

Лейбович А.В.

аспірант

Запорізького національного університету

Череп А.В.

доктор економічних наук, професор,

декан економічного факультету

Запорізького національного університету

Leibovych A.V.

Postgraduate

Zaporizhzhya National University

Cherep A.V.

Doctor of Economics, Professor, Dean

Zaporizhzhya National University

## МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОЇ ШКОЛИ)

### HUMAN CAPACITY MANAGEMENT MODEL OF EDUCATION (APPLICATION OF THE PRIVATE SCHOOL)

**Анотація.** Рейтинговий підхід до оцінювання має спільні риси із методами побудови різного роду рейтингових оцінок, які широко застосовуються в різних галузях економіки. Перевагою запропонованого підходу є суттєва обґрунтованість системи показників оцінки, яка базується на усвідомленні істинної ролі та місця людини в сучасній економічній системі суспільства, що найповніше розкривається в категорії «людський капітал». Було реалізовано такі моделі: М1 – модель кількісного оцінювання людського потенціалу особистості працівника; М2 – модель мотивації розвитку людського потенціалу особистості працівника з точки зору зближення оцінок реального образу працівника й ідеальних образів працівника й працедавця; М3 – модель мотивації розвитку людського потенціалу особистості працівника з урахуванням витрат фірми; М4 – модель прийняття рішень щодо доцільності подальшої праці та розвитку людського потенціалу працівника на підприємстві; а також створено схему взаємодії цих моделей. Апробацію розроблених моделей було проведено для приватної школи – освітнього закладу Школа «Ейдос», – яка застосована для всіх викладачів даного НЗ (31 особа з 52, за винятком спеціалістів вузького профілю – психолог, логопед, хореограф тощо). Рейтинг визначався на підставі обробки результатів діяльності та потенціалу за 2015/2016 навчальний та 2016 календарний роки. Застосування запропонованої економіко-математичної моделі, що базується на використанні рейтингового підходу до вибору заходів розвитку людського потенціалу працівників, дає змогу навчальному закладу скоротити обсяг невиробничих витрат та термін їх окупності.

**Ключові слова:** людський потенціал, заклад освіти, приватна школа, людський капітал, рейтинг, економіко-математична модель, апробація.

**Вступ та постановка проблеми.** Оцінювати багатогранну професійну діяльність навчально-педагогічного персоналу (НПП) навчального закладу (НЗ) доречно та можливо за багатьма деталізованими показниками. Необхідно враховувати різні грані інноваційної діяльності НПП, наукову роботу, різні аспекти, що пов'язані з навчально-виховною роботою, показники людського капіталу, компетенції, а також оцінити відповідними показниками низку аспектів, що стосуються організаційно-методичної роботи тощо. Органічним є також виокремлення кількох блоків цієї діяльності, які є основними, синтезуючими, з огляду на цілі аналізу, моделювання та обґрунтування управлінських рішень.

Людський капітал є складною динамічною економічною категорією. Він має досить складну внутрішню структуру. Єдиної методики оцінки людського капіталу не існує. Склад показників та підхід до оцінки визначається загальною метою оцінювання. Через те, що проблема оцінки людського капіталу виникає як на приватному рівні, мікрорівні, мезорівні, так і на макрорівнях, є сенс розглядати методи оцінки людського капіталу на відповідному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Зазначену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як, зокрема, Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. Крамаренко, Г. Цокін. Загальні проблеми стратегічного управління персоналом організації, зростання значення досвіду закордонних підприємств під час розроблення підходів до пріоритету цінностей розглядаються такими визначними дослідниками, як, зокрема, І. Ансофф, К. Боумен, О. Виханський, О. Наумов, В. Пономаренко. Деякі аспекти проблеми сучасного управління персоналом та виховання і підготовки молодих кадрів знайшли своє відображення у працях С. Беляєвої, М. Виноградського, М. Журавльова, Дж. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, А. Лобанова, С. Михайлова, М. Мурашко, С. Синка, А. Чикуркової, С. Шекшня, О. Шканової, О. Щура та інших вчених.

