

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-61](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-61)

УДК 336.563

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>

e-mail: [liberty\\_lvs@ukr.net](mailto:liberty_lvs@ukr.net)

Тетяна ГЛУШКО

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9747-686X>

e-mail: [glushko\\_tanya@ukr.net](mailto:glushko_tanya@ukr.net)

Олександр ГОРБАТЮК

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2450-6140>

e-mail: [horbatyuk79@gmail.com](mailto:horbatyuk79@gmail.com)

Олена КОШОНЬКО

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0062-5727>

e-mail: [koshonkool@khmnu.edu.ua](mailto:koshonkool@khmnu.edu.ua)

## ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСАХ ЗА КОМПЕТЕНТІСНИМ ПІДХОДОМ

У статті встановлено взаємозв'язок структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників, що засвідчило актуальність застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Здійснена характеристика компетенцій працівників за структурними елементами кадрового потенціалу, що дало змогу запропонувати критерії оцінки рівня компетентності для різних категорій посад (спеціалістів, керівників), що слугує орієнтиром в оцінюванні кадрового потенціалу підприємства. Поглиблено концептуальні положення застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом підприємства, які доцільно здійснювати з використанням послідовних етапів: компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення, яке передбачає оптимальний компетентнісний склад кадрів адаптованих до змін внутрішнього і зовнішнього середовища та систематичне здійснення послідовних заходів з аналіз стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій, визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення орієнтованих на розвиток компетенцій, визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій, розробки плану формування кадрового забезпечення та його реалізації; оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу; забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій; управління розвитком кадрового потенціалу, яке полягає у навчанні, підготовці, перепідготовці працівників, орієнтованих на набуття та нарощування компетенцій, забезпечення посадового просування та планування трудової кар'єри з урахуванням рівня компетентності працівників; створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Ключові слова: оцінювання, кадровий потенціал, бізнес-процес, компетентнісний підхід.

Lesia VOLIANSKA-SAVCHUK, Tetyana GLUSHKO,

Oleksandr HORBATIUK, Olena KOSHONKO

Khmelnytskyi National University

## ASSESSMENT OF DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF ENTERPRISES IN MODERN BUSINESS AND ECONOMIC PROCESSES ACCORDING TO THE COMPETENCE APPROACH

The article established the relationship between the structural elements of the personnel potential and the competencies of employees, which proved the relevance of the application of the competence approach in the management of the personnel potential of the enterprise. The characterization of employee competencies by structural elements of personnel potential was carried out, which made it possible to propose criteria for evaluating the level of competence for various categories of positions (specialists, managers), which serves as a reference point in evaluating the personnel potential of the enterprise. The conceptual provisions of the application of the competence approach in the human resources management system of the enterprise, which are expedient to implement using successive stages, are deepened: competence-oriented formation of human resources, which provides for the optimal competence composition of personnel adapted to changes in the internal and external environment, and the systematic implementation of successive measures to analyze the state of human resources on competence matching, determination of goals and objectives of the formation of human resources focused on the development of competencies, determination of the need for personnel based on competence profiles, development of a plan for the formation of human resources and its implementation; assessment of personnel potential based on the competency approach; providing a system of motivational measures for the development of competencies; management of the development of personnel potential, which consists in training, training, retraining of employees, focused on the acquisition and expansion of competencies, ensuring promotion and career planning, taking into account the level of competence of employees; creation of conditions for the implementation of measures to develop the personnel potential of the enterprise.

The conducted theoretical analysis made it possible to draw conclusions that, according to the results of the conducted research, we found an even distribution of the staff of VKF "Bzhilka", the negative aspects of staffing consist in a low proportion of managers and specialists, a low proportion of employees who have higher education and improve their qualifications, a decrease in

*the actual numbers. Approbation of our proposed methodical support for evaluating personnel potential based on the competence approach using developed evaluation criteria, an expert method for determining the level of competence by main categories of positions, statistical methods for clarifying the consistency of experts' opinions, and a ranking method for determining the level of personnel potential by components made it possible to receive an overall score of 7.5 points for the group of specialists of VKF "Bzhilka", and 8.85 points for the group of managers. (from 10). It has been proven that the proposed methodical support for the assessment of personnel potential based on the competence approach allows the application of this assessment method for any banking institutions operating on the territory of Ukraine. It was found that important factors in the management of the development of personnel potential are the creation of an environment favorable for professional development and the development of personnel potential and the improvement of the management organization in order to ensure the necessary conditions for the implementation of measures for the development of the bank's personnel potential. Ensuring the necessary conditions for the implementation of personnel development measures should be considered: improvement of the functional and organizational structure; improvement of working conditions and organization; appropriate technical, methodical and legal support; supervising the observance of the professional ethics of the behavior of employees; ensuring awareness of employees; deepening and expanding personal security and stability.*

