

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2025 СИТНИК Н. І.

УДК 005.95: 331.101
JEL: L20; L86; M11

Ситник Н. І. Інтегральна оцінка кадрового потенціалу організації

Мета статті полягає в обґрунтуванні методики інтегральної оцінки кадрового потенціалу на основі сучасних HR-метрики, які характеризують як індивідуальні потенціали самих працівників, так і ефективність управлінських заходів щодо управління ними. У контексті побудови довготривалих партнерських відносин між персоналом та організацією сутність кадрового потенціалу переосмислюється. Він постає як результат складної соціально-економічної та психологічної взаємодії між двома сторонами, спрямованої на узгодження їх інтересів і цілей. При наймі працівники привносять свій людський капітал у вигляді психологічних (психофізіологічних) здатностей, професійних знань і навичок, інтелектуальних і креативних здібностей, тоді як організація прагне забезпечити максимальну віддачу від них, створюючи відповідні процедури для їх активації, розвитку та використання. Запорукою взаємовигідного партнерства є формування такого робочого середовища, що відповідає потребам та інтересам обох сторін. Ефективність зусиль організації зі створення сприятливого робочого середовища оцінюється задоволеністю працею, лояльністю, утриманням, залученням і мотивованістю персоналу. Запропонована в даній статті методика оцінки кадрового персоналу інтегрує як оцінку компетентності самих працівників, так і суб'єктивну оцінку, надану ними сукупності організаційних, соціальних і виробничих факторів робочого середовища. Інтегральна оцінка ґрунтується на вимірюванні п'яти конструктів: компетентність персоналу, професійне навчання та розвиток, творча активність, мотивація та стабільність кадрового складу, кожен з яких вимірюється набором з 2–5 показників. Запропонована методика дозволяє кількісно оцінити кадровий потенціал організації, виявити проблемні ланки в його структурі, відслідковувати ефективність управлінських рішень у динаміці та проводити внутрішньогалузеві порівняння. Перспективи досліджень у цьому напрямі пов'язані з удосконаленням методологічного апарату оцінки кадрового потенціалу на основі аналізу міжгалузевих відмінностей у діапазонах вимірюваних показників та підвищенням «технологічності» практичної оцінки кадрового потенціалу.

Ключові слова: HR-менеджмент, кадровий потенціал, інтегральна оцінка, робоче середовище, HR-метрики.

Табл.: 3. **Формул:** 20. **Бібл.:** 13.

Ситник Наталія Іванівна – кандидат біологічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Берестейський, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: natalia_sytnik@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7670-8860>

UDC 005.95: 331.101
JEL: L20; L86; M11

Sytnik N. I. Integral Assessment of the Organizational Human Resources Potential

The aim of the article is to substantiate a methodology for the integral assessment of human resource potential based on modern HR metrics, which reflect both the individual potential of employees and the efficiency of managerial measures in managing them. In the context of building long-term partnerships between staff and the organization, the substance of human resource potential is reconsidered. It emerges as a result of complex socioeconomic and psychological interactions between the two parties, aimed at aligning their interests and objectives. When hired, employees contribute their human capital in the form of psychological (psychophysiological) capacities, professional knowledge and skills, intellectual and creative abilities, while the organization seeks to maximize returns from them by implementing appropriate procedures for their activation, development, and utilization. The key to a mutually beneficial partnership is creating a work environment that meets the needs and interests of both parties. The efficiency of an organization's efforts to create a favorable work environment is assessed through job satisfaction, loyalty, retention, engagement, and employee motivation. The HR assessment methodology proposed in this article integrates both the assessment of the employees' competencies and their subjective assessment of the combined organizational, social, and production factors of the work environment. The overall assessment is based on measuring five constructs: employee competence, professional training and development, creative activity, motivation, and workforce stability, each of which is measured using 2–5 indicators. The proposed methodology enables a quantitative assessment of the organization's human resources potential, identification of problematic links within its structure, monitoring the efficiency of managerial decisions over time, and conducting intra-industry comparisons. Research prospects in this area are linked to improving the methodological framework for assessing human resource potential, based on analyzing inter-industry differences in the ranges of measurable indicators, and increasing the technological efficiency of practical human resource potential assessment.

Keywords: HR management, human resource potential, integral assessment, work environment, HR metrics.

Tabl.: 3. **Formulae:** 20. **Bibl.:** 13.

Sytnik Natalia I. – PhD (Biology), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Beresteyskyi Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: natalia_sytnik@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7670-8860>

В умовах становлення інтелектуальної економіки роль кадрового потенціалу в організації суттєво зростає. Він перетворюється на драйвер економічної ефективності бізнесу, критичний елемент конкурентоспроможності, сталого розвитку та інновацій. Управління кадровим потенціалом стає пріоритетним завданням менеджерів усіх рівнів.

Наразі одним із викликів для організацій в управлінні персоналом виступає зростаюча напруга на ринку праці, яка ускладнює пошук і найм нового персоналу: спостерігається дефіцит потрібних працівників, брак нових компетенцій, пов'язаних з використанням сучасних діджитал-технологій, висока мобільність персоналу та жорстка конкуренція між роботодавцями за таланти. Водночас зростають очікування та вимоги працівників до місця роботи: вони прагнуть працювати в організаціях, які цінують компетентність, підтримують внутрішню мотивацію продуманими зовнішніми стимулами, створюють середовище співробітництва, розвитку та психологічної безпеки.

Нові тенденції на ринку праці змушують роботодавців переосмислювати традиційні моделі взаємовідносин з персоналом, щоб сформувати високу привабливість власного іміджу, залучати й утримувати необхідних працівників на постійній основі. Для забезпечення компетентних і мотивованих людських ресурсів їм доводиться докладати все більше зусиль, зміцнюючи почуття причетності, лояльності, задоволеності, залученості та підвищуючи якість трудового життя. Найм і утримання персоналу набувають стратегічного значення.

У контексті побудови довготривалих партнерських відносин з персоналом на основі узгодження індивідуальних та організаційних цілей виникає необхідність в удосконаленні методичного інструментарію HR-менеджменту: в роботі HR-менеджерів з'являються нові напрями, впроваджуються нові діджитал-технології, включно з ШІ, та нові метрики, спрямовані на оцінку як самих працівників, так і їх ставлення до організації.

Зміна пріоритетів у роботі з персоналом робить актуальним уточнення сутності та структури кадрового потенціалу та вдосконалення методичних підходів до його оцінки з урахуванням сукупності інноваційних метрик, які нещодавно увійшли у практику HR-менеджменту. Точніша діагностика кадрового потенціалу дозволить здійснити більш обґрунтований аналіз, виявити проблемні зони та підвищити ефективність управлінських рішень у сфері HR-менеджменту.

Кадровий потенціал неодноразово ставав об'єктом дослідження вітчизняних науковців. Теоретико-методологічні, соціально-економічні, орга-

нізаційні та прикладні аспекти його формування та розвитку досліджували Н. С. Краснокутська [1], Т. В. Білорус [2], Л. Г. Смоляр, О. О. Грамотенко [3], В. Ю. Горбоконь [4], І. М. Дашко [5], Л. В. Михайличенко [6] та ін.

Значна увага була приділена визначенню сутності кадрового потенціалу та його ролі в підвищенні ефективності функціонування підприємства [1–3; 5]. У роботах [2; 5; 7; 8] проаналізовані внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на формування та використання кадрового потенціалу. Авторами [6–8] розглянуто принципи, методи формування та розвитку кадрового потенціалу.

Водночас дослідження, присвячені оцінці кадрового потенціалу, є нечисленними. Перші системи оцінки ґрунтувалися на дохідному підході та вимагали визначення комплексу об'єктивно вимірюваних показників економічної ефективності підприємства. Зокрема, пропонувалося оцінювати кадровий потенціал системою критеріальних показників, які охоплюють кінцеві результати діяльності підприємства; результативність, якість і складність трудової діяльності; форми та методи роботи з персоналом [1].

В. Ю. Горбоконь запропонував комплексну оцінку кадрового потенціалу на основі ресурсного підходу. Вона спирається на показники результативності підприємства, результативності кадрового потенціалу, а також на низку додаткових якісних показників, що дозволяють, зокрема, врахувати задоволеність працівників умовами праці та соціально-психологічним кліматом у колективі, відповідальність, мотивацію та ін. Критеріями побудови системи оцінки кадрового потенціалу автор вважає інформаційну ємність, зрозумілість, прикладну доцільність, відносну простоту у використанні та трактуванні результатів [4].

Варто зазначити, що побудова системи оцінки кадрового потенціалу стикається з певними методологічними труднощами. Вони стосуються: визначення складових (конструктів) кадрового потенціалу, вибору діагностичних показників вимірювання конструктів, а також обґрунтування методів їх об'єднання в інтегральну оцінку. Необхідність подальшого розвитку науково-методичних і прикладних аспектів оцінювання кадрового потенціалу зумовила вибір теми даного дослідження.

Мета статті полягала в обґрунтуванні методики інтегральної оцінки кадрового потенціалу на основі сучасних HR-метрик, які характеризують як індивідуальні потенціали самих працівників, так і ефективність управлінських заходів щодо управління ними.

Узагальнюючи існуючі в науковій літературі уявлення щодо сутності категорії кадрового потенціалу в [1–9], зазначимо, що кадровий потенціал виступає як сукупність здібностей, умінь і навичок працівників, використання яких у короткостроковій перспективі забезпечує економічну результативність, адаптивність і конкурентоспроможність а в довгостроковій перспективі – досягнення стратегічних цілей і сталий розвиток організації.

Основними рисами кадрового потенціалу є:

- ✦ **системність:** кадровий потенціал є цілісною системою, складним утворенням взаємодіючих підсистем, спрямованим на формування та ефективне використання людського капіталу організації; кадровий потенціал організації постає як результат складної соціально-економічної та психологічної взаємодії між його підсистемами;
- ✦ **унікальність:** кількісні та якісні співвідношення елементів кадрового потенціалу створюють унікальну для кожної організації структуру, яку важко скопіювати;
- ✦ **динамічність:** кадровий потенціал змінюється під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища різноспрямованої дії, забезпечуючи адаптивність і поступальний розвиток організації;
- ✦ **орієнтованість на майбутнє:** наявний кадровий потенціал є предиктором успішності функціонування підприємства в майбутньому, а його формування та розвиток підпорядковані стратегічним цілям підприємства.

Теоретичні уявлення щодо структури кадрового потенціалу наведено в *табл. 1*.

Як видно з *табл. 1*, більшість дослідників до структурних компонентів кадрового потенціалу відносять психологічні (психофізіологічні) можливості, професійні знання та навички (компетенції), інтелектуальні та креативні здібності, рівень внутрішньої мотивації працівників. Це ядро кадрового потенціалу організації, те, що привноситься в неї, коли працівник наймається на роботу, і що виводиться з неї, коли працівник звільнюється.

Кадровий потенціал організації представляється більш складним утворенням, ніж сукупність привнесених потенціалів окремих працівників. В організації кадровий потенціал працівників активується, розвивається та використовується – шляхом адаптації, постановки цілей, зовнішньої мотивації, надання ресурсів, професійного навчання та розвитку, зворотного зв'язку та ін. Ефективність його використання значною мірою визначається тим, як працівники оцінюють свої взаємовідносини з організацією та наскільки ці взаємовідносини відповідають їхнім очікуванням і потребам.

Віддача від кадрового потенціалу працівників модерується умовами робочого середовища, які можуть сприйматися ними як більш чи менш сприятливі.

Робоче середовище формується під дією спрямованих управлінських впливів – процесів, практик чи процедур. До таких управлінських впливів належать, зокрема, політика щодо управління людськими ресурсами, система винагороди, професійного навчання, стиль лідерства норми та стандарти робочої поведінки, типи виробничих завдань, оцінка результативності, надання зворотного зв'язку та ін., які впливають на задоволеність працівників або безпосередньо, або опосередковано (через організаційну культуру, морально-психологічний клімат, умови праці та інші характеристики робочого середовища). Результат їх спільної дії формує суб'єктивне ставлення персоналу до організації та є основою для свого роду психологічного контракту: організація створює сприятливе для працівників робоче середовище, щоб мати максимальну віддачу від їх потенціалу та підтримувати високий бренд роботодавця.

Показниками, що відображають суб'єктивне ставлення персоналу до організації, є лояльність, утримання (*retention*), залученість і задоволеність від роботи. Вони входять у стандартний набір моніторингових метрик, які відслідковуються HR-менеджерами для оцінки ефективності зусиль організації у формуванні такого робочого середовища, яке подобається працівникам, відповідає їхнім потребам і очікуванням. Задоволені та залучені співробітники, як правило, мають більшу продуктивність. Висока лояльність і задоволеність знижують плінність, що зменшує витрати на найм і навчання нових співробітників. Позитивні відгуки лояльних співробітників сприяють кращій репутації роботодавця на ринку праці [10; 11].

З урахуванням вищесказаного діагностика кадрового потенціалу має включати оцінку як можливостей самих працівників, так і їх суб'єктивного ставлення до організації. Останнє відображає операційну ефективність внутрішніх управлінських політик, процедур, процесів і практик HR-менеджменту зі створення сприятливого для персоналу робочого середовища.

Запропоновані структурні компоненти кадрового потенціалу організації та показники їх вимірювання наведено в *табл. 2*.

Для інтегральної оцінки кадрового потенціалу організації була застосована стандартна методика розроблення інтегральних оцінок.

Враховуючи відмінності в одиницях вимірювання та різноспрямованість дії обраних показни-

Підходи до визначення складових кадрового потенціалу

№ з/п	Автор	Структурні компоненти кадрового потенціалу чи показники оцінки
1	Краснокутська Н. С. [1]	<i>Кадровий потенціал оцінюється:</i> – 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
2	Шаповал О. А. [9]	<i>Кадровий потенціал інтегрує:</i> – трудові можливості підприємства; – здатність персоналу до генерування ідей і створення нової продукції; – освітній, кваліфікаційний рівень персоналу; – психофізіологічні характеристики; – мотиваційний потенціал
3	Білорус Т. В. [2]	<i>Кадровий потенціал оцінюється:</i> – можливостями працівників; – якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки; – трудовими, особистісними, психологічними та фізіологічними якостями; – творчими здібностями
4	Дашко І. М. [5]	<i>Складові кадрового потенціалу характеризують:</i> – психофізіологічні можливості участі в суспільно корисній діяльності; – можливість нормальних соціальних контактів; – здатність до генерації нових ідей, методів; – раціональність поведінки; – наявність знань і навичок, необхідних для виконання певних зобов'язань і видів робіт; – пропозицію на ринку праці
5	Горбоконь В. Ю. [4]	<i>Кадровий потенціал оцінюється комплексом показників, що характеризують:</i> – результативність підприємства; – продуктивність праці персоналу; – кількісний стан персоналу; – психофізіологічну складову кадрового потенціалу; – професійно-кваліфікаційну складову кадрового потенціалу; – соціальну складову кадрового потенціалу; – мотиваційну складову кадрового потенціалу; – організаційну складову кадрового потенціалу
6	Михайліченко Л. В. [6]	<i>Складовими кадрового потенціалу є:</i> – особистісний потенціал; – потенціал знань; – комунікаційний потенціал; – потенціал розвитку

Джерело: розроблено автором.

ків, була здійснена їх стандартизація за теоретично можливим варіаційним розмахом. Для стимуляторів (позитивно впливають на інтегральну оцінку) формула розрахунку стандартизованих значень мала вигляд:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}.$$

Для дестимуляторів (негативно впливають на інтегральну оцінку) розрахунок стандартизованих значень здійснювався за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{\max} - x_{ij}}{x_{\max} - x_{\min}}.$$

Оскільки конструктам j_i надавалась різна вага, інтегральна оцінка розраховувалась як середня арифметична зважена:

$$G_j = \sum_1^m j_i d_i,$$

де d_i – вага i -го конструкта, $\sum d_i = 1$.

Приклад розрахунку інтегральної оцінки кадрового потенціалу виробничого підприємства наведено в табл. 3.

Кадровий потенціал: структурні компоненти, показники та методи розрахунку

Структурні компоненти (конструкти)	Показники вимірювання	Методи розрахунку показників
1	2	3
1. Компетентність	Продуктивність праці	Продуктивність праці (ПП) показує виробіток продукції у вартісному виразі на одного працівника за годину: $ПП = \frac{B}{ЧП}$, де B – виручка від реалізації товарів (послуг), грн; $ЧП$ – середньоспискова чисельність персоналу, ос.
	Ефективність персоналу	Ефективність персоналу (ЕП) оцінюється експертним методом за матрицею «Ефективність x Потенціал розвитку» [12] як відсоток працівників, що були віднесені до груп з високою та середньою ефективністю та потенціалом розвитку, %: $ЕП = 100 - (HE + HB)$, де HE – відсоток працівників з низькою ефективністю; HB – відсоток працівників з нестабільною ефективністю
	Персональна компетентність працівників	Персональна компетентність працівників (ПКП) оцінюється як середній відсоток виконання індивідуальних КРІ працівниками за рік, %: $ПКП = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k KPI$, де KPI – відсоток виконання індивідуальних КРІ працівниками за рік, %; k – чисельність працівників, для яких були встановлені КРІ, ос.
2. Професійне навчання та розвиток	Освітній рівень персоналу	Освітній рівень персоналу (ОРП) – це частка працівників з вищою освітою в загальній чисельності працівників: $ОРП = \frac{BO}{ЧП} \times 100\%$, де BO – чисельність працівників з вищою освітою, ос.
	Зовнішнє професійне навчання	Зовнішнє професійне навчання ($ПН_{зов}$) – це частка працівників, які підвищили кваліфікацію через програми зовнішнього професійного навчання: $ПН_{зов} = \frac{ЧН_{зов}}{ЧП} \times 100\%$, де $ЧН_{зов}$ – чисельність працівників, що підвищили кваліфікацію через програми зовнішнього професійного навчання за рік, ос.
	Внутрішнє професійне навчання	Внутрішнє професійне навчання ($ПН_{внут}$) – це відсоток працівників, які підвищили кваліфікацію через внутрішню систему професійного навчання (менторство, наставництво, коучинг та ін.): $ПН_{внут} = \frac{ЧН_{внут}}{ЧП} \times 100\%$, де $ЧН_{внут}$ – чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію через внутрішні програми професійного навчання за рік, ос.
	Витрати на навчання	Витрати на навчання (ВН) – це відсоток витрат на всі види навчання персоналу по відношенню до загального фонду зарплати, %: $ВН = \frac{ВН_{зов} + ВН_{внут}}{ФЗП} \times 100\%$,

1	2	3
		де $VH_{зов}$ – витрати на навчання через зовнішні програми професійного навчання, грн; $VH_{внут}$ – витрати на навчання через внутрішні програми професійного навчання, грн; $\Phi ЗП$ – річний фонд зарплати, грн
	Участь у проєктній діяльності	Участь у проєктній діяльності (УПД) оцінюється часткою працівників, які брали участь у проєктній діяльності за рік: $УПД = \frac{ЧПД}{ЧП} \times 100\% ,$ де $ЧПД$ – кількість працівників, які брали участь у проєктній діяльності за рік, ос.
3. Творча активність	Здатність до генерування бізнес-ідей	Кількість нових бізнес-ідей, пропозицій (НІ), що були прийняті до реалізації за рік з розрахунку на одну людину: $НІ = \frac{КНІ}{ЧП} \times 100\% ,$ де $КНІ$ – кількість нових бізнес-ідей (пропозицій), прийнятих до реалізації за рік, од.
	Створення об'єктів інтелектуальної власності	Кількість зареєстрованих заявок із захисту об'єктів інтелектуальної власності (ІВ) за рік з розрахунку на одну людину: $ІВ = \frac{ОІВ}{ЧП} \times 100\% ,$ де $ОІВ$ – кількість зареєстрованих заявок із захисту об'єктів інтелектуальної власності (ліцензій, патентів, авторських прав) за рік, од.
4. Мотивація	Задоволеність трудовим життям	Задоволеність трудовим життям (ЗТЖ) оцінюється через анонімне анкетування персоналу як задоволеність основними аспектами професійного життя: – зміст праці; – матеріальна винагорода; – можливості для навчання та розвитку; – можливості кар'єрного просування; – можливості самореалізації; – рівень підтримки керівництва; – умови праці; – графік роботи; – соціально-психологічний клімат; – баланс «робота x життя». Кожний показник оцінюється за шкалою від 1 до 10. Індивідуальна оцінка працівника визначається сумою набраних балів. ЗТЖ розраховується як середній рівень задоволеності персоналу, бали: $ЗТЖ = \frac{1}{m} \sum_1^m IO_{ЗТЖ} ,$ де $IO_{ЗТЖ}$ – індивідуальні оцінки працівників за результатами опитування, бали; m – кількість працівників, що брали участь в опитуванні
	Робоча поведінка	Робоча поведінка працівника оцінюється лінійним менеджером як сума балів, отриманих за 5-ма шкалами: 1. Ініціативність. 2. Відповідальність за результат. 3. Інтерес до своєї роботи. 4. Інтерес до життя організації. 5. Готовність у разі потреби вийти за межі посадових інструкцій.

1	2	3
		<p>Кожний показник оцінюється за шкалою від 1 до 10. Індивідуальна оцінка працівника визначається сумою набраних балів.</p> <p>Робоча поведінка персоналу (РП) розраховується як середнє індивідуальних оцінок працівників, бали:</p> $РП = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n IO_{РП},$ <p>де $IO_{РП}$ – індивідуальні оцінки працівників за результатами опитування, бали; n – кількість працівників, що були оцінені</p>
	Лояльність	<p>Індекс лояльності працівників (<i>Employee Net Promoter Score – eNPS</i>) – відображає, наскільки ймовірно, що працівники готові рекомендувати організацію як привабливе місце роботи, % [13]:</p> $eNPS = \frac{P - C}{m} \times 100\%,$ <p>де P – кількість промоутерів, тобто працівників, які за шкалою від 0 до 10 оцінили організацію на 9–10 балів і готові її активно рекомендувати іншим; C – кількість критиків, тобто працівників, які оцінили організацію на 0–7 балів і не готові її рекомендувати іншим; m – кількість працівників, що брали участь в опитуванні</p>
	Трудова дисципліна	<p>Показник трудової дисципліни (ТД) показує відсоток непродуктивних витрат робочого часу працівниками й оцінюється показником відсутності на робочому місці без поважних причин, %:</p> $ТД = \frac{НВЧ}{ФРЧ} \times 100\%,$ <p>де $НВЧ$ – непродуктивно в(и)трачений робочий час через неповажні причини (прогули, запізнення, простой), год.; $ФРЧ$ – фонд робочого часу, год.</p>
5. Стабільність кадрового складу	Плинність кадрів	<p>Плинність кадрів оцінюється коефіцієнтом плинності кадрів (КПК), %:</p> $КПК = \frac{ЧЗ_{об}}{ЧП} \times 100\%,$ <p>де $ЧЗ_{об}$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням, ос.</p>
	Оборот кадрів	<p>Оборот кадрів показує співвідношення кількості нових працівників до працівників, що звільнилися протягом певного періоду, оцінюється коефіцієнтом з обороту (КО), %:</p> $КО = \frac{КП}{КЗ} \times 100\%,$ <p>де $КП$ – кількість працівників, які були прийняті на роботу протягом року; $КЗ$ – кількість працівників, які були звільнені з роботи протягом року</p>
	Утримання	<p>Коефіцієнт утримання (КУ) вимірює здатність організації утримувати своїх працівників упродовж певного періоду (року):</p> $КУ = \frac{ЧП_{кін}}{ЧП_{поч}},$ <p>де $ЧП_{кін}$ – кількість працівників на кінець року, ос; $ЧП_{поч}$ – кількість працівників на початок року, ос.</p>

Джерело: розроблено автором.

Розрахунок інтегральної оцінки кадрового потенціалу підприємства

№ з/п	Конструкт	Вага	Показники оцінки	Теоретично можливий варіаційний розмах	Значення на підприємстві	Стандартизоване значення
1	Компетентність	0,25	Продуктивність праці	200–2000 грн (обирається з урахуванням галузевої специфіки)	1540 грн	0,74
			Ефективність персоналу	0–100%	75%	0,75
			Професійна компетентність	50–100%	95%	0,90
	Загалом:					0,80
2	Професійне навчання та розвиток	0,20	Освітній рівень персоналу	0–100%	45%	0,45
			Зовнішнє професійне навчання	0–30%	8%	0,27
			Внутрішнє професійне навчання	0–30%	12%	0,40
			Витрати на навчання	0–20%	8%	0,40
			Участь у проєктній діяльності	0–40%	10%	0,25
	Загалом:					0,35
3	Творча активність	0,20	Здатність до генерування ідей	0–100%	10%	0,10
			Створення об'єктів інтелектуальної власності	0–30%	7%	0,23
	Загалом:					0,17
4	Мотивація	0,20	Задоволеність трудовим життям	10–100	85	0,83
			Робоча поведінка	5–50	42	0,82
			Лояльність	0–100%	85%	0,85
	Трудова дисципліна	0–10%	1,5%	0,85		
Загалом:					0,84	
5	Стабільність персоналу	0,15	Плинність кадрів	0–30%	3%	0,90
			Оборот кадрів	0–3	2,0	0,67
			Утримання	0,5–2	1,5	0,67
	Загалом:					0,75
6	Інтегральна оцінка					0,58

Джерело: розроблено автором.

Оскільки інтегральна оцінка знаходиться в межах від 0 до 1, отримане для даного підприємства значення є невисоким. Резервами його підвищення, як показує аналіз конструктів, є активізація професійного розвитку та творчої активності персоналу.

ВИСНОВКИ

Кадровий потенціал організації є складною соціальною структурою, яка формується в результаті взаємодії персоналу з організацією на засадах взаємовигідного партнерства. При наймі праців-

ники привносять свій людський капітал у вигляді психологічних (психофізіологічних) здатностей, професійних знань і навичок, інтелектуальних і креативних здібностей, тоді як організація прагне забезпечити максимальну віддачу від них, створюючи відповідні процедури активації, розвитку та використання потенціалу окремих працівників для досягнення поставлених цілей.

Запорукою довгострокового партнерства між організацією та працівниками є формування робочого середовища, що відповідає потребам та інтересам обох сторін. Ефективність зусиль організації зі створення такого робочого середовища оцінюється відповідними HR-метриками: задоволеність працею, лояльність, утримання, залучення, мотивованість та ін. Ці показники все активніше входять у практику управління персоналом, а завдяки сучасним діджитал-інструментам стають більш доступними та простими у використанні, відповідно розширюючи можливості діагностики кадрового потенціалу в практиці HR-менеджерів.

Запропонована в даній статті методика оцінки кадрового персоналу інтегрує як оцінку компетентності самих працівників, так і суб'єктивну оцінку працівниками сукупності організаційних, соціальних і виробничих факторів робочого середовища. Інтегральна оцінка ґрунтується на кількісній оцінці п'яти конструктивів: компетентність персоналу, професійне навчання та розвиток, творча активність, мотивація та стабільність кадрового складу, кожний з яких вимірюється набором з 2–5 показників.

Інтегральна оцінка дозволяє кількісно оцінити кадровий потенціал організації, виявляти проблемні ланки в його структурі, відслідковувати ефективність управлінських рішень в динаміці та проводити внутрішньогалузеві порівняння.

Подальші дослідження в цьому напрямі пов'язані з удосконаленням методологічного апарату оцінки кадрового потенціалу на основі аналізу міжгалузевих відмінностей у діапазонах вимірюваних показників та підвищенням «технологічності» практичної оцінки кадрового потенціалу на основі застосування сучасних ІТ-інструментів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
2. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
3. Смоляр Л. Г., Грамотенко О. О. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на про-

мислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 96–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2008_5_31

4. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/18.pdf
5. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf
6. Михайліченко Л. В. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.86-92>
7. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
8. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382–388. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>
9. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 15. С. 231–236. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28>
10. Riyanto S., Endri E., Herlisha N. Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19. Iss. 3. P. 162–174. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
11. Girdwichai L., Sriviboon C. Employee Motivation and Performance: Do the Work Environment and the Training Matter? *Journal of Security & Sustainability Issues*. 2020. Vol. 9. P. 42–54. DOI: [http://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.J\(4\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.J(4))
12. Van Vulpen E., Merwe M. 9-Box Grid: a Practitioners Guide. URL: <https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/>
13. Sedlak P. Employee Net Promoter Score (enps) As A Single-Item Measure of Employee Work Satisfaction. An Empirical Evidence from Companies Operating in Poland. *Contemporary Organisation and Management. Challenges and Trends*. Wydawnictwo Uniwersytetu Lodzkiego. Lod. 2020. P. 347–357.

REFERENCES

- Bilorus T. V. (2007). *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: monografia* [Strategic management of the enterprise's personnel potential: monograph]. Natsionalna akademiia DPS Ukrainy.
- Dashko I. M. (2017). *Kadrovyyi potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku* [Personnel potential: essence and fac-

- tors of its development]. *Ekonomika ta derzhava*, 1, 65–68. http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf
- Girdwichai L. & Sriviboon C. (2020). Employee Motivation and Performance: Do the Work Environment and the Training Matter? *Journal of Security & Sustainability Issues*, 9, 42–54. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9J\(4\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9J(4))
- Horbokon V. Yu. (2016). Do pytannia otsinky kadrovoho potentsialu pidpriemstva [On the issue of assessing the personnel potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 17(1), 64–69. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/18.pdf
- Ivanytska S. B., Anisova N. V. & Petrova A. O. (2013). Kadrovyi potentsial pidpriemstva: faktory formuvannya ta vykorystannya [Personnel potential of the enterprise: factors of formation and use]. *Efektivna ekonomika*, 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
- Krasnokutska N. S. (2005). *Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka: navch. posib* [Enterprise potential: formation and assessment: study guide]. Tsentr navchalnoi literatury.
- Mykhailichenko L. V. (2025). Osnovni pryntsypy formuvannya kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Basic principles of the formation of the personnel potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, 197, 86–92. <https://doi.org/10.30838/EP.197.86-92>
- Obydiennova T. S. & Chernous I. O. (2024). Metody formuvannya kadrovoho potentsialu pidpriemstv [Methods of forming the personnel potential of enterprises]. *Biznes Inform*, 6, 382–388. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>
- Riyanto S., Endri E. & Herlisha N. (2021). Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 3(19), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Sedlak P. (2020). Employee Net Promoter Score (enps) As A Single-Item Measure of Employee Work Satisfaction. An Empirical Evidence from Companies Operating in Poland. *Contemporary Organisation and Management. Challenges and Trends*. Wydawnictwo Uniwersytetu Lodzkiego.
- Shapoval O. A. (2023). Sutnist kadrovoho potentsialu ta yoho rol u zabezpechenni finansovoi stabilnosti [The essence of personnel potential and its role in ensuring financial stability]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya «Ekonomika»*, 15, 231–236. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28>
- Smoliar L. H. & Hramotenko O. O. (2008). Doslidzhennia tendentsii rozvytku kadrovoho potentsialu na promyslovykh pidpriemstvakh Ukrainy [Research of tendencies of development of personnel potential at the industrial enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, 5, 96–99. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2008_5_31
- Van Vulpen E. & Merwe M. 9-Box Grid: a Practitioners Guide. *AIHR*. <https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/>

УДК 005.35

JEL: E2; J81

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-476-484>

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КАТАЛІЗАТОР КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОМАНДАХ

©2025 **СТОЛЯРУК Х. С., ЯКИМЕНКО О. В.**

УДК 005.35

JEL: E2; J81

Столярук Х. С., Якименко О. В. Соціальний менеджмент як каталізатор корпоративної культури та оптимізації соціально-психологічного клімату в командах

У статті досліджується взаємозв'язок соціального менеджменту із корпоративною культурою та подальшого її впливу на соціально-психологічний клімат у командах в українських компаніях в умовах воєнного стану. Актуальність дослідження обумовлена трансформацією робочих процесів через поширення гібридних форм роботи, зростанням ролі людського капіталу в економіці знань, потребою в управлінських інноваціях і недостатністю емпіричних досліджень взаємозв'язку корпоративної культури та соціально-психологічного клімату команд в українському контексті. Обґрунтовано важливість соціального менеджменту та його зростаючої ролі не тільки для суспільства загалом, а й для задоволення потреби у відповідних корпоративних культурах з метою формування якомога більшої чисельності персоналу, що впливатиме на розвиток соціально орієнтованого підприємництва. Роль соціального менеджменту також визначається як гнучкий каталізатор адаптації підприємств до соціальних викликів в українському контексті, мотивуючи їх впроваджувати соціально та екологічно важливі ініціативи. Основний акцент був зроблений на важливості сформованого соціально-психологічного клімату в командах, оскільки, на нашу думку, саме це визначає ефективність соціально орієнтованої корпоративної культури. Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних підходів до визначення соціально-психологічного клімату, емпіричному дослідженні його проявів у реальних командах, а також формулюванні практичних рекомендацій щодо його покращення в умовах кризи на основі принципів здорової корпоративної культури. Акцентовано увагу на теоретичному обґрунтуванні взаємозв'язків між елементами корпоративної культури та показниками соціально-психологічного клімату, а також емпіричному аналізі індикаторів командної