

УДК 338.45

**Смачило В.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки  
Харківського національного університету будівництва та архітектури***Халіна В.Ю.***кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки  
Харківського національного університету будівництва та архітектури***Мірошниченко О.В.***студент  
Харківського національного університету будівництва та архітектури*

## АНАЛІЗ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### STUDY OF METHODOLOGICAL INSTRUMENTATION TO EVALUATE HUMAN RESOURCES CAPACITY OF ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано існуючий методичний інструментарій щодо оцінювання кадрового потенціалу підприємства та визначено неоднозначність його трактування. Вказано на необхідність чіткого розмежування методичних підходів, методик та методів щодо оцінювання КПП. Здійснено аналіз методичних підходів та обгрунтовано їх перелік. Проведено аналіз групування методів оцінки КПП за різними класифікаційними ознаками. Запропоновано авторську ієрархічну структурно-логічну послідовність використання методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** метод, методика, методичний підхід, кадровий потенціал підприємства (КПП).

#### АННОТАЦИЯ

В статье проанализирован существующий методический инструментарий по оценке кадрового потенциала предприятия и указано на неоднозначность его трактовки. Обоснована необходимость четкого разграничения методических подходов, методик и методов по оценке КПП. Осуществлен анализ методических подходов и обоснованно их перечень. Проведен анализ группировки методов оценки КПП по различным классификационным признакам. Предложена авторская иерархическая структурно-логическая последовательность использования методического инструментария оценки кадрового потенциала предприятия.

**Ключевые слова:** метод, методика, методический подход, кадровый потенциал предприятия (КПП).

#### ANNOTATION

Available methodological instrumentation for evaluation of human resources capacity of enterprise (HRCE) is studied and the ambiguity of its interpretation is determined in the paper. It is shown that there is a need to clearly differentiate methodical approaches, techniques and methods for evaluation of HRCE. The methodological approaches are studied and the list of them is grounded. The grouping of the methods to evaluate HRCE is analysed according to the different classification features. The author's hierarchical structural and logical sequence of the use of methodological instrumentation for evaluating HRCE is proposed.

**Keywords:** method, methodology, methodical approach, human resources capacity of enterprise (HRCE).

**Постановка проблеми.** Управління кадровим потенціалом підприємства (КПП) як складною, динамічною системою в умовах стрімких трансформаційних процесів вимагає використання сучасного методичного інструментарію оцінювання його рівня. Базою для управління пови-

нна стати оцінка рівня кадрового потенціалу підприємства, а процес оцінювання не здійснюється сам по собі, а є логічною та необхідною частиною процесу управління в сучасному світі. Тому виникає необхідність вивчення провідних практик оцінки КПП та аналітичного огляду підходів, методик та методів, які застосовуються для оцінювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження в цій сфері представлені роботами широкого кола науковців: Шаульської Л.В., Колот А.М., Харун О.А., Бурачека І.В., Правди О.Ф., Железняк В.В., Шахно А.Ю. та багатьох інших, які вивчали різноманітні прояви оцінки кадрового та трудового потенціалів підприємства, а також методичний інструментарій оцінювання кадрів та персоналу підприємств. Теоретико-методичне надбання вказаних авторів стало відправною точкою дослідження.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В той же час, представлений методичний інструментарій вирізняється неоднозначністю в царині групування методів та їх класифікації для оцінювання КПП, підміну понять базового категорійного апарату, відсутністю єдиної логіки використання методичного інструментарію для оцінювання саме кадрового потенціалу підприємства. Саме вказані неузгодженості визначили мету та завдання дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Обгрунтувати та упорядкувати методичний інструментарій оцінки кадрового потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз досліджень в сфері оцінювання КПП дозволили виділити декілька ключових моментів:

1) оцінювання КПП, виходячи з його особливостей, доцільно здійснювати з двох позицій: макро- та мікроекономічного, бо, з одного боку, кадровий потенціал є складовою потенціалів більш високого рівня (підприємства, регіону.,