*Keywords: assessment, personnel potential, business process, competence approach.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Основою процесу розвитку кадрового потенціалу суб'єкта підприємництва є його формування, що базується на визначенні вимог до трудового потенціалу, системі планування, підбору, відбору та професійної адаптації кадрів. Загальновідомо, що головною метою формування кадрового потенціалу підприємств, установ та організацій є забезпечення їх необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання, досягти поточних та стратегічних цілей, поставлених установою. Для повноцінного комплектування персоналу необхідно дотримуватися основних принципів його підбору та враховувати особливості щодо застосування джерел, засобів, методів відбору, а також цілі, потреби та фінансове становище установи [3].

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Значний внесок у дослідження проблем пов'язаних з системою управління кадровим потенціалом здійснено такими зарубіжними вченими: М. Амстронг, Б. Беккер, Г. Десслер, П. Друкер, Є. Маслов, М. Мескон, М. Хучек. Проблематику використання компетентнісного підходу та інші аспекти управління кадровим потенціалом опрацьовано у роботах українських науковців, зокрема: Ж. Балабанюка, В. Безсмертної, Т. Білорус, І. Бузька, Н. Верхоглядової, О. Гайдамаки, Л. Гармідера, О. Герасименко, М. Голованя, О. Грішнєвої, В. Гриньової, Г. Закаблук, О. Ільїної, В. Криська, В. Павлової, О. Ястремської та ін. Однак, аналіз наукової літератури із зазначеної проблематики свідчить про те, що окремі питання, пов'язані з управлінням кадровим потенціалом, потребують подальшого дослідження.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень недостатня увага приділяється теоретичним і практичним аспектам використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. У зв'язку з цим, невирішеним аспектом загальної проблеми залишаються питання уточнення дефініції кадрового потенціалу підприємства з виокремленням його компонент, обґрунтування взаємозв'язку структурних елементів і компетенцій працівників та концептуальних положень застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є аналіз існуючих вітчизняних та світових практик оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств з урахуванням сучасних бізнес-економічних процесів із використанням компетентнісного підходу.

### **Виклад основного матеріалу**

Формування кадрового потенціалу суб'єкта підприємницької діяльності відбувається під впливом макро- та мікросередовища здійснюється за такими стадіями, як: відтворення, трудове виховання, професійна освіта, здобуття кваліфікації, набуття компетенцій. Плідна співпраця головного офісу підприємства та його філій, взаємодія з профільними навчальними закладами, участь у формуванні держзамовлення на спеціалістів ЗВО на таких стадіях формування трудового потенціалу, як професійна освіта та здобуття кваліфікації дозволяє забезпечити установу висококваліфікованими фахівцями. Однак, формування кадрового потенціалу та подальший розвиток компетенцій необхідно здійснювати за рахунок активізації внутрішніх факторів, зокрема удосконалення системи формування трудового потенціалу на основі використання сучасних і ефективних технологій відбору, підбору й найму персоналу; формування ефективної системи підготовки, перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації; корпоративної програми розвитку трудового потенціалу, системи адаптації спеціалістів, системи мотивації та стимулювання та ін.

У цілому процес формування кадрового потенціалу підприємства складається з певних етапів, серед яких планування, набір, відбір та професійна адаптація персоналу. Планування – це одна з головних функцій

управління та важлива складова формування трудового потенціалу, яка є встановленням оптимального, поточного та перспективного складу його працівників, елементом кадрової політики, що реалізується через стратегію, тактику, цілі та завдання підприємства [5]. Основою кадрового планування є кількісно-якісний аналіз наявного персоналу, що полягає у визначенні чисельності, структури, якісних характеристик персоналу; порівнянні отриманих результатів з нормативними та плановими показниками; розрахунку відхилень та їхніх причин; аналізі робіт і посадових інструкцій. Складовими компонентами процесу планування є вибір методу планування; здійснення розрахунку; складання плану та джерел його забезпечення; дослідження ситуації на ринку праці; визначення перспективної потреби в працівниках [6; 5, с. 103]. Процес відбору передбачає використання певних методів оцінювання знань, умінь та навичок потенційних кандидатів, виявлення у них рис, які найбільше відповідають створеному професійному портрету працівника [6]. Зазвичай відбір здійснюється в декілька етапів. Методами, які найчастіше використовуються в процесі відбору, є аналіз анкетних даних, тестування, співбесіда, конкурс. Після проходження всіх етапів відбору зарахування на роботу (з випробувальним терміном або без нього), подання необхідних документів людина стає працівником, і починається її трудова та соціальна адаптація, тобто сукупність процедур, головною метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх трудових відносин у трудовому колективі [6; 7, с. 123].

