найменшим значеннями ( $p, p_{max}, p_{min}$ ) так, що

$$P = (p - p_{min}) / (p_{max} - p_{min}). \quad (2.7.9)$$

Цей підхід дає змогу визначати та врахувати множину факторів, що впливають на конкурентоспроможність найманих працівників підприємств на макро-, мезо- та мікрорівнях.

М. Даневичем розроблено методичний підхід, який передбачає комплексну порівняльну оцінку конкурентоспроможності працівників на регіональних ринках праці.

Алгоритм такої оцінки полягає в такому. Спочатку здійснюється комплексна оцінка на основі підсумків відносних відхилень показників у характеристиках трудового потенціалу працівників та їх діяльності на рівні певних регіонів країни від їх найкращих значень в інших регіонах:

$$R_j = \sum_{i=1}^n \frac{X_{max} - X_{ij}}{X_{max} - X_{min}} + \sum_{i=1}^n \frac{X_{ij} - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (2.7.10)$$

де  $R_j$  – сума рейтингів конкретного регіону за кожним з показників;

$X_{ij}$  – значення  $i$ -го показника  $j$ -го регіону ( $i =$  від 1 до  $n$ );

$X_{max}, X_{min}$  – максимальне та мінімальне значення показників.

Потім визначається середнє арифметичне суми рейтингів конкретного регіону за кожним з показників за формулою:

$$\bar{R}_j = R_j / n, \quad (2.7.11)$$

де  $\bar{R}_j$  – середнє арифметичне суми рейтингів конкретного регіону за кожним з показників;

$n$  – кількість показників, за якими проводився розрахунок.

Останнім етапом реалізації запропонованого М. Даневичем підходу є здійснення оцінки конкурентоспроможності шляхом встановлення відношення середніх арифметичних значень показників одного регіону порівняно з іншим:

$$K_{ij} = \bar{R}_i / \bar{R}_j, \quad (2.7.12)$$

де  $i, j = 1, 2, \dots, n$ ;

$K$  і  $j$  – комплексна оцінка конкурентоспроможності працівників регіону.

Отже, окреслений методичний підхід передбачає здійснення оцінки конкурентоспроможності працівників на мезорівні через співставлення значень  $K_{ij}$  регіону, що підлягає аналізу, з відповідними показниками кожного іншого регіону-конкурента.

З позицій теорії людського капіталу удосконалила науково-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності працівників А. Семікіна [166]. Його особливість полягає в урахуванні множини характеристик складових людського капіталу на макро- та мезорівнях та побудові на цій основі матриць із градацією такою оцінки. Практичне застосування цієї розробки дозволяє, по-перше, з'ясувати, якою мірою, за якими напрямками розвитку людського капіталу має місце відставання від конку-

руючих суб'єктів, що призводить до недоотримання соціально-економічних зисків від використання такого капіталу в економіці, а по-друге, створює методичне підґрунтя для розробки рекомендації щодо подолання відставання за рівнем конкурентоспроможності.

З наукової точки зору мають цінність рекомендації Л. Мартинової, які в контексті дослідження конкурентоспроможності людського потенціалу містять комплексну методикою його оцінки з урахуванням синергетичного, історичного, системного, інституціонального підходів, що важливо для забезпечення соціально-економічних ефектів від нарощування конкурентних переваг людського потенціалу в умовах євроінтеграції.

Здійснена систематизація наявних методичних підходів у дослідженні явища конкурентоспроможності у сфері праці дозволяє констатувати таке:

- окреслені науково-методичні підходи не є тотожними, проте суттєво розвивають наукову думку і розширюють можливості багатоаспектного оцінювання конкурентоспроможності працівників на різних економічних рівнях;

- викладене має теоретичну і практичну значимість для процесу дослідження конкурентоспроможності працівників торговельних підприємств;

- узагальнення наукової думки дозволяє стверджувати, що процес дослідження конкурентоспроможності працівників у сфері торговельних послуг має бути системним, комплексним, багаторівневим;

- безпосереднє застосування окреслених відомих методичних підходів у практиці діяльності торговельних підприємств ускладнюється тим, що вони не є адаптованими до галузевої специфіки, проблем і завдань торгівлі, особливостей формування конкурентних переваг працівників сфери торговельних послуг;

- в процесі дослідження на прикладі сфери торговельних послуг є доцільним поєднання соціологічних та експертних оцінок, рейтингових оцінок працівників і колективів працівників підприємств, оцінок компетентностей людей, які претендують на певне робоче місце.

