

УДК 331.1

Горбоконь В.Ю.

аспірант кафедри економіки підприємства  
Ужгородського національного університету

## ДО ПИТАННЯ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проведено порівняльний аналіз підходів до оцінки кадрового потенціалу українських та закордонних науковців. Автором запропоновано власну методологію оцінки кадрового потенціалу. Обґрунтовано систему показників оцінки кадрового потенціалу в рамках ресурсного підходу.

**Ключові слова:** потенціал, кадри, персонал, кадровий потенціал, оцінка, ефективність.

## Горбоконь В.Ю. К ВОПРОСУ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проведен сравнительный анализ подходов к оценке кадрового потенциала украинских и зарубежных ученых. Автором предложена собственная методология оценки кадрового потенциала. Обоснована система показателей оценки кадрового потенциала в рамках ресурсного подхода.

**Ключевые слова:** потенциал, кадры, персонал, кадровый потенциал, оценка, эффективность.

## Horbokon V.Yu. THE QUESTION OF ASSESSMENT OF HUMANPOTENTIAL OF THE COMPANY

In the article the comparative analysis of approaches to assessing human resource capacity of Ukrainian and foreign scientists is done. The author gives his own methodology for assessing human resources. Also system of indicators to measure the human resource capacity is grounded within the resource approach.

**Keywords:** potential, human resources, personnel, human potential, effectiveness.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день питання оцінки кадрового потенціалу як складового елемента системи ресурсного потенціалу підприємства все ще залишається відкритим. Невирішеними залишаються питання методики та методології оцінки кадрового потенціалу. Вимагає уточнення та доопрацювання набір індикаторів оцінки кадрового потенціалу в рамках ресурсного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем оцінки кадрового потенціалу займалися такі українські вчені, як О.А. Грішнова [6], Н.С. Краснокутська [10], Л.Д. Гармідер [11], А.В. Калина [15], О.Є. Кузьмін [16], О.С. Федонін [18], російські – А.П. Єгоршин [8], М.М. Глазов [9], С.А. Шапіро [17], О.В. Шатаєва [17], американські – М. Армстронг [1], Т. Девенпорт [2], Т. Шуллер [3], С. Сакман [4], Р. Оутрам [6] та ін.

В українській та російській економічній думці превалює підхід оцінки кадрів на принципах теорії потенціалів, а саме на його ресурсному та результативному підходах. Індикатором за такої оцінки найчастіше є деякий агрегований синтетичний показник.

Американські вчені ж оцінюють працівників підприємства з позиції теорії капіталу, орієнтуючись на фінансовий результат підприємства.

**Мета статті** полягає у розкритті методичних підходів до оцінки кадрового потенціалу та обґрунтуванні системи показників для забезпечення комплексної оцінки кадрового потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка ефективності кадрового потенціалу характеризує результативність роботи як безпосередньо персоналу, так і управлінську спроможність реалізувати даний кадровий потенціал.

Дискусія, яка виникла в сучасних наукових колах із приводу оцінки кадрового потенціалу, точиться навколо визнання (чи невизнання) людини як об'єкта оцінки.

Науковці – скептики оцінки персоналу будують свою систему аргументів виходячи з того, що працівник підприємства не може мати вартісну оцінку через те, що він не може вважатися активом. Зокрема, М. Армстронг [1] та Т. Девенпорт [2] уважають, що:

– працівники не є активами підприємства, які можна вільно купити, продати чи обміняти за бажанням їх власників, оскільки працівники самостійно керують своїм трудовим життям;

– теза про те, що підприємство володіє людськими ресурсами є неправильною в принципі, тому що недооцінює людей і ставить їх в одну категорію з нерухомістю та обладнанням;

– жодна система обліку людських ресурсів не може створити переконливий метод оцінки їх вартості в грошових одиницях, тому що в будь-якому випадку це понизить значення багатьох нематеріальних цінностей, які працівники можуть принести організації [1, с. 67].

Більше того, з точки зору бухгалтерського обліку кількісні методи з великою ймовірністю будуть засновані на суб'єктивних припущеннях, а тому мають деяку долю невизначеності та є недостатньо надійними. Точність бухгалтерського розрахунку, як зазначає Т. Шуллер [3], повністю зруйнує ці припущення. Додатковим аргументом також є моральний аспект проблеми, що полягає у прирівнюванні людей до фінансових активів, що є неприпустимим, бо в будь-якому випадку підприємства не є рабовласниками, що володіють людьми.