галузі, країни, тощо), а з іншого – базується на індивідуальному потенціалі працівника, який є основою формування систем більш високого рівня [1]. Вказаний момент вимагає врахування досвіду використання методичного інструментарію оцінювання системи як більш високого рівня (трудового, економічного тощо потенціалів підприємства), так і низького – потенціалу працівника. Крім того, вивчення напрацювань в цій сфері свідчить про використання методів оцінки персоналу (кадрів) на підприємстві під час оцінювання КПП, що пов'язано із двобічністю вказаної категорії, яка чисельно ґрунтується на кадрах, але оцінюється якісно як потенціал.

2) відсутнє єдине розуміння, що використовується для оцінювання: методи, методики, підходи: одні й ті ж елементи в різних публікаціях підмінюються та мають різні назви, що веде до плутанини та викликає неточності в термінології. Так, говориться про коефіцієнтну методику, яка є гібридом «витратних та порівняльних підходів до оцінки» [1, 2]. Вважаємо за необхідне логічно структурувати та пов'язати в ланцюг і, відповідно, співвіднести існуючі підходи, методики та методи, що використовуються в процесі оцінювання кадрового потенціалу. Будемо виходити із загальноприйнятих базових визначень основних методичних категорій: метод (з гр. *methodos*) визначається як спосіб пізнання, дослідження явищ природи і суспільного життя; сукупність прийомів чи операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретного завдання; методика (з гр. *methodike*) – розуміється вже як сукупність методів, прийомів проведення будь-якої роботи, як система правил використання методів, прийомів та операцій. Тому, однозначно, можна сказати, що методика може включати певну сукупність необхідних методів, які поєднані певною послідовністю для досягнення поставленої цілі.

Поняття «підхід» розглядається з декількох точок зору: 1) як певний напрям у науці або дослідженнях; 2) як думка, погляд, з позиції якої розглядається певний об'єкт дослідження; 3) як сукупність способів, прийомів розгляду чого-небудь, впливу на кого-, що-небудь, ставлення до кого-, чого-небудь; сукупність єдиноспрямованих за змістом принципів і методів, які не виходять за рамки підходу.

Виходячи з вищенаведеного, можна сказати, що підхід може об'єднувати як сукупність методів, так і сукупність методик. Тобто виступає більш широкою категорією відносно методик та методів.

3) найчастіше в проаналізованих джерелах говориться про три основні підходи до оцінки кадрового потенціалу: витратний, порівняльний та результативний [1; 6; 7; 8], але в роботі [3] згадується доходний підхід. Вважаємо за логічне витратний та доходний підходи поєднати у вартісний, який є базовим підходом до оцінки потенціалу, про що говориться в роботі

[4]. Там же [4] до витратного та доходного підходів додано порівняльний, що, на наш погляд, не є коректним, адже порівняльний підхід передбачає порівняння працівників підприємства, їх продуктивності, динаміки особистого професійного зростання [4] і це порівняння ґрунтуватися може не на вартісних характеристиках.

В той же час виділяються методики [4]: вартісна, яка включає доходний, витратний та порівняльний підходи, та відносна, що складається з методу асесмент-центру, експертних методів, соціометричного обстеження, тестування, що більше характерно для порівняльного підходу.

В свою чергу, витратний підхід представлено двома групами витратних методик [6] (в цьому варіанті підхід трактується як ширша категорія, аніж методики): 1) на основі ряду показників; 2) на основі оцінки одиниці живої праці одного працівника. Під час уживання будь-якого методу, методики, підходу передбачається використання цілого ряду показників, які можуть бути як абсолютні, так і відносні. Але їх сукупність ще не свідчить про наявність певної методики.

Окрім названих підходів до оцінки КПП, в дослідженні [6] вказано на існування інших підходів: ресурсного, факторного, інтегрального, суб'єктивного [9].

Крім того, в роботі [5] вирізняють методичні підходи щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства, на основі експертних оцінок та на основі економічної оцінки, що можна трактувати як методики, засновані на експертних методах (наприклад, інтегральний підхід) та на основі вартісного підходу (наприклад, як витратний, так і доходний підходи мають явне економічне вираження).

Як поєднання порівняльного та витратного підходів, виділяється окремо коефіцієнтна методика. У цьому випадку методика включає в себе певні підходи і тлумачиться більш широко відносно підходів. Слід зауважити, що використання коефіцієнтів характерно для різновидності інтегрального підходу [11]

В роботі [2] представлено цілий ряд авторських методик, які розроблялися як вітчизняними, так і закордонними науковцями для оцінювання кадрового (трудового) потенціалу: В. Аллавердян запропонував методику оцінки вартості кадрового потенціалу підприємства на основі оціночної вартості окремого працівника, а О.Є. Талан дотримується витратного підходу в оцінці, де, за економічним змістом, вирізняє поточні та інвестиційні витрати на трудовий потенціал, аналогічно О. Федонін наполягає на вартісній оцінці потенціалу, де використовує як оціночні коефіцієнти, так і показники, пов'язані з додатковою доданою вартістю, часткою прибутку, капіталізацією компанії; Т.В. Хлопова та М.П. Д'якович на основі анкетного опитування пропонують інтегральну оцінку трудового потенціалу працівників підприємства; В.Н. Авдеєнко

та В.А. Котлов свою методику базують на ресурсних та результативних показниках (продуктивність праці, коефіцієнт змінності робочої сили), а О.І. Цикорін розглядає оцінювання потенціалу через визначення ресурсів робочого часу; Л.І.Меньшиков базує свою методику на системі різнопланових коефіцієнтів.

Оригінальністю вирізняється класифікація, запропонована Л. Шаульською, яка групує методику за чотирма підходами: кількісний прямий (передбачає наявність кількісних прямих показників), кількісний непрямий (відносні кількісні показники), якісний (наявність якісних показників) та інтегральний (сукупність інтегральних показників) [10].

Вважаємо, що методики оцінювання кадрового потенціалу реалізуються в межах того чи іншого підходу із використанням певного методу або їх комбінації.

В статті [6] її автором було проведено групування та систематизацію методів, які використовуються залежно від того чи іншого підходу. Усю сукупність методів оцінювання потенціалу окремих працівників поділено на 3 групи: якісні, кількісні та комбіновані.

А, в роботі [1], її автор застосовує три традиційні методи оцінювання персоналу, що виділяються Завіновською Г.Т., до оцінки кадрового потенціалу підприємства, а саме: бальна/небальна оцінка за діловими якостями, які максимально відповідають особистості, яка оцінюється; оцінка на основі результатів діяльності; оцінювання на основі системи тестових методів оцінювання.

Відсутність однозначності класифікації методів оцінки кадрового потенціалу наведено в табл. 1, де представлено існуючі варіанти групування методів, що використовуються для оцінки кадрового потенціалу, залежно від різних класифікаційних ознак.

Як бачимо з табл. 1, відсутня однозначність групування методів, що застосовуються до оцінки кадрового потенціалу підприємства. Слід відмітити деякі неузгодженості в наведених класифікаціях, так, наприклад, виділені групи методів за класифікаційною ознакою «За формою вираження кінцевого результату» майже співпадає з групами методів за ознакою «Залежно від типу показників, які використовуються». Тому групування методів на якісні, кількісні та комбіновані нам видається найбільш доречним. Безпосередньо самі методи, при такому групуванні, можуть дублюватися (анкетування, метод 360 градусів відносяться як до групи якісних, так і комбінованих методів).

Окрім цього, як вже згадувалося, в роботі [6] наведено методи, які доречні для використання залежно від того чи іншого методичного підходу: метод визначення стимуляторів та дес-тимуляторів – для факторного підходу; метод оцінки нормативом роботи – для факторного; метод рядів динаміки – для ресурсного; різноманітні варіації методу експертних оцінок – для

інтегрального; а групи кількісних та якісних методів доцільні для суб'єктивного та порівняльного підходів; вартісний підхід передбачає використання методів аналізу втрат та капіталізації прибутку.

Розподіл методів за підходами є цікавим та корисним в процесі оцінювання кадрового потенціалу підприємства, але, в той же час, багато новітніх методів оцінки (ассасмент-центр, НРА, метод управління за цілями, (МВО), метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КРІ), метод радару) досить складно співвіднести з тим чи іншим підходом (оскільки вони можуть використовуватися за різних підходів, окрім методу радару, який переважно застосовується при інтегральному підході). Тому, на думку авторів, їх доцільно згрупувати окремо.

Припускаємо, що використання того чи іншого методу (або їх сукупності) для оцінювання КПП залежить від багатьох факторів, таких як: мета оцінки, стиль керівництва, рівень стратегічного та оперативного управління, рівень кваліфікації управлінського персоналу, тощо. Тому кожне керівництво обирає собі ту чи іншу сукупність методів та поєднує їх у відповідні методики в межах того чи іншого підходу до проведення оцінювання.

Відповідно до визначених ключових моментів представимо структурно-логічну послідовність використання методичного інструментарію для оцінювання кадрового потенціалу підприємства (рис. 1).

З рис. 1 бачимо ієрархічно впорядковану структурно-логічну послідовність використання методичного інструментарію для оцінювання кадрового потенціалу підприємства, де виділено методичні підходи: вартісний, порівняльний, суб'єктивний, факторний, результативний, ресурсний, інтегральний, в межах яких формуються методики оцінки КПП відповідно до можливостей та потреб підприємства, із використанням різноманітних груп методів, які можуть бути класифіковані за різними ознаками, та оптимізуватися в межах певних підходів.

**Висновки.** В процесі дослідження визначено, що використання методичного інструментарію для оцінювання кадрового потенціалу має невпорядкований характер, що потребувало його обґрунтування та логічної структуризації. Вказано на необхідність врахування під час оцінювання КПП як методичного інструментарію оцінки потенціалу як складної соціально-економічної системи, так і персоналу (кадрів).

Визначено логічну послідовність використання методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства: методи, методики, підходи.

На онові визначеного методичного інструментарію в подальших дослідженнях буде здійснено розробку методики та процедури оцінювання кадрового потенціалу підприємств будівельної сфери.