На сьогодні існує чимало методик оцінювання кадрового потенціалу установ, які розроблені, пройшли апробацію та активно використовуються в управлінні. На думку багатьох вчених Білорус Т. В., Омельяненко А. І., Герасименко О. О., Курко О. В., Ільїної О. А. [1, 2, 3, 4] ефективна система оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом є надзвичайно важливою для проведення змін в установах для підвищення якості управління. Основна відмінність оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом від існуючих методик полягає в предметі оцінки. На нашу думку, оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом відрізняється системою критеріїв оцінки рівня компетентності, визначених для конкретної посади, що дозволяє надати інформацію для прийняття управлінських рішень щодо розробки комплексної системи розвитку кадрового потенціалу. Зазначимо, що компетенції визначаються сукупністю знань, вмінь, навичок і досвіду працівника, його готовності до ефективного виконання обов'язків відповідно вимогам посади, а оцінюється рівень компетентності, який пов'язуємо зі здатністю успішно застосувати дані компетенції в процесі виконання своїх обов'язків та досягнення результатів діяльності підприємства.

Методичний підхід базується на розроблених деталізованих критеріях оцінки, експертного методу для визначення рівня компетентності за основними категоріями посад, статистичних методів для з'ясування узгодженості думок експертів та методу ранжування для визначення рівня кадрового потенціалу за корпоративною, професійною, результатом та досвідом роботи, потенціалом розвитку та управлінською складовими. Необхідність здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом забезпечується потребою розробки рекомендацій для зменшення розходження між наявним та бажаним рівнем компетентності та програм розвитку кадрового потенціалу. З метою оцінювання рівня компетентності використаємо критерії оцінки рівня складових кадрового потенціалу. Діапазон оцінки рівня компетентності наступний (кількість балів): низький (від 0 до 24 балів включно); задовільний (від 25 до 49 балів включно); добрий (від 50 до 74 балів включно); високий (від 75 до 100 балів включно).

Оцінювання кадрового потенціалу здійснюється на основі експертних оцінок за компетентностями для групи спеціалістів та керівників на прикладі виробничо-комерційної фірми «Бджілка». Запропонований методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу здійснюється для окремих працівників за кожною виокремленою компетентністю, чисельність оцінених спеціалістів становить 20 осіб та чисельність оцінених керівників 10 осіб. Дана методика підходить для практичного використання банківськими установами з метою оцінювання кадрового потенціалу працівників. Важливим етапом оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом є вибір розміру та складу експертної групи. У даному випадку розмір експертної групи для оцінювання групи спеціалістів та керівників за рівнем компетентності сформовано з 10 експертів. Для оцінювання групи спеціалістів в склад експертів було залучено працівників відділу кадрів та лінійних керівників. Оцінювання групи керівників було здійснено начальником та заступником начальника, а також залучено працівників відділу кадрів. Результати опитування експертів щодо оцінювання групи спеціалістів та керівного складу підприємстві №1 наведено в табл. 1 та 2.

За даними табл. 1 «Висока» оцінка за рівнем компетентності визначена для групи спеціалістів ВКФ «Бджілка». Експерти визначили клієнтоорієнтованість, корпоративність та відповідальність, а також інноваційність, в діапазоні «доброго» рівня компетентності потрапила якість та безпека. Згідно показників результату експертної оцінки для групи керівного складу ВКФ «Бджілка», «високим» рівнем компетентності визначено корпоративність та відповідальність, а також інноваційність. Решту критеріїв корпоративної складової віднесено до «доброго» рівня. Узгодженість думок експертів оцінено нами за допомогою відносного показника – коефіцієнта варіації. Невеликою варіацією вважається значення коефіцієнта до 30 %. За таких умов вважається, що сукупність думок однорідна, розбіжності в думках експертів прийнятні, а середня оцінка є стійкою.

