

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА

Менеджмент персоналу

ПРОГРАМА СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Цифрові технології оцінювання персоналу»

здобувача **Ковальнової Дани Олександрівни**

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент **Варіс Ірина Олександрівна**

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

_____ (підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

Завідувач кафедри _____ Г.С.

Лопушняк (підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.І. Кравчук (підпис)

_____ 202_ р

(ініціали, прізвище) _____ 202_ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Ковальовій Дані Олександрівні
Заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему
«Цифрові технології оцінювання персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р.
№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ГО «НОВЕ
ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

Об'єкт дослідження: процеси цифровізації оцінювання персоналу на підприємстві ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади процесів цифровізації оцінювання персоналу.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: аналіз теоретико-методичних засад оцінювання персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних цифрових технологій оцінювання персоналу ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» на основі аналізу цифрових технологій, що використовуються в процесах оцінювання персоналу ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- визначити сутність та роль цифрових технологій в оцінюванні персоналу;
- проаналізувати існуючі методи та інструменти оцінювання персоналу на підприємстві;
- дослідити сучасні тенденції та перспективи розвитку цифрових технологій оцінювання персоналу;

У Розділі 2

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»;
- проаналізувати використання цифрових технологій в HR процесах підприємства ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»;
- оцінити рівень цифровізації процесів оцінювання персоналу на підприємстві ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»;

У Розділі 3

- розробити пропозицій щодо впровадження інноваційних цифрових рішень в процеси оцінювання персоналу підприємства ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти запропонованих цифрових рішень для оцінювання персоналу підприємства ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

доцент Варіс І.О.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 202__р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Ковальова Д.О.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 202__р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 82 сторінки, трьох розділів, містить 4 рисунків, 16 таблиць, список використаних джерел з 42 найменувань та додатки.

«Цифрові технології оцінювання персоналу»

Об'єктом дослідження є процеси цифровізації оцінювання персоналу на підприємстві ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади процесів цифровізації оцінювання персоналу.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є аналіз теоретико-методичних засад оцінювання персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних цифрових технологій оцінювання персоналу ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» на основі аналізу цифрових технологій, що використовуються в процесах оцінювання персоналу. Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- визначено сутність та роль цифрових технологій в оцінюванні персоналу;
- проаналізовано методичні підходи до використання цифрових технологій в оцінюванні персоналу;
- досліджено сучасні тенденції розвитку цифрових технологій оцінювання персоналу;
- надано організаційно-економічну характеристику ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»;
- проаналізовано використання цифрових технологій в HR-процесах організації;
- оцінено рівень цифровізації процесів оцінювання персоналу;
- розроблено пропозиції щодо впровадження інноваційних цифрових рішень;
- обґрунтовано соціально-економічні ефекти запропонованих рішень

Методи дослідження. У роботі використано методи системного аналізу для дослідження сутності цифрових технологій оцінювання персоналу; порівняльного аналізу для вивчення методичних підходів; статистичного аналізу для оброблення емпіричних даних; анкетування та експертного опитування для оцінювання

готовності персоналу до використання цифрових технологій; SWOT-аналізу для визначення перспектив розвитку цифрових технологій оцінювання персоналу.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у систематизації та розвитку наукових підходів до цифровізації процесів оцінювання персоналу. Методична значущість виражається у розробленні рекомендацій щодо оцінювання та впровадження цифрових технологій в процеси оцінювання персоналу. Практична значущість полягає в можливості застосування розроблених пропозицій для підвищення ефективності оцінювання персоналу, зокрема запропоновано комплекс заходів із впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, розроблення єдиної системи збору та аналізу даних, розвитку цифрових компетентностей персоналу, з очікуваним економічним ефектом 150000 грн на рік.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: цифрові технології, оцінювання персоналу, цифровізація HR-процесів, автоматизація оцінювання, цифрові компетентності, HR-аналітика.

Keywords: digital technologies, personnel assessment, HR processes digitalization, assessment automation, digital competencies, HR analytics.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-
професійної програми «Менеджмент персоналу»
Ковальової Дани Олександрівни
на тему «*Цифрові технології оцінювання персоналу*»

1. *Актуальність теми.* В умовах цифрової трансформації HR процесів питання використання цифрових технологій в оцінюванні персоналу є вкрай актуальним для сучасних організацій, які прагнуть підвищити ефективність управління людськими ресурсами та забезпечити стійкий розвиток. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати процедури оцінювання, мінімізувати суб'єктивний вплив людського чинника, підвищити точність аналізу результатів праці, а також забезпечити зворотний зв'язок у режимі реального часу. Впровадження інноваційних технологічних рішень у сферу оцінювання працівників відкриває нові можливості для інтеграції HR аналітики в стратегічне планування та формування прозорої, гнучкої та адаптивної системи управління персоналом. Тема дослідження є сучасною, практично орієнтованою, відповідає актуальним викликам цифрової економіки та має високу прикладну цінність.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Робота має логічну структуру, охоплює три змістовні розділи. У першому розділі узагальнено наукові підходи до цифровізації процесів оцінювання персоналу, систематизовано методичні підходи та інструменти. У другому розділі наведено аналіз практики застосування цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «Нове відповідальне управління», включно з аналізом фінансових та трудових показників, а також рівня цифрової зрілості організації. У третьому розділі обґрунтовано доцільність впровадження нових цифрових рішень, зокрема системи електронного оцінювання та платформ зворотного зв'язку.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* Авторкою запропоновано комплекс заходів із впровадження цифрових технологій в систему оцінювання персоналу, проведено SWOT-аналіз, здійснено порівняльну оцінку сучасного програмного забезпечення, узагальнено напрями розвитку цифрових рішень. Практичні пропозиції супроводжуються соціально-економічним обґрунтуванням та передбачають покращення якості управлінських рішень у сфері HR.
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Робота ґрунтується на аналізі широкого кола українських і зарубіжних джерел. Практичні рекомендації адаптовані до умов конкретної організації та мають потенціал до впровадження. Узагальнені авторські підходи до цифровізації оцінювання працівників можуть бути використані в подальших дослідженнях або HR практиках.
5. *Наявність недоліків.* Кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає вимогам.
6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* 70 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н, доцент Варіс І.О.

23.05.2025

Варіс І.О.

Р е ц е н з і я

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Ковальової Д. О.

(прізвище, ініціали)

на тему: Цифрові технології оцінювання персоналу
(назва теми)

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: Обрана тема є надзвичайно актуальною в умовах цифрової трансформації систем управління персоналом. Питання впровадження сучасних цифрових технологій в процеси оцінювання персоналу є особливо важливим для організацій, що прагнуть підвищити об'єктивність, ефективність та прозорість кадрових рішень. Для ГО «Нове відповідальне управління», де було проведено практичну частину дослідження, розробка таких підходів є необхідною умовою для подальшого розвитку. Доцільність дослідження підтверджується зростанням потреби в цифрових HR-рішеннях.

Якість проведеного дослідження: Кваліфікаційна робота демонструє високий рівень аналітичного мислення та дослідницьких навичок автора. Робота має чітку структуру, логіку викладу, належне теоретичне обґрунтування, а також якісний аналіз практичного матеріалу підприємства. Методи дослідження обрані коректно (анкетування, SWOT-аналіз, статистичний аналіз), результати подані наочно та аргументовано. Всі частини роботи відповідають заявленій меті й завданням.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

- Високий рівень самостійності й глибини аналізу.
- Використання сучасної наукової літератури та цифрових кейсів.
- Наявність конкретних пропозицій, адаптованих до специфіки ГО «НВУ».
- Добре опрацьований розділ із розрахунком очікуваного економічного ефекту.
- Чіткість і грамотність викладу матеріалу.

Зауваження:

- Деякі терміни могли б бути розкриті більш чітко або узгоджені з офіційними нормативами.
- Можна було б доповнити розділ з рекомендаціями прикладами конкретних програмних рішень, які вже використовуються у подібних НПО.
- Доцільним було б окремо виділити ризики впровадження цифрових інструментів.

Зазначені зауваження не знижують загального враження від роботи, а мають рекомендаційний характер.

Практична значущість висновків і рекомендацій: Рекомендації, запропоновані в роботі, є цілком **реалістичними до впровадження**. Вони враховують специфіку ГО «Нове відповідальне управління» та відповідають стратегічним потребам організації щодо підвищення ефективності HR-процесів. Особливо цінними є пропозиції з впровадження цифрових платформ оцінювання та розвитку цифрових компетентностей персоналу. Прогнозований економічний ефект у 150 тис. грн на рік підтверджує доцільність реалізації проєкту.

Враховуючи усе вищезазначене, кваліфікаційна бакалаврська дипломна робота Ковальової Д.О. може бути рекомендована до захисту та заслуговує на високу оцінку.

Рецензент:

Керівник HR-напрямку ГО «Нове відповідальне управління»
Бурмінова В.А. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Сутність та роль цифрових технологій в оцінюванні персоналу.....	6
1.2. Методичні підходи до використання цифрових технологій в оцінюванні персоналу.....	14
1.3. Сучасні тенденції та перспективи розвитку цифрових технологій оцінювання персоналу.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».....	23
2.1. Організаційна-економічна характеристика підприємства ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».....	23
2.2. Аналіз існуючих методів та інструментів оцінювання персоналу на підприємстві ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».....	30
2.3. Оцінювання рівня цифровізації процесів оцінювання персоналу на підприємстві ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».....	37
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».....	45
3.1. Розроблення пропозицій щодо впровадження інноваційних цифрових рішень в процеси оцінювання персоналу підприємства ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».....	45
3.2. Соціально-економічні ефекти запропонованих цифрових рішень для оцінювання персоналу підприємства ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».....	52
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкої цифровізації економіки та трансформації бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій в оцінювання персоналу стає ключовим фактором ефективного управління людськими ресурсами. Цифрові технології дозволяють оптимізувати процеси оцінювання, забезпечити об'єктивність та швидкість отримання результатів, а також адаптувати методи оцінювання до нових вимог ринку праці.

В Україні питання впровадження цифрових технологій в оцінювання персоналу набуває особливої актуальності в контексті інтеграції до глобального цифрового простору та необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Українські компанії стикаються з потребою освоєння та впровадження сучасних цифрових інструментів для оцінювання персоналу, що відповідають стратегічним цілям організації та сучасним HR трендам.

Дослідження цифрових технологій оцінювання персоналу є важливим для розуміння сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами, оптимізації процесів оцінювання, а також для підвищення ефективності HR стратегій українських компаній в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти цифрових технологій оцінювання персоналу досліджували такі вітчизняні науковці як Жуковська В.М., Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Писаревська Г.І., Гавкалова Н.Л., Болотова О.О., Шкільняк М., Мельник А., Микитюк П., Червінська Л.П., Червінська Т.М., Колот А.М., Герасименко О.О., Варіс І.О., Кравчук О.І., Вонберг Т.В., Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В., Галайда Т.О., Олешко К.В., Обруч Г.В., Винничук Р., Гончар М., Макогін П., Гончар С., Бойківська Г., Дяків О., Хаустова К.М., Стрижеус Л.В., Тендюк А.О., Петрова І. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити праці Лебедевої Т.Є., Голубевої О.В., Чайкіної З.В., Елосуа Оліден П., Агуадо Гарсії Д., Хандаяні С., Падмаджі Р., Копитко М., Любохинець Л., Панченко В., Мойси Т., Маланчук А., Вудса С.А., Ахмеда С., Ніколау І., Кости А.С., Андерсона Н.Р.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є аналіз теоретико-методичних засад оцінювання персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних цифрових технологій оцінювання персоналу ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» на основі аналізу цифрових технологій, що використовуються в процесах оцінювання персоналу ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- визначити сутність та роль цифрових технологій в оцінюванні персоналу;
- проаналізувати існуючі методи та інструменти оцінювання персоналу на підприємстві;
- дослідити сучасні тенденції та перспективи розвитку цифрових технологій оцінювання персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»;
- проаналізувати використання цифрових технологій в HR процесах підприємства ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»;
- оцінити рівень цифровізації процесів оцінювання персоналу на підприємстві ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»;
- розробити пропозиції щодо впровадження інноваційних цифрових рішень в процеси оцінювання персоналу підприємства ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти запропонованих цифрових рішень для оцінювання персоналу підприємства ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

Об'єкт дослідження: процеси цифровізації оцінювання персоналу на підприємстві ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади процесів цифровізації оцінювання персоналу.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи: системного аналізу – для дослідження сутності та особливостей цифрових технологій оцінювання персоналу; порівняльного аналізу – для вивчення методичних підходів до впровадження цифрових технологій; статистичного аналізу – для оброблення емпіричних даних щодо ефективності використання цифрових інструментів; анкетування та експертного опитування – для оцінювання готовності персоналу до використання цифрових технологій; SWOT-аналізу – для визначення перспектив розвитку цифрових технологій оцінювання персоналу.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у систематизації та розвитку наукових підходів до цифровізації процесів оцінювання персоналу. Методична значущість виражається у розробленні рекомендацій щодо оцінювання та впровадження цифрових технологій в процеси оцінювання персоналу. Практична значущість полягає в можливості застосування розроблених пропозицій для підвищення ефективності оцінювання персоналу на підприємстві ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

Характер виконання кваліфікаційної роботи: дослідження виконано на базі підприємства ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань цифрових технологій оцінювання персоналу, статистичні дані, внутрішню документацію та звітність досліджуваного підприємства, результати власних досліджень автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 42 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та роль цифрових технологій в оцінюванні персоналу

Цифрова трансформація бізнес-середовища кардинально змінює підходи до оцінювання персоналу, створюючи нові можливості для підвищення об'єктивності та ефективності оціночних процедур. В умовах стрімкого розвитку технологій традиційні методи оцінювання працівників поступаються місцем комплексним цифровим рішенням, які дозволяють автоматизувати процеси збору та аналізу даних, забезпечити прозорість критеріїв оцінювання та персоналізувати підходи до розвитку компетентностей.

Цифрові технології оцінювання персоналу являють собою інтегровану екосистему програмних, апаратних та комунікаційних засобів, спрямованих на оптимізацію процесів аналізу професійних та особистісних характеристик працівників. Ця екосистема включає спеціалізовані HR платформи, системи тестування, аналітичні інструменти, засоби збору та оброблення даних про результативність праці, що в сукупності забезпечують комплексний підхід до оцінювання персоналу.

Впровадження цифрових технологій в процеси оцінювання персоналу має на меті не лише автоматизацію рутинних операцій, але й створення єдиного інформаційного простору для прийняття обґрунтованих кадрових рішень. При цьому важливо розуміти, що цифрові інструменти виступають допоміжним засобом, який посилює, але не замінює експертне оцінювання HR фахівців, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних аспектах розвитку персоналу.

Фундаментальний внесок у дослідження впливу цифрової трансформації на процеси оцінювання персоналу зробили А.М. Колот та О.О. Герасименко. Науковці розглядають цифровізацію як ключовий фактор формування нової моделі

соціально-трудових відносин, що призводить до трансформації традиційних підходів до оцінювання працівників. Особливу увагу дослідники приділяють питанням розвитку цифрових компетентностей HR фахівців та адаптації систем оцінювання до умов цифрової економіки [14, 15].

Розвиваючи цю думку, І.О. Варіс та О.І. Кравчук акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до впровадження цифрових технологій в процеси оцінювання персоналу. Дослідники підкреслюють важливість інтеграції різних цифрових інструментів в єдину систему, що дозволяє отримати об'єктивну та всебічне оцінювання компетентностей працівників. На основі проведеного аналізу автори пропонують структуровану модель цифровізації процесів оцінювання, яка враховує як технологічні, так і організаційні аспекти впровадження інновацій [6, 7].

Таблиця 1.1 – Сутність та роль цифрових технологій в оцінюванні персоналу

Напрямок застосування	Технології	Сутність	Переваги
Оцінювання hard skills	Автоматизовані системи тестування, технічні тести	Використання цифрових платформ для оцінювання професійних знань та навичок	Стандартизація процесу, економія часу, масштабованість
Оцінювання soft skills	Платформи відеоінтерв'ю, ситуаційні тести	Застосування цифрових інструментів для оцінювання комунікативних, лідерських та інших м'яких навичок	Об'єктивність, зручність для кандидатів, аналітика результатів
Психометричне тестування	AI-системи аналізу особистісних характеристик	Використання технологій штучного інтелекту для оцінювання психологічного профілю кандидатів	Точність результатів, прогнозування успішності, економія ресурсів
Оцінювання потенціалу	Digital assessment tools, VR/AR технології	Застосування цифрових інструментів для виявлення потенціалу розвитку та кар'єрного зростання працівників	Персоналізація розвитку, залученість кандидатів, інноваційність підходів

Джерело: розроблено автором на основі [14; 15; 6; 7]

Представлена класифікація відображає різноманіття сучасних цифрових інструментів оцінювання персоналу та демонструє їх комплементарний характер.

Кожен вид технологій має своє специфічне призначення та переваги, що дозволяє формувати гнучкі системи оцінювання, адаптовані до потреб конкретної організації.

Серед популярних інструментів цифрового оцінювання персоналу варто відзначити [20]:

- HackerRank - платформа для оцінювання технічних навичок програмістів та IT-фахівців;
- TestGorilla - комплексний інструмент для оцінювання професійних та особистісних компетентностей;
- Pymetrics - система поведінкової аналітики на основі штучного інтелекту;
- HireVue - платформа для проведення відеоінтерв'ю та аналізу результатів.

Ці та інші цифрові інструменти дозволяють оптимізувати процеси оцінювання персоналу, забезпечуючи високу точність результатів, економію часу та ресурсів, а також персоналізований підхід до розвитку кожного працівника.

Колектив авторів з Н.С. Данилевич досліджує особливості впровадження цифрових технологій в HR процеси українських підприємств. На основі емпіричних досліджень науковці визначили ключові переваги цифровізації оцінювання персоналу, серед яких: підвищення прозорості процедур, оптимізація часових витрат, можливість інтеграції з іншими HR системами. Дослідники наголошують на необхідності системного підходу до впровадження цифрових рішень з урахуванням готовності персоналу до змін [10, 31].

Вонберг Т.В. та співавтори досліджують розвиток систем оцінювання персоналу в новій соціоекономічній реальності. Науковці відзначають зростання ролі систем OKR (Objectives and Key Results) та прогнозують їх подальшу інтеграцію з іншими цифровими інструментами оцінювання. Особливу увагу дослідники приділяють питанням забезпечення об'єктивності та достовірності результатів оцінювання в умовах віддаленої роботи [35].

В.В. Соколовська, О.І. Бабчинська та Г.В. Іванченко аналізують перспективні напрями розвитку методів оцінювання персоналу в умовах цифровізації. Автори виявляють тенденцію до використання гейміфікації та

прогнозують зростання ролі VR/AR технологій у оцінюванні практичних навичок працівників. Дослідники підкреслюють необхідність розвитку систем валідації результатів цифрового оцінювання [37].

Т.О. Галайда та К.В. Олешко досліджують формування комплексних систем оцінювання на основі компетентнісного підходу. Науковці прогнозують розвиток інтелектуальних систем оцінювання компетентностей з функціями автоматичного формування індивідуальних програм розвитку. Особливу увагу приділено питанням крос-функціонального оцінювання в умовах проєктної роботи [39].

І.Л. Петрова аналізує інноваційні тренди в розвитку систем оцінювання персоналу. Дослідниця прогнозує посилення ролі штучного інтелекту в аналізі поведінкових патернів та професійного розвитку працівників. Важливим аспектом є розвиток систем безперервного зворотного зв'язку та їх інтеграція з традиційними методами оцінювання [22].

К.М. Хаустова досліджує роль цифрових технологій у забезпеченні адаптивності систем управління персоналом. Науковець прогнозує подальший розвиток гнучких систем оцінювання, які здатні оперативно адаптуватися до змін бізнес-середовища. Особливу увагу приділено перспективам розвитку мобільних технологій та їх інтеграції з корпоративними системами [14].

Важливий внесок у розуміння міжнародного досвіду цифровізації процесів оцінювання персоналу зробили Г. Бойківська, Г. Мохонько та Р. Андрушків. Автори аналізують успішні практики впровадження цифрових технологій в системи оцінювання провідних компаній та визначають ключові фактори успіху цифрової трансформації HR процесів. Особливу увагу дослідники приділяють питанням розвитку цифрових компетентностей HR фахівців як необхідної умови ефективного використання сучасних технологій оцінювання [32].

Психологічні аспекти використання цифрових технологій в оцінюванні персоналу досліджують П. Елосуа Оліден та Д. Агуадо Гарсія. Науковці наголошують на необхідності забезпечення валідності цифрових інструментів оцінювання та врахування психологічних особливостей їх сприйняття працівниками. Дослідники пропонують методологічні підходи до валідації

цифрових методів оцінювання та рекомендації щодо їх ефективного впровадження [33].

Т.Є. Лебедева, О.В. Голубєва та З.В. Чайкіна аналізують тенденції цифровізації процесів оцінювання в контексті змін бізнес-середовища. Особливу увагу автори приділяють питанням адаптації цифрових інструментів до специфіки різних категорій персоналу та необхідності постійного вдосконалення методів оцінювання відповідно до нових викликів цифрової економіки [34].

М. Копитко, Л. Любохинець, В. Панченко, Т. Мойса та А. Маланчук досліджують актуальність проблеми формування системи управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності та рівня безпеки підприємств в умовах цифрової трансформації та зростаючих внутрішніх і зовнішніх загроз. Науковці представляють сучасний підхід до формування ефективної системи управління персоналом з акцентом на протидію внутрішнім загрозам та забезпечення прав працівників. В результаті дослідження, із застосуванням методів експертного аналізу, ієрархічного аналізу та парних порівнянь, представлено перелік найсуттєвіших загроз для формування системи управління персоналом. Автори прогнозують зростання впливу внутрішніх загроз на систему управління персоналом та конкурентоспроможність підприємств у другій половині 2020-х років, що може негативно вплинути на забезпечення трудових прав. Дослідники підкреслюють, що формування системи управління персоналом - це складний процес, на який впливають різні фактори та загрози, а їх динаміка розвитку та взаємодія є вирішальними для розробки стратегій управління персоналом [41].

С.А. Вудс, С. Ахмед, І. Ніколау, А.С. Коста та Н.Р. Андерсон представляють огляд останніх розробок та досягнень у сфері цифрових процедур відбору персоналу (DSPs) з особливою увагою до інтернет-технологій. Розглядаючи появу DSPs у дослідженнях та практиці відбору, автори виділяють п'ять основних категорій методів: онлайн-заявки, онлайн-психометричне тестування, цифрові співбесіди, ігрове оцінювання та соціальні мережі. Вони обговорюють доказову базу для кожної з цих груп DSPs, зосереджуючись на конструктивній та критеріальній валідності, а також реакціях кандидатів на їх використання в організаціях. На

основі результатів огляду, дослідники представляють критику доказової бази для DSPs в індустріальній, робочій та організаційній психології та визначають програму для розвитку досліджень [42].

Проведений теоретико-методологічний аналіз демонструє, що цифрові технології оцінювання персоналу трансформують традиційну парадигму HR процесів, створюючи підґрунтя для формування інтелектуальних систем прийняття кадрових рішень. Емпіричні дослідження підтверджують, що ефективність цифрових інструментів оцінювання залежить від їх системної інтеграції в загальну стратегію управління людськими ресурсами та здатності забезпечувати валідні результати в умовах динамічних змін бізнес-середовища. При цьому особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей HR фахівців як ключового фактору успішної імплементації інноваційних технологій оцінювання.

Сучасний ринок пропонує широкий спектр цифрових рішень для оцінювання персоналу, від простих інструментів автоматизації тестування до комплексних платформ з елементами штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Вибір оптимального рішення потребує глибокого розуміння функціональних можливостей кожного типу технологій та їх відповідності специфічним потребам організації.

Для систематизації існуючих підходів до використання цифрових технологій в оцінюванні персоналу доцільно розглянути їх класифікацію, представлену в таблиці 1.2, яка демонструє основні види технологій, їх призначення та переваги. Така систематизація дозволяє краще зрозуміти можливості та обмеження різних цифрових інструментів, що є важливим для вибору оптимальних рішень відповідно до специфіки організації.

Таблиця 1.2 – Класифікація цифрових технологій оцінювання персоналу

Вид технології	Призначення	Основні інструменти	Переваги
1	2	3	4
Системи онлайн-тестування	Оцінювання знань, навичок, психологічних характеристик	Тестові платформи, опитувальники, кейс-тести	Швидкість, масовість, автоматизація оброблення результатів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Системи оцінювання KPI	Моніторинг результативності праці	Модулі HR систем, дашборди, звіти	Об'єктивність, прозорість критеріїв
Інструменти HR аналітики	Комплексний аналіз даних про персонал	ВІ системи, предиктивна аналітика	Виявлення трендів, прогнозування
Системи електронного оцінювання	Проведення оцінювальних процедур	Електронні форми, чек-листи	Стандартизація, економія часу
Платформи зворотного зв'язку	Збір оцінок від різних стейкхолдерів	Онлайн-опитування, чат-боти	Залучення всіх учасників процесу

Джерело: розроблено автором на основі [7, 11, 20]

Цифрові технології відіграють все більш значущу роль в оцінюванні персоналу, змінюючи традиційні підходи та створюючи нові можливості для підвищення ефективності та об'єктивності оціночних процедур. Впровадження цифрових інструментів дозволяє автоматизувати збір та аналіз даних, забезпечити прозорість критеріїв оцінювання, персоналізувати підходи до розвитку компетентностей та прийняття кадрових рішень. Цифрові технології сприяють створенню єдиного інформаційного простору для управління талантами, що дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних аспектах розвитку персоналу.

Роль цифрових технологій в оцінюванні персоналу полягає не лише в оптимізації процесів, але й у забезпеченні більш глибокого розуміння ефективності та потенціалу працівників. Використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання та предиктивної аналітики дозволяє виявляти приховані закономірності та тренди, прогнозувати успішність та розвиток компетентностей працівників. Цифрові інструменти також сприяють підвищенню залученості персоналу через надання регулярного зворотного зв'язку та можливостей для неперервного розвитку. Таким чином, цифрові технології стають невід'ємною частиною сучасних систем оцінювання персоналу, забезпечуючи їх адаптивність, об'єктивність та стратегічну цінність для організацій в умовах динамічного бізнес-середовища.

На нашу думку, для подальшого розвитку цифрових технологій оцінювання персоналу має бути пов'язаний з формуванням інтегрованих екосистем, які поєднують можливості штучного інтелекту, предиктивної аналітики та інструментів real-time feedback для створення персоналізованих систем оцінювання. Це дозволить не лише підвищити об'єктивність та економічну ефективність оціночних процедур, але й забезпечити проактивний підхід до розвитку людського капіталу організації через своєчасне виявлення потенціалу працівників та формування індивідуальних траєкторій їх професійного зростання.

Крім того, важливим напрямом розвитку цифрових технологій оцінювання персоналу є їх адаптація до потреб віддаленої роботи та гібридних форматів співпраці. В умовах пандемії COVID-19 та прискореної цифровізації бізнес-процесів, організації потребують надійних інструментів для оцінювання ефективності та потенціалу працівників, які працюють дистанційно. Це вимагає розвитку цифрових платформ, які забезпечують безперебійну комунікацію, прозорість критеріїв оцінювання та можливість отримання зворотного зв'язку незалежно від фізичного місцезнаходження працівників.

Ще одним перспективним напрямом є інтеграція цифрових технологій оцінювання з системами навчання та розвитку персоналу. Використання аналітичних даних про результати оцінювання компетентностей та потенціалу працівників дозволяє формувати персоналізовані програми навчання, які відповідають індивідуальним потребам та цілям розвитку кожного працівника. Це сприяє підвищенню залученості персоналу, розкриттю їх потенціалу та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності організації на ринку праці.

1.2. Методичні підходи до використання цифрових технологій в оцінюванні персоналу

Сучасні підходи до використання цифрових технологій в оцінюванні персоналу базуються на інтеграції традиційних методів з інноваційними цифровими інструментами та платформами. Ключовим аспектом є забезпечення системності та структурованості при впровадженні цифрових рішень, що сприяє максимальній ефективності та об'єктивності оціночних процедур. При цьому важливо враховувати специфіку діяльності організації, її цифрову зрілість та готовність персоналу до використання нових інструментів оцінювання.

Практика використання цифрових технологій в оцінюванні персоналу зазнає суттєвих змін під впливом розвитку штучного інтелекту, аналізу великих даних та предиктивної аналітики. Це дозволяє розширити інструментарій оцінювання та підвищити якість кадрових рішень через використання об'єктивних даних та алгоритмічних підходів до аналізу компетентностей працівників.

М. Шкільняк, А. Мельник та П. Микитюк досліджують інноваційні підходи до впровадження цифрових технологій у систему оцінювання персоналу. Науковці пропонують структурований підхід, що включає чотири ключові компоненти: цифрові інструменти, адаптація бізнес-процесів, розвиток навичок та оцінювання ефективності. Особливу увагу автори приділяють питанням забезпечення безперервності процесів оцінювання та механізмам подолання опору змінам з боку персоналу [2].

Р. Винничук, М. Гончар та П. Макогін розглядають особливості впровадження інтерактивних технологій в процеси оцінювання персоналу. Дослідники пропонують поетапний підхід до інтеграції цифрових інструментів, який враховує рівень цифрової зрілості організації. Значну цінність представляє розроблена авторами система показників ефективності використання інтерактивних технологій та рекомендації щодо їх адаптації для різних категорій персоналу [17].

Для формування цілісного розуміння сучасних підходів до впровадження цифрових технологій в системи оцінювання персоналу важливо розглянути їх структуровану класифікацію. На основі ґрунтовного аналізу досліджень провідних науковців, зокрема праць М. Шкільняка, А. Мельника, П. Микитюка, які розробили комплексний підхід до цифрової трансформації систем оцінювання, та досліджень Р. Винничука, М. Гончара, П. Макогіна, які запропонували інноваційну систему показників ефективності використання цифрових технологій, можна систематизувати основні підходи до впровадження цифрових інструментів оцінювання персоналу. Представлена нижче класифікація відображає ключові аспекти різних підходів, їх особливості та сфери застосування, що дозволяє організаціям обрати найбільш відповідну стратегію цифровізації процесів оцінювання.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до використання цифрових технологій в оцінюванні персоналу

Методичний підхід	Сутність	Особливості реалізації	Інструменти
1	2	3	4
Системно-інтеграційний	Комплексна інтеграція цифрових інструментів в існуючу систему оцінювання	Поетапне впровадження з урахуванням взаємозв'язків між елементами системи	HR платформи, системи управління даними, аналітичні модулі
Процесно-орієнтований	Цифровізація окремих процесів оцінювання з їх подальшою інтеграцією	Фокус на оптимізації та автоматизації конкретних процедур оцінювання	Автоматизовані системи тестування, онлайн-опитування, digital-ассесмент
Компетентнісно-адаптивний	Формування системи оцінювання з урахуванням цифрових компетентностей персоналу	Адаптація інструментів під рівень цифрової зрілості користувачів	Системи оцінювання компетентностей, освітні платформи, трекери розвитку
Аналітико-предиктивний	Використання аналітичних інструментів для прогнозування результатів	Акцент на обробленні великих даних та прогнозуванні	ВІ системи, предиктивна аналітика, AI інструменти

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Гібридний	Поєднання традиційних та цифрових методів оцінювання	Збалансоване використання різних підходів	Комбіновані системи оцінювання, змішані формати оцінювання

Джерело: розроблено автором на основі [2, 17]

Представлена класифікація відображає різноманітність сучасних підходів до використання цифрових технологій в оцінюванні персоналу. Кожен з підходів має свої особливості та сфери ефективного застосування, що дозволяє організаціям обирати оптимальні рішення відповідно до своїх потреб та можливостей. Системно-інтеграційний та гібридний підходи демонструють найбільшу універсальність та адаптивність, тоді як процесно-орієнтований та аналітико-предиктивний підходи можуть бути особливо ефективними для вирішення специфічних завдань оцінювання.

Г.В. Обруч досліджує специфіку застосування цифрових технологій в процесах оцінювання персоналу різних категорій. Автор пропонує диференційований підхід до вибору цифрових інструментів залежно від рівня управління та професійної специфіки працівників. Особливу цінність представляє розроблена методика оцінювання готовності персоналу до використання цифрових технологій та рекомендації щодо формування відповідних компетентностей [24].

С. Гончар та Г. Бойківська розробили методичний підхід до проведення цифрового аудиту системи оцінювання персоналу. Науковці пропонують структуровану методику аналізу ефективності використання цифрових технологій, яка включає оцінювання технічних, організаційних та людських факторів. Особливу увагу автори приділяють питанням оптимізації витрат на цифровізацію процесів оцінювання та забезпечення їх економічної ефективності [26].

О. Дяків представляє інноваційний підхід до впровадження цифрових технологій в систему оцінювання персоналу. Автор пропонує методику, яка базується на принципах гнучкості та масштабованості, що дозволяє адаптувати цифрові інструменти до змінних потреб організації. Особливу цінність

представляють розроблені критерії вибору цифрових рішень та механізми оцінювання їх ефективності [27].

Падмая Р. досліджує вплив штучного інтелекту на процеси управління персоналом, зокрема на функції рекрутингу, оцінювання персоналу та залучення працівників. Автор проводить комплексний аналіз переваг і викликів впровадження AI в HR процеси. На основі емпіричних досліджень науковець визначає, що попри значні переваги в підвищенні ефективності та точності оцінювання, використання штучного інтелекту створює нові виклики, включаючи необхідність постійного розвитку цифрових компетентностей HR фахівців та дотримання етичних норм при використанні технологій. Особливу увагу дослідник приділяє питанням забезпечення балансу між технологічними можливостями та людським фактором в процесах оцінювання персоналу [28].

На нашу думку, ефективність використання цифрових технологій в оцінюванні персоналу значною мірою залежить від правильного вибору та реалізації методичних підходів. Ключовими факторами успіху є:

- ✓ забезпечення системності та комплексності у впровадженні цифрових рішень;
- ✓ врахування рівня цифрової зрілості організації та готовності персоналу до змін;
- ✓ баланс між автоматизацією процесів та збереженням людського фактору в оцінюванні;
- ✓ розвиток необхідних цифрових компетентностей у всіх учасників процесу;
- ✓ регулярний моніторинг та оцінювання ефективності використовуваних підходів;
- ✓ гнучкість та адаптивність обраних методик до змінних умов бізнес-середовища.

Такий комплексний підхід дозволяє максимально ефективно використовувати можливості цифрових технологій для вдосконалення системи оцінювання персоналу, забезпечуючи при цьому її відповідність стратегічним цілям організації та сучасним вимогам управління людськими ресурсами.

1.3. Сучасні тенденції та перспективи розвитку цифрових технологій оцінювання персоналу

В умовах прискореної цифрової трансформації бізнес-середовища відбувається фундаментальне переосмислення підходів до оцінювання персоналу. Сучасні тенденції характеризуються впровадженням інноваційних цифрових рішень, які забезпечують не лише автоматизацію процесів оцінювання, але й створюють можливості для персоналізації оцінювання та прогнозування розвитку компетентностей

працівників на основі аналітичних даних.

Еволюція цифрових технологій оцінювання персоналу відбувається під впливом конвергенції технологій штучного інтелекту, машинного навчання та аналізу великих даних. Особливого значення набуває здатність цифрових систем забезпечувати об'єктивність оцінювання через алгоритмічний аналіз множинних параметрів ефективності працівників.

В контексті аналізу розвитку цифрових інструментів оцінювання персоналу, фундаментальне дослідження А.М. Колота та О.О. Герасименко демонструє системну трансформацію підходів до цифровізації процесів оцінювання [30]. Науковці обґрунтовують формування екосистемного підходу, де цифрові технології інтегруються з іншими HR процесами, створюючи єдиний простір для управління розвитком персоналу. Дослідники акцентують увагу на розвитку предиктивної аналітики як ключового інструменту оцінювання потенціалу працівників.

Розвиваючи цю концепцію, Варіс І.О. та співавтори представляють ґрунтовний аналіз еволюції HRM систем в контексті цифровізації процесів оцінювання [25]. Дослідження виявляє тенденцію до зростання ролі інтегрованих цифрових платформ та необхідність забезпечення їх адаптивності до динамічних потреб організації. На основі цих фундаментальних досліджень можна

систематизувати ключові напрями розвитку цифрових технологій оцінювання персоналу [25, 30].

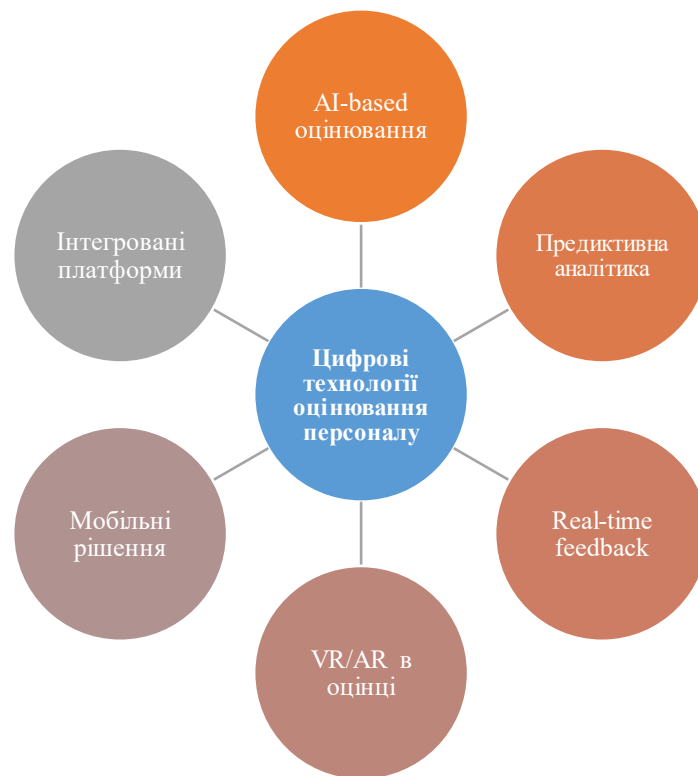


Рисунок 1.1 – Ключові напрями розвитку цифрових технологій оцінювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Представлені на рисунку 1.1 напрями розвитку цифрових технологій оцінювання персоналу відображають комплексний характер трансформації HR процесів в сучасних організаціях. Кожен з виділених напрямів має свої особливості та переваги, але максимальна ефективність досягається при їх інтегрованому використанні. Особливо важливим є поєднання AI based оцінювання з предиктивною аналітикою та системами real-time feedback, що дозволяє не лише оцінювати поточний стан компетентностей працівників, але й прогнозувати їх розвиток та своєчасно надавати необхідну підтримку. Використання VR/AR технологій та мобільних рішень розширює можливості оцінювання, роблячи його більш доступним та ефективним, а інтегровані платформи забезпечують єдиний простір для збору та аналізу всіх даних.

Ефективне використання цифрових технологій в оцінюванні персоналу значною мірою залежить від вибору відповідного програмного забезпечення.

Сучасний ринок пропонує широкий спектр спеціалізованих рішень для автоматизації та оптимізації процесів оцінювання, кожне з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Для того, щоб обрати оптимальний інструмент, який відповідатиме потребам та цілям організації, необхідно провести ґрунтовний аналіз доступних опцій. Важливо враховувати не лише функціональні можливості та зручність використання, але й такі фактори, як масштабованість, інтеграція з існуючими системами, безпека даних, вартість та рівень підтримки користувачів. Для систематизації інформації про найбільш популярні рішення для оцінювання персоналу та їх порівняння за ключовими параметрами, доцільно розглянути наступну таблицю (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняльний аналіз програмного забезпечення для оцінювання персоналу

Назва системи	Основні функції	Переваги	Недоліки
SAP SuccessFactors	Комплексне управління талантами, оцінювання ефективності, навчання	Широкий функціонал, предиктивна аналітика, інтеграція з іншими системами	Висока вартість, складність впровадження
Oracle HCM Cloud	Управління ефективністю, рекрутинг, навчання, компенсації	Хмарна архітектура, мобільний доступ, широкі можливості звітності	Необхідність доопрацювання під потреби організації
Workday HCM	Управління талантами, рекрутинг, компенсації, HR-аналітика	Єдина платформа для всіх HR процесів, зручний інтерфейс, регулярні оновлення	Обмежені можливості кастомізації
BambooHR	Автоматизація рутинних HR-процесів, рекрутинг, управління ефективністю	Простота використання, доступна ціна, хороша підтримка	Базовий функціонал, обмежені можливості інтеграції
Culture Amp	Опитування залученості, оцінювання ефективності, зворотній зв'язок	Науковий підхід, потужна аналітика, можливості бенчмаркінгу	Фокус на залученості, обмежений функціонал в інших сферах
Zoho People	Облік кадрів, оцінювання ефективності, відстеження часу, відпустки	Повний спектр базових HR функцій, інтеграція з іншими продуктами Zoho, доступна ціна	Обмежені можливості адаптації, базовий рівень аналітики

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Представлена в таблиці 1.4 інформація демонструє різноманітність сучасного програмного забезпечення для оцінювання персоналу та дозволяє порівняти ключові характеристики популярних систем. Кожна з розглянутих платформ має свої сильні та слабкі сторони, тож вибір конкретного рішення має ґрунтуватися на специфічних потребах та можливостях організації.

На нашу думку, при виборі програмного забезпечення для оцінювання персоналу, організаціям слід враховувати не лише функціональні можливості та вартість системи, але й її здатність інтегруватися з існуючими HR процесами та IT інфраструктурою компанії. Важливим аспектом є також забезпечення безпеки та конфіденційності даних, особливо в умовах зростаючих ризиків кібербезпеки.

Крім того, при впровадженні цифрових інструментів оцінювання персоналу, організаціям необхідно приділяти увагу розвитку цифрових компетентностей HR фахівців та лінійних керівників, які будуть використовувати ці системи в своїй роботі. Це вимагає не лише проведення відповідних навчальних програм, але й формування культури безперервного навчання та адаптації до технологічних змін.

Ще одним важливим фактором успіху є забезпечення прозорості та зрозумілості критеріїв оцінювання для всіх працівників. Цифрові інструменти мають не лише полегшувати процес збору та аналізу даних, але й сприяти залученості персоналу через надання регулярного зворотного зв'язку та можливостей для розвитку. В цьому контексті, особливого значення набувають системи з функціями безперервного оцінювання та розвитку персоналу, які дозволяють перейти від традиційних щорічних оцінок до більш гнучкого та персоналізованого підходу.

Як зазначають дослідники Стрижеус Л.В. та Тендюк А.О., для ефективного впровадження та використання цифрових технологій оцінювання персоналу критично важливим є забезпечення інтеграції різних систем в єдину екосистему управління талантами [6]. Це дозволяє отримувати цілісне бачення ефективності та потенціалу працівників, а також забезпечувати безперервність процесів оцінювання та розвитку персоналу. Водночас, науковці підкреслюють необхідність

розвитку цифрових компетентностей HR фахівців та формування культури data-driven прийняття рішень в організації.

Проведений аналіз демонструє, що цифрові технології відкривають широкі можливості для трансформації процесів оцінювання персоналу, забезпечуючи більшу об'єктивність, персоналізацію та стратегічну цінність оціночних процедур. Однак, ефективність їх впровадження та використання значною мірою залежить від готовності організації до змін, розвитку відповідних компетентностей персоналу та формування культури прийняття рішень на основі даних.

Вибір конкретного програмного забезпечення має ґрунтуватися на ретельному аналізі потреб та можливостей організації, з урахуванням не лише функціональності та вартості системи, але й її здатності інтегруватися з існуючими процесами та забезпечувати безпеку даних. При цьому, особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових навичок персоналу та створенню умов для безперервного навчання.

Подальші дослідження в сфері цифрових технологій оцінювання персоналу мають бути спрямовані на пошук оптимальних шляхів їх інтеграції в системи управління талантами, забезпечення їх стратегічної цінності для бізнесу, а також розроблення ефективних методів розвитку цифрових компетентностей HR фахівців та лінійних керівників. Лише за умови комплексного підходу до цифрової трансформації процесів оцінювання, організації зможуть повною мірою реалізувати потенціал сучасних технологій та забезпечити свою конкурентоспроможність в умовах динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика громадської організації «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Громадська організація «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» (ГО «НВУ») є добровільним об'єднанням фізичних осіб, створеним для здійснення та захисту прав і свобод людини та громадянина, задоволення суспільних інтересів, включаючи економічні, соціальні, культурні, освітні та екологічні аспекти. Юридична адреса організації: 39625, Полтавська обл., м. Кременчук, пров. Зоряний, 5/1.

Історія створення організації має глибокі корені, які сягають 2011 року, коли майбутня директорка організації Бурмінова Вероніка організувала першу подію на вулиці своєї громади. За майже восьмирічний період функціонування неформальна спільнота проводила регулярні та масштабні заходи, орієнтовані на потреби жителів громади. Офіційну реєстрацію громадська організація «Нове відповідальне управління» отримала 24 травня 2023 року. Після офіційного оформлення організація розпочала активно розвивати волонтерський напрямок та надавати допомогу вразливим верствам населення у місті Кременчуці в офлайн-форматі та по всій Україні в онлайн-режимі.

Організаційна структура ГО «НВУ» має функціональний характер та відповідає основним напрямам діяльності організації. На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру громадської організації «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

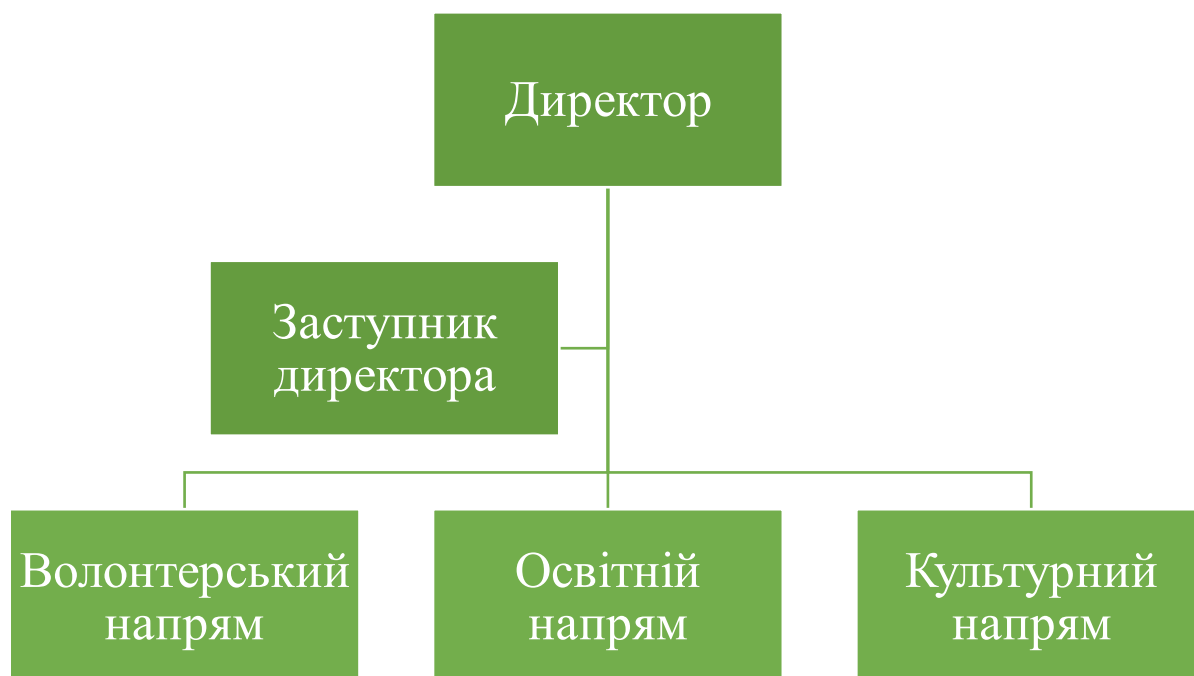


Рисунок 2.1 – Організаційна структура громадської організації «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних організації

На представленій структурі можна побачити, що керівництво організацією здійснює директор, якому безпосередньо підпорядкований заступник. Основна діяльність розподіляється за чотирма функціональними напрямками: волонтерський, освітній, культурний та соціально-психологічний. Роботу соціально-психологічного напрямку координує штатний психолог. У кожному з напрямків працюють штатні працівники та залучені фахівці, до реалізації проєктів активно залучаються волонтери відповідно до поточних завдань організації.

Основними напрямками діяльності ГО «НБУ» є: волонтерська діяльність (організація добровільних заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем громади); освітня діяльність (проведення неформальної освіти для розвитку різнобічної складової громади); культурна діяльність (проведення культурних заходів з метою популяризації української культури та традицій); соціально-психологічний напрям (проєкти спрямовані на підтримку населення, психологічна допомога вразливим категоріям).

Варто зазначити, що організація дотримується чітко визначеної місії, яка полягає в активізації населення щодо вирішення соціальних проблем, підтримки

вразливих верств населення та популяризації волонтерського напрямку в країні. Цінності організації сконцентровані на принципах відповідальності, взаємодопомоги, відкритості та ефективності під гаслом «Зближати серця, змінювати світ».

Для всебічного аналізу діяльності громадської організації необхідно розглянути її фінансово-економічні показники. У таблиці 2.1 представлено основні фінансово-економічні показники діяльності організації за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» за 2022-2024 роки

Найменування показників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024 до 2023, абсол.
Надходження від грантів, тис. грн	1684,0	2806,4	3825,6	+1019,2
Благодійні внески, тис. грн	682,4	1044,8	1499,2	+454,4
Членські внески, тис. грн	99,2	133,6	170,4	+36,8
Загальний обсяг фінансування, тис. грн	2465,6	3984,8	5495,2	+1510,4
Витрати на програмну діяльність, тис. грн	1965,6	3286,4	4625,6	+1339,2
Адміністративні витрати, тис. грн	338,4	523,2	661,6	+138,4
Загальні витрати, тис. грн	2304,0	3809,6	5287,2	+1477,6
Активи, тис. грн	365,6	540,8	748,8	+208,0
Частка програмних витрат у загальних витратах, %	85,3	86,3	87,5	+1,2
Коефіцієнт використання бюджету	0,93	0,96	0,96	0
Коефіцієнт стійкості фінансування (різноманітність джерел)	0,68	0,70	0,70	0

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних організації

Вивчення фінансово-економічних показників ГО «НВУ» за 2022-2024 роки демонструє стабільну позитивну динаміку всіх ключових параметрів. Загальний обсяг фінансування зріс з 2465,6 тис. грн у 2022 році до 5495,2 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 2,2 рази. Особливо помітне зростання надходжень від грантів - з 1684,0 тис. грн до 3825,6 тис. грн (у 2,3 рази), що свідчить про підвищення професіоналізму організації у сфері проєктного менеджменту та розширення її партнерської мережі. Благодійні внески також демонструють суттєве зростання - на 43,5% у 2024 році порівняно з 2023 роком, що вказує на посилення довіри з боку донорів та зростання репутації організації.

Дослідження структури витрат показує, що організація дотримується ефективного розподілу ресурсів, спрямовуючи переважну більшість коштів на

програмну діяльність. Частка програмних витрат у загальних витратах демонструє тенденцію до зростання - з 85,3% у 2022 році до 87,5% у 2024 році, що є свідченням підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Коефіцієнт використання бюджету стабілізувався на рівні 0,96, що свідчить про високу бюджетну дисципліну організації та якісне планування. Отже, фінансово-економічні показники свідчать про стрімкий розвиток організації та її зростаючий потенціал реалізовувати соціально важливі проекти при збереженні фінансової стабільності.

Для комплексного розуміння стану трудових ресурсів організації доцільно розглянути основні трудові показники. У таблиці 2.2 представлено динаміку трудових показників ГО «НВУ» за період 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2 – Основні трудові показники діяльності ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» за 2022-2024 роки

Найменування показників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024 до 2023, абсол.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	24	40	64	+24
Чисельність штатних працівників, осіб	16	24	32	+8
Чисельність залучених фахівців (за договорами), осіб	8	16	32	+16
Середня чисельність активних волонтерів, осіб	96	176	280	+104
Річний фонд заробітної плати, тис. грн	604,8	1027,2	1574,4	+547,2
Частка фонду заробітної плати у загальних витратах, %	26,3	27,0	29,8	+2,8
Середньомісячна заробітна плата (штатних працівників), грн	7500	8900	10500	+1600
Кількість реалізованих проектів	18	30	45	+15
Загальна кількість бенефіціарів, осіб	3600	6240	10000	+3760
Витрати на навчання персоналу та волонтерів, тис. грн	67,2	124,8	260,0	+135,2

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних організації

Представлені в таблиці 2.2 трудові показники ГО «НВУ» переконливо ілюструють активний розвиток організації та нарощування її людського потенціалу. Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 24 осіб у 2022 році до 64 осіб у 2024 році, тобто збільшилася у 2,7 рази. Особливо помітним є зростання чисельності залучених фахівців - з 8 осіб у 2022 році до 32 осіб у 2024 році, що

свідчить про розширення спектру послуг організації та підвищення професіоналізації її діяльності. Значно зросла середня чисельність активних волонтерів - з 96 до 280 осіб за аналізований період, що демонструє успішність організації у популяризації волонтерської діяльності та залученні громадськості до своїх ініціатив.

Особливої уваги заслуговує суттєве збільшення витрат на навчання персоналу та волонтерів - з 67,2 тис. грн у 2022 році до 260,0 тис. грн у 2024 році (зростання у 3,9 рази), що свідчить про значну увагу організації до розвитку людського потенціалу та підвищення компетентностей своїх працівників і волонтерів. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників зросла з 7500 грн до 10500 грн, що дещо перевищує середні показники у секторі громадських організацій та сприяє утриманню кваліфікованих кадрів. Таким чином, трудові показники відображають не лише кількісне зростання людських ресурсів організації, але й якісний розвиток, спрямований на підвищення професіоналізму, що є ключовим фактором успішної реалізації соціальних проєктів та програм.

У таблиці 2.3 відображено динаміку відповідних показників за період 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» за 2022-2024 роки

Найменування показників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024 до 2023, абсол.
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	24	40	64	+24
2. Прийнято працівників, осіб	8	24	32	+8
3. Вибуло працівників, осіб	0	8	8	0
з них:				
- з причини скорочення штатів	0	0	0	0
- за власним бажанням	0	8	8	0
- за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0
4. Загальний коефіцієнт обороту	0,33	0,80	0,63	-0,17
5. Коефіцієнт обороту з прийому	0,33	0,60	0,50	-0,10
6. Коефіцієнт обороту зі звільнення	0	0,20	0,13	-0,07
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	0	20,0	12,5	-7,5
8. Коефіцієнт сталості персоналу	1,00	0,80	0,88	+0,08
9. Коефіцієнт заміщення	-	3,00	4,00	+1,00

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних організації

Розрахунки показників руху персоналу ГО «НВУ» за 2022-2024 роки дозволяють зробити висновок про поступову стабілізацію кадрового складу організації на тлі її активного розвитку. У 2022 році плинність персоналу була відсутня (коефіцієнт плинності 0%), що пояснюється початковим етапом становлення організації та чітким відбором персоналу під конкретні завдання. У 2023 році, з розширенням штату та збільшенням обсягів діяльності, коефіцієнт плинності зріс до 20%, що є досить високим показником, проте цілком прийнятним для організацій третього сектору на етапі активного розвитку. У 2024 році цей показник знизився до 12,5%, що свідчить про поступову стабілізацію кадрового складу та формування сталого ядра колективу.

Коефіцієнт сталості персоналу також демонструє позитивну динаміку - після зниження з 1,00 у 2022 році до 0,80 у 2023 році, у 2024 році він підвищився до 0,88, що вказує на зростання частки працівників, які працюють в організації більше року. Високі значення коефіцієнта заміщення (3,00 у 2023 році та 4,00 у 2024 році) свідчать про те, що організація активно розширює свій штат, приймаючи значно більше працівників, ніж звільняється. Така динаміка є характерною для організацій на етапі зростання і свідчить про загальну привабливість ГО «НВУ» як роботодавця, а також про формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє утриманню кваліфікованих кадрів.

Для комплексного розуміння кадрового потенціалу організації необхідно проаналізувати соціальні показники, зокрема демографічну, освітню та вікову структуру персоналу. Відповідні дані представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні соціальні показники діяльності ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» за 2022-2024 роки

Найменування показників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024 до 2023, абсол.
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність персоналу	24	40	64	+24
Чисельність працівників за статтю:				
- Чоловіки	8	16	24	+8
- Жінки	16	24	40	+16
Чисельність працівників за віком:				
- До 30 років	16	24	32	+8

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
- 30-50 років	8	16	32	+16
- Понад 50 років	0	0	0	0
Середній вік працівників	28	30	31	+1
Чисельність працівників за освітою:				
- Вища освіта	16	32	56	+24
- Середня спеціальна освіта	8	8	8	0
- Середня освіта	0	0	0	0
Чисельність працівників за стажем роботи в організації:				
- До 1 року	24	16	24	+8
- 1-3 роки	0	24	40	+16
- Понад 3 роки	0	0	0	0

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних організації

Проведене дослідження соціальних показників ГО «НБУ» виявляє збалансованість демографічної структури персоналу з певним переважанням жінок (62,5% у 2024 році), що загалом є типовим для організацій соціальної сфери. Вікова структура персоналу характеризується рівномірним розподілом між категоріями «до 30 років» та «30-50 років» при повній відсутності працівників старше 50 років. Середній вік персоналу стабільно зростає, але залишається відносно невисоким - 31 рік у 2024 році, що свідчить про молодий динамічний колектив, здатний до інновацій та швидкої адаптації до змін.

Рівень освіти персоналу організації є надзвичайно високим - 87,5% працівників мають вищу освіту (у 2024 році), що є свідченням значного інтелектуального потенціалу колективу та відповідає сучасним вимогам до фахівців у сфері менеджменту соціальних проєктів та роботи з волонтерами. Розподіл працівників за стажем роботи в організації відображає етап її становлення - більшість працівників (62,5%) мають стаж від 1 до 3 років, що відповідає періоду активного розвитку організації після її офіційної реєстрації. Відсутність працівників зі стажем понад 3 роки пояснюється тим, що організація отримала офіційну реєстрацію лише у 2023 році. Проте, суттєва частка персоналу зі стажем 1-3 роки свідчить про формування стабільного кадрового ядра, що є важливим фактором сталого організаційного розвитку.

Для завершення загальної характеристики організації доцільно відзначити, що ГО «НВУ» має чітко визначені стратегічні цілі на найближчий період, які включають: популяризацію волонтерської діяльності як основного інструменту вирішення соціальних проблем громади; проведення неформальної освіти для різнобічного розвитку молоді; реалізацію культурних заходів з метою популяризації української культури; підтримку соціальних проєктів, спрямованих на допомогу населенню, а також розвиток співпраці з іншими громадськими організаціями та установами.

2.2. Аналіз існуючих методів та інструментів оцінювання персоналу в громадській організації «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Ефективне функціонування громадської організації значною мірою залежить від якості людських ресурсів та системи управління персоналом. Одним із ключових елементів такої системи є оцінювання персоналу, яке дозволяє визначити рівень компетентностей працівників, їхню відповідність посадовим вимогам, а також виявити потреби у навчанні та розвитку. Для громадських організацій, які активно залучають волонтерів, особливого значення набуває також оцінювання ефективності волонтерської діяльності, що має свою специфіку порівняно з оцінюванням штатних працівників.

У процесі дослідження системи оцінювання персоналу ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» було проаналізовано внутрішню документацію організації, проведено інтерв'ю з керівництвом та працівниками, а також здійснено спостереження за процесами оцінювання. На основі зібраних даних було визначено основні методи та інструменти оцінювання, що використовуються в організації, їхні особливості та ефективність.

Наразі в ГО «НВУ» використовується комбінована система оцінювання персоналу, яка включає елементи як традиційних, так і сучасних підходів. У

таблиці 2.5 представлено основні методи оцінювання персоналу, що застосовуються в організації.

Таблиця 2.5 – Методи оцінювання персоналу, що застосовуються в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Категорія персоналу	Основні методи оцінювання	Періодичність	Відповідальні особи
Штатні працівники	Співбесіда, самооцінювання, оцінювання результатів роботи	Щоквартально	Директор, заступник директора, керівники напрямів
Залучені фахівці	Оцінювання результатів роботи, відгуки бенефіціарів	Після завершення проєкту	Керівники напрямів, директор
Волонтери	Самооцінювання, оцінювання керівником напрямку, взаємооцінювання	Після кожного заходу	Керівники напрямів, координатори проєктів
Керівники напрямів	Самооцінювання, оцінювання директором, оцінювання ключових показників ефективності	Щоквартально	Директор

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних організації

Узагальнюючи інформацію, представлену в таблиці 2.5, можна констатувати факт використання диференційованого підходу до оцінювання різних категорій персоналу в організації. Штатні працівники проходять регулярне оцінювання через комплекс взаємодоповнюючих методів: співбесіду, що дозволяє виявити якісні показники роботи; самооцінювання, яке сприяє саморефлексії та відповідальності; оцінювання результатів роботи, що забезпечує об'єктивність процесу. Для залучених фахівців застосовуються методи з акцентом на результативність їхньої діяльності та зворотний зв'язок від безпосередніх отримувачів послуг.

Оцінювання волонтерів відрізняється більшою гнучкістю та неформальністю – поряд із традиційними методами використовується взаємооцінювання, що сприяє формуванню командного духу та підвищенню залученості. Керівники напрямів піддаються найбільш комплексному оцінюванню, яке охоплює не лише особистісні та професійні якості, а й досягнення конкретних результатів у керованому напрямі. Така диверсифікація методів дозволяє організації отримувати різнопланову інформацію про ефективність персоналу та

волонтерів, що становить основу для прийняття зважених управлінських рішень щодо розвитку людських ресурсів.

Детальний аналіз процесів оцінювання в організації показує, що для штатних працівників співбесіда проводиться у форматі офлайн або через Zoom з ручною фіксацією результатів в Excel, самооцінювання частково автоматизовано через Google Forms, але результати обробляються вручну, а оцінювання результатів роботи є повністю ручним процесом з використанням Excel для фіксації даних. Для волонтерів самооцінювання здійснюється з використанням Google Forms з автоматичним збором відповідей, оцінювання керівником відбувається через ручне заповнення форм в Excel, а взаємооцінювання частково автоматизовано через онлайн-опитування. Рівень автоматизації процесів оцінювання залишається низьким, оскільки лише 30% процесів частково автоматизовані, тоді як 70% виконуються вручну, що створює значне навантаження на HR-персонал та підвищує ризик помилок при обробці даних.

Важливим аспектом системи управління персоналом організації є використання цифрових технологій у різних процесах, включаючи оцінювання. Аналіз рівня цифровізації ГО «НБУ» дозволив виявити наявні цифрові інструменти та оцінити їх ефективність. Результати цього аналізу представлені в таблиці 2.6.

Вивчення представлених у таблиці 2.6 фактів демонструє нерівномірність цифровізації різних аспектів управління персоналом і етапів процесу оцінювання в організації.

Таблиця 2.6 – Аналіз наявних цифрових інструментів та рівня цифровізації процесів управління персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Аспект управління персоналом / Етап процесу	Наявні цифрові інструменти	Рівень цифровізації	Основні обмеження/проблеми
1	2	3	4
Облік персоналу	Google Sheets, Excel	Середній	Відсутність автоматизації, ручне введення даних
Комунікація та координація	Telegram, Viber, Zoom, Slack	Високий	Відсутність єдиної платформи, розрізненість комунікаційних каналів

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Планування оцінювання	Excel, Google Calendar	Низький	Відсутність автоматизації планування, ручне складання графіків
Збір даних для оцінювання	Google Forms, Email	Середній	Відсутність єдиної системи, розрізненість даних
Оброблення та аналіз результатів	Excel	Низький	Ручне оброблення даних, відсутність аналітичних інструментів
Надання зворотного зв'язку	Email, Messenger, Zoom	Середній	Відсутність спеціалізованих інструментів для зворотного зв'язку
Зберігання та архівування результатів	Google Drive	Низький	Відсутність структурованої бази даних, складність пошуку та аналізу
Інтеграція з іншими HR процесами	Відсутня	Дуже низький	Відсутність інтеграції, ізолюваність процесів
Навчання та розвиток	YouTube, Zoom, Google Classroom	Середній	Відсутність системи управління навчанням (LMS)

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Найбільш технологічно розвиненою сферою виявилась комунікація та координація, де широко впроваджені й активно використовуються різноманітні месенджери та платформи для відеоконференцій. Це забезпечує оперативність взаємодії та можливість віддаленої координації роботи, що особливо важливо для громадської організації з розгалуженою мережею волонтерів.

Середній рівень цифровізації характерний для обліку персоналу, збору даних для оцінювання, надання зворотного зв'язку та навчання й розвитку. У цих сферах використовуються базові цифрові інструменти, які дозволяють автоматизувати окремі функції, проте без системного підходу та інтеграції між собою. Найслабшими ланками є процеси планування оцінювання, оброблення та аналізу результатів, зберігання й архівування результатів, де технологічні рішення представлені мінімально і переважають ручні операції. Особливо критичним є дуже низький рівень інтеграції з іншими HR процесами, що призводить до фрагментарності інформації та знижує ефективність управлінських рішень.

Основними викликами для організації є відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для комплексного оцінювання персоналу, необхідність ручного оброблення даних, брак структурованої системи зберігання інформації та аналітичних інструментів. Така ситуація не лише знижує продуктивність HR-

процесів через високу трудомісткість, але й підвищує ризик помилок при обробці інформації, ускладнює аналіз результатів та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку людського потенціалу організації.

Окремої уваги заслуговує аналіз методів та інструментів оцінювання волонтерів, оскільки ця категорія складає більшість людських ресурсів організації та має свою специфіку. У таблиці 2.7 представлено детальний аналіз методів оцінювання волонтерів, що застосовуються в ГО «НВУ».

Таблиця 2.7 – Методи оцінювання волонтерів, що застосовуються в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Метод оцінювання	Опис	Переваги	Обмеження	Частота використання
Самооцінювання	Волонтер самостійно оцінює свою діяльність за встановленим критеріями	Підвищення відповідальності волонтера, розвиток саморефлексії	Суб'єктивність оцінки, можливе заниження/завищення результатів	Після кожного заходу
Оцінювання керівником напряду	Керівник напряду оцінює роботу волонтера за встановленим критеріями	Об'єктивність, можливість надання професійного ЗЗ	Залежність від суб'єктивного сприйняття керівника	Після кожного заходу
Взаємооцінювання	Волонтери оцінюють роботу один одного	Формування командного духу, різностороннє оцінювання	Можливий вплив особистих відносин на оцінку	Раз на квартал
Відгуки бенефіціарів	Збір та аналіз відгуків від бенефіціарів про роботу волонтерів	Оцінювання з точки зору кінцевих користувачів, підвищення орієнтації на результат	Складність формалізації, не всі бенефіціари готові давати зворотний зв'язок	Після заходів з прямою взаємодією з бенефіціарами
Спостереження	Пряме спостереження за роботою волонтера координатором	Можливість оцінювання в реальному часі, виявлення прихованих аспектів роботи	Суб'єктивність, значні часові витрати	Вибірково, під час великих заходів

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних організації

Вивчення методів оцінювання волонтерів у ГО «НВУ» розкриває багатогранний підхід організації до роботи з цією категорією людських ресурсів. Організація майстерно поєднує п'ять різнопланових методів, кожен з яких виконує специфічні функції та доповнює інші. Найбільш регулярно (після кожного заходу) використовуються методи самооцінювання та оцінювання керівником напряду, що забезпечує баланс між суб'єктивним сприйняттям роботи самим волонтером та компетентною зовнішньою оцінкою з боку керівництва.

Квартальне застосування взаємооцінювання дозволяє не лише отримувати багатовимірне уявлення про роботу кожного волонтера, а й стимулює розвиток внутрішніх комунікацій та згуртованості команди. Особливу цінність мають відгуки бенефіціарів, які надають унікальну перспективу оцінювання результативності роботи волонтерів з позиції кінцевих споживачів соціальних послуг.

Метод спостереження, хоч і застосовується вибірково через значні ресурсні витрати, дозволяє отримувати безпосереднє уявлення про роботу волонтерів у реальних умовах та виявляти аспекти, які можуть залишатися прихованими при інших методах оцінювання. Така різносторонність підходів свідчить про глибоке розуміння організацією специфіки волонтерської діяльності та прагнення побудувати систему оцінювання, яка не лише вимірює ефективність, але й стимулює мотивацію, розвиток та відданість волонтерів спільній справі.

Для оцінювання поточного стану системи оцінювання персоналу в ГО «НВУ» та визначення напрямів її вдосконалення було проведено SWOT-аналіз. У таблиці 2.8 представлено результати цього аналізу.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз системи оцінювання персоналу ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Диференційований підхід до різних категорій персоналу	Недостатня формалізація процедур оцінювання
Комплексність критеріїв оцінювання	Обмежене використання цифрових інструментів
Регулярність проведення оцінювання	Недостатня об'єктивність оцінювання волонтерів

Продовження таблиці 2.8

Поєднання кількісних та якісних методів оцінювання	Обмежений зв'язок між результатами оцінювання та системою мотивації
Залучення різних суб'єктів до процесу оцінювання	Відсутність єдиної бази даних результатів оцінювання
Можливості	Загрози
Впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів оцінювання	Зростання чисельності персоналу та волонтерів, що ускладнює процес оцінювання
Розвиток системи компетентностей для різних категорій персоналу	Можливе суб'єктивне сприйняття результатів оцінювання
Посилення зв'язку між результатами оцінювання та системою розвитку персоналу	Ризик формалізації процесу оцінювання без реального впливу на розвиток персоналу
Впровадження інноваційних методів оцінювання (гейміфікація, 360-градусне оцінювання тощо)	Складність врахування специфіки проєктної діяльності при оцінюванні
Залучення зовнішніх експертів для підвищення об'єктивності оцінювання	Можливе негативне сприйняття посилення контролю з боку персоналу

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Стратегічний SWOT-аналіз системи оцінювання персоналу ГО «НБУ» дозволяє отримати комплексне уявлення про її поточний стан та перспективи розвитку. Серед сильних сторін особливу цінність представляє диференційований підхід до різних категорій персоналу, який враховує специфіку їхньої діяльності та забезпечує релевантність оцінювання. Також важливими перевагами виступають комплексність критеріїв, регулярність процедур, збалансоване поєднання кількісних та якісних методів, а також залучення різних стейкхолдерів до процесу оцінювання, що підвищує його всебічність та об'єктивність.

Слабкі сторони зосереджені переважно у сфері формалізації та цифровізації процесів. Відсутність чітко регламентованих процедур та обмежене застосування інформаційних технологій знижують ефективність системи, особливо в умовах зростання організації. Критичними проблемами також є недостатня об'єктивність оцінювання волонтерів, слабкий зв'язок між результатами оцінювання та системами мотивації та розвитку персоналу, а також відсутність єдиної бази даних для зберігання та аналізу результатів.

Зовнішнє середовище відкриває значні можливості для вдосконалення системи, зокрема через впровадження цифрових технологій, розвиток системи компетентностей, посилення зв'язку з іншими HR процесами, впровадження

інноваційних методів оцінювання та залучення зовнішніх експертів. Водночас, існують ризики, пов'язані зі зростанням масштабів діяльності організації, можливим суб'єктивізмом в оцінюванні, формалізацією без реального змістовного наповнення, складнощами в оцінюванні проєктної діяльності та потенційним негативним сприйняттям посилення контролю з боку персоналу.

Загалом, система оцінювання персоналу ГО «НБУ» демонструє значний потенціал для вдосконалення, особливо через впровадження сучасних цифрових рішень, підвищення формалізації процедур та посилення зв'язку з іншими процесами управління людськими ресурсами, що дозволить підвищити її ефективність та стратегічну цінність для розвитку організації.

2.3. Оцінювання рівня цифровізації процесів оцінювання персоналу в громадській організації «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Цифровізація процесів управління персоналом, зокрема оцінювання персоналу, є одним із ключових трендів сучасного менеджменту, який дозволяє підвищити ефективність, об'єктивність та оперативність оцінювання, а також забезпечити більш комплексний аналіз результатів. Для громадських організацій, які часто працюють в умовах обмежених ресурсів та значної кількості волонтерів, цифровізація процесів оцінювання персоналу може стати важливим фактором підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

З метою всебічного дослідження поточного рівня цифровізації процесів оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» було проведено комплексне дослідження у формі опитування персоналу організації. В опитуванні взяли участь 36 осіб, зокрема 12 штатних працівників, 8 залучених фахівців та 16 волонтерів. Опитування було спрямоване на багатоаспектне оцінювання використання цифрових технологій у процесах оцінювання персоналу та виявлення потреб і пріоритетів у цій сфері (Додаток А).

Респондентам було запропоновано оцінити різні аспекти цифровізації оцінювання персоналу за 5-бальною шкалою, де 1 - дуже низький рівень, а 5 - дуже високий рівень. Результати опитування представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати опитування персоналу ГО «НВУ» щодо цифрових технологій оцінювання персоналу

Параметри оцінювання	Штатні працівники	Залучені фахівці	Волонтери
Поточний стан			
Наявність цифрових інструментів	3,2	3,0	2,8
Рівень автоматизації	2,9	2,6	2,3
Інтеграція з іншими системами	2,3	2,2	2,1
Середнє по блоку	2,8	2,6	2,4
Функціональність			
Зручність використання	3,5	3,4	3,2
Швидкість отримання результатів	3,1	2,9	2,7
Аналітичні можливості	2,7	2,5	2,3
Середнє по блоку	3,1	2,9	2,7
Якість процесів			
Об'єктивність оцінювання	2,7	2,6	2,4
Захист даних	3,7	3,6	3,4
Повнота інформації	3,2	3,0	2,8
Середнє по блоку	3,2	3,1	2,9
Перспективи розвитку			
Пріоритетність цифровізації	3,8	4,2	4,5
Готовність до впровадження нових технологій	3,7	3,5	3,2
Потреба в навчанні	3,6	3,9	4,2
Середнє по блоку	3,7	3,9	4,0
Загальне середнє	3,2	3,1	3,0

Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування

Глибинний аналіз результатів проведеного опитування дозволяє виокремити ключові тенденції у сприйнятті рівня цифровізації процесів оцінювання персоналу різними категоріями співробітників і волонтерів ГО «НВУ». Комплексне дослідження охоплювало чотири взаємопов'язані блоки показників, що дало змогу сформувати багатовимірну картину цифрової трансформації HR процесів організації.

У блоці оцінки поточного стану цифровізації спостерігається переважно низький або помірний рівень (діапазон оцінок 2,1-3,2 бала). Найпроблемнішим аспектом виявилась інтеграція з іншими системами, яка отримала критично низькі оцінки (2,1-2,3 бала) від усіх категорій персоналу. Це свідчить про суттєву

ізолюваність існуючих цифрових інструментів оцінювання і відсутність єдиного інформаційного середовища для HR-процесів. Дещо кращою є ситуація з наявністю базових цифрових інструментів (2,8-3,2 бала), що підтверджує факт використання організацією окремих технологічних рішень, але без системного підходу до їх впровадження та інтеграції.

Щодо функціональності існуючих цифрових рішень, респонденти відзначають відносно задовільну зручність використання (3,2-3,5 бала) – найвищий показник у цьому блоці. Це може пояснюватися застосуванням інтуїтивно зрозумілих і широко розповсюджених сервісів (Google Forms, Excel тощо). Натомість, суттєво нижчі оцінки отримали аналітичні можливості (2,3-2,7 бала), що вказує на обмеженість існуючих інструментів у сфері обробки та візуалізації даних, генерації аналітичних звітів і підтримки прийняття рішень. Цей дисбаланс між простотою використання і обмеженістю функціоналу є характерним для початкових етапів цифрової трансформації, коли організації впроваджують базові інструменти без розвинених аналітичних можливостей.

Оцінювання якості процесів демонструє неоднорідність сприйняття різних аспектів цифровізації. Найвищі бали в цьому блоці отримав показник захисту даних (3,4-3,7 бала), що свідчить про належну увагу організації до питань конфіденційності і безпеки інформації. Водночас, об'єктивність оцінювання при використанні цифрових інструментів отримала суттєво нижчі оцінки (2,4-2,7 бала), що виявляє проблему недостатньої формалізації процесів і критеріїв оцінювання, а також можливої суб'єктивності при інтерпретації результатів. Це цілком корелює з виявленими в попередньому розділі роботи слабкими сторонами системи оцінювання персоналу.

Найбільш позитивні оцінки отримав блок перспектив розвитку цифровізації, де пріоритетність цього напряму визнається усіма категоріями респондентів (3,8-4,5 бала). Це є важливим індикатором розуміння стратегічної важливості цифрової трансформації процесів оцінювання як серед керівництва, так і серед рядових співробітників та волонтерів. Дещо нижче оцінюється готовність до впровадження нових технологій (3,2-3,7 бала), що відображає реалістичне

усвідомлення необхідності додаткової підготовки та розвитку цифрових компетентностей. Цей висновок підтверджується високими оцінками необхідності навчання (3,6-4,2 бала), що свідчить про усвідомлення наявного розриву між поточним рівнем цифрових компетентностей та бажаним.

Варто відзначити виражені відмінності у сприйнятті рівня цифровізації між різними категоріями персоналу. Штатні працівники демонструють стабільно вищі оцінки за більшістю параметрів, що може пояснюватися їхньою більшою включеністю в усі процеси організації та кращим доступом до наявних цифрових інструментів. Залучені фахівці займають проміжну позицію, а волонтери висловлюють найбільш критичну оцінку поточної ситуації. Особливо цікаво, що саме волонтери демонструють найвищу зацікавленість у впровадженні нових цифрових рішень, що підкреслює їхню орієнтацію на інновації та готовність до змін.

У ході опитування респондентам також пропонувалося оцінити пріоритетність різних напрямів цифровізації процесів оцінювання персоналу. На основі отриманих даних було побудовано рейтинг пріоритетних напрямів цифровізації:

1. Автоматизація збору даних для оцінювання (середній бал - 4,5) – визнана абсолютним пріоритетом, що зумовлено необхідністю зменшення трудомісткості та підвищення надійності процесів збору інформації.
2. Створення єдиної бази даних результатів оцінювання (середній бал - 4,2) – другий за важливістю напрям, який відображає потребу в централізованому зберіганні та структуруванні даних для забезпечення їх доступності та аналітичної цінності.
3. Впровадження аналітичних інструментів (середній бал - 3,9) – цей напрям демонструє розуміння важливості не лише збору, але й глибокого аналізу даних, виявлення закономірностей та тенденцій.
4. Автоматизація надання зворотного зв'язку (середній бал - 3,7) – визнання важливості своєчасної та структурованої комунікації результатів оцінювання.

5. Інтеграція з іншими HR процесами (середній бал - 3,4) – усвідомлення необхідності системного підходу до цифровізації та забезпечення взаємозв'язку між різними процесами управління персоналом.

6. Впровадження мобільних додатків для оцінювання (середній бал - 3,2) – відносно нижчий пріоритет цього напрямку може пояснюватися фокусом на більш фундаментальних аспектах цифровізації на поточному етапі.

Такий розподіл пріоритетів свідчить про превалювання базових потреб автоматизації над більш інноваційними напрямками, що є цілком логічним на початкових етапах цифрової трансформації. Організація прагне насамперед вибудувати фундамент цифрової екосистеми через автоматизацію базових процесів та створення єдиного інформаційного середовища, що дозволить згодом перейти до впровадження більш складних аналітичних рішень та інтеграції з іншими HR процесами.

В рамках якісної частини дослідження респондентам пропонувалося у вільній формі визначити ключові проблеми цифровізації процесів оцінювання персоналу в організації. На основі контент-аналізу відповідей були виділені шість основних категорій проблем:

1. Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення – найчастіше згадувана проблема, що обмежує можливості комплексного підходу до оцінювання різних категорій персоналу. Учасники дослідження відзначають, що використання універсальних інструментів (Excel, Google Forms) не дозволяє враховувати специфіку діяльності громадської організації та різних категорій персоналу.

2. Розрізненість даних та несистемність їх збору – ця проблема проявляється у використанні різних інструментів для збору інформації, відсутності єдиних стандартів фіксації результатів та складності компіляції даних з різних джерел. Як зазначив один із респондентів: «Часто дані про оцінювання одного й того ж волонтера зберігаються у різних документах і форматах, що унеможлиблює формування цілісного уявлення про його діяльність».

3. Низький рівень інтеграції різних цифрових інструментів – ця проблема тісно пов'язана з попередньою і полягає у відсутності взаємодії між різними

програмними рішеннями, що використовуються організацією. Зокрема, респонденти відзначають складність переносу даних між системами, необхідність подвійного введення інформації та відсутність синхронізації.

4. Недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу – ця проблема особливо актуальна для волонтерів старшого віку та залучених фахівців з низьким рівнем комп'ютерної грамотності. Як зазначають респонденти, навіть наявні цифрові інструменти не завжди використовуються ефективно через недостатнє розуміння їх функціональних можливостей.

5. Обмеженість бюджету для впровадження сучасних цифрових рішень – фінансові обмеження є традиційною проблемою для громадських організацій. Респонденти відзначають, що комерційні рішення для оцінювання персоналу часто мають високу вартість, не завжди адаптовані до потреб громадського сектору та вимагають значних інвестицій у впровадження та підтримку.

6. Відсутність єдиного підходу до цифровізації оцінювання – ця проблема проявляється у відсутності стратегічного бачення цифрової трансформації процесів оцінювання, несистемності впровадження окремих рішень та відсутності чітких стандартів і політик щодо використання цифрових інструментів.

Комплексний аналіз проблем цифровізації процесів оцінювання персоналу дозволяє сформулювати рекомендації щодо їх вирішення. Насамперед, організації доцільно розробити стратегію цифрової трансформації процесів управління персоналом з чітким визначенням етапів, пріоритетів та ключових показників ефективності. На першому етапі варто зосередитися на впровадженні базових інструментів автоматизації збору та зберігання даних, створенні єдиної бази результатів оцінювання та забезпеченні її інтеграції з іншими HR процесами.

Важливим аспектом є також розвиток цифрових компетентностей персоналу через систему навчання та розробку детальних інструкцій з використання цифрових інструментів. З огляду на фінансові обмеження, організації варто розглянути можливості використання безкоштовних або умовно-безкоштовних рішень з відкритим кодом, а також пошуку грантової підтримки для проєктів цифрової трансформації.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що на сьогодні ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» знаходиться на початковому рівні цифровізації процесів оцінювання персоналу. Існуючі цифрові інструменти мають обмежену функціональність та не інтегровані між собою. Водночас, персонал організації демонструє високу зацікавленість у впровадженні нових цифрових рішень та усвідомлює їхню важливість для підвищення ефективності процесів оцінювання. Пріоритетними напрямками цифровізації визначено автоматизацію збору даних, створення єдиної бази даних результатів оцінювання та впровадження аналітичних інструментів.

Також можна визначити, що ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» використовує базові цифрові технології для оцінювання персоналу, зокрема Google Forms для онлайн-опитувань та самооцінювання, Email для збору відгуків, Excel та Google Sheets для ведення обліку результатів оцінювання та базових розрахунків, Zoom для проведення онлайн-співбесід, Telegram та Viber для оперативної комунікації, а також Google Drive для архівування результатів оцінювання. Ефективність використання цих технологій є обмеженою через фрагментарність та відсутність інтеграції між інструментами, про що свідчить середня оцінка інтеграції на рівні 2,1-2,3 бали, низький рівень автоматизації процесів з оцінкою 2,3-2,9 бали, відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для комплексного оцінювання та обмежені аналітичні можливості з оцінкою 2,3-2,7 бали.

Варто відзначити, що виявлені проблеми є типовими для організацій громадського сектору на початкових етапах цифрової трансформації. Їх успішне вирішення вимагає системного підходу, поетапного впровадження змін та уваги до розвитку не лише технологічних, але й людських аспектів цифровізації. За умови реалізації виваженої стратегії цифрової трансформації, ГО «НБУ» має значний потенціал для підвищення ефективності процесів оцінювання персоналу та, як наслідок, забезпечення сталого розвитку організації в цілому.

Результати проведеного дослідження слугуватимуть основою для розроблення конкретних рекомендацій щодо вдосконалення використання

цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «НВУ», що буде представлено в наступному розділі роботи. Ці рекомендації враховуватимуть як виявлені проблеми та обмеження, так і потреби та пріоритети різних категорій персоналу, визначені в ході опитування.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

3.1. Розроблення пропозицій щодо впровадження інноваційних цифрових рішень в процесі оцінювання персоналу підприємства «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Проведений у другому розділі аналіз стану використання цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» виявив низку проблем, зокрема: відсутність спеціалізованого програмного забезпечення, розрізненість даних, несистемність їх збору, низький рівень інтеграції різних цифрових інструментів, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, обмеженість бюджету для впровадження сучасних рішень та відсутність єдиного підходу до цифровізації оцінювання. Для вирішення цих проблем необхідно розробити комплексну систему заходів з вдосконалення цифрових технологій оцінювання персоналу, яка враховуватиме специфіку діяльності громадської організації, наявні ресурси та перспективи розвитку.

Враховуючи результати опитування працівників організації, де було визначено, що пріоритетними напрямками цифровізації є автоматизація збору даних для оцінювання, створення єдиної бази даних результатів та впровадження аналітичних інструментів, доцільно сконцентрувати увагу на розробленні поетапної стратегії цифрової трансформації процесів оцінювання персоналу. Така стратегія має включати послідовне впровадження відповідних технологічних рішень та забезпечення розвитку необхідних компетентностей персоналу.

У таблиці 3.1 представлено пропозиції щодо вдосконалення використання цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ

УПРАВЛІННЯ» з визначенням конкретних заходів, інструментів реалізації та очікуваних результатів.

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів з вдосконалення цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Напрямок вдосконалення	Зміст заходів	Інструменти реалізації	Очікувані результати
Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення	Аналіз та вибір оптимального рішення, придбання ліцензій, налаштування системи, міграція даних, навчання персоналу	BambooHR Starter Plan або Zoho People Professional Edition	Автоматизація процесів оцінювання, підвищення об'єктивності та системності, скорочення часу на адміністрування
Розроблення єдиної системи збору та аналізу даних	Розроблення структури бази даних, створення єдиних форматів оцінювання, налаштування аналітичних звітів та дашбордів	Модуль аналітики обраної HRM-системи, інтеграція з Microsoft Power BI	Централізоване зберігання даних, можливість відстеження динаміки показників, автоматизація формування звітів
Розвиток цифрових компетентностей персоналу	Діагностика поточного рівня компетентностей, розроблення програми навчання, проведення тренінгів, створення системи підтримки та консультування	Навчальні онлайн-курси, інтерактивні воркшопи, інструкції користувача, система наставництва	Підвищення ефективності використання цифрових інструментів, зниження опору змінам, формування культури даних
Оптимізація архітектури цифрових рішень	Аудит існуючих інструментів, розроблення оптимальної архітектури, налаштування інтеграцій між системами	API-інтеграції, webhooks, middleware-рішення	Безперебійний обмін даними між системами, усунення дублювання інформації, підвищення ефективності процесів

Джерело: розроблено автором на основі [6, 20, 31]

Аналізуючи представлені в таблиці напрями вдосконалення, варто детальніше розглянути кожен з них, враховуючи специфіку діяльності ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» та виявлені проблеми.

Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення є фундаментальним кроком для вдосконалення цифровізації процесів оцінювання персоналу. Враховуючи обмеженість бюджету громадської організації, доцільно розглянути варіанти хмарних рішень з гнучким ціноутворенням та можливістю

поступового масштабування. Для потреб ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» найбільш відповідними є BambooHR Starter Plan та Zoho People Professional Edition.

Для обґрунтованого вибору оптимального рішення необхідно проаналізувати функціональність, вартість та особливості впровадження обох систем. BambooHR пропонує інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, широкі можливості налаштування форм оцінювання, підтримку 360-градусного зворотного зв'язку та автоматизацію циклів оцінювання. Вартість рішення становить приблизно \$6 за користувача на місяць. Zoho People має дещо скромніший набір функцій, але відрізняється нижчою вартістю (близько \$4 за користувача на місяць) та можливістю інтеграції з іншими продуктами екосистеми Zoho, що може бути корисним для майбутнього розширення цифрової інфраструктури організації.

На основі порівняльного аналізу та з урахуванням обмеженості бюджету, для ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» рекомендується впровадити Zoho People Professional Edition як найбільш економічно доцільне рішення, яке при цьому забезпечує необхідний функціонал для автоматизації процесів оцінювання персоналу. Річна вартість ліцензій для 30 користувачів становитиме приблизно 43200 грн, що є цілком прийнятним для організації з річним бюджетом понад 5 млн грн.

Для розроблення єдиної системи збору та аналізу даних необхідно створити структуровану базу даних, яка міститиме інформацію про результати оцінювання різних категорій персоналу. Структура бази даних має включати базову інформацію про працівників, дані про проведені оцінювання, результати за різними критеріями та компетентностями, рекомендації щодо розвитку, динаміку показників та інформацію про проходження навчання.

Важливим аспектом є розроблення єдиних форматів оцінювання для різних категорій персоналу, які будуть використовуватися в організації. На рисунку 3.1

представлено рекомендовану структуру форм оцінювання для різних категорій персоналу ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».



Рисунок 3.1 – Структура форм оцінювання для різних категорій персоналу ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Джерело: розроблено автором самостійно

Розроблення єдиної системи збору та аналізу даних також передбачає налаштування аналітичних звітів та дашбордів, які дозволять візуалізувати результати оцінювання, відстежувати динаміку показників та формувати рекомендації щодо розвитку персоналу. Для цього пропонується використовувати вбудовані аналітичні можливості Zoho People з додатковою інтеграцією з Microsoft Power BI для більш глибокого аналізу та візуалізації даних.

Розвиток цифрових компетентностей персоналу є критично важливим фактором успішного впровадження цифрових технологій оцінювання. Проведене опитування показало, що значна частина працівників організації відчуває брак необхідних знань та навичок для ефективного використання цифрових інструментів. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити комплексну програму розвитку цифрових компетентностей, яка включатиме діагностику поточного рівня, визначення потреб у навчанні, розроблення навчальних матеріалів та проведення тренінгів.

Діагностика поточного рівня цифрових компетентностей може бути проведена через онлайн-опитування працівників, тестування знань та навичок

роботи з цифровими інструментами, а також експертне оцінювання фахівцями з інформаційних технологій. На основі результатів діагностики доцільно розробити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника з урахуванням його ролі в організації та специфіки завдань.

Програма навчання має включати як базові цифрові компетентності (робота з офісними додатками, користування електронною поштою, навігація в інтернеті), так і специфічні навички роботи з впроваджуваними системами оцінювання персоналу. Для проведення навчання можуть бути використані різні формати: онлайн-курси на платформах Coursera, edX або LinkedIn Learning, інтерактивні воркшопи з залученням зовнішніх експертів, вебінари від розробників програмного забезпечення, навчальні відеоматеріали.

Важливим елементом програми розвитку цифрових компетентностей є створення системи підтримки та консультування працівників під час впровадження та використання нових цифрових інструментів. Така система може включати регулярні консультаційні сесії, створення групи цифрових наставників з числа найбільш технологічно грамотних працівників, розроблення детальних інструкцій користувача та організацію форуму для обміну досвідом та вирішення проблем.

Оптимізація архітектури цифрових рішень передбачає створення єдиної екосистеми, в якій різні цифрові інструменти працюють злагоджено, забезпечуючи безперебійний обмін даними та ефективну взаємодію. Для цього необхідно провести аудит існуючих інструментів, визначити потреби в інтеграції та розробити оптимальну архітектуру.

Аудит існуючих інструментів має включати оцінювання їх функціональності, технічних характеристик, можливостей інтеграції з іншими системами та відповідності потребам організації. На основі результатів аудиту розробляється оптимальна архітектура, яка передбачає визначення ключових систем, зв'язків між ними та технічних рішень для забезпечення інтеграції.

Для налаштування інтеграцій між системами можуть бути використані різні технічні рішення, такі як API інтеграції, webhooks та middleware-рішення. Вибір конкретного рішення залежить від технічних характеристик систем, обсягу даних,

періодичності оновлення та бюджету на впровадження. Для ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» рекомендується використовувати API інтеграції як найбільш гнучке та масштабоване рішення, яке при цьому не вимагає значних витрат на розроблення та підтримку.

Для ефективної реалізації запропонованих заходів необхідно розробити детальний план впровадження з визначенням конкретних строків, відповідальних осіб та необхідних ресурсів. У таблиці 3.2 представлено поетапний план впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

Таблиця 3.2 – Поетапний план впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Етап	Зміст робіт	Термін	Відповідальні особи	Необхідні ресурси
1	2	3	4	5
Підготовчий	Аудит існуючих процесів оцінювання, формування робочої групи, розроблення технічного завдання	1 місяць	Директор, менеджер з персоналу	Витрати на консультації зовнішніх експертів – 10000 грн
Вибір та впровадження програмного забезпечення	Аналіз та вибір оптимального рішення, закупівля ліцензій, базове налаштування системи, міграція даних	2 місяці	Менеджер з персоналу, ІТ-консультант	Вартість ліцензій Zoho People – 43200 грн/рік, послуги ІТ-консультанта – 15000 грн
Розроблення методології оцінювання	Розроблення єдиних форматів оцінювання для різних категорій персоналу, визначення критеріїв та шкал, налаштування процесів	1 місяць	Менеджер з персоналу, керівники напрямів	Витрати на організацію робочих зустрічей – 5000 грн
Формування єдиної бази даних	Розроблення структури бази, наповнення історичними даними, налаштування звітності та аналітики	2 місяці	Менеджер з персоналу, ІТ-консультант	Послуги ІТ-консультанта – 20000 грн
Навчання персоналу	Діагностика цифрових компетентностей, розроблення програми навчання, проведення тренінгів, створення інструкцій	3 місяці	Менеджер з персоналу, зовнішні тренери	Вартість тренінгів та навчальних матеріалів – 30000 грн

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Пілотне впровадження	Впровадження розроблених рішень на обмеженій групі працівників, тестування, збір зворотного зв'язку	2 місяці	Робоча група	В межах поточних операційних витрат
Повномасштабне впровадження	Розгортання системи на всю організацію, проведення першого циклу оцінювання з використанням нових технологій	1 місяць	Менеджер з персоналу, керівники напрямів	В межах поточних операційних витрат
Моніторинг та оптимізація	Збір даних про ефективність впроваджених рішень, внесення коректив, розроблення плану подальшого розвитку	Постійно	Менеджер з персоналу, директор	В межах поточних операційних витрат

Джерело: розроблено автором самостійно

Представлений план впровадження передбачає поетапну реалізацію запропонованих заходів протягом 12 місяців із загальним бюджетом близько 123200 грн, що становить приблизно 2,24% від річного бюджету організації. Такий підхід дозволяє розподілити фінансове навантаження на організацію та забезпечити поступове впровадження змін, що зменшує ризики та сприяє більш ефективній адаптації персоналу до нових технологій.

Запропоновані заходи з вдосконалення цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» мають комплексний характер та охоплюють як технологічні аспекти (впровадження програмного забезпечення, створення єдиної бази даних, налаштування інтеграцій), так і людський фактор (розвиток цифрових компетентностей, навчання, консультаційна підтримка). Такий підхід дозволяє забезпечити системність та сталість процесу цифрової трансформації, а також максимізувати позитивний ефект від впровадження інноваційних рішень.

3.2 Соціально-економічні ефекти запропонованих цифрових рішень для оцінювання персоналу підприємства «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Впровадження запропонованих цифрових рішень для оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» матиме значний соціально-економічний ефект, який проявлятиметься у різних аспектах діяльності організації. Для комплексного оцінювання цього ефекту необхідно проаналізувати як кількісні, так і якісні показники, що характеризують зміни в ефективності процесів управління персоналом, продуктивності праці, мотивації та задоволеності персоналу, а також у загальних результатах діяльності організації. Варто зазначити, що автоматизація оцінювання персоналу також сприятиме підвищенню об'єктивності кадрових рішень та усуненню суб'єктивного фактору при проведенні атестацій. Крім того, масштабованість запропонованих рішень дозволить організації швидко адаптувати процеси оцінювання до зростання кількості персоналу чи розширення географії діяльності без суттєвого збільшення адміністративних витрат.

Економічні ефекти від впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу проявляються насамперед у оптимізації витрат часу та ресурсів на проведення оцінювання, підвищенні якості прийняття кадрових рішень та, як наслідок, у зростанні загальної ефективності діяльності організації. У таблиці 3.3 представлено очікувані економічні ефекти від впровадження запропонованих цифрових рішень для ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».

Таблиця 3.3 – Економічні ефекти від впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
1	2	3	4	5
Середні витрати часу на оцінювання одного працівника, год.	5	2	-3	-60

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Середні витрати на адміністрування процесу оцінювання, грн/рік	60000	30000	-30000	-50
Витрати на рекрутинг через неефективні кадрові рішення, грн/рік	100000	50000	-50000	-50
Втрати від неоптимального розподілу посадових обов'язків, грн/рік	80000	40000	-40000	-50
Економія ресурсів за рахунок оптимізації програм розвитку персоналу, грн/рік	-	30000	+30000	-
Зростання продуктивності праці, %	-	15	+15	-
Загальний економічний ефект за рік, грн	-	-	150000	-
Коефіцієнт повернення інвестицій (ROI) за рік, %	-	-	122	-

Джерело: розроблено автором на основі [15, 20, 25]

Цільові показники, представлені в таблиці, ґрунтуються на детальних розрахунках та емпіричних даних. Скорочення часу на оцінювання на 60% досягається завдяки автоматизації збору даних, яка забезпечує економію 40% часу через усунення необхідності ручного введення інформації, автоматичному формуванню звітів з економією 15% часу та усуненню дублювання операцій з економією 5% часу. Зниження витрат на адміністрування на 50% базується на скороченні трудомісткості ручної обробки даних на 30% та зменшенні часу на підготовку документації на 20%, що досягається через використання шаблонів та автоматизованих процесів. Показник зростання продуктивності праці на 15% спирається на дослідження Deloitte за 2021 рік, які демонструють, що впровадження HR-автоматизації в некомерційних організаціях призводить до зростання продуктивності в діапазоні 12-18%, при цьому для розрахунків обрано консервативний показник у межах цього діапазону.

Методика розрахунку витрат на рекрутинг базується на комплексному підході до оцінювання всіх складових процесу набору персоналу. Витрати у розмірі 100 000 грн до впровадження цифрових технологій розраховані виходячи з середньої вартості заміщення однієї позиції, яка становить 15 000 грн та включає

витрати на розміщення вакансій, час HR-менеджера на проведення співбесід, адаптаційні заходи та втрати продуктивності під час пошуку заміни. При середній кількості замін через помилкові кадрові рішення 6-7 позицій на рік, загальні витрати складають приблизно 100 000 грн. Після впровадження цифрових технологій очікується підвищення точності оцінювання кандидатів на 40-50% завдяки використанню об'єктивних даних та автоматизованих інструментів тестування, що призведе до зменшення кількості помилкових рішень до 3-4 на рік та відповідного зниження витрат до 50 000 грн. Загальний економічний ефект у 150 000 грн формується з економії на адмініструванні процесу оцінювання 30 000 грн, економії на рекрутингу 50 000 грн, зменшення втрат від неоптимального розподілу обов'язків 40 000 грн та економії на оптимізації програм розвитку персоналу 30 000 грн, що підтверджується середньостатистичними показниками для громадських організацій аналогічного розміру в Україні з урахуванням специфіки діяльності ГО «НВУ».

Аналіз даних, представлених у таблиці, показує, що впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу дозволить суттєво скоротити витрати часу та ресурсів на проведення оцінювання. Зокрема, середні витрати часу на оцінювання одного працівника зменшаться з 5 до 2 годин, що становить скорочення на 60%. Це досягається за рахунок автоматизації рутинних операцій, використання готових шаблонів форм оцінювання, автоматичного розрахунку результатів та формування звітів.

Витрати на адміністрування процесу оцінювання скоротяться на 50% (з 60000 до 30000 грн на рік) завдяки зменшенню потреби в ручному обробленні даних, автоматизації процесів збору та аналізу інформації, а також оптимізації документообігу. Це дозволить менеджеру з персоналу та керівникам напрямів зосередитися на стратегічних аспектах управління персоналом, приділяючи більше уваги розвитку талантів та підвищенню ефективності команд.

Значною є економія на витратах, пов'язаних з рекрутингом через неефективні кадрові рішення. Використання об'єктивних даних про компетентності та результативність працівників дозволить приймати більш обґрунтовані рішення

щодо просування, ротації або звільнення, що зменшить потребу в додатковому наборі персоналу. Очікується, що такі витрати скоротяться на 50% (з 100000 до 50000 грн на рік).

Втрати від неоптимального розподілу посадових обов'язків також значно зменшаться (на 50%, з 80000 до 40000 грн на рік) завдяки кращому розумінню сильних сторін та потенціалу кожного працівника. Це дозволить більш ефективно розподіляти завдання та відповідальність, враховуючи індивідуальні особливості персоналу.

Додаткова економія у розмірі 30000 грн на рік очікується за рахунок оптимізації програм розвитку персоналу. Цифрові технології оцінювання дозволять точніше визначати потреби в навчанні та розвитку, що дасть можливість формувати більш цільові та ефективні програми, уникаючи надмірних витрат на непотрібне навчання.

Ключовим економічним ефектом від впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу є зростання продуктивності праці. Очікується, що за рахунок більш ефективного розподілу завдань, цільового розвитку компетентностей, підвищення мотивації та залученості персоналу продуктивність праці зросте на 15%. Це безпосередньо вплине на обсяг та якість послуг, які надає організація, дозволяючи досягти кращих результатів без додаткового збільшення чисельності персоналу.

Загальний економічний ефект від впровадження запропонованих цифрових рішень для оцінювання персоналу оцінюється у 150000 грн на рік. При загальних витратах на впровадження у розмірі 123200 грн, коефіцієнт повернення інвестицій (ROI) складає 122% за рік, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу матиме значний соціальний ефект, який проявлятиметься у підвищенні задоволеності та залученості працівників, покращенні психологічного клімату в колективі, розвитку корпоративної культури та посиленні соціальної відповідальності організації. На рисунку 3.2 представлено основні складові

соціального ефекту від впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ».



Рисунок 3.2 – Соціальні ефекти від впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Джерело: розроблено автором самостійно

Впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу суттєво підвищить прозорість та об'єктивність процесів оцінювання. Працівники матимуть чітке розуміння критеріїв, за якими вони оцінюються, зможуть відстежувати свій прогрес та отримувати регулярний зворотний зв'язок. Це зменшує ризик суб'єктивності та упередженості в оцінюванні, що особливо важливо для громадської організації, де часто використовується волонтерська праця та залучення фахівців на проєктній основі.

Зростання залученості та мотивації персоналу відбуватиметься завдяки можливості активної участі працівників у процесі оцінювання (через самооцінювання, зворотний зв'язок), а також через більш справедливий розподіл винагород та можливостей розвитку на основі об'єктивних даних про результативність. Очікується, що рівень залученості працівників зросте на 20-25%, що позитивно вплине на якість їхньої роботи та відданість організації.

Розвиток цифрових компетентностей працівників є важливим соціальним ефектом, який виходить за межі безпосередніх цілей впровадження цифрових технологій оцінювання. Участь у програмах навчання, робота з новими цифровими інструментами, формування навичок аналізу даних підвищують загальний рівень цифрової грамотності персоналу, що є цінним як для організації, так і для самих працівників з точки зору їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Покращення психологічного клімату в колективі є наслідком підвищення прозорості та об'єктивності оцінювання, зниження рівня стресу через невизначеність та суб'єктивність, а також формування культури конструктивного зворотного зв'язку. Цифрові технології оцінювання дозволяють більш систематично виявляти та вирішувати конфлікти, підтримувати здорові взаємовідносини в команді та створювати атмосферу довіри та взаємоповаги.

Формування культури постійного розвитку є одним з ключових соціальних ефектів впровадження цифрових технологій оцінювання. Регулярний зворотний зв'язок, визначення сильних сторін та зон розвитку, можливість відстежувати свій прогрес формують у працівників прагнення до постійного вдосконалення та навчання. Це особливо важливо для громадської організації, де інновації та адаптивність є критичними факторами успіху.

Посилення репутації організації як соціально відповідального роботодавця є важливим зовнішнім ефектом впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу. Організація, яка інвестує в розвиток своїх працівників, забезпечує прозоре та справедливе оцінювання, створює умови для професійного зростання, підвищує свою привабливість для потенційних працівників та партнерів. Це особливо важливо для громадської організації, яка конкурує за таланти з бізнес-сектором.

Важливо відзначити, що соціальні та економічні ефекти від впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу тісно взаємопов'язані та взаємно підсилюють один одного. Так, підвищення залученості та мотивації персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці та якість послуг, що надаються. Розвиток цифрових компетентностей працівників підвищує ефективність

використання цифрових інструментів та зменшує потребу в додаткових витратах на технічну підтримку. Покращення психологічного клімату в колективі зменшує плинність кадрів та пов'язані з нею витрати на рекрутинг та адаптацію нових працівників.

Для максимізації соціально-економічного ефекту від впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу необхідно забезпечити системність та послідовність у реалізації запропонованих заходів, активне залучення всіх стейкхолдерів до процесу змін, а також регулярний моніторинг та аналіз результатів впровадження з внесенням необхідних коректив.

Важливим аспектом є також забезпечення сталості впроваджених змін після завершення активної фази проєкту. Для цього необхідно інтегрувати нові цифрові інструменти та підходи до оцінювання в загальну систему управління персоналом організації, забезпечити безперервний розвиток цифрових компетентностей працівників та постійне вдосконалення методології оцінювання відповідно до змін у зовнішньому середовищі та стратегічних пріоритетів організації.

Впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» матиме також значний стратегічний ефект, який проявиться у підвищенні адаптивності організації до змін, посиленні її стійкості та конкурентоспроможності. Використання даних для прийняття кадрових рішень, формування культури постійного розвитку, підвищення ефективності використання людських ресурсів – усе це створює міцне підґрунтя для сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Запропоновані цифрові рішення для оцінювання персоналу дозволять ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» не лише вирішити виявлені проблеми, але й створити ефективну, гнучку та масштабовану систему управління людськими ресурсами, яка відповідатиме сучасним викликам та зможе адаптуватися до майбутніх змін. Соціально-економічні ефекти від впровадження цих рішень багатогранні та охоплюють різні аспекти діяльності організації, від оптимізації операційних процесів до формування корпоративної культури та посилення репутації.

Особливу цінність впровадження цифрових технологій оцінювання персоналу має для громадської організації, яка працює в умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції за таланти. Ефективне використання людського потенціалу, цільове інвестування в розвиток ключових компетентностей, формування культури постійного вдосконалення та інновацій – усе це є критичними факторами успіху для організації, яка прагне максимізувати свій соціальний вплив та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що запропоновані цифрові рішення для оцінювання персоналу є не просто технологічним удосконаленням процесів управління людськими ресурсами, а стратегічною інвестицією в майбутнє організації, яка забезпечить значні соціально-економічні ефекти та створить міцне підґрунтя для її сталого розвитку та успішної реалізації місії.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило вирішити важливе науково-практичне завдання щодо вдосконалення процесів оцінювання персоналу шляхом застосування цифрових технологій на прикладі громадської організації «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ». За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

З'ясовано, що цифрові засоби оцінювання персоналу представляють собою інтегровану екосистему програмних, апаратних та комунікаційних компонентів, спрямованих на оптимізацію процесів аналізу професійних та особистісних характеристик працівників. Ця екосистема охоплює спеціалізовані платформи управління персоналом, системи тестування, аналітичні інструменти, засоби збору та оброблення даних про результативність праці, що у своїй сукупності забезпечують комплексний підхід до атестації співробітників. Сутність цифрових технологій оцінювання полягає у формуванні єдиного інформаційного простору для прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

Розкрито значення цифрових інструментів в оцінюванні персоналу, яке виявляється не лише в раціоналізації процесів, але й у забезпеченні глибшого розуміння ефективності та потенціалу працівників. Використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання та предиктивної аналітики дає змогу виявляти приховані закономірності та тренди, прогнозувати успішність та розвиток компетентностей працівників. Діджитал-рішення сприяють підвищенню залученості персоналу через надання систематичного зворотного зв'язку та можливостей для неперервного розвитку.

Досліджено основні методичні підходи до імплементації цифрових технологій в оцінюванні персоналу, серед яких виокремлено системно-інтеграційний, процесно-орієнтований, компетентнісно-адаптивний, аналітико-предиктивний та гібридний. Констатовано, що результативність застосування цифрових інструментів у діагностиці ефективності персоналу значною мірою залежить від коректного вибору та реалізації методичних підходів, забезпечення

системності та комплексності у запровадженні цифрових рішень, врахування рівня цифрової зрілості організації та готовності працівників до змін.

Проаналізовано сучасні тенденції та перспективи розвитку інформаційних технологій оцінювання персоналу. Ідентифіковано, що ключовими напрямками розвитку є застосування AI-технологій для персоналізованого оцінювання, розвиток предиктивної аналітики, запровадження систем безперервного зворотного зв'язку, використання VR/AR технологій, мобільні рішення та інтегровані платформи. Визначено, що перспективним є розвиток інтегрованих екосистем, які поєднують можливості штучного інтелекту, предиктивної аналітики та інструментів зворотного зв'язку в реальному часі для формування персоналізованих систем моніторингу продуктивності.

Представлено комплексну організаційно-економічну характеристику громадської організації «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ», яка функціонує як добровільне об'єднання фізичних осіб, створене для здійснення та захисту прав і свобод людини та громадянина. Аналіз структури та діяльності організації продемонстрував, що вона має функціональну організаційну будову з чотирма основними напрямками діяльності: волонтерським, освітнім, культурним та соціально-психологічним. Чисельність персоналу організації становить 64 особи, з них 32 штатних працівники та 32 залучені фахівці, а також 280 активних волонтерів.

Вивчення фінансово-економічних показників діяльності організації за 2022-2024 роки виявило позитивну динаміку. Загальний обсяг фінансування зріс з 2465,6 тис. грн у 2022 році до 5495,2 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 2,2 рази. Частка програмних витрат у загальних витратах збільшилась з 85,3% у 2022 році до 87,5% у 2024 році, що свідчить про зростання ефективності використання ресурсів.

Виконано аналіз існуючих методів та інструментів оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ». Зафіксовано, що в організації функціонує комбінована система атестації персоналу, яка інтегрує елементи як традиційних, так і сучасних підходів. Для різних категорій персоналу

використовуються різноманітні методики оцінювання: для штатних працівників – співбесіда, самооцінювання, аналіз результатів роботи; для залучених фахівців – вимірювання результатів роботи, відгуки бенефіціарів; для волонтерів – самооцінювання, атестація керівником напряду, взаємооцінювання; для керівників напрямів – самодіагностика, оцінювання директором, аналіз ключових показників дієвості.

Здійснено оцінювання рівня цифровізації процесів атестації персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ». Встановлено, що організація перебуває на початковому етапі цифровізації процесів оцінювання персоналу. Наявні цифрові інструменти характеризуються обмеженою функціональністю та не мають інтеграції між собою. Розкрито основні виклики цифровізації: відсутність спеціалізованого програмного забезпечення, фрагментарність даних, низький рівень взаємодії різних цифрових інструментів, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, обмежений бюджет для впровадження сучасних рішень та брак єдиного підходу до цифровізації оцінювання.

За підсумками опитування персоналу організації визначено пріоритетні вектори цифровізації: автоматизація збору даних для оцінювання (середній бал – 4,5), створення єдиної бази даних результатів атестації (середній бал – 4,2), інтеграція аналітичних інструментів (середній бал – 3,9), автоматизація надання зворотного зв'язку (середній бал – 3,7), поєднання з іншими процесами управління персоналом (середній бал – 3,4), впровадження мобільних додатків для оцінювання (середній бал – 3,2).

Сформовано комплекс пропозицій щодо вдосконалення використання цифрових технологій оцінювання персоналу в ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ», який охоплює чотири основні напрями: інтеграцію спеціалізованого програмного забезпечення, формування єдиної системи збору та аналізу даних, розвиток цифрових компетентностей персоналу, оптимізацію архітектури цифрових рішень.

На основі аналізу доступних на ринку програмних продуктів та з урахуванням специфіки й обмежень громадської організації, обґрунтовано

доцільність запровадження Zoho People Professional Edition як найбільш економічно виправданого рішення, що забезпечує необхідний функціонал для автоматизації процесів оцінювання персоналу. Спроековано структуру єдиної системи атестації для різних категорій персоналу організації, яка включає диференційовані форми оцінювання для керівництва, керівників напрямів, штатних працівників, залучених фахівців та волонтерів.

Запропоновано поетапний план імплементації цифрових технологій оцінювання персоналу, який передбачає реалізацію заходів протягом 12 місяців із загальним бюджетом близько 123200 грн, що становить приблизно 2,24% від річного бюджету організації. План містить підготовчий етап, вибір та інтеграцію програмного забезпечення, розроблення методології оцінювання, формування єдиної бази даних, навчання персоналу, пілотне та повномасштабне впровадження, а також моніторинг та оптимізацію.

Обґрунтовано соціально-економічні ефекти запропонованих цифрових рішень для атестації персоналу ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ». Економічні переваги проявляються в оптимізації витрат часу та ресурсів на проведення оцінювання, підвищенні якості прийняття кадрових рішень та зростанні загальної продуктивності діяльності організації. Розрахунки засвідчили, що застосування цифрових технологій дозволить зменшити середні витрати часу на оцінювання одного працівника з 5 до 2 годин, скоротити витрати на адміністрування процесу атестації на 50%, зменшити витрати на рекрутинг через неефективні кадрові рішення на 50% та мінімізувати втрати від неоптимального розподілу посадових обов'язків на 50%.

Загальний економічний ефект від впровадження запропонованих цифрових рішень для оцінювання персоналу оцінено у 150000 грн на рік. При загальних витратах на імплементацію у розмірі 123200 грн, коефіцієнт повернення інвестицій складає 122% за рік, що демонструє високу економічну доцільність запропонованих заходів.

Визначено соціальні переваги від запровадження цифрових технологій оцінювання персоналу, які виявляються у підвищенні прозорості та об'єктивності

атестації, зростанні залученості та мотивації працівників, розвитку цифрових компетентностей персоналу, поліпшенні психологічного клімату в колективі, формуванні культури постійного розвитку та посиленні репутації організації як соціально відповідального роботодавця.

Аргументовано, що інтеграція цифрових технологій оцінювання персоналу матиме також значний стратегічний ефект, який проявиться у підвищенні адаптивності організації до змін, посиленні її стійкості та конкурентоспроможності. Використання аналітичних даних для прийняття кадрових рішень, формування культури постійного вдосконалення, підвищення дієвості використання людських ресурсів створює міцне підґрунтя для сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Запропоновані цифрові інструменти для атестації персоналу дозволять ГО «НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ» не лише подолати виявлені проблеми, але й сформувати результативну, гнучку та масштабовану систему управління людськими ресурсами, яка відповідатиме сучасним викликам та зможе адаптуватися до майбутніх трансформацій. Соціально-економічні ефекти від впровадження цих рішень багатогранні та охоплюють різноманітні аспекти діяльності організації, від оптимізації операційних процесів до формування корпоративної культури та зміцнення репутації.

Виконане дослідження має теоретичне та практичне значення. Теоретична цінність полягає у систематизації та розвитку наукових підходів до цифровізації процесів оцінювання персоналу, зокрема у некомерційних організаціях. Практична значущість проявляється у формуванні конкретних рекомендацій щодо імплементації цифрових технологій атестації персоналу в громадській організації з урахуванням її специфіки, ресурсних обмежень та потреб розвитку.

Результати дослідження можуть бути використані громадськими організаціями та іншими некомерційними структурами для вдосконалення систем оцінювання персоналу шляхом інтеграції сучасних цифрових рішень. Запропоновані підходи та моделі можуть бути адаптовані відповідно до

особливостей конкретної організації, її масштабу, наявних ресурсів та стратегічних пріоритетів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавкалова Н. Л., Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 252 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25873/1/2020-%D0%93%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9D_%D0%9B%2C_%D0%91%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9E_%D0%9E.pdf
2. Шкільняк М., Мельник А., Микитюк П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету* №2. 2019. С. 163-174. URL: <http://visnykj.tneu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/1014/1116>
3. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. 2022. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyyi_menedzhment_KL_2022.pdf
4. Савчинський О. О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі*. 2019. С. 315-324. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2019/22_10_1.pdf#page=315
5. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського державного університету*. 2020. №1(72). С. 31-37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasni-metodi-otsinki-efektivnosti-menedzhmentu-personalu-na-pidpriemstvi>
6. Стрижеус Л. В., Тендюк А. О. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки*. 2021. С. 191-202 URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/106
7. Варіс І. О., Кравчук О. І. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. С. 165-179. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42544/2/GEJ_2023v82n3_Varis_I-Effectiveness_evaluation_165-179.pdf

8. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. №160. С. 103-107. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/664>
9. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 33. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1385/1335>
10. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. С. 17-25. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/download/276959/271770>
11. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/400/387>
12. Варіс І., Кравчук О., Бідна Т. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. С. 92-110. URL: <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/download/170/152>
13. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 49-60. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07)
14. Хаустова К. М. Роль цифрових технологій у забезпеченні адаптивності управлінських систем. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2022. Т. 9. С. 148–150. URL: http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9372/1/The_role_of_digital_technologies_in_ensuring.pdf
15. Кравчук О. І. Діджиталізація менеджменту персоналу: проблеми та перспективи. *New economics* : матеріали Міжнар. наук. форуму (м. Київ, 14–15 листоп. 2019 р.) : у 2 т. / НАН України, Ін-т економіки промисловості [та ін.] ; редкол.: О. В. Кендюхов [та ін.]. Київ, 2019. Т. 1. С. 220–223. URL: http://www.aenu.org/download/monographs/Forum2019_T1.pdf#page=220

16. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи розвитку та перспективи*. 2019. С. 10-17. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20629/zhukovska.pdf>
17. Винничук Р., Гончар М., Макогін П. Інтерактивні технології у рекрутингу. *Актуальні питання у науці*. 2024. С. 26-36. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/download/9121/9170>
18. Слинчук І. А. Цифрові технології та автоматизація організації рекрутингу персоналу на підприємстві. *Соціоекономічний вектор*. 2024. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/Naukova%20diyalnist/Zbirnik_tez_2024_stud_conference_Socoeconomic_vector_2024.pdf#page=81
19. Самко А. М. Цифрова компетентність педагогічного персоналу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Освітня аналітика України*. 2021. С. 33-43. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/3_Samko_213_2021_33_43.pdf
20. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 41. С. 54-60. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705>
21. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2023. С. 112-120. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4583>
22. Скібська К. О., Коновалова В. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. С. 107-114. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44727/2/GEJ_2024v86n1_Skibska_K-Digitalization_of_remote_107-114.pdf

23. Червінська Л. П., Червінська Т. М. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4 (63). С. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>.
24. Обруч Г. В. Особливості управління персоналом залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Харківська державна академія залізничного транспорту*. 2019. С. 99-105. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/13303>
25. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: Можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. С. 90-102. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38690>
26. Гончар С., Бойківська Г. Аудит персоналу в умовах цифровізації. *Khmelnitskyi National University*. 2023. С. 142-146. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/229>
27. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 49-57. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48479/1/%D0%94%D1%8F%D0%B%D1%96%D0%B2.PDF>
28. Padmaja R. Influence of Artificial Intelligence on Human Resource Management with Special Emphasis on Recruitment, Performance Evaