

**Балахонова О.В.**, доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри бізнесу і права,  
Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1447-4560>

**Пірняк А.С.**, бакалавр 4-го року підготовки,  
спеціальність «Менеджмент»,  
Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-4>

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### METHODS OF ASSESSING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** У статті досліджено кадровий потенціал з точки зору можливості і здатності працівників реалізувати в матеріальній формі свої кваліфікаційні якості в рамках досягнення цілей підприємства та зростання власних доходів. Зазначено, що кадровий потенціал формується інтеграцією та динамікою таких моментів та сторін життєдіяльності людини, як: особистісні властивості, загальна працездатність, професійно-кваліфікаційні знання, уміння, досвід, творчі схильності, здатність та орієнтація особистості. Наведено кількісні та якісні методи аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства. Досліджено методи аналізу кадрового потенціалу: декомпозиції, порівнянь, структуризації цілей, експертний, основних компонентів. Досліджено розподіляння на категорії персоналу підприємства відповідно його участі у виробничо-торговельному або управлінському процесі, за характером трудових функцій, і від займаної посади. Наведена професійна та кваліфікаційна структура персоналу підприємства. Досліджено основні компоненти кадрового потенціалу працівників підприємства. Запропоновано методи дослідження кількісної та якісної оцінки кадрового потенціалу.

**Ключові слова:** персонал, система управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія, кадровий потенціал.

**Abstract.** The article examines the personnel potential from the point of view of the possibility and ability of employees to materially realize their qualifications within the framework of achieving the company's goals and increasing their own incomes. It is noted that personnel potential is formed by the integration and dynamics of such moments and aspects of a person's life, such as: personal attributes, general work capacity, professional and qualification knowledge, skills, experience, creative tendencies, ability and orientation of the individual. Quantitative and qualitative methods of analysis and assessment of the

personnel potential of the enterprise are presented. Methods of personnel potential analysis were studied: decomposition, comparisons, goal structuring, expert, main components. The division into categories of the company's personnel was studied, according to their participation in the production and trade or management process, by the nature of labor functions, and by the position held. The professional and qualification structure of the company's personnel is given. The main components of the personnel potential of the company's employees were studied. Research methods for quantitative and qualitative assessment of personnel potential are proposed.

**Keywords:** personnel, personnel management system, personnel policy, personnel strategy, personnel potential.

*Постановка проблеми.* Актуальність проблеми оцінювання кадрового потенціалу підприємства, що вкрай необхідно в сьогоденних умовах економічно-кризового становища є доволі-таки проблематичною та злободенною, адже саме від успішності її розв'язання має залежність не тільки фінансово-позитивний результат функціонування підприємств, забезпечення добробуту та безпосередньо гідних стандартів життя працівників, що задіяні у даній сфері, але й економічна безпека країни в цілому.

Становлення соціально-економічних видозмінювань, які віддзеркалюють та характеризують нинішній стан, і класифікують ступінь розвитку економіки, не тільки у національній але й у міжнародній площині, демонструють потребу у введенні до дії абсолютно усіх можливих у використанні резервів, що забезпечуватимуть процес ефективного оцінювання кадрового потенціалу, і що абсолютно неможливо без забезпечення передумов успішного вирішення назрілих проблем у сфері управління трудовими ресурсами.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* При опрацюванні емпіричного матеріалу з теми дослідження, ми можемо відмітити значний внесок, що вкладений у розвиток науково-теоретичної та практичної організації оцінювання кадрового потенціалу підприємства такими вченими, як Д. Богиня, І. Гоптаренко, О. Грішнова, Я. Крушельницька, П. Крапенко, Т. Костишина, О. Іванілов, В. Торкатюк та інших.

*Формулювання цілей.* Метою статті є дослідження основних методів оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

*Виклад основного матеріалу.* В сучасних економічних умовах діяльності підприємств кадровий потенціал – це можливість і здатність працівників реалізувати в матеріальній формі свої кваліфікаційні якості в рамках досягнення цілей підприємства та зростання власних доходів.

