

## ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

**ПОСВАЛІУК Ольга**

асистент кафедри фундаментальних і приватно - правових дисциплін  
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

<https://orcid.org/0009-0004-8153-7471>

[olchik2493@ukr.net](mailto:olchik2493@ukr.net)

*У статті досліджено процес оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах сучасних економічних викликів та проаналізовано сучасні підходи до оцінки кадрового потенціалу, враховуючи як кількісні, так і якісні характеристики персоналу. Особливу увагу приділено визначенню критеріїв ефективності кадрового потенціалу, методам його розвитку та адаптації до змінюваних умов економічного середовища. Визначено, що в умовах невизначеності та глобальних змін, кадровий потенціал стає однією з ключових конкурентних переваг підприємства, а ефективна система оцінювання дозволяє забезпечити стійкий розвиток організації.*

*Ключові слова: кадровий потенціал, кадровий менеджмент, підходи до оцінки кадрового потенціалу, система кадрового потенціалу, оцінка кадрового потенціалу.*

## DEVELOPMENT OF APPROACHES TO BUILDING A SYSTEM FOR ASSESSING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

**POSVALIUK Olha**

Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

*The article examines the process of assessing the development of human resources in enterprises in the face of modern economic challenges and analyzes modern approaches to assessing human resources, taking into account both quantitative and qualitative characteristics of personnel. Particular attention is paid to determining the criteria for the effectiveness of human resources, methods for its development and adaptation to changing economic conditions. It is determined that in conditions of uncertainty and global changes, human resources become one of the key competitive advantages of an enterprise, and an effective assessment system allows ensuring the sustainable development of the organization.*

*In the process of analysis, the advantages and disadvantages of various approaches are considered, as well as possible development trends in the conditions of globalization and digitalization of the economy. Therefore, in the conditions of constant changes in the labor market, modern approaches should be more flexible, oriented to long-term planning, and also include elements of adaptation to rapidly changing conditions and key factors to ensure high performance and sustainable development of the organization in the conditions of the modern business environment.*

*Human resources management is one of the key components of the effective functioning of any enterprise. Modern organizations operating in a dynamic and competitive environment must take into account not only the technical and financial aspects of their activities, but also the effectiveness of the use of human capital. The assessment of the personnel potential of the enterprise becomes an important tool in ensuring its development, as it allows you to identify the strengths and weaknesses of the existing personnel, optimize the processes of selection, training and development of employees, as well as contribute to the achievement of the strategic goals of the organization.*

*The importance of personnel potential for the organization is that the ability of the enterprise to function effectively and achieve competitive advantages in the market depends on the qualification, professionalism, motivation and adaptation of employees. In this context, the assessment of personnel potential allows to identify existing problems in personnel management, to respond in a timely manner to changes in the external environment, as well as to determine directions for improving the efficiency of the work of each employee and the organization as a whole.*

*Keywords: personnel potential, personnel management, approaches to personnel potential assessment, personnel potential system, personnel potential assessment.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ**

### **ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сучасні економічні умови, що характеризуються глобалізацією, швидкими технологічними змінами, нестабільністю ринку праці та вимогами до гнучкості бізнесу, висувають нові виклики для підприємств у сфері управління персоналом. Одним із найбільш значущих факторів успішного функціонування організацій стає ефективне управління кадровим потенціалом, яке включає не лише залучення та утримання висококваліфікованих працівників, а й їхній розвиток і адаптацію до умов постійних змін.

Проте, на практиці більшість підприємств стикаються з проблемою недостатньо розроблених або застарілих підходів до оцінки і розвитку кадрового потенціалу, що в свою чергу, може призводити до неефективного використання людських ресурсів, що негативно позначається на конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах змінного ринкового середовища. Тому, проблема ефективного оцінювання та розвитку кадрового потенціалу є надзвичайно актуальною для теоретичних досліджень у галузі управління

персоналом, організаційної поведінки, економіки підприємства та стратегічного управління. Наукові завдання включають розробку нових моделей оцінки, що враховують динамічні зміни в економіці, а також адаптацію існуючих методів до сучасних вимог. Практичні завдання з цієї проблеми охоплюють створення ефективних інструментів для оцінки кадрового потенціалу підприємств, що дозволяють більш точно визначити потреби у навчанні та розвитку персоналу, оцінювати їхню ефективність та забезпечувати стратегічний розвиток організації. У результаті вирішення цієї проблеми підприємства отримують можливість оптимізувати використання кадрових ресурсів, покращити продуктивність праці та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, вирішення проблеми оцінки і розвитку кадрового потенціалу підприємств є ключовим для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та адаптації до змінюваного економічного середовища. Ця проблема має прямий зв'язок як з теоретичними науковими задачами, так і з практичними викликами, які постають перед сучасними підприємствами.

### ***АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ***

Вітчизняна наукова школа запропонувала значну кількість праць, присвячених питанням оцінки кадрового потенціалу на підприємствах, однак, при цьому, так і не сформувала єдиного підходу у розумінні сутнісних аспектів та співвідношень окремих категорій з досліджуваної проблематики. Зокрема, проблематиці методів та підходів до оцінки кадрового потенціалу підприємства присвячені дослідження Т.В. Білорус, Н.С. Краснокутської, В.В. Смачило, Г.М. Тарасюк та ін. Однак, залишаються недостатньо дослідженим оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у контексті сучасних економічних викликів.

### ***ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ***

Попри значну кількість досліджень у сфері управління кадровим потенціалом, існує низка аспектів, які залишаються недостатньо вивченими або не мають чіткої практичної реалізації в умовах сучасних економічних викликів. Однією з основних невіршених частин є недостатня розробленість адаптованих методик оцінки кадрового потенціалу, що відповідають вимогам сучасного ринку праці, зокрема в умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та змін у трудовому законодавстві. Зокрема, на практиці часто бракує ефективних інструментів для аналізу взаємодії між розвитком кадрового потенціалу та стратегічними цілями підприємства, що є важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації. Також важливою нерозв'язаною проблемою є взаємозв'язок між оцінкою кадрового потенціалу та підвищенням мотивації працівників, а також інтеграція цих процесів у загальну стратегію підприємства, що дозволяє підприємствам ефективно адаптувати свої кадрові ресурси до змін у бізнес-середовищі.

Отже, вирішення цих нерозв'язаних частин проблеми потребує розробки нових підходів до оцінки та розвитку кадрового потенціалу, що враховують специфіку сучасних економічних умов, а також інтеграцію інноваційних методів управління персоналом у загальну стратегію підприємств.

### ***ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ***

Метою даного дослідження є аналіз сучасних підходів до оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємства, визначення ключових аспектів ефективного управління кадровими ресурсами, розробка методичних підходів для оцінки і розвитку персоналу, а також виявлення ролі кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств у умовах економічної нестабільності.

### ***ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ***

У сучасному світі кадровий потенціал є одним із найбільш важливих ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств. Зі зміною економічних умов, швидким розвитком технологій та глобалізацією ринків, підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх кадрових стратегій до нових викликів. Оцінка розвитку кадрового потенціалу стає важливим інструментом, який дозволяє не лише визначити наявні проблеми, але й виявити нові можливості для оптимізації використання людських ресурсів.

Сучасні економічні умови, що характеризуються високою динамічністю та нестабільністю, вимагають від підприємств гнучкості у підходах до управління персоналом. Однак більшість традиційних методів оцінки кадрового потенціалу не завжди відповідають вимогам часу, що створює необхідність у розробці нових моделей і методик, здатних ефективно оцінити кадровий потенціал в умовах змінюваного ринкового середовища.

У цьому контексті особливого значення набуває необхідність дослідження та удосконалення існуючих підходів до оцінки і розвитку кадрового потенціалу підприємств, що дозволяє забезпечити стратегічне управління та підвищити ефективність використання трудових ресурсів. Зокрема, важливою є проблема інтеграції оцінки кадрового потенціалу з іншими аспектами стратегічного управління

підприємством, що дозволяє досягти синергії та забезпечити організаційну стійкість у умовах економічної нестабільності.

Тому, ключовими аспектами для досягнення успіху стають здатність організації правильно оцінювати та використовувати свої людські ресурси, а також забезпечувати їхнє постійне вдосконалення, тому розробка і впровадження системи оцінки кадрового потенціалу набуває особливої актуальності, оскільки саме від правильного підбору, оцінки та розвитку кадрів залежить ефективність функціонування підприємства.

Виходячи з нашого бачення сутності кадрового потенціалу підприємства саме як характеристики сукупних можливостей його кадрового складу, можемо сформувати і власний перелік та структуру його складових елементів (рис. 1).



Рис. 1. Рівнева структура та складові елементи кадрового потенціалу промислового підприємства\*

\* авторська розробка

Оскільки кадровий потенціал підприємства формується частиною його персоналу, віднесеною до складу кадрів, то його найнижчим структурним рівнем (мікрорівнем) є саме індивідуальні сукупні можливості з ефективної реалізації поставлених завдань та забезпечення стійкого розвитку підприємства [3].

Другий рівень кадрового потенціалу підприємства – його мезорівень – може мати різну глибину в залежності від масштабності організаційної структури підприємства, наявності у його складі різноманітних філій, дочірніх підприємств, відокремлених підрозділів тощо. В будь-якому випадку, з нашої точки зору, елементами кадрового потенціалу підприємства на мезорівні найнижчої ієрархії будуть індивідуальні трудові потенціали кожного представника кадрів певної групи, а також сукупні можливості ефективного їх використання й нарощування за усталених взаємовідносин у групі.

На вищих ієрархічних рівнях, тобто для укрупнених груп кадрів підприємства – для окремих відділів, структурних підрозділів, філій тощо складові елементи кадрового потенціалу, таким чином, мають складатися з сукупності індивідуальних кадрових потенціалів нижчих ієрархічних рівнів та з додаткової складової – сукупних можливостей ефективного використання й нарощування командних кадрових потенціалів за усталених взаємовідносин, в тому числі й міжособистісних.

Зрозуміло, що запропонований нами підхід до виокремлення структурних складових кадрового потенціалу підприємства потребує й формування (відбору) відповідного переліку методів оцінки. Адже, як вже відзначалося вище, з метою оцінки кадрового потенціалу підприємства може застосовуватись чисельний перелік різноманітних методів, оскільки жоден з них сам по собі не дасть можливість оцінити кадровий потенціал, що впливає з їх характеристик (таблиця 1) і з обґрунтованих нами рівневої структури та сутності кадрового потенціалу підприємства та підтверджується результатами інших досліджень даного напрямку. Зокрема, у науковій розробці колективу українських науковців з питань оцінки кадрового потенціалу підприємств зазначається, що варто використовувати одночасно «2–3 якісних методи (документальний, описовий, співбесіда); коефіцієнтний (кількісний); метод екстраполяції (перенесення реального стану персоналу у майбутнє)» [6, с. 15].

Таблиця 1.

**Перелік і характеристика методів, що можуть застосовуватися у системах оцінки кадрового потенціалу підприємства\***

| Назва методу                          | Загальна характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз конкретних ситуацій            | обговорення широким або вузьким колективом конкретної проблемної чи критичної ситуації, прогнозів чи майбутніх планів, які потребують швидкого і вірного реагування                                                                                                                      |
| Анкетування                           | опитування працівників зі складу кадрів за допомогою спеціально розробленої анкети та подальше опрацювання отриманих відповідей з метою фіксації всіх негативних і позитивних сторін (перспектив)                                                                                        |
| Атестація                             | комплексний метод оцінки працівників зі складу кадрів на предмет відповідності зайнятій чи вакантній посаді, в тому числі і з точки зору наявного у нього потенціалу розвитку                                                                                                            |
| Визначений розподіл                   | потенціал працівника встановлюється відповідним експертом-оцінювачем в рамках допустимих інтервалів, що в сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок                                                                                                                            |
| Джерелознавчий (біографічний)         | вивчення кадрових даних, біографічних відомостей, відгуків з попередніх місць роботи, характеристик, документів про освіту тощо                                                                                                                                                          |
| Ділова гра                            | проведення організаційної (ситуаційної, рольової) гри для оцінки відповідності кадрів іншим посадам, їх взаємодії і реальній ролі у команді, визначення внеску кожного з членів команди у вирішення практичних проблем діяльності, розуміння поведінки кожного у критичній ситуації тощо |
| Екзаменування                         | здійснення контролю спеціально визначеним персоналом (безпосередні керівники, екзаменаційна комісія) професійних знань і вмінь за результатами стажування, попередньої підготовки, курсів підвищення кваліфікації тощо                                                                   |
| Експертне оцінювання                  | формування групи експертів і переліку якостей, вмінь, досягнень, результатів тощо, за яким експертами оцінюватиметься індивідуальний трудовий потенціал кожного працівника зі складу кадрів                                                                                              |
| Інтерв'ю (опитування)                 | бесіда з опитуваним (співбесіда) за заздалегідь визначеною схемою з метою отримання додаткових даних про його трудові можливості і потенціал їх розвитку                                                                                                                                 |
| Комплексна оцінка                     | формування сукупності показників для комплексної оцінки особистих якостей та можливостей кожного працівника з числа кадрів, а також їх реальних результатів діяльності                                                                                                                   |
| Оцінка на базі моделей компетентності | застосування математичних моделей компетентності, які дають можливість здійснити системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших суттєвих для підприємства характеристик кадрів                                                                                                    |
| Порівняння парами                     | багатоетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших характеристик між працівниками, що виконують схожу (аналогічну) діяльність                                                                                                                                         |
| Ранжування (рейтингування)            | на підставі оцінювання за рядом показників (критеріїв), за певною шкалою тощо розташування працівників в порядку зростання або зменшення рангу (рейтингу)                                                                                                                                |
| Тестування                            | проведення тестів для представників кадрового складу з метою отримання об'єктивних оцінок їх психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх характеристик                                                                                                                       |
| Шкала спостереження за поведінкою     | спостереження за процесом виконання своїх функцій окремими представниками кадрів з акцентом на небажаних характеристиках (негативні (деструктивні) дії, незвична поведінка, неадекватне реагування тощо) і відмітками у відповідній таблиці                                              |
| 360 градусів                          | потенціал працівників оцінюється із суб'єктивної точки зору на основі аналізу суджень професійно-трудового оточення, характеристик з минулих місць праці, відгуків контрагентів тощо                                                                                                     |

\* сформовано автором на основі матеріалів [7, 8, 9]

Виходячи з пропонованого нами трактування кадрового потенціалу підприємства, можемо відзначити, що необхідними кроками з його оцінки мають бути наступні:

- початковий відбір працівників з метою віднесення їх до кадрового складу;
- оцінка індивідуального трудового потенціалу кожного індивіда з числа кадрів;
- виокремлення структурно-організаційних груп кадрів у загальному їх складі;
- оцінка командної (групової) взаємодії та взаємовідносин між окремими групами кадрів;
- агрегування отриманих показників індивідуального трудового потенціалу та оцінок групової взаємодії на кожному з рівнів з метою встановлення загального значення кадрового потенціалу підприємства.

Наведений узагальнений перелік основних кроків підприємства у напрямі оцінки власного кадрового потенціалу дає підстави припустити, що якісна організація й реалізація роботи на кожному з них потребує обґрунтованої сукупності взаємопов'язаних способів та прийомів, тобто визначеної методики. Зі свого боку, формування окремої методики для кожного з визначених кроків вимагатиме розбудови системи оцінки кадрового потенціалу на підприємстві, методичне забезпечення якої якраз і становитимуть означені методики.

Таким чином, аналізуючи сучасні наукові напрацювання з питань оцінки кадрового потенціалу підприємства, а також спектр ключових викликів та припущень щодо ефективності оцінних моделей, можемо відзначити, що складність, комплексність, багат шаровість і, певною мірою, абстрактність досліджуваної категорії призводить до появи різноспрямованих підходів і напрямів у питанні побудови високоефективної й практично доцільної системи оцінки кадрового потенціалу. Хоча в частині принципів побудови систем оцінки кадрового потенціалу є певні загально визнані твердження. Так, Агенство США з міжнародного розвитку (USAID) [11, с. 6] обґрунтовує кілька ключових принципів її побудови:

- базування систем оцінки на показниках результатів господарської діяльності підприємства;
- двобічна оцінка ефективності – в напрямі досягнення цільових результатів та в напрямі процесів самоадаптації й самонавчання організації;
- вимірювання організаційної результативності з врахуванням зміни показників розвитку ширшої локальної системи напрямів діяльності (галузей), що характеризуються наявністю зв'язків (перебувають в

---

одному ланцюзі створення вартості для кінцевих споживачів, виробництва яких є взаємозалежними тощо) з даним підприємством чи його продукцією;

– включення до методик оцінки принаймні одного методу врахування непередбачуваних змін в результатах діяльності та одного методу перевірки (валідації) процесів розвитку прогнозованих змін.

Беручи за основу авторське трактування кадрового потенціалу підприємства як характеристики сукупних можливостей кадрового складу забезпечувати стійкий розвиток та ефективно реалізовувати поставлені завдання, одним із найбільш дієвих підходів до його оцінки видається застосування системи ключових показників ефективності (KPI – key performance indicators) – системи оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ефективність співробітників підприємства у досягненні стратегічних і тактичних цілей діяльності [14].

Саме KPI закордонні автори вважають «комплексною системою для встановлення та досягнення організаційних цілей, оскільки базовими її компонентами є цілі, ключові результати, ключові показники ефективності та ключові показники результативності» [10]. При цьому, до найефективніших KPI відносять ті, які належним чином розроблені й повномірно відображають контекст, тобто особливості господарської діяльності підприємства, а застосовувані в яких показники є конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та своєчасними [13]. Систематизований перелік ключових індикаторів ефективності в контексті оцінки потенціалу кадрів наведемо на рис. 2.

Порівнюючи наведені показники з тими, що пропонуються вітчизняними дослідниками, маємо відзначити, що англomовна наукова і практична література значно більшим чином орієнтована на конкретизацію і усунення суб'єктивності в оцінці потенціалу кадрів, в той час як україномовні дослідження пропонують надзвичайно широкий спектр напрямів і показників в контексті оцінки потенціалу кадрів, частина з яких може бути встановлена лише експертним шляхом або ж на основі опитувань. Зокрема, практично всі вітчизняні дослідники означеної проблематики сходяться на тому, що оцінка кадрового потенціалу підприємства повинна включати показники, які «оцінюють вроджені і набуті в процесі виховання, навчання і соціалізації здібності» [2] та фізичні можливості. Однак тоді постає питання доцільності такої оцінки і, тим більше, інтерпретації її кінцевого результату, якщо він зводиться до певного інтегрального показника чи навіть рейтингу. До прикладу, що дасть для процесів управління розвитком кадрового потенціалу розуміння того, який працівник з числа кадрів на якому місці у рейтингу за рівнем потенціалу перебуває, якщо, до прикладу, за інших рівних умов, індивідуальні трудові можливості кадрів з інвалідністю, певними проблемами зі здоров'ям чи передпенсійного віку апіорі будуть мати нижчі значення, ніж у молодших та здорових колег.

Аналогічним чином можна говорити і про освітні можливості – наявність дипломів про отримання спеціальності чи навіть проходження певних курсів з підвищення кваліфікації зовсім не гарантує того, що працівник справді має вищий потенціал, аніж той, хто отримував знання власними силами.

Оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [5].

Іншим проблемним моментом у питаннях оцінки кадрового потенціалу є відсутність чіткого розуміння щодо того, чи потрібна диференціація оціночних підходів з точки зору можливості їх застосування на промисловому підприємстві. Так, якщо виходити з нормативних трактувань, то під підприємством розуміється «самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності» [1, стаття 62], а під промисловим підприємством – «статутний суб'єкт, що має право юридичної особи і здійснює виробництво та реалізацію продукції певних видів з метою одержання прибутку». Тобто, головна відмінність промислового підприємства від будь-якого іншого суб'єкта господарювання полягає у здійсненні виробничої діяльності – промислового виробництва. В свою чергу, під промисловим виробництвом у Проекті Закону України «Про промислову політику» пропонується розуміти «визначену на підставі Класифікатора видів економічної діяльності сукупність видів економічної діяльності, що відносяться до видобутку корисних копалин, переробних виробництв, забезпечення електричною енергією, газом і паром, кондиціонування повітря, водопостачання, водовідведення, організації збору та утилізації відходів, а також ліквідації забруднень» [4].

Отже, якщо брати за основу підхід до трактування промислового виробництва, пропонований у проекті нормативного документу, то перелік суб'єктів господарювання, які можуть бути віднесені до промислових підприємств, буде досить широким. Проте оскільки діюча на сьогодні нормативна база саме здійснення виробничої діяльності вважає ключовою відмінністю, то саме вона і є основним моментом, який має враховуватися при розбудові систем оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств.

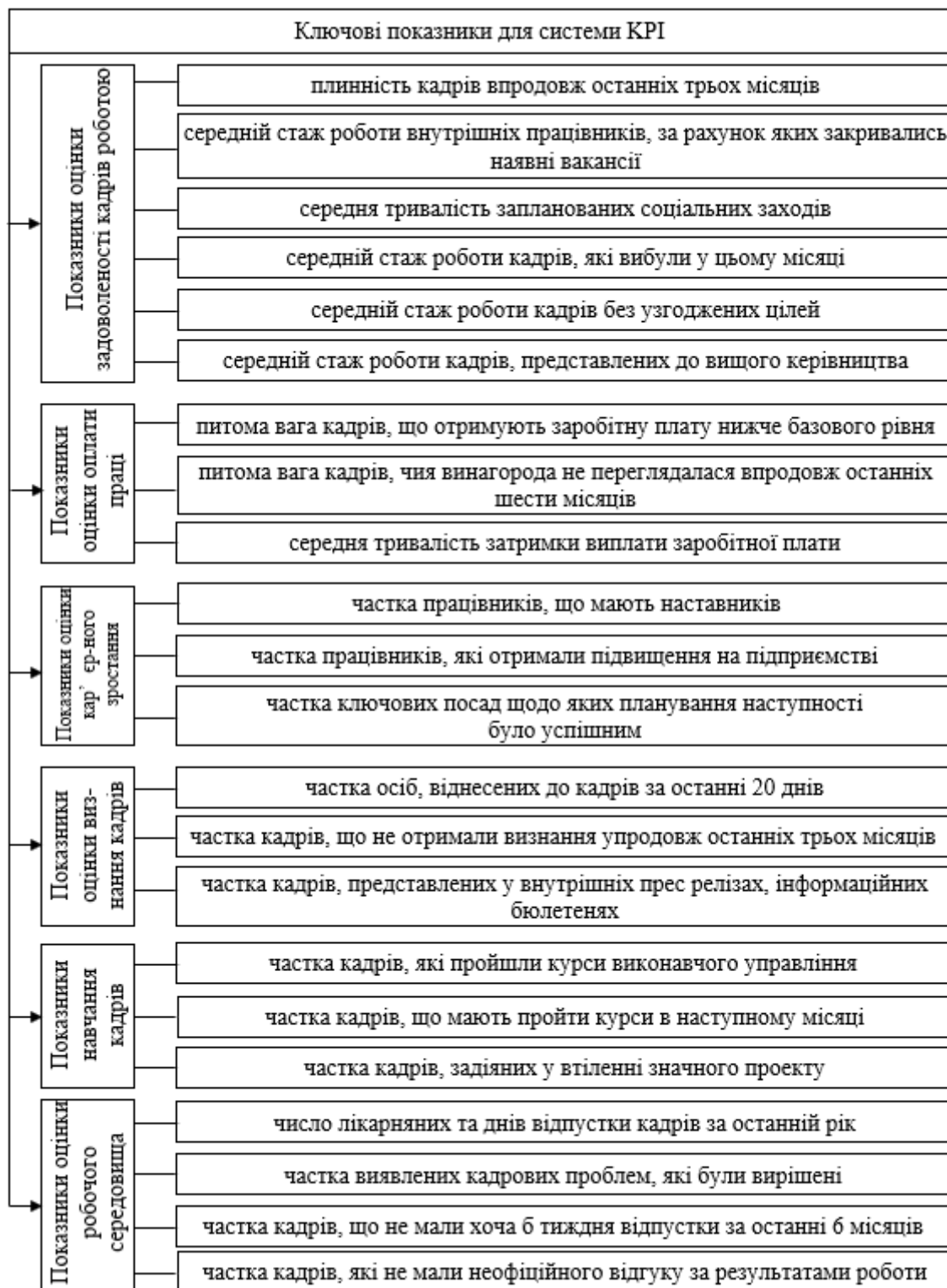


Рис. 2. Основні показники оцінки потенціалу кадрів у системі KPI\*

\* узагальнено і побудовано автором за матеріалами [10,12]

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Виходячи з пропонованого нами трактування кадрового потенціалу підприємства, можемо відзначити, що необхідними кроками з його оцінки мають бути наступні: початковий відбір працівників з метою віднесення їх до кадрового складу; оцінка індивідуального трудового потенціалу кожного індивіда з числа кадрів; виокремлення структурно-організаційних груп кадрів у загальному їх складі; оцінка командної (групової) взаємодії та взаємовідносин між окремими групами кадрів; агрегування отриманих показників

індивідуального трудового потенціалу та оцінок групової взаємодії на кожному з рівнів з метою встановлення загального значення кадрового потенціалу підприємства.

Наведений узагальнений перелік основних кроків підприємства у напрямі оцінки власного кадрового потенціалу дає підставу припустити, що якісна організація й реалізація роботи на кожному з них потребує обґрунтованої сукупності взаємопов'язаних способів та прийомів, тобто визначеної методики. Зі свого боку, формування окремої методики для кожного з визначених кроків вимагатиме розбудови системи оцінки кадрового потенціалу на підприємстві, методичне забезпечення якої якраз і становитимуть означені методики.

### Література

1. Господарський кодекс України : закон України від 16.01.2003 року № 436-IV в редакції від 01.01.2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Демко І. І. Аналіз методів оцінки трудового потенціалу підприємства. Наукові записки. Серія «Економіка». 2008. Випуск 10. С. 103–109.
3. Посвалюк О.А. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 2. С. 220–226 . <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-35.pdf> <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-35>
4. Проект: Закон України Про промислову політику. <https://fra.org.ua/uploads/media/default/0001/04/ccd52e13529a67d49a0f0d47c2f5b4ac398966f1.pdf>
5. Sokolovska V. V., Babchynska O. I., Ivanchenko H. V. Metody otsinky personalu: rol ta znachennia v upravlinni. Ahrosvit. 2019. № 20. S. 93–98.
6. Suchasna tekhnolohiia otsiniuvannia personalu ta kadrovoho potentsialu orhanizatsii i yii sotsialno-psykholohichniy aspekt : nauk. Rozrobka(2016). Avt. kol. (in Ukrainian): V. M. Martynenko, Yu. D. Dreval, Yu. V. Konotopseva ta in. Kyiv : NADU, p.52 (in Ukrainian).
7. Tarasiuk H. M., Fursova L. I. (2017). Vdoskonalennia systemy upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky. vol № 6, T. 3, pp. 209–213.
8. Fedonin O. S., Riepina I. M., Oleksiuk O. I. Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navchalnyi posibnyk. Kyiv : KNEU, 2003. 316 s.
9. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 12. С. 354–358.
10. Key performance indicators (KPIs), key result indicator (KRIs) and objectives and key results (OKRs). Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. 2022. Vol. 11 (4). P. 147–157.
11. Organizational capacity development measurement. United States Agency for International Development. URL : [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PBAAD716.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAD716.pdf)
12. Parmenter D. Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2010. 322 p.
13. Setiawan, I., & Purba, H. (2020). A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation. Journal of Industrial Engineering and Management, 203.
14. Thinyan, K., Ghawji, H., & Al Shehri, A. (2022). What are OKRs and KPIs and can they Coexist within an Organization? International Journal of Innovative Science and Research Technology, 176.

### References

1. Hospodarskyi kodeks Ukrainy : zakon Ukrainy vid 16.01.2003 roku No 436-IV v redaktsii vid 01.01.2023 r. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Demko I. I. Analiz metodiv otsinky trudovoho potentsialu pidpriemstva. Naukovi zapysky. Seriya «Ekonimika». 2008. Vypusk 10. S. 103–109.
3. Posvaliuk O.A. Trudovyj i kadrovij potentsialy pidpriemstva: vzaïmozv'iazok katehorij. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. 2023. № 2. S. 220–226 . <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-35.pdf> <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-35>
4. Proekt: Zakon Ukrainy Pro promyslovu polityku. <https://fra.org.ua/uploads/media/default/0001/04/ccd52e13529a67d49a0f0d47c2f5b4ac398966f1.pdf>
5. Sokolovska V. V., Babchynska O. I., Ivanchenko H. V. Metody otsinky personalu: rol ta znachennia v upravlinni. Ahrosvit. 2019. № 20. S. 93–98.
6. Suchasna tekhnolohiia otsiniuvannia personalu ta kadrovoho potentsialu orhanizatsii i yii sotsialno-psykholohichniy aspekt : nauk. Rozrobka(2016). Avt. kol. (in Ukrainian): V. M. Martynenko, Yu. D. Dreval, Yu. V. Konotopseva ta in. Kyiv : NADU, p.52 (in Ukrainian).
7. Tarasiuk H. M., Fursova L. I. (2017). Vdoskonalennia systemy upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky. vol № 6, T. 3, pp. 209–213.
8. Fedonin O. S., Riepina I. M., Oleksiuk O. I. Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navchalnyi posibnyk. Kyiv : KNEU, 2003. 316 s.
9. Kharun O. A. Analiz suchasnykh metodychnykh pidkhodiv do otsinky trudovoho potentsialu pidpriemstva. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky. Vypusk 12. S. 354–358
10. Key performance indicators (KPIs), key result indicator (KRIs) and objectives and key results (OKRs). Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. 2022. Vol. 11 (4). P. 147–157.
11. Organizational capacity development measurement. United States Agency for International Development. URL : [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PBAAD716.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PBAAD716.pdf)

- 
12. Parmenter D. Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2010. 322 p.
  13. Setiawan, I., & Purba, H. (2020). A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation. Journal of Industrial Engineering and Management, 203.
  14. Thinyan, K., Ghawji, H., & Al Shehri, A. (2022). What are OKRs and KPIs and can they Coexist within an Organization? International Journal of Innovative Science and Research Technology, 176.
- .