Як підсумок, ключовою тезою згаданих вище науковців є свобода вибору працівниками, особливо більш кваліфікованими, способів на напрямів розпоряджання своїми здібностями, часом та силами. Витрати роботодавців на навчання та розвиток персоналу є лише способом залучення та утримання працівників, а не лише способом отримання більших доходів від інвестицій у персонал [1, с. 67].

Прихильники оцінки кадрів виходять із того, що персонал, створюючи додану вартість, вносить, таким чином, свій вклад у прибутковість підприємства. С. Сакман [4] уважає, що визначення вартості є необхідною умовою прийняття ефективних управлінських та фінансових рішень.

Тому з цієї точки зору оцінка кадрового потенціалу не тільки можлива, але у ній присутній і прикладний зміст. Методологія оцінки кадрового потенціалу засновується на моделюванні результатів трудової поведінки працівників. Так, Н. Бонтіс та ін.

[5] пропонують три типи моделей обліку людських ресурсів:

- витратні моделі, які враховують вартість залучення, заміщення або альтернативні витрати на людські активи;

- монетарні моделі, які попередньо розраховують майбутні доходи;

- моделі цінності людських ресурсів, які об'єднують моделі немонетарної поведінкової цінності з моделями монетарної економічної вартості.

Перші дві групи моделей – витратна та дохідна – в українській науці є найбільш поширеними. Витратний підхід до оцінки направлений на аналіз фактичних витрат на формування та використання кадрового потенціалу, виходячи з їх історичної вартості.

Дохідний підхід до кадрового потенціалу пов'язаний з оцінкою економічного ефекту, який здатен створити працівник на користь підприємства. У цьому випадку до розрахунку приймаються показники капіталізації прибутку та гудвілу.

Обидві наведені моделі направлені на те, щоб оцінити грошові потоки, які виникають унаслідок ефективної трудової поведінки працівників підприємства.

Певною мірою синтезуючим варіантом попередніх підходів є метод А. Андерсена, якого цитує Р. Оутрам [15]. Даний підхід запропоновано в контексті оцінки людського капіталу на основі врахування трьох факторів: доцільності, витрат та цінності. Фактор доцільності відображає відповідність управління людськими ресурсами генеральним цілям компа-

нії. Фактор «витрати» визначає реальні витрати на людські ресурси, включаючи витрати на набір персоналу, заробітну плату та власне функціонування людських ресурсів. Цінність як фактор вимірює кінцевий дохід, який приносять людські ресурси.

Таким чином, визначеність вартості людських ресурсів є доцільною з точки зору ефективного корпоративного управління. Як пише М. Армстронг [1], важливо визначити основні фактори впливу на людські ресурси та змоделювати результати їх змін. Підсумком цих маніпуляцій буде певна структура показників, які можна проаналізувати та отримати потрібну інформацію. Важливо отримати результат у кількісній формі, якщо тільки він не базується на край неточних припущеннях.

Системний підхід до оцінки кадрового потенціалу використано Н.С. Краснокутською [7], яка з посиланням на О.П. Єгоршина [8] пропонує оцінювати кадровий потенціал системами критеріальних показників, а саме: системою, заснованою на кінцевих результатах діяльності підприємства; системою, заснованою на результативності, якості та складності трудової діяльності; системою, заснованою на формах і методах роботи з персоналом.

На думку автора, система оцінки кадрового потенціалу повинна бути як інформаційно ємною, зрозумілою та мати прикладну доцільність, так і відносно простою у використанні та трактуванні результатів. Розрахунок абстрактних інтегральних показників матиме зміст у разі проведення експертного