Кадровий потенціал формується інтеграцією та динамікою таких моментів та сторін життєдіяльності людини, як:

- особистісні властивості;
- загальна працездатність;
- професійно-кваліфікаційні знання, уміння, досвід;
- творчі схильності;

- здатність та орієнтація особистості [1, 4, 7, 8, 11, 15, 23].

Відтворення та зростання кадрового потенціалу, як і ступінь відповідної йому ефективності праці, залежить не стільки від будь-якого одного елемента, скільки від їх інтеграції, а також їх збалансованості і для окремої людини, і для груп працівників. Кадровий потенціал оцінюється через систему кількісних і якісних показників щодо як окремих працівників підприємства, так і всього колективу загалом.

Аналіз та оцінка кадрового потенціалу підприємства здійснюється на підставі кількісних та якісних методів, зокрема:

- методу порівнянь та структуризації цілей;
- експертних оцінок;
- способу основних компонентів;
- статистичних [2, 6, 9, 10, 13, 15, 18, 20, 24].

Одним із найважливіших в управлінні є системний підхід, заснований на системному аналізі. Стосовно управління персоналом він передбачає дослідження системи управління загалом, вивчення складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, основних категорій працівників, технічних засобів, методів управління працівниками тощо.

Застосування системного підходу в аналізі кадрового потенціалу передбачає насамперед широке застосування методу декомпозиції, що дозволяє розподілити складні явища на більш прості і цим суттєво полегшує проведення дослідження. Зокрема, система управління персоналом може бути поділена на підсистеми, підсистеми на функції, функції на процедури, процедури на операції, операції на елементи. Після розподілення необхідно здійснити вивчення кожної частини, та виконати моделювання і синтез [4, 8, 11, 12].

Метод порівнянь дає можливість аналізувати управління персоналом з урахуванням фактора часу, або щодо підприємств-конкурентів, дозволяє оцінювати кадровий потенціал порівняно із середньогалузевими та регіональними параметрами [3, 7, 14, 17, 19].

Метод структуризації цілей передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підсистеми управління персоналом з точки зору його відповідності цілям діяльності підприємства. Цей метод охоплює аналіз цілей, їх ранжування та розгортання до системи (побудова «дерева цілей») [5, 9, 20, 23].

Експертний метод передбачає залучення висококваліфікованих фахівців (експертів) у галузі менеджменту. У межах цього методу проводиться оцінка якісних характеристик персоналу підприємства [2, 7, 10, 14, 16].

Метод основних компонентів дозволяє відобразити в одному показнику (головному компоненті) властивості багатьох показників, що характеризують певне явище. Щодо оцінки кадрового потенціалу, цей метод дозволяє акумулювати якісні та кількісні оцінки, звести в кілька укрупнених показників безліч факторів, що визначають кадровий потенціал. Однак, цей метод досить складний і вимагає використання спеціалізованого програмного забезпечення [6, 8, 13, 20, 22].

Аналіз кадрового потенціалу підприємства здійснюється разом з мотивацією і стимулюванням трудової діяльності, плануванням ділової кар'єри співробітників, роботою з кадровим резервом, з підбором персоналу, його перепідготовкою та підвищенням кваліфікації.

За ознакою участі у виробничо-торговельному або управлінському процесі, тобто за характером трудових функцій, і відповідно від займаної посади, персонал підприємства підрозділяється на наступні категорії:

- керівники, які виконують функції загального управління (їх умовно поділяють на рівні: вищий, середній, низовий; до керівників відносяться особи, які займають посади менеджерів, зокрема менеджера з персоналу);

- фахівці – особи, які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції (до них належать економісти, юристи, інженери-технологи, інженери-механіки, бухгалтери, диспетчери, аудиторы, інженери з підготовки кадрів, інспектори з кадрів та інші);

- інші службовці, технічні виконавці, агент із закупівель, касир, секретар-стенографістка, табельники та інші (здійснюють підготовку та оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування);

- робітники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру (основні та допоміжні робітники);

- працівники соціальної інфраструктури, тобто, особи, зайняті неосновною діяльністю, до якої відноситься культурно-побутовий, житлово-комунальний обслуговуючий персонал підприємства (до них належать працівники житлово-комунального господарства, особи, які обслуговують дитячі садки, бази відпочинку тощо, що перебувають на балансі підприємства [7, 12, 17, 21].

На промислових підприємствах керівники, спеціалісти, інші службовці (технічні виконавці), робітники утворюють промислово-виробничий персонал, а працівники соціальної інфраструктури - непромисловий персонал.

Розподіл персоналу підприємства на категорії здійснюється відповідно до нормативного документа – Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого Наказом Міністерства промислової політики України 22.03.2007 № 120 та погодженого Міністерством праці та соціальної політики України. Даний кваліфікаційний довідник, враховуючи вимоги етапів розвитку нашого суспільства, вперше до посад керівників ввів посаду менеджера.

У країнах з високорозвиненою ринковою економікою менеджерами називають професійних керуючих, які мають спеціальну освіту, здобуту часто на додаток до інженерної, економічної, юридичної. Менеджери здійснюють управління діяльністю підприємства (вища ланка), її структурних підрозділів (середня ланка) або забезпечують виконання певної діяльності у сфері бізнесу (низовий рівень). Менеджерами вищого та середнього рівнів стосовно чинної посадової структури вважатимуться всіх керівників – директорів підприємств та інших лінійних керівників: начальників цехів та інших структурних підрозділів, і навіть

функціональних відділів. Менеджери низового рівня в умовах розвитку комерційної діяльності, малого та середнього підприємництва є організаторами цієї діяльності, забезпечуючи їй відповідність умовам довкілля (економічним, правовим, технологічним та іншим вимогам) [8, 9, 11, 14, 18, 21].

Професійна структура персоналу підприємства – це співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів тощо), які мають комплекс теоретичних знань і практичних навичок, набутих в результаті навчання та досвіду роботи в конкретній галузі. Кваліфікаційна структура персоналу - це співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), який буде необхідний виконання певних трудових функцій.

У нашій країні рівень кваліфікації робочих характеризується розрядом чи класом (наприклад, водіям), а спеціалістів – категорією, розрядом чи класом. Наприклад, за рівнем кваліфікації інженери-конструктори можуть обіймати посади «головного», «провідного», «старшого» конструктора I, II та III категорії. Статеві-вікова структура персоналу підприємства - це співвідношення груп персоналу за статтю (чоловіки, жінки) і віком. Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу. При вивченні вікового складу рекомендуються такі угруповання: 16,17,18,19,20-24,25-29,30-34,35-39,40-44,45-49, 50-54,55-59,60-64,65 років та старше. Структура персоналу за стажем може розглядатися двояко: за загальним стажем і стажем роботи у даному підприємстві. Загальний стаж групується за такими періодами: до 16 років, 16-20,21-25,26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 років і більше. Стаж роботи на даному підприємстві характеризує стабільність трудового колективу. Статистика виділяє такі періоди: до 1 року, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 років і більше. Структура персоналу за рівнем освіти (загальної та спеціальної) характеризує персонал за наявністю осіб, які мають вищу освіту, у тому числі за рівнем підготовки - бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчена вища (понад половину терміну навчання); середня спеціальна; середня загальна; неповна середня; початкова.

Основними компонентами кадрового потенціалу кожного працівника є:

- психофізіологічна складова – стан здоров'я, працездатність, витривалість, здібності та схильності людини, тип нервової системи та інше;
- соціально-демографічна складова – вік, стать, сімейний стан та інше;
- кваліфікаційна складова – рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудових навичок, здатність до інновацій, інтелект, творчі здібності, професіоналізм;
- особистісна складова – ставлення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, мотивованість, моральність та інше [9, 13, 18, 19, 22, 23].

Кадровий потенціал працівника перестав бути величиною постійною, він може змінюватися у бік як збільшення, так і зменшення. Творчі здібності працівника, що накопичуються в процесі трудової діяльності, підвищуються в міру засвоєння нових знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці. Але, вони можуть знижуватись при посиленні режиму роботи, погіршенні здоров'я тощо.

Кількісна оцінка кадрового потенціалу досліджується, зазвичай, лише щодо таких показників, як стать, вік, стаж, рівень освіти, стан здоров'я. Якісна оцінка проводиться на підставі лінгвістичних шкал та думок експертів. Вона застосовується щодо показників, що характеризують фізичний стан, професіоналізм, рівень кваліфікації працівника, його інтелектуальний, творчий, інноваційний потенціал. Такий метод оцінки доступний для використання в кожному підприємстві, але недостатньо об'єктивно відображає ступінь використання кадрового потенціалу.

Персонал підприємства та його зміни мають певні кількісні, якісні та структурні характеристики, які можуть бути з меншим або більшим ступенем достовірності виміряні та відображені такими абсолютними та відносними показниками:

- спискова та явочна чисельність працівників підприємства та його внутрішніх підрозділів, окремих категорій і груп на певну дату;
- середньооблікова чисельність працівників підприємства та його внутрішніх підрозділів за певний період;
- питома вага працівників окремих підрозділів (груп, категорій) у загальній чисельності працівників підприємства;
- темпи зростання (приросту) чисельності працівників підприємства за певний період;
- середній розряд робітників підприємства;
- питома вага службовців, які мають вищу або середню спеціальну освіту у загальній чисельності службовців та працівників підприємства;
- середній стаж роботи зі спеціальності керівників та спеціалістів підприємства;
- плинність кадрів;
- фондозброєність праці працівників та робітників на підприємстві [10, 14, 16, 19, 24].

Таким чином, сукупність перелічених та інших показників може дати уявлення про кількісному, якісному і структурний стан персоналу підприємства міста і тенденції його зміни з метою управління персоналом, зокрема планування, аналізу та розробки заходів щодо підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємства. Кількісна характеристика кадрового потенціалу підприємства насамперед вимірюється такими показниками, як облікова явочна та середньооблікова чисельність працівників.

*Висновки.* Отже, для ведення прибуткової діяльності підприємствам необхідно побудувати ефективний та динамічний механізм підвищення ефективності кадрового потенціалу. Зазначене зумовлено тим, що докорінна зміна управлінських підходів до роботи з персоналом, пошуку резервів, формування механізмів підвищення результативного використання праці покладається в основу реального зростання рівня ефективності, збільшення обсягів діяльності, підвищення кадрового потенціалу, як реального фундаменту зростання рівня добробуту населення та якості трудового життя працівників.

## Список використаних джерел

1. Балахонова О.В., Захарченко В.І., Величко М.Р. Оптимізація інвестиційного ризику з використанням інструменту його диверсифікації. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління* : зб. наук. праць. Одеса: ОНУ, 2019. Вип. 1/41. Т. 18. С.57-68.
2. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Блажчук А.О., Стець В.І. Методи управління інноваційними моделями на підприємствах. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: Міжнародна науково-практична конференція здобувачів освіти та молодих вчених*, м. Вінниця, 23-24 листопада 2021 р.: тези, статті / ред.кол.: Драбовський А.Г. та ін. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2021. С. 323-325.
3. Балахонова О.В. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку. Колектив. моногр.; за ред. М.М.Меркулова. Ізмаїл-Одеса, : Фенікс, 2020. 196 с.
4. Балахонова О.В. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Колектив моногр., книга сьома / за ред. д.е.н, проф. Кузнєцова Е.А. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 340 с.
5. Балахонова О.В. Удосконалення підходів в дослідженнях саморозвитку виробничо-господарських систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : зб. наук. праць. Одеса: ОНУ, 2020. Вип. 3/46. Т. 20. С.146-159.
6. Балахонова О.В. Характер інноваційності сучасних економічних систем. *Науковий вісник Міжнародного гумані-тарного університету* : зб. наук. праць. 2020. Серія: Економіка і менеджмент. Вип. 43. С.4-12.
7. Балахонова О.В. Аналіз підходів до вибору господарської системи сталого розвитку. *Освіта, економіка управління: сучасний стан та інновації: зб. наук. праць*, 2021. Вип. 6. С.4-13.
8. Балахонова О.В. Економічна політика країни в контексті бюджетних обмежень. *Матер. X міжнар. науково-практ. конф. «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств»*. 2021. С.57-59.
9. Балахонова О.В. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практик. Колектив моногр., книга восьма / за ред. д.е.н, проф. Кузнєцова Е.А. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 424 с.
10. Балахонова О.В., Мельниченко Д.О. Удосконалення системи управління персоналом в лікувально-профілактичній установі. *Матер. VIII міжнар. науково-практ. конф. «Глобалізація: співвідношення міжнародних та національних економічних інтересів під впливом нових викликів»* (9 квітня 2021) Одеса, 2021. С.55-59.
11. Балахонова О.В. Подвійність управлінського консультування: професійна діяльність і ділова активність. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління: зб. наук. праць*. 2018. Вип. 1/38. Т. 17. С.42-52.
12. Балахонова О.В. Сучасні тенденції в системі управлінської звітності в контексті євроінтеграційних процесів. *Матер. III міжнар. науково-практ. конф.*

«Фінансові та економічні аспекти підприємництва» (12-13 грудня 2018). 2018. С. 113-115.

13. Балахонова О.В., Коломієць М.В. Ресурсна база сучасного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Економіка. Фінанси. Право.* № 11/1. 2017. С.54-58.

14. Балахонова О.В., Захарченко Н.В. Теорія і практика регулювання економічних відносин у нестабільному середовищі. *Міжн. наук. вир. журнал «Сталий розвиток економіки».* № 2. 2017. С.83-89.

15. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцова О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство.* 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-626.

16. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П., Циганчук В.А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство.* 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>.

17. Балахонова О.В., Леухін К.К. Методика аналізу структури власного капіталу підприємства. *Подільський науковий вісник. Науки: економіка, педагогіка.* 2020. № 2. С. 14-18.

18. Балахонова О.В., Леухін К.К. Генезис основних етапів розвитку власного капіталу. *Подільський науковий вісник. Науки: економіка, педагогіка.* 2020. № 1. С. 14-18.

19. Гріщенко І.В., Ковбій А.С., Рибчинський Б.В., Макогон Н.А. Забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств. *Сучасна наука: проблеми, перспективи, інновації: Міжнародна науково-практична конференція викладачів, практичних працівників, молодих учених та студентів*, м. Вінниця, 2020. С. 351-353.

20. Гріщенко І.В., Приленська О. Стійкий розвиток підприємницького сектору економіки України на основі проектування інвестиційно-інноваційного потенціалу. *Сучасна наука: проблеми, перспективи, інновації: Міжнародна науково-практична конференція викладачів, практичних працівників, молодих учених та студентів*, м. Вінниця, 2020. С. 348-351.

21. Гріщенко І.В., Кобаль О.А. Завдання оцінки фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція*, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021 р. С. 74-77.

22. Гріщенко І.В. Методи оцінки поточного фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція*, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021р. Вінниця. С. 77-80.

23. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* Вип. № 22/2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>.

24. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Циганчук В.А., Мазур О.В. Методи забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету.* 2020. Вип. 60. С. 30-34.