Таблиця 1  
**Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників ВКФ «Бджілка» за складовими кадрового потенціалу**

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівників			
		Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
<b>Психологічна складова</b>									
1	Компетентність	15.5	18.25	4.27	27.56	28.5	11.25	3.35	11.77
2	Клієнтоорієнтованість	34.8	24.76	4.98	14.30	29	19.2	4.38	15.11
3	Корпоративність та відповідальність	31.4	9.24	3.04	9.68	30.3	4.81	2.19	7.24
4	Якість та безпека	27.9	14.09	3.75	13.45	26.7	10.81	3.29	12.31
5	Інноваційність	31.6	21.44	4.63	14.65	32.6	5.84	2.42	7.41
<b>Професійно-кваліфікаційна складова</b>									
1	Володіння фаховими знаннями та навиками	26.4	4.44	2.11	7.98	35.6	10.04	3.17	8.90
2	Відповідальність	25	2.8	1.67	6.69	34.8	6.56	2.56	7.36
3	Уважність	21.4	10.64	3.26	15.24	36.3	2.01	1.42	3.91
4	Системне мислення	19.2	6.36	2.52	13.13	33.3	5.41	2.33	6.98
5	Знання установи та її цінностей	26.5	19.05	4.36	16.47	31.6	3.04	1.74	5.52
<b>Соціальна складова</b>									
1	Рівень працездатності	25.4	12.64	3.56	14.00	27.8	52.36	7.24	26.03
2	Рівень якості продукції (послуг)	26.7	10.41	3.23	12.08	28.1	9.09	3.01	10.73
3	Інтенсивність праці	26	5	2.24	8.60	32.4	5.64	2.37	7.33
4	Задоволеність працею	19.5	11.65	3.41	17.50	32.9	19.29	4.39	13.35
5	Рівень оперативності виконання робіт	25.9	2.49	1.58	6.09	26.8	3.36	1.83	6.84
6	Орієнтація на результат	26	9.6	3.10	11.92	32.3	2.61	1.62	5.00
7	Орієнтація на команду	24.3	12.41	3.52	14.50	32	9	3.00	9.38
8	Дисциплінованість	24.6	13.04	3.61	14.68	27	5	2.24	8.28
<b>Грудова складова</b>									
1	Рівень інтелекту	34.2	5.76	2.40	7.02	34.4	9.24	3.04	8.84
2	Рівень свідомості	35.5	2.65	1.63	4.59	28.3	10.01	3.16	11.18
3	Рівень ділової активності	19.4	2.04	1.43	7.36	24	9	3.00	12.50
4	Рівень раціоналізаторської активності	21.5	8.25	2.87	13.36	32.7	3.41	1.85	5.65
5	Здатність до самонавчання	23.2	3.36	1.83	7.90	28.4	15.04	3.88	13.66
6	Здатність до саморозвитку	24.6	12.84	3.58	14.57	32.2	4.96	2.23	6.92
7	Адаптованість	21	21.6	4.65	22.13	32.4	3.44	1.85	5.72

Отже, для групи спеціалістів та для групи керівного складу коефіцієнт варіації склав від 1 % до 28 %, що свідчить про узгодженість думок експертів. Однак зазначимо, що у корпоративній складовій для групи спеціалістів критерій «компетентність» (коефіцієнт варіації 28 %) виявився достатньо складним. Згідно табл. 1 «задовільним» рівнем компетентності для групи спеціалістів ВКФ «Бджілка» експерти визначили «системне мислення», а решту компетентностей оцінено на рівні «добре». Згідно показників результату експертної оцінки для групи керівного складу, «високим» рівнем компетентності визначено володіння фаховими знаннями та навичками, відповідальність та системне мислення, уважність. Коефіцієнт варіації свідчать про узгодженість думок експертів.

Розрахунки показали, що за результатом та досвідом роботи, як складової кадрового потенціалу для спеціалістів суттєві розбіжності в оцінках експертів встановлено для таких компетентностей, як «задоволеність працею» (18 %), також «дисциплінованість» (15 %). Для групи керівників єдиною суттєвою розбіжністю становить «рівень працездатності» (26%), а всі інші показники варіації знаходяться у допустимих межах і підтверджують про відсутність суттєвих розбіжностей в оцінках експертів рівня компетентностей.