Таблиця 1

Загальні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства

Назва показника	Формула показника	Зміст показника
Продуктивність праці (ПП)	$ПП = \frac{B}{CCЧП}$ де В – виручка від реалізації товарів (послуг), грн.; CCЧП – середньоспискова чисельність працівників, ос.	Показує виробіток продукції у вартісному виразі на одного працівника фірми.
Прибутковість персоналу підприємства (ППП)	$ППП = \frac{ЧП}{ЗП} \times 100 \%$ де ЧП – чистий прибуток підприємства, грн.;	Показує суму чистого прибутку, отриману від 1 грн. інвестицій у персонал
Темп зростання виручки (ТЗВ)	$ТЗВ = \frac{(B_1 - B_0)}{B_0} \times 100\%$ де В <sub>1</sub> і В <sub>0</sub> – відповідно, виручка від реалізації у звітному і базовому періодах, грн.	Показує динаміку виручки від реалізації підприємства
Зарплатоємність продукції (ЗЄП)	$ЗЄП = \frac{ЗП}{B}$ де ЗП – загальна сума заробітної плати (з відрахуваннями), виплачена за звітний період, грн.;	Показує загальну залежність фірми від залученого персоналу
Показник вартості управлінського персоналу (ВУП)	$ВУП = \frac{ЗПа}{B}$ де ЗПа – загальна сума заробітної плати (з відрахуваннями) персоналу управління, виплачена за звітний період, грн.;	Показує ефективність управлінського персоналу
Показник економії живої праці (ПЕ), од.	$ПЕ = ФЧП_0 \times \frac{B_1}{B_0} - ФЧП_1$ де ФЧП <sub>1</sub> і ФЧП <sub>0</sub> – відповідно, фактична чисельність працівників основної діяльності в оцінюваному та базовому періодах; В <sub>1</sub> , В <sub>0</sub> – відповідно, виручка підприємства в оцінюваному і базовому періодах, грн.	Показує виявлені резерви кадрових ресурсів за рахунок зменшення витрат живої праці
Темп зростання заробітної плати (ТЗЗП), %	$ТЗЗП = \frac{(ЗП_1 - ЗП_0)}{ЗП_0} \times 100\%$ де ЗП <sub>1</sub> і ЗП <sub>0</sub> – відповідно, заробітна плата по підприємству у звітному і базовому періодах, грн.	Показує динаміку змін фонду заробітної плати по підприємству
Коефіцієнт випередження (КВ), од.	$КВ = \frac{ТЗВ}{ТЗЗП}$ де ТЗВ – темпи зростання виручки від реалізації, грн.	Оцінює динамічну ефективність діяльності персоналу підприємства
Питома вага витрат на персонал у валових витратах (КВП), од.	$КВП = \frac{ВП}{ВВ}$ де ВП – витрати на персонал, грн. ВВ – валові витрати, грн.	Показує вагомість витрат на персонал у структурі витрат підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 9; 10]