На підставі викладеного, пропонуємо структурно-логічну схему, що ілюструє концептуальний підхід автора до структури та логіки процесу дослідження конкурентоспроможності працівників у сфері торговельних послуг (рис. 2.7.2).



Рисунок 2.7.2 – Структурно-логічна схема дослідження конкурентоспроможності працівників у сфері торговельних послуг

## *2.7. Методичні підходи дослідження конкурентоспроможності працівників*

---

Наведена структурно-логічна схема (рис. 2.7.2) передбачає, що, виходячи з аналізу здобутків наукової думки про оцінювання конкурентоспроможності працівників, вивчення кращого світового досвіду, практичного досвіду підприємств-конкурентів, слід робити вибір прийнятних напрямів та методів дослідження конкурентоспроможності працівників того чи іншого торговельного підприємства або сфери торговельних послуг на різних економічних рівнях (регіону, країни), з'ясувати бажаний рівень конкурентоспроможності для певного періоду (етапу розвитку), до якого варто прагнути.

Схема ілюструє тісний логічний зв'язок між окремими блоками: в залежності від вибору напрямку та методів дослідження має відбуватися виявлення та збір необхідних даних, відбір даних, обробка даних, аналітичне порівняння з конкурентами, існуючими вимогами, узагальнення результатів оцінювання та підготовка пропозицій.

На думку автора, у центрі уваги дослідження мають бути:

- з'ясування конкурентних переваг в якісних характеристиках через оцінювання професійних компетентностей працівників (знань, вмінь, навичок, досвіду) в межах окремих категорій, виявленої активності, мотивованості, здібностей до опанування суміжними професіями, вміння виявляти високий рівень культури під час обслуговування споживачів, налагоджувати діалог з покупцями, постачальниками товарів, партнерами;

- оцінювання переваг в якісних та кількісних результатах праці (зростанні товарообігу, продуктивності та рентабельності праці, підвищенні культури обслуговування споживачів), а також в оплаті праці (стимулах до підвищення конкурентоспроможності);

- визначення стану та потреб професійного зростання працівників як передумови підвищення та підтримання конкурентоспроможності осіб, які працюють на торговельному підприємстві або претендують на вакантне робоче місце.

В процесі дослідження треба мати на увазі, що жодне підприємство не може бути кращим по усіх параметрах, тому,

на наш погляд, треба зосереджувати увагу лише на комплексі основних характеристик конкурентоспроможності працівників, виявленні та удосконаленні відомого досвіду (вітчизняного та світового) для поліпшення конкурентних характеристик персоналу і підприємства загалом.

Реалізація запропонованого концептуального підходу у дослідженні конкурентоспроможності працівників сфери торговельних послуг передбачає постійне та гнучке корегування напрямів, критеріїв/параметрів оцінювання конкурентоспроможності працівників та методів її дослідження в залежності від отриманих результатів оцінювання, розроблених пропозицій (щодо підвищення конкурентоспроможності окремих працівників, колективу окремого підприємства, працівників сфери торговельних послуг регіону або країни).

Важливо підкреслити, що на різних торговельних підприємствах і навіть в межах їх підрозділів використання методичних підходів до оцінювання та регулювання якісних характеристик персоналу не може бути однаковим, оскільки різняться вимоги до робочого місту, є динамічною ринкова кон'юнктура, попит на провідні компетентності працівників у сфері торговельних послуг в залежності від товарної спеціалізації відділів, рівня автоматизації та комп'ютеризації торгово-технологічних і трудових процесів тощо.