**Метою** статті є розробка економіко-математичної моделі оцінювання людського потенціалу навчального закладу на прикладі приватної школи.

**Результати дослідження.** Аналіз наукових публікацій свідчить про те, що існує певна плутанина між поняттями «людський потенціал» та «людський капітал», яка ство-

рює перешкоду вже на початковому етапі розробки концепції розвитку людського потенціалу. Незважаючи на те, що ці поняття тісно пов'язані, будемо враховувати їх такі природні відмінності: людський капітал (ЛК) – це властивості (особи), які сформовані, розвинені в результаті інвестицій, накопичені людьми (або особою) та дають змогу їм (їй) отримувати прибуток; людський потенціал (ЛП) – це наявні, але ще не реалізовані властивості (особи), які за умови їх розвитку мають змогу трансформуватися в людський капітал.

Особистісні коріння мотивів розвитку людського потенціалу потребують для управління ними застосування таких методів, які заперечують адміністративно-командне втручання, проте синхронізують прагнення самовдосконалення працівника з цілями розвитку підприємства, на якому він працює. Така методологія розвитку людського потенціалу дає змогу забезпечити рефлексивний підхід в управлінні.

Під рефлексивним управлінням розуміються свідомі підготовка і передача інформації з метою схилити опонента до прийняття вигідного для управляючої сторони рішення, тобто процес передачі засад для прийняття рішення одним суб'єктом іншому з метою управління процесом прийняття рішення [1].

Розглянемо основні положення, на яких базується концепція застосування рефлексивного управління до моделювання управління розвитком людського капіталу працівника:

1) людський потенціал є власністю кожної людини, тому його розвиток, накопичення, збагачення та ефективне використання є завданнями кожної особистості;

2) водночас людський потенціал окремого працівника створює базу для ефективного функціонування та розвитку підприємства загалом, тому управління розвитком працівника входить у сферу менеджменту підприємства; на підприємстві не може довго працювати робітник, чий прагнення щодо особистісного розвитку суттєво відрізняються від напрямку розвитку підприємства;

3) людський потенціал – це інтегральне поняття, яке відображає структуру з такими складовими елементами: здоров'я, інтелектуальні здібності, трудові здібності, культурно-етичні властивості, організаційно-підприємницькі здібності; тому об'єктом управління розвитком людського потенціалу може бути будь-який його структурний елемент або їх комплекс;

4) управління розвитком людським потенціалом, як і будь-який інший процес в економіці, відбувається в умовах обмежених ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних тощо); прагнення під час управління людським потенціалом особи (працівника) в найбільш економічний спосіб (мінімальний або фіксований обсяг фінансових або інших інвестицій) досягти найбільшого ефекту (максимального приросту рівня людського потенціалу) спонукає керівництво використовувати особистісні інтереси та наміри людини.

Реалізувати останнє і дає змогу залучення методології рефлексивного управління. Сутність процесу рефлексивного управління, що має базуватися на застосуванні системи математичних моделей та методів, полягає в таких етапах:

1) постановка завдання, тобто розробка «ідеальних образів» працівника двох типів (з точки зору безпосередньо працівника та з точки зору роботодавця), проведення порівняльного аналізу образів, виявлення загальних прагнень та розбіжностей;

2) визначення об'єкта розвитку, тобто здібностей і можливостей працівника, що складають його людський потенціал та є пріоритетними для фірми;

3) визначення засобів, тобто формування переліку заходів розвитку, відповідних мотиваційних заходів, визначення загального бюджету витрат; розробка управлінського впливу (прямий зв'язок) на основі розв'язання оптимізаційної задачі;

4) аналіз результатів (обернений зв'язок) та прийняття рішення щодо ефективності подальшої співпраці фірми з працівником, тобто носієм людського потенціалу (ітераційна процедура).