Таблиця 2

## Додаткові показники оцінки кадрового потенціалу підприємства

Назва показника, одиниці виміру	Формула для розрахунку показника	Зміст показника
<i>Показники кількісного стану</i>		
Коефіцієнт середньорічної кількості працівників підприємства (КС), ос.	$КС = \frac{\Phi ЧП}{ЗЧП},$ де $\Phi ЧП$ – фактична чисельність працівників, ос. ; $ЗЧП$ – загальна чисельність працівників (штатних, позаштатних, сумісників), ос.	Характеризує чисельну стабільність кадрового складу підприємства
Коефіцієнт з прийому кадрів (КПК), од.	$КПК = \frac{ПК}{\Phi ЧПк},$ де $ПК$ – кадри, що прибули протягом періоду, ос. ; $\Phi ЧПк$ – фактична чисельність працівників на кінець періоду, ос.	Описують динаміку руху кадрів на підприємстві
Коефіцієнт із вибуття кадрів (КВК), од.	$КВК = \frac{ВК}{\Phi ЧПп},$ де $ПК$ – кадри, що вибули протягом періоду, ос. ; $\Phi ЧПк$ – фактична чисельність працівників на початок періоду, ос.	
Коефіцієнт з обороту (КО), од.	$КО = \frac{ПК}{ВК}$	
Середній вік працівників підприємства (СВП), років	$СВП = \frac{СВП}{\Phi ЧП},$ де $СВП$ – сумарний вік працівників, років;	Характеризує вікову демографію підприємства
Коефіцієнт гендерної рівності (КГР), од.	$КГР = \frac{Кч}{Кж},$ де $Кч$ – кількість працюючих чоловіків, ос. ; $Кж$ – кількість працюючих жінок, ос.	Характеризує співвідношення чоловіків і жінок у кількісному складі кадрів підприємства
Коефіцієнт укомплектованості персоналу за віковою ознакою (КВ), од.	$КВ = \frac{Чп}{\Phi ЧП},$ де $Чп$ – чисельність працівників працездатного віку, ос.	Показує питому вагу працівників працездатного віку
<i>Психофізіологічна складова кадрового потенціалу</i>		
Стан здоров'я працівників підприємства (СЗП), од.	$СЗП = 1 - \frac{Клг}{Клг},$ де $Клг$ – кількість людино-годин хвороби працівників підприємства; $Клг$ – загальна кількість відпрацьованих людино-годин за досліджуваний період	Показує втрати ефективного фонду часу через тимчасову втрату працездатності
Показник травматизму (ТП), дн./ос.	$ТП = \frac{ДТп}{\Phi ЧПт},$ де $ДТп$ – кількість днів, вилучених з ефективного фонду робочого часу, дн.; $\Phi ЧПт$ – кількість працівників, що отримали виробничі травми, ос.	Показує рівень безпеки виробництва
Кількість профзахворювань, од.	-	Кількість профзахворювань, набутих працівниками за оцінюваний період
Витрати по листкам непрацездатності, грн.	-	Показує рівень соціальної захищеності працівників
Питома вага працюючих у шкідливих умовах (Пшу), ос.	$Пшу = \frac{\Phi ЧПшу}{\Phi ЧП},$ де $\Phi ЧПшу$ – кількість осіб, що працюють у шкідливих умовах праці, ос. ;	Описують відносний рівень складності умов праці
Показник емоційної стійкості, ум.од.	Визначається експертним шляхом	Відображає стійкість працівника (-ів) до стресів
<i>Професійно-кваліфікаційна складова кадрового потенціалу</i>		
Показник кадрового складу підприємства (КС), од.	$КС = \frac{\Phi ЧПсп}{\Phi ЧПр},$ де $\Phi ЧПсп$ – чисельність спеціалістів на підприємстві, ос. ; $\Phi ЧПр$ – чисельність робітників на підприємстві, ос.	Показує структуру персоналу підприємства
Середній стаж керівних осіб (ССКО), років	$ССКО = \frac{ЗСКО}{\Phi ЧК},$ де $ЗСКО$ – загальний стаж керівних осіб, років; $\Phi ЧК$ – фактична кількість керівних осіб, ос.	Характеризує рівень компетентності кадрів керівного складу підприємства
Показник підготовки і перепідготовки кадрів підприємства (ППКп), од.	$ППКп = \frac{\Phi ЧПпк}{\Phi ЧП},$ де $\Phi ЧПпк$ – кількість працівників підприємства, що пройшли підготовку і перепідготовку за період, ос.	Показує рівень підвищення кваліфікації персоналу за період оцінки
Показник професійно-кваліфікаційного складу працівників підприємства (ПКСп), ос.	$ПКСп = \frac{(\Phi ЧПспі + \Phi ЧПрі)}{\Phi ЧП},$ де $\Phi ЧПспі$ – чисельність спеціалістів підприємства $i$ -ї категорії, ос. ; $\Phi ЧПрі$ – чисельність робітників підприємства $i$ -ї категорії, ос. ;	Характеризує кваліфікаційний рівень працівників

Продовження таблиці 2

Кількість сумісників, ос.	-	Показує кількість осіб, що фактично навчаються або працюють за іншими професіями
Показник рівня освіти працівників підприємства (РОп)	$РОп = \frac{\Phi ЧПоі}{\Phi ЧП},$ де $\Phi ЧПоі$ – кількість працівників, що мають освіту $i$ -го рівня (середня, вища, вчений ступінь, практика та їх незавершені форми), ос.	Характеризує якість та рівень кваліфікації працівників
Показник забезпеченості освітніми послугами (ПЗО), %	$ПЗО = \frac{ОН}{\Phi ЧП} \times 100\%.$ де $ОН$ – чисельність осіб, що навчаються, ос.	Показує частку співробітників підприємства, що навчаються
Коефіцієнт професійного розвитку (КПР), од.	$КПР = \frac{ЧПР}{\Phi ЧП},$ де $ЧПР$ – чисельність працівників, які здобули нові спеціальності, ос.	Показує частку співробітників, яких було навчено новим професіям безпосередньо на виробництві або у навчальних закладах
Коефіцієнт творчої активності (КТА), од.	$КТА = \frac{ЧПрац}{Врац},$ де $ЧПрац$ – чистий прибуток (або чиста економія), отриманий від упровадження раціоналізаторських пропозицій за період, грн.; $Врац$ – витрати, пов'язані з розробкою, апробацією, впровадженням продуктів творчої діяльності персоналу підприємства, грн.	Показує ефективність ведення творчої діяльності працівників підприємства та науково-технічний прогрес на підприємстві
<b>Соціальна складова кадрового потенціалу</b>		
Коефіцієнт стабільності кадрів на підприємстві (КСК), од.	$КСК = 1 - \frac{ЗЧзв}{\Phi ЧП},$ де $ЗЧзв$ – загальна чисельність працівників підприємства, звільнених за досліджуваний період через усі причини, ос.	Показує стабільність колективу підприємства
Кількість запізнень на роботу, од.	-	Характеризують дисциплінованість персоналу
Кількість прогулів, дні	-	
Показник абсентеїзму (відсутності на робочому місці) (А), %	$А = \frac{НПЧр}{ФРЧ} \times 100\%.$ де $НПЧр$ – непродуктивно в (и)трачений час через поважні і неповажні причини, у т. ч. прогули, запізнення, хвороби, з ініціативи працівника, год.; $ФРЧ$ – фонд робочого часу, год.	Показує відсоток непродуктивних витрат робочого часу працівниками; характеризує ступінь соціального клімату, завантаженості працівника
Надійність персоналу	Визначається експертним шляхом	Характеризує відношення до праці
Коефіцієнт трудової участі	Визначається експертним шляхом	
Кількість скарг, од.	-	Характеризує конфліктність колективу
Кількість конфліктів у колективі, од.	-	Характеризує психологічну напруженість у колективі
Показник конфліктності (ПК), од.	$ПК = \frac{ЧК}{ФРЧ},$ де $ЧК$ – час, витрачений на вирішення конфліктів, год.	
Показник соціально-психологічного клімату, од.	Визначається шляхом соціологічного анкетування	Описує відносини між працівниками в колективі
<b>Мотиваційна складова кадрового потенціалу</b>		
Середня заробітна плата одного працівника (СЗП), грн.	$СЗП = \frac{\Phi ОП}{\Phi ЧП},$ де $\Phi ОП$ – фонд оплати праці на підприємстві, грн.	Показує середній зарібок працівника підприємства
Рівень відносних доходів працівників підприємства (РДП), од.	$РДП = \frac{ЗПп}{ЗПг},$ де $ЗПп$ – середня заробітна плата на підприємстві, грн.; $ЗПг$ – середня заробітна плата у даній галузі по країні, грн.	Порівнює середній зарібок працівника підприємства із аналогічним галузевим показником
Показник додаткової заробітної плати у фонді оплати праці (КДЗП), %	$КДЗП = \frac{ДЗП}{\Phi ОП} \times 100\%.$ де $ДЗП$ – додаткова заробітна плата працівників, грн.;	Показує вагомість додаткової заробітної плати у фонді оплати праці
Коефіцієнт плинності кадрів (КПК), од.	$КПК = \frac{ЧЗПвб}{\Phi ЧП},$ де $ЧЗПвб$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням, ос.	Характеризує задоволеність працівників умовами праці
Коефіцієнт задоволеності праці працівників (КЗПП), %	$КЗПП = \frac{ЧЗП}{\Phi ЧП} \times 100\%.$ де $ЧЗП$ – чисельність працівників, задоволених своєю роботою, ос. ;	Характеризує ступінь загальної задоволеності мотивів працівників до роботи
Показник демотивації праці (ПДМ), %	$ПДМ = \frac{ШС}{\Phi ОП} \times 100\%.$ де $ШС$ – сума штрафних санкцій, грн.	Показує відносну величину втраченої винагороди працівників

Продовження таблиці 2

Коефіцієнт заборгованості з виплати заробітної праці (КВЗП), од. (%)	$КВЗП = \frac{\Phi ЧП - ЧПЗ}{\Phi ЧП} \times 100\%$ де ЧПЗ – чисельність працівників, яким не виплачена зарплата, ос.	Показує частку працівників, яким не виплачено зарплату
Коефіцієнт участі працівників у розподілі прибутку підприємства (КУП), од.	$КУП = \frac{ПП}{\Phi ЧП}$ де ПП – прибуток підприємства, розподілений серед працівників підприємства, грн.	Показує частку прибутку підприємства, розподілену між співробітниками фірми
Коефіцієнт публічного визнання працівників (КПВ), од.	$КПВ = \frac{ЧНП}{\Phi ЧП}$ де ЧНП – чисельність працівників, що були представлені до отримання нагород, почесних звань тощо	Показує частку співробітників, праця яких отримала суспільне визнання
Коефіцієнт внутрішнього визнання працівників (КВВ), од.	$КВВ = \frac{ЧВН}{\Phi ЧП}$ де ЧВН – чисельність працівників, підвищених по службі внаслідок визнання їхніх заслуг, ос.	Показує частку співробітників, що отримали підвищення по службі
<b>Організаційна складова кадрового потенціалу</b>		
Показник використання фонду робочого часу (ПВЧ), од.	$ПВЧ = \frac{\Phi ВЧ}{\Phi РЧ}$ де ФВЧ – фактично відпрацьований час, год.	Показує ефективність використання робочого часу
Середня тривалість робочого дня (СТРД), год.	$СТРД = \frac{\Phi ВЧ}{Дні}$ де Дні – кількість днів у періоді	Показує інтенсивність використання робочого часу
Частка понаднормово відпрацьованого часу у фактичному (ПНЧ), од.	$ПНЧ = \frac{ПНЧ}{\Phi ВЧ}$ де ПНЧ – час, відпрацьований понаднормово, год.	
Втрати робочого часу (ВРЧ), год.	$ВРЧ = \frac{ВРЧ}{\Phi РЧ}$ де ВРЧ – втрати робочого часу, у т. ч. з ініціативи працівника і підприємства, год.	Показує резерв ефективного робочого часу
Середні втрати робочого часу на 1 працівника (СВРЧ), год.	$СВРЧ = \frac{ВРЧ}{\Phi ЧП}$	
Коефіцієнт змінності праці робітників (КЗ), од.	$КЗ = \frac{\Phi ВЧд}{ЧР_{\max}}$ де ФВЧд – фактично відпрацьований час за добу, людино-годин; ЧР <sub>макс</sub> – чисельність робітників, що працюють максимально завантаженою зміну, ос.	Показує добову ефективність використання праці робітників
Коефіцієнт привілейованості (КПр), од.	$КПр = \frac{ЧПГ}{\Phi ЧП}$ де ЧПГ – чисельність працівників, що користуються привілеями гнучкого місяця і графіка роботи, ос.	Показує частку працівників, що мають особливі умови праці

Джерело: сформовано на основі [8–18]

опитування. На практиці сформувати групу компетентних експертів досить складно, тому автор пропонує використовувати як результативний показник чистий прибуток підприємства. Методологія оцінки кадрового потенціалу в авторській редакції передбачає проходження трьох етапів:

1) на першому етапі визначається результативність підприємства взагалі. Очевидно, що рівень прибутковості є найкращим показником ефективності роботи, у тому числі з персоналом. Інформаційним джерелом виступає форма № 2 «Звіт про фінансові результати підприємства» за період;

2) на другому етапі дається оцінка загальної результативності кадрового потенціалу, насамперед показнику продуктивності праці. Інформаційною базою обчислення загальних показників оцінки кадрового потенціалу будуть форми № № 1–5 фінансової звітності підприємства;

3) третій етап передбачає визначення спеціальних показників кадрового потенціалу, що дають підстави для аналізу складових елементів кадрового потенціалу. Процес розрахунку даних показників вимагає використання бухгалтерської, управлінської, статистичної документації.

Загальні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства наведені в табл. 1.

Отже, аналіз загальних показників повинен допомогти зробити висновок про ефективність використання кадрового потенціалу в цілому.