Згідно результатів оцінювання групи спеціалістів ВКФ «Бджілка», експерти визначили «задовільним» рівнем дві компетентності, «здатність до керівництва» та «здатність приймати рішення, вирішувати проблеми». За цими компетентностями встановлено неузгодженість думок експертів, що свідчить про складність їх оцінки, решту віднесено до оцінки «добре». Для керівників «високим» рівнем компетентності характеризуються «здатність до керівництва» та «здатність приймати рішення, вирішувати проблеми», інші віднесено до «доброго» рівня. Значення коефіцієнта варіації свідчать про узгодженість думок експертів щодо керівного складу.

Особливістю методичного підходу до оцінювання кадрового потенціалу, що відрізняє його від інших підходів є здійснення оцінювання рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу. Використання методу ранжування дає змогу об'єктивно здійснити оцінювання кадрового потенціалу за складовими та отримати загальний результат, який ми зможемо порівняти з еталонним. На основі методу

ранжування виставляється середній бал, який в добутку з ваговим коефіцієнтом дає загальну оцінку по кожному структурному елементу кадрового потенціалу. Нами запропоновано здійснити розподілення вагових коефіцієнтів структурних елементів кадрового потенціалу для групи спеціалістів таким чином: значення коефіцієнта професійна складова становить 0,25, адже, на нашу думку, це найважливіша складова від якої залежить ефективність праці спеціалістів; менш значна управлінська, потенціалу розвитку, результату та досвіду роботи складові, тому значення коефіцієнтів складає по 0,20; найменший вплив на виконання трудових обов'язків має корпоративна складова – 0,15. Управлінська складова здійснює найбільший вплив на результативність праці керівників, тому для неї встановлено ваговий коефіцієнт 0,25; професійна, результату та досвіду роботи, потенціалу розвитку складові також мають значний вплив на виконання трудових обов'язків, тому ці вагові коефіцієнти встановлено на рівні 0,20. Найменший вплив на результативність праці керівників здійснює корпоративна складова з ваговим коефіцієнтом 0,15.

Для отримання зведеної оцінки рівня кадрового потенціалу ВКФ «Бджілка» оцінки за кожним критерієм. Результати оцінювання складових кадрового потенціалу ВКФ «Бджілка» наведено в табл. 2.

Таблиця 2

## Оцінювання складових кадрового потенціалу ВКФ «Бджілка»

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів					Показники для групи керівного складу					
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} \cdot k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} \cdot k_i$ (бал.)
<b>Психологічна складова</b>												
1	Компетентність	15.5	0<P≤10 –	5	8,5	0,15	1,3	28.5	7,5	8,5	0,15	1,3
2	Клієнтоорієнтованість	34.8	2,5 бал.	10				29	7,5			
3	Корпоративність та відповідальність	31.4	10<P≤20 –	10				30.3	10			
4	Якість та безпека	27.9	5 бал. 20<P≤30 –	7,5				26.7	7,5			
5	Інноваційність	31.6	–	10				32.6	10			
			7,5 бал.									
			30<P≤40 –									
<b>Професійно-кваліфікаційна складова</b>												
1	Володіння фаховими знаннями та навиками	26.4	0<P≤10 –	7,5	7	0,25	1,75	35.6	10	10	0,20	2
2	Відповідальність	25	2,5 бал.	7,5				34.8	10			
3	Уважність	21.4	10<P≤20 –	7,5				36.3	10			
4	Системне мислення	19.2	5 бал. 20<P≤30 –	5				33.3	10			
5	Знання установи та її цінностей	26.5	–	7,5				31.6	10			
			7,5 бал.									
			30<P≤40 –									
			10 бал.									
<b>Соціальна складова</b>												
1	Рівень працездатності	25.4		7,5	7,2	0,20	1,44	27.8	7,5	8,75	0,20	1,75
2	Рівень якості продукції (послуг)	26.7	0<P≤10 –	7,5				28.1	7,5			
3	Інтенсивність праці	26	2,5 бал.	7,5				32.4	10			
4	Задоволеність працею	19.5	10<P≤20 –	5				32.9	10			
5	Рівень оперативності виконання робіт	25.9	5 бал. 20<P≤30 –	7,5				26.8	7,5			
6	Орієнтація на результат	26	–	7,5				32.3	10			
7	Орієнтація на команду	24.3	7,5 бал.	7,5				32	10			
8	Дисциплінованість	24.6	30<P≤40 –	7,5				27	7,5			
			10 бал.									
<b>Трудова складова</b>												
1	Рівень інтелекту	34.2		10	7,9	0,20	1,6	34.4	10	9	0,20	1,8
2	Рівень свідомості	35.5	0<P≤10 –	10				28.3	7,5			
3	Рівень ділової активності	19.4	2,5 бал.	5				24	7,5			
4	Рівень раціоналізаторської активності	21.5	10<P≤20 –	7,5				32.7	10			
5	Здатність до самонавчання	23.2	5 бал. 20<P≤30 –	7,5				28.4	7,5			
6	Здатність до саморозвитку	24.6	–	7,5				32.2	10			
7	Адаптованість	21	7,5 бал.	7,5				32.4	10			
			30<P≤40 –									
			10 бал.									