Реалізація цього підходу базується на побудові і використанні чотирьох моделей:

1) M1 – модель кількісного оцінювання людського потенціалу особистості працівника;

2) M2 – модель мотивації розвитку людського потенціалу особистості працівника з точки зору зближення оцінок реального образу працівника й ідеальних образів працівника й працедавця;

3) M3 – модель мотивації розвитку людського потенціалу особистості працівника з урахуванням витрат фірми;

4) M4 – модель прийняття рішень щодо доцільності подальшої праці та розвитку людського потенціалу працівника на підприємстві.

Сутність запропонованої системи моделей полягає в узгодженому вирішенні завдання зростання людського потенціалу працівника: заклад освіти з метою економії власних коштів на розвиток може скористатися загальними прагненнями працівника (який може брати на себе повністю або частину витрат на досягнення власних цілей), а за рахунок цього за один й той самий обсяг витрат на розвиток ЛП загалом по НЗ досягти більшого ефекту. Перенесення частини витрат на зростання ЛП на працівника повинно стати додатковим стимулом для працівника реалізації сформованого ЛП, тобто його переведення до категорії людського капіталу. Для НЗ це буде означати підвищення ефективності вкладень в людський потенціал персоналу за рахунок збільшення ймовірності економічної віддачі (підвищення ключових виробничих, економічних та соціальних показників діяльності персоналу, зокрема зростання рівня учнівських компетенцій).

Розглянемо сутність виділених етапів управління та зміст запропонованої системи моделей більш детально.

Етап 1 полягає в розробці «ідеальних образів» працівника з його точки зору та з точки зору роботодавця, проведення порівняльного аналізу образів, виявлення загальних прагнень та розбіжностей. Для реалізації цього етапу необхідно визначити структуру людського потенціалу працівника відповідного підприємства. За основу такої структури може бути обрана структура ЛП, представлена на рис. 1.

Модель M1 кількісного оцінювання людського потенціалу особистості працівника базується на векторному представленні показників оцінки як ЛП загалом  ${}_i\overline{S}^i = ({}_iS_H^i, {}_iS_R^i, {}_iS_F^i, {}_iS_C^i, {}_iS_L^i)$ , так і відповідних його складових (що можуть вимірюватися в абсолютних або відносних одиницях, а також у бальних оцінках), а також побудові індикативної функції  $HP$  оцінювання, що відображає інтегральну оцінку ЛП з точки зору завдання, що вирішується. Для побудови інтегральної функції оцінювання доцільно використовувати апарат, зокрема, теорій багатокритеріального або рейтингового оцінювання.

Векторне представлення використовується і на етапі 2 в моделі M2 для виявлення відмінностей у прагненнях працівника й роботодавця та визначення необхідних напрямів розвитку людського потенціалу особистості працівника з метою зближення оцінок реального образу працівника й ідеальних образів працівника й працедавця.

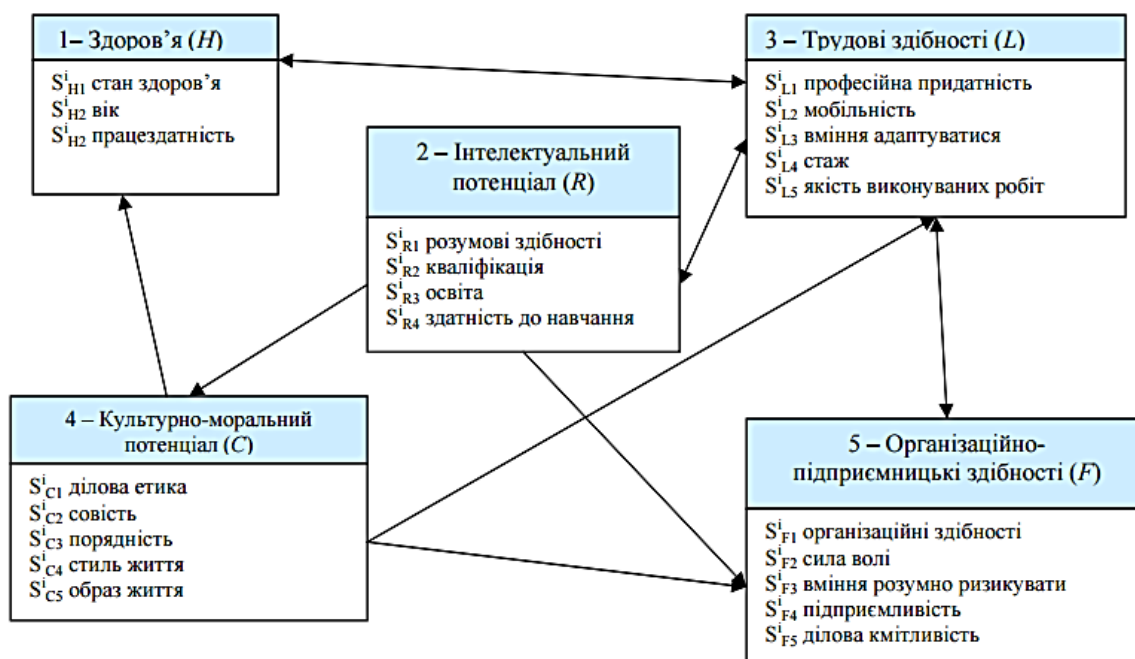


Рис. 1. Складові елементи ЛП працівника та їх взаємодія

У побудові моделі M2 може бути застосовано метричний інструментарій векторної алгебри (дійсної або булевої). На рис. 1 графічно зображено процес діагностики прагнень й можливостей працівника та потреб у фінансових витратах підприємства на основі зіставлення образів ЛП особистості працівника. З рис. 1 видно, що зменшення різниці між неспівпадіннями образів потребує затрат коштів, які можуть повністю або частково бути власністю як співробітника, так і роботодавця. Результатом витрачених коштів є розвиток ЛП працівника. І якщо образ робітника має тенденцію наближення до ідеального образу керівника, то фірма продовжує співпрацю з таким працівником, інакше адміністрація фірми вимушена звільнити такого працівника. Модель M2 дає змогу також оцінити ступінь впливу різних заходів щодо розвитку ЛП на кінцевий результат – збільшення рівня його оцінки. З цією метою необхідно використати когнітивну модель, графічне зображення карти якої наведено на рис. 1. При цьому дуги орієнтованого графа необхідно зв'язати відповідними оцінками  $ok_j$ , що відображають ступінь важливості заходу, що розглядається, на розвиток відповідної складової людського потенціалу працівника з точки зору потреб підприємства. На основі результатів роботи за моделлю M2 для кожного працівника і формуються можливі заходи  $P_j$ ,  $j=1, n$ , результатом яких є підвищення рівня людського потенціалу працівника на певну (оцінену) величину. Також визначаються джерела та обсяг витрат на кожний захід. На етапі 3 розробляється та застосовується M3 – модель мотивації розвитку людського потенціалу особистості працівника (або всіх працівників одночасно) з урахуванням припустимих витрат (загального бюджету на розвиток персоналу) підприємства. Пропонована модель є оптимізаційною за змістом і дає змогу обрати з множини припустимих заходів ті, залучення яких приводить до найбільшого зростання оцінки людського потенціалу працівника (або всього колективу) підприємства. Ця модель базується на використанні кла-

сичних моделей, тобто задач про призначення та максимальний потік у мережі. Етап 4 реалізується на основі процедур та моделі M4, що є аналогом моделі M2. Її відмінність полягає в застосуванні критеріїв прийняття рішень щодо доцільності подальшої роботи працівника на підприємстві, які розробляються з урахуванням як внутрішньофірмової ситуації, так і актуального стану ринку праці на даному сегменті ринку.

Апробацію розроблених моделей було проведено для приватної школи – освітнього закладу Школа «Ейдос», яка застосована для всіх викладачів даного НЗ (31 особа з 52, за винятком спеціалістів вузького профілю – психолог, логопед, хореограф тощо). Рейтинг визначався на підставі обробки результатів діяльності та потенціалу за 2015/2016 навчальний та 2016 календарний роки.

Було сформовано рейтинг оцінювання вчителів. Таким чином, визначення рівня діяльності вчителя проводиться шляхом оцінювання її за такими параметрами (рис. 2):

- 1) результативність фахової діяльності;
- 2) методична компетентність;
- 3) професіоналізм;
- 4) моральні якості;
- 5) освітній рівень (наявність і рівень педагогічної та відповідної фахової освіти);
- 6) стаж безпосередньої педагогічної діяльності тощо.

Один із ґрунтовних принципів організації атестації – здійснення комплексної оцінки діяльності педагогічного працівника, яка передбачає забезпечення всебічного розгляду матеріалів із досвіду роботи, вивчення необхідної документації, порівняльний аналіз результатів діяльності впродовж усього періоду від попередньої атестації. Необхідними умовами об'єктивної атестації є всебічний аналіз освітнього процесу в закладі освіти, вивчення думки батьків, учнів і колег учителя, який атестується, тощо.

На базі рейтингу приймалося рішення щодо встановлення заробітної плати та стимулювання розвитку додаткових компетенцій вчителів.

Показники оцінки людського капіталу співробітника кафедри							
Об'єктивні характеристики			Суб'єктивні характеристики				
Кваліфікація			Здатність до навчання, розширення знань і підвищення кваліфікації				
кваліфікація за даною посадою	кваліфікація в суміжних сферах діяльності		бажання розширювати знання, вчитись і підвищувати кваліфікацію	ефективність навчання, підвищення кваліфікації			
Досвід роботи			Ставлення до роботи в даній організації				
досвід роботи за даною посадою	досвід роботи в суміжних сферах діяльності		оцінка психологічного ставлення	частота змін місць роботи			
Стаж роботи			Здоров'я				
загальний стаж роботи	стаж роботи на даному підприємстві		фізичне здоров'я	психологічне здоров'я			
Продуктивність			Внесок робітника в результати діяльності організації				
Наукові публікації	Методична робота	Навчальна робота	Суспільні доручення	Участь у держбюджетній тематичній та ін. загальнонаукових тематиках	Участь у наукових конференціях	оцінка частки в фінансових результатах діяльності	експертна оцінка внесків, що не піддаються вартісному вимірюванню
						Конфліктність	
						Комунікативність	
						Творче мислення (креативність)	
						Якості організатора	

Рис. 2. Структура показників оцінки людського капіталу співробітника НЗ

Для обчислення заробітної плати використовується така формула:

$$ZP = z + (x_1 I_1 + x_2 I_2 + x_3 I_3 + x_4 I_4 + x_5 I_5) \quad (1).$$

Таким чином, кожен співробітник отримує базову платню, яка збільшується на величину, визначену рейтинговими показниками. При цьому за рахунок коефіцієнтів  $x_j$  кожен структурний елемент рейтингу зважується та приводиться у грошовий еквівалент.

Крім того, наведені моделі дають змогу керівництву приймати рішення щодо стимулювання співробітників до підвищення кваліфікації, зокрема в сфері ІТ.

Для оцінки ефективності підвищення кваліфікації в цьому випадку видається біпараметрична оцінка Мак Гі, зокрема формула економічної ефективності навчання ( $e_N$ ):

$$e_N = \frac{C_0 - C_t}{C_e} \quad (2),$$

де  $C_0$  – вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грош. од.;  $C_{IS}$  – вартість бізнес-процесу після навчання, грош. од.;  $C_e$  – вартість програми навчання, грош. од.

Інтерпретація результату: якщо  $e_N < 1$ , то навчання не є ефективним, якщо  $e_N > 1$  – навчання є ефективним.

Під час досліджень складовими для розрахунку ефективності були виділені основні види діяльності викладачів, що сприяють виробленню компетенцій учнів:

– підготовка методичних матеріалів з відповідних дисциплін викладання;

– розробка планів уроків та індивідуальних занять;

– підготовка компетентнісно орієнтованих завдань для учнів;

– організація інформування учнів та батьків;

– підготовка наукових публікацій;

– підготовка індивідуальної звітності за видами діяльності (аналіз успішності, виконання доручень тощо).

Часова тарифна ставка на одного викладача складає 61,25 грн. Показником результативності було використано час на виконання функціональних обов'язків до та після навчання. Показники результатів роботи відділу кадрів наведено в табл. 1.

Таким чином, економія від навчання викладача складає:

$$C_0 - C_t = \frac{1890}{60} * 61.25 = 1929.375 \text{ грн. на місяць.}$$

Річне скорочення витрат на виконання функцій викладачем становить 23 152,5 грн. Згідно з дослідженням [40–46] знання співробітників морально застарівають, їх необхідно оновлювати відповідно до розвитку тих областей знань, які їм потрібні в роботі. Як правило, базові знання, отримані в школі, застарівають повільно, але в поповненні спеціальних знань, необхідних для успішної роботи, персонал має потребу досить часто. Знання є основою розвитку здібностей персоналу, вони сприяють формуванню особистісного потенціалу людини. Знання, необхідні для вирішення поточних завдань, не можуть бути визначені посадовими обов'язками. Це професійні знання, які пер-



Таблиця 1

**Розрахунок економії часу в результаті навчання**

Види діяльності	Час на виконання діяльності (до та після навчання, хв.)		Різниця, хв.
	До	Після	
Підготовка методичних матеріалів	1 260	945	315
Розробка планів уроків та індивідуальних занять	1 680	1 260	420
Підготовка компетентнісно орієнтованих завдань для учнів	2 310	1 890	420
Організація інформування учнів та батьків	1 050	840	210
Підготовка наукових публікацій	1 890	1 470	420
Підготовка індивідуальної звітності	420	315	105
Сума	8 610	6 720	1 890

Таблиця 2

**Розрахунок економії від навчання з урахуванням «старіння» знань**

Рік	% знань	Розрахунок ефективності, грн.	Накопичена економія, грн.
1	86	0,86*23 152,5=19 911,15	19 911,15
2	78	0,78*23 152,5=18 058,95	37 970,1
3	71	0,71*23 152,5=16 438,275	54 480,375

сонал набуває разом із досвідом роботи. Загальні професійні знання отримуються в процесі отримання освіти й подальшої підготовки кадрів. Без урахування старіння знань економія від скорочення витрат виконання функціональних обов'язків унаслідок підвищення кваліфікації через 3 роки становить  $23\ 152,5 \cdot 3 = 69\ 457,5$  грн. Економію від підвищення кваліфікації викладача з урахуванням «старіння» знань наведено в табл. 2.

Таким чином, достатньо порівняти вартість навчальної програми з потенційною економією заробітної платні для прийняття рішення щодо доцільності проведення підвищення кваліфікації за рахунок навчального закладу.

**Висновки.** Відкритість, прозорість освіти сьогодні – це виклик суспільства, репутація і необхідність. Рейтингова система управління освітою є кроком до оцінювання результативності діяльності навчального закладу, визначення його пріоритетів за певними індикаторами, його інтегрального рейтингового індексу в системі або галузевій групі.

На ринку освітніх послуг рейтингування приводить до стратифікації навчальних закладів за якістю освіти, виділення групи елітних закладів, формування ієрархічного ринку освіти. У роботі запропоновано підхід до оцінки кадрового складу навчального закладу на основі концепції людського капіталу та компетентнісного підходу. Необхідно визнати, що рейтинговий підхід до їх оцінки має загальні риси із методами побудови різного роду рейтингових оцінок, які широко застосовуються в різних

галузях економіки. Перевагою запропонованого підходу є суттєва обґрунтованість системи показників оцінки, яка базується на усвідомленні істинної ролі та місця людини в сучасній економічній системі суспільства, що найповніше розкривається в категорії «людський капітал». Погляд на кадровий склад НЗ чи його підрозділів з точки зору категорії людського капіталу дає змогу оцінити можливості організації вирішувати задачі забезпечення високого рівня вищої освіти та успішного її входження до єдиного європейського освітнього простору. Менеджмент НЗ, що базується на цьому підході, повинен розглядати персонал як ресурс і включати такі напрями:

- персоналізація й індивідуальний підхід до всіх працівників, який здійснюється в межах поєднання інтересу закладу і працівника;
- усвідомлення проблеми дефіциту кваліфікованих і висококваліфікованих кадрів, що призводить до конкурентної боротьби за знання, навички, здібності на ринку праці;
- відхід від уявлень про персонал як безкоштовний капітал, освоєння якого не вимагає ні фінансових, ні трудових, ні організаційних, ні тимчасових витрат та інших витрат з боку працедавця.

Застосування запропонованої економіко-математичної моделі, що базується на використанні рейтингового підходу до вибору заходів розвитку людського потенціалу працівників, дає змогу навчальному закладу скоротити обсяг невиробничих витрат та термін їх окупності.

**Список використаних джерел:**

1. Крушельницька О. Управління персоналом : [навчальний посібник] / О. Крушельницька. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
2. Червінська Л. Стимулювання інноваційної діяльності персоналу / Л. Червінська // Економіка України. – 2011. – № 6. – С. 59–65.

**Анотація.** Рейтинговий підхід до оцінювання має спільні риси з методами побудови різного роду рейтингових оцінок, які широко застосовуються в різних галузях економіки. Перевагою запропонованого підходу є суттєва обґрунтованість системи показників оцінки, яка базується на усвідомленні істинної ролі та місця людини в сучасній економічній системі суспільства, що найповніше розкривається в категорії «людський капітал». Погляд на кадровий склад НЗ чи його підрозділів з точки зору категорії людського капіталу дає змогу оцінити можливості організації вирішувати задачі забезпечення високого рівня вищої освіти та успішного її входження до єдиного європейського освітнього простору. Менеджмент НЗ, що базується на цьому підході, повинен розглядати персонал як ресурс і включати такі напрями:

частной школы – образовательного учреждения Школа «Эйдос», – которая применена для всех преподавателей данного НЗ (31 человек из 52, за исключением специалистов узкого профиля - психолог, логопед, хореограф и т. д.). Рейтинг определялся на основе обработки результатов деятельности и потенциала за 2015/2016 учебный и 2016 календарный годы. Применение предложенной экономико-математической модели, основанной на использовании рейтингового подхода к выбору мер развития человеческого потенциала работников, позволяет учебному заведению сократить объем непроизводственных расходов и срок их окупаемости.

**Ключевые слова:** человеческий потенциал, учебное заведение, частная школа, человеческий капитал, рейтинг, экономико-математическая модель, апробация.

**Summary.** The rating approach to their evaluation has common features with the methods of constructing various rating assessments that are widely used in various fields of the economy. The advantage of the proposed approach is the substantiation of the system of evaluation indicators based on realization of the true role and place of the person in the modern economic system of society, which is most fully disclosed in the category of human capital. The following models were implemented: M1 – model of the quantitative assessment of the human potential of the employee's personality; M2 – model of the motivation of the development of human potential of the personality of the worker in terms of convergence estimates of the real image of the employee and the ideal images of the employee and employer; M3 – model of the motivation of development of human potential of the personality of the employee, taking into account the expenses of the company; M4 – model of decision making on expediency of further work and development of human potential of an employee at an enterprise; And the scheme of interaction of these models is created. Approbation of the developed models was carried out for the private school-educational institution Eidos School, which was applied to all teachers of this school (31 persons out of 52 with the exception of specialists of narrow profile – psychologist, speech therapist, choreographer, etc.). The rating was determined on the basis of performance data and capacity development for 2015/2016 academic year and 2016 calendar years. The application of the proposed economic and mathematical model, based on the use of a rating approach to the selection of measures for the development of human potential of employees, allows the educational institution to reduce the volume of non-productive costs and the payback period.

**Key words:** human potential, institution of education, private school, human capital, rating, economic and mathematical model, approbation.