Спеціальні (додаткові) показники оцінки кадрового потенціалу характеризують стан, структуру та якість кадрового потенціалу в цілому та по елементах. Орієнтовний перелік додаткових показників оцінки використання кадрового потенціалу міститься в табл. 2.

Звичайно, наведений у таблиці перелік додаткових показників оцінки кадрового потенціалу не є вичерпним.

У ході дослідження автором було зроблено висновок про те, що окремі аспекти кадрового потенціалу неможливо оцінити лише в кількісному вимірі. Необхідно визнати, що задоволеність умовами праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, відповідальність персоналу тощо доцільніше оцінити методами якісної оцінки.

Якісні характеристики кадрового потенціалу оцінюються, як правило, у балах або коефіцієнтах за допомогою методу кадрового аудиту, методів експертної оцінки або «ассесмент-центру».

Кадровий аудит включає соціометричне обстеження, психодіагностичні процедури та кваліфікаційне тестування членів колективу. Соціометричні

обстеження дають змогу оцінити рівень розвитку міжособистісних відносин у колективі та виявити лідерів. За допомогою кваліфікаційного тестування визначається рівень професійних знань, практичних умінь і навичок працівників [7, с. 202–203].

За допомогою методів експертної оцінки надається комплексна якісно-кількісна характеристика кадрового потенціалу. Це – комплексна оцінка праці, атеація працівників.

Метод «асесмент-центру» полягає у веденні спеціально навченими оцінювачами (асесорами) спостережень за поведінкою оцінюваних співробітників у реальних робочих ситуаціях або в процесі виконання ними конкретних завдань. Результатом оцінки є певний прояв компетенції працівника. Прикладами таких методів є спостереження, тестування, ділові ігри, екзамени, метод критичного інциденту.

**Висновки.** Таким чином, оцінка кадрового потенціалу є невід’ємним аспектом у системі оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Хоча вона і балансує на межі економічного прагматизму та моральності, слід все ж таки визнати необхідність її проведення. Запропонована автором система кількісних показників оцінки кадрового потенціалу базується на кореляційних зв’язках із показником чистого прибутку підприємства, що доповнюється якісними показниками оцінки.

Безумовно, проблематика оцінки кадрового потенціалу не є вичерпаною, тому, на думку автора, перспективним є подальше вдосконалення методичних аспектів оцінки та системи її показників, у тому числі шляхом практичного пошуку варіантів рішення даної проблеми.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. – М.: Питер, 2004. – 825 с.
2. Davenport T. Human-Capital / Т. О. Davenport. – San Francisco: JosseyBass, 1999.
3. Schuller T. Social and human capital: the search for appropriate technomethodology / Т. Schuller // Policy Studies. – 2000. – № 21 (1). – С. 25–35.
4. Sackman S. Home assetaccounting / S. Sackman, E. Framholz, M. Bullen // Journal of Accounting Literature. – 1989. – № 5. – С. 235–244.
5. The knowledge toolbox: a review of the tool available to measure intangible resources / N.Bontis, N. Dragonetti, K. Jaconsen, G. Roos // European Management Journal. – 1999. – № 17 (4). – Р. 391–402.
6. Outram R. Mentalarithmetic / R/ Outram. // HumanResouces. – 1998. – № 10. – С. 77–79.
7. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: [учебник для вузов] / А.П. Егоршин; 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
9. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: [учебник] / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2007. – 251 с.
10. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: [підручник] / О.А. Грішнова; вид. 4-те, оновл. – Київ: Знання, 2009. – 390 с.
11. Гармідер Л.Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства / Л.Д. Гармідер // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 10 (148). – С. 99–112.
12. Гонтарева І.В. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств на основі оцінки їх потенціалу / І.В. Гонтарева // Стратегічні пріоритети. – 2011. – № 1 (18). – С. 94–99.
13. Гривківська О.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу / О.В. Гривківська, Ж.В. Соловйова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9 (87). – С. 86–91.
14. Економічний аналіз: [навч. посіб.] / М.Г. Чумаченко, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатов, М.І. Болюх; вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
15. Калина А.В. Економіка праці: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.
16. Кузьмін О.Є. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства / О.Є. Кузьмін, В.Б. Горбань // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 8 (122). – С. 202–212.
17. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс: [учеб. пособ.] / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева– Москва: Гросс, 2008. – 400 с.
18. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.