Таблиця 1

## Аналіз групування методів оцінки КПП за різними класифікаційними ознаками

Автор, джерело	Класифікаційна ознака	Назва групи методів	Характеристика	Методи, що відносяться до групи
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. [12] Миронова Л.Г. [11]	Залежно від ступеню сучасності	Традиційні	Сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег.	Бібліографічний, метод заданої бальної оцінки, ранжування, метод парних порівнянь, метод еталону, метод графічного профілю, оцінка за результатами
		Нетрадиційні (сучасні)	Розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінці працівника його колегами і здатність працювати в групі	Атестація, 360° атестація, асесмент центр, аналіз людських ресурсів, метод управління за цілями, метод оцінки за КРІ, метод радару
Колот А. М. [13]	Залежно від суб'єкта проведення	Самооцінка	-	-
		Зовнішня оцінка	-	-
Федулова Л.І., Сокирник І.В., Стадник В.В. [17]	За об'єктом оцінки (одна особа чи група)	Методи індивідуальної оцінки	Сфокусовані на оцінці потенціалу одного працівника	-
		Методи групової оцінки	Сфокусовані на оцінці потенціалу групи працівників	-
Харун О.А. [6], Бондаревська К.В., Сорокотяга Т.Л. [14]	Залежно від типу показників, які використовуються	Якісні	Базуються на якісних характеристиках КПП	Анкетування, інтерв'ю, матричний метод, групова дискусія, вільних характеристик, ділових ігор, описовий, метод оцінювання за вирішальною ситуацією
		Кількісні	Базуються на кількісних характеристиках КПП	Метод рангового порядку, бальної оцінки, система графічного профілю, рейтинговий, метод визначеного розподілу
		Комбіновані	Базуються як на якісних, так і на кількісних характеристиках КПП	Тестування, співбесіда, ФРД, метод «360 градусів», метод компетенцій (базових компетентностей), порівняння парами, суми оцінок, класифікації, експертний, шкали спостереження за поведінкою, анкетування
Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. [15, 16]	За формою вираження кінцевого результату	Описові	Базуються на описових (якісних) характеристиках КПП	Анкетування, інтерв'ю, матричний метод, групова дискусія, вільних характеристик, ділових ігор, описовий, метод оцінювання за вирішальною ситуацією
		Кількісні	Базуються на кількісних характеристиках КПП	Метод рангового порядку, бальної оцінки, система графічного профілю, рейтинговий, метод визначеного розподілу
		Комбіновані	Базуються як на якісних, так і на кількісних характеристиках КПП	Тестування, співбесіда, ФРД, «360 градусів», компетенцій (базових компетентностей), порівняння парами, суми оцінок, класифікації, експертний, шкали спостереження за поведінкою, анкетування
Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. [15, 16]	За інструментами оцінювання	Прогностичні	Інформаційною базою є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід	-
		Практичні	Спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника	-
		Імітаційні	Працівник оцінюється за поведінкою в умовах конкретної ситуації	-



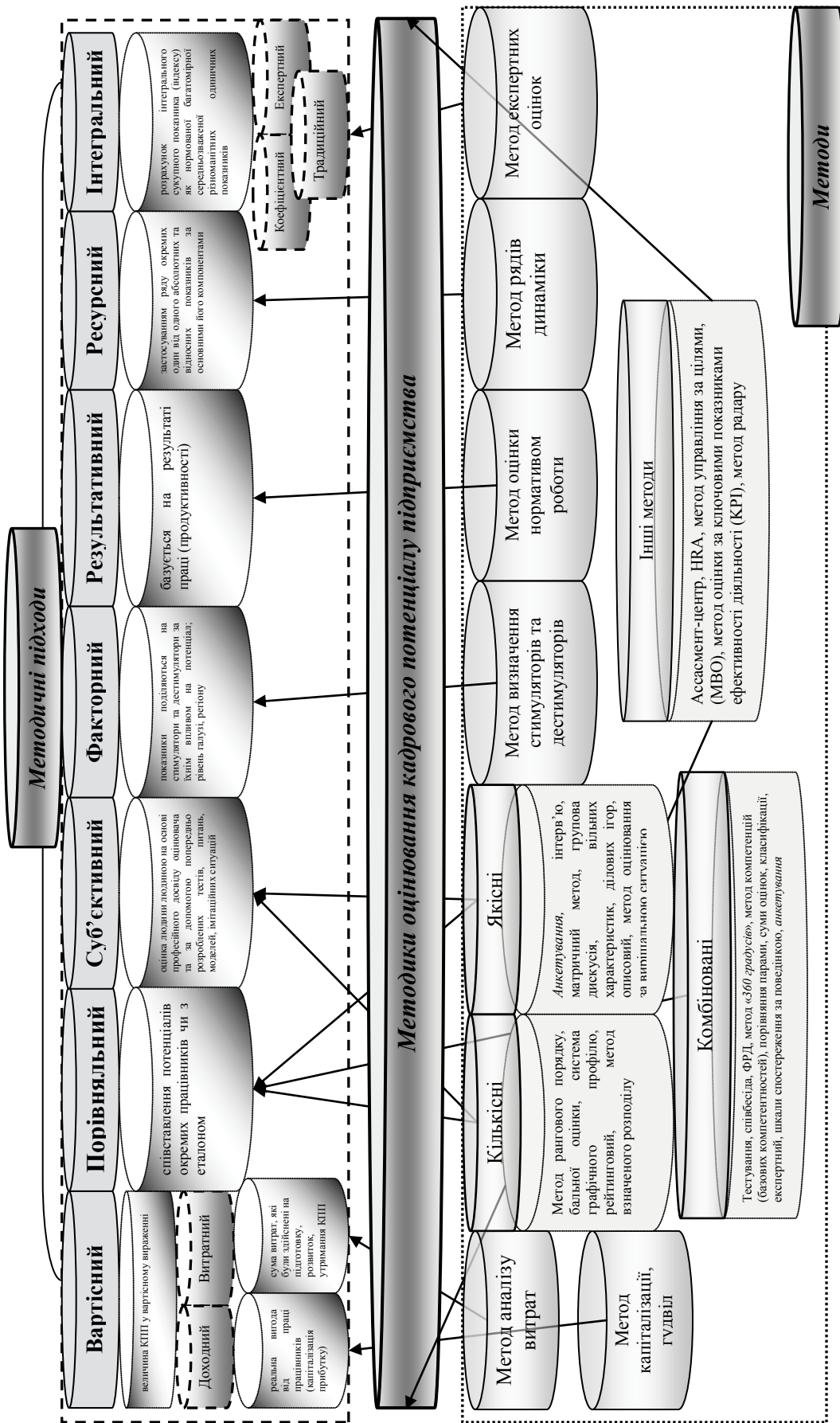


Рис. 1. Методичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу підприємства  
 Джерело: побудовано авторами на основі [1-12]

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Дідченко О.І. Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / О.І. Дідченко, А.В. Довганюк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – № 5. – Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_01.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_01.pdf)
2. Железняк В.В. Дослідження розвитку категорій кадровий, трудовий потенціал в сучасній науковій літературі та аналіз існуючих методик оцінки їх рівня [Текст] / В.В. Железняк // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 9/1. – С. 28-33.
3. Шахно А.Ю. Діагностика та планування кадрового потенціалу підприємства в кризових умовах / А.Ю. Шахно // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 6 (3). – С. 222-225.
4. Вовк О.М. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства / О.М. Вовк, Т.А. Ковальчук // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2013. – Вип. 37. – С. 35-38.
5. Бурачек І.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства / І.В. Бурачек, О.Ф. Правда // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 2. – С. 105-119.
6. Харун О.А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства / О.А. Харун // Електронне фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». – 2016. – №12. – С. 354-358. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/75.pdf>
7. Дибленко В.І. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства / В.І. Дибленко, О.О. Шевченко, С.О. Ракова // Вісник КНУТД. – 2012. – № 6. – С. 277–281.
8. Калінеску Т.В. Формування та оцінювання потенціалу підприємства : [навч. посіб.] / Т.В. Калінеску [та ін.]. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2007. – 352 с.]
9. Шевченко І.Ю. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу / І.Ю. Шевченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?pdf).
10. Шаульська Л.В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку [Текст]: автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.09.01 / Л.В. Шаульська; Київський національний університет. – К. : 2006. – 34 с.
11. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств / Л.Г. Миронова // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 214. – С. 46-50.
12. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закладів / О.В. Крушельницька. – 2-ге вид., перероб. й доп. – К. : Вид. «Кондор», 2005. – 304 с.
13. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.
14. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К.В. Бондаревська, Т.Л. Сорокотяга // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 28-32.
15. Менеджмент персоналу : навч. посібн. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
16. Смолянінова О.В. Методи оцінки персоналу організації / О.В. Смолянінова // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 107-109.
17. Менеджмент організацій : підручник / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник та ін. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.