З метою оцінювання кожної складової кадрового потенціалу групи спеціалістів та керівного складу необхідно проранжувати компетентності та отримати загальну оцінку. Основними показниками, необхідними для ранжування, обрано середнє значення оцінок рівня компетентності. Згідно даних табл. 2, загальна оцінка «корпоративної» складової кадрового потенціалу для групи спеціалістів та керівників ВКФ «Бджілка» становить 1,3 бала. Згідно оцінювання професійної складової кадрового потенціалу, група спеціалістів ВКФ «Бджілка» отримала 1,75 бала, яка є найвищою з усіх компонент, а група керівного складу 2,0 бали. Ранжування за результатом та досвідом роботи як складової кадрового потенціалу група спеціалістів ВКФ «Бджілка» отримала оцінку 1,44 бала, а група керівного складу – 1,75 балів. Згідно оцінювання потенціалу розвитку, як складової кадрового потенціалу загальна оцінка для групи спеціалістів становить 1,6 бала. Загальна оцінка за даним структурним елементом кадрового потенціалу для групи керівників складає 1,8 бала. За результатами оцінювання управлінської складової кадрового потенціалу загальна оцінка для групи спеціалістів становить 1,4 бала. Загальна оцінка за даним структурним елементом кадрового потенціалу для групи керівників складає 2 бала.

Отже, після здійснення оцінювання кадрового потенціалу ВКФ «Бджілка», нами отримано загальну оцінку для групи спеціалістів 7,5 бал. (з 10) та для групи керівників – 8,85 бал. (з 10 б.). Найбільші показники в оцінці кадрового потенціалу для керівників отримали професійна компонента та управлінська. Відповідно, для підтримання високого рівня ефективності діяльності працівників ВКФ «Бджілка» доцільно підвищувати рівень основних складових кадрового потенціалу. Особливу увагу звернути на покращення корпоративного елемента кадрового потенціалу – для групи спеціалістів і для групи керівників. Виходячи з оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу, вплив компетентностей працівників на рівень кадрового потенціалу є досить значним та математично обґрунтованим. За допомогою оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за умов постійного, об'єктивного його проведення і використання результатів обґрунтовується та забезпечується істотний внесок в розробку заходів з розвитку кадрового потенціалу ВКФ «Бджілка». Перед банківською установою постають завдання, пов'язані з розробкою таких заходів з управління, які б формували умови для досягнення високого рівня кадрового потенціалу.

Мета та цілі управління розвитком кадрового потенціалу полягають у виявленні, підтримці індивідуальної ефективності та потенціалу працівників у заохоченні і спрямованості на зростання рівня компетентності. Очевидно, що основні напрямки розвитку кадрового потенціалу повинні бути спрямовані на досягнення такого рівня компетентності, який відповідає загальній меті та цілям установи. Іноземні дослідники вважають [8, 9, 10, 11, 12], що основні цілі розвитку кадрового потенціалу полягають у розкритті, удосконаленні та підтримці потенціалу працівників, а також підвищенні ефективності процесів і практик управління кадровим потенціалом. Важливим є визначення завдань розвитку кадрового потенціалу, оскільки вони забезпечують основу для формування комплексу робіт і заходів, таких як: навчання, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, вдосконалення трудових і організаційних процесів, які впливають на кадровий потенціал, необхідних для отримання конкретних результатів.

На нашу думку, завдання розвитку кадрового потенціалу повинні спрямовуватись на вдосконалення компетенцій працівників, підвищення рівня кадрового потенціалу, залучення ефективних методів управління розвитком кадрового потенціалу. Практика управління розвитком кадрового потенціалу банківських установ регулюється нормативно-правовим забезпеченням з питань праці та не враховує теоретико-практичних рекомендацій і методичних підходів. Нами пропонується в інформаційно-змістовій складовій механізмі враховувати не тільки нормативно-правові положення, але й теоретико-методичні засади управління розвитком кадрового потенціалу як інструмент формування нових процесів управління кадровим потенціалом банківських установ, орієнтованих на використання компетентнісного підходу. Організаційна складова механізму управління розвитком кадрового потенціалу містить суб'єкти (кадрові служби, керівники, експерти), об'єкт (кадровий потенціал підприємства) та безпосередньо заходи з управління розвитком кадрового потенціалу.

У практиці часто існуючі заходи з управління розвитком кадрового потенціалу установ не спрямовані на використання, нарощування та розвиток кадрового потенціалу, не враховують процесів управління трудовою кар'єрою на основі аналізу цілей, потреб, можливостей та компетенцій працівників, а оцінювання, необхідне для виявлення і формування заходів щодо удосконалення кадрового потенціалу, характеризується недостатньою гнучкістю та має суб'єктивний характер самооцінювання. В основному, розвиток кадрового потенціалу досліджуваної банківської установи орієнтується на професійно-кваліфікаційне зростання, яке полягає в навчання, професійної підготовки, перепідготовки і підвищенні кваліфікації. Нами також запропоновано заходи щодо управління розвитком кадрового потенціалу ВКФ «Бджілка»:

– забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці працівників та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності;

– забезпечення взаємозв'язку компетентнісно-орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом;

- впровадження компетентнісного підходу в систему управління розвитком кадрового потенціалу та адаптація компетентнісного підходу до завдань кадрових служб;
- забезпечення підготовки фахівців кадрових служб та закріплення за ними повноважень відповідно до компетенцій;
- формування кадрового резерву та забезпечення процесу формування і розвитку компетенцій кадрового резерву шляхом розробки ключових компетенцій для посад кадрового резерву, проведення процедури відбору кандидатів до кадрового резерву по вимогам щодо компетентнісного рівня майбутнього резервіста, навчання та підвищення рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінювання;
- здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, необхідного для моніторингу управління розвитком кадрового потенціалу;
- планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій, створення ефективної системи формування та розподілу на навчання, підготовку та перепідготовку працівників;
- оновлення змісту системи професійного навчання та підвищення кваліфікації на основі забезпечення працівниками необхідного рівня компетенцій;
- підвищення рівня компетентності керівників шляхом навчання, підготовки та перепідготовки, необхідного для діагностики, реалізації потенціалу підлеглих на практиці та допомоги в розвитку їх ключових компетенцій;
- посадове просування з урахуванням результатів оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за рахунок кадрового резерву;
- планування трудової кар'єри з урахуванням компетентності працівників;
- забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників. Управління розвитком кадрового потенціалу можливе за умови визначення, що мотивує працівників;
- створення середовища, сприятливого для професійного розвитку та нарощування кадрового потенціалу, удосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу.

Згідно вище запропонованих заходів з управління розвитком кадрового потенціалу, які містяться в механізмі управління розвитком кадрового потенціалу банківської установи за компетентнісним підходом, першочерговим визначено: забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвитку компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпечення взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом банку. Практика управління ВКФ «Бджілка» характеризується недостатньою спрямованістю на процеси розвитку кадрового потенціалу, що спонукає до впровадження компетентнісного підходу в систему управління розвитком кадрового потенціалу; адаптації компетентнісного підходу до завдань кадрових служб; забезпечення підготовки фахівців кадрових служб та закріплення за ними повноважень відповідно до компетенцій.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Отже, проведений теоретичний аналіз дав змогу зробити висновки, що за результатами проведеного дослідження нами виявлено рівномірний розподіл кадрового складу ВКФ «Бджілка», негативні аспекти кадрового забезпечення полягають у низькій частці керівників та спеціалістів, низькій частці працівників, які мають вищу освіту та підвищують кваліфікацію, зниження фактичної чисельності. Апробація запропонованого нами методичного забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу з використанням розроблених критеріїв оцінки, експертного методу для визначення рівня компетентності за основними категоріями посад, статистичних методів для з'ясування узгодженості думок експертів та методу ранжування для визначення рівня кадрового потенціалу за складовими дало змогу отримати загальну оцінку для групи спеціалістів ВКФ «Бджілка» 7,5 бал., для групи керівників – 8,85 бал. (з 10). Доведено, що запропоноване методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу дозволяє застосовувати цю методiku оцінки для будь-яких банківських установ, що здійснюють свою діяльність на території України.

Виявлено, що важливими факторам в управлінні розвитком кадрового потенціалу є створення середовища, сприятливого для професійного розвитку та нарощування кадрового потенціалу й удосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу банку. Забезпечення необхідних умов для реалізації заходів розвитку кадрового потенціалу слід вважати: вдосконалення функціональної та організаційної структури; покращення умов та організації праці; належне технічне, методичне та правове забезпечення; здійснення нагляду за дотриманням професійної етики поведінки працівників; забезпечення поінформованості працівників; поглиблення та розширення персональної безпеки і стабільності.

### **Література**

1. Герасименко О. О., Курко О. В. Удосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств на основі компетентнісного підходу. Вчені записки : зб. наук. пр. / Мін-во освіти і науки

України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. А. Ф. Павленко. Київ: КНЕУ, 2012. Вип. 14, Ч. 2. С. 109–114.

2. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 109–116.
3. Льїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Економіка і Суспільство. 2016р. Випуск № 7. С. 72–77.
4. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Финансы, учт, банки. 2016. № 1(21). С. 288–294.
5. Топалов С. А., Зубова Г. В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_111.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_111.pdf)
6. Ястремська О. М., Демченко Г. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 232 с.
7. Ястремська О. М., Сиваш Ю. М. Методичне забезпечення оцінювання інноваційної креативності промислових підприємств за креативним та динамічним напрямками. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 1. С. 124–136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi\\_2018\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2018_1_17)
8. Galperin L. Bella, Lituchy R. Terri. Human Resource Development in Service Firms Across Cultures. Human Resource Development Review. 2014 . Vol. 13. P. 336–368.
9. Global S. Kim, McLean N. Gary. Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. Advances in Developing Human Resources. 2012. Vol. 14. P. 566–585.
10. Mace S., Donald V., Amell J. Human Trafficking: Integrating Human Resource Development Toward a Solution. Advances in Developing Human Resources. 2012. Vol. 14. P. 333–344.
11. Pudelko M. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. Human Resource Management Journal. 2006. Vol. 16/2. P. 123–153.
12. Tan C., Nasurdin A. Human resource management practices and organizational innovation. An empirical study in Malaysia, Journal of Applied Business Research. 2010. Vol. 2, No. 4. P. 105–115.

#### References

1. Herasymenko O. O., Kurko O. V. Udokonalennia kadrovoho potentsialu innovatsiinykh pidpriemstv na osnovi kompetentnisnogo pidkhdou. Vcheni zapysky : zb. nauk. pr. / Min-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana»; vidp. red. A. F. Pavlenko. Kyiv: KNEU, 2012. Vyp. 14, Ch. 2. S. 109–114.
2. Hrebeniuk H. M. Udokonalennia systemy formuvannia trudovoho potentsialu pidpriemstv zaliznychnoho transportu. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2017. № 59. S. 109–116.
3. Liina O. A. Systemno-kompetentnisnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpriemstva. Ekonomika i Suspilstvo. 2016 r. Vypusk № 7. S. 72–77.
4. Synychenko A. V. Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom. Fynansy, ucht, banky. 2016. № 1(21). S. 288–294.
5. Topalov S. A., Zubova H. V. Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia trudovykh resursiv pidpriemstva. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_111.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_111.pdf)
6. Iastremska O. M., Demchenko H. V. Aktyvizatsiia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv : monohrafiia. Kharkiv : FOP Liburkina L. M., 2018. 232 s.
7. Iastremska O. M., Syvash Yu. M. Metodychne zabezpechennia otsiniuvannia innovatsiinoi kreatyvnosti promyslovykh pidpriemstv za kreatyvnyim ta dynamichnym napriamamy. Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti. 2018. № 1. S. 124–136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi\\_2018\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2018_1_17)
8. Galperin L. Bella, Lituchy R. Terri. Human Resource Development in Service Firms Across Cultures. Human Resource Development Review. 2014 . Vol. 13. R. 336–368.
9. Global S. Kim, McLean N. Gary. Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. Advances in Developing Human Resources. 2012. Vol. 14. R. 566–585.
10. Mace S., Donald V., Amell J. Human Trafficking: Integrating Human Resource Development Toward a Solution. Advances in Developing Human Resources. 2012. Vol. 14. R. 333–344.
11. Pudelko M. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. Human Resource Management Journal. 2006. Vol. 16/2. P. 123–153.
12. Tan C., Nasurdin A. Human resource management practices and organizational innovation. An empirical study in Malaysia, Journal of Applied Business Research. 2010. Vol. 2, No. 4. R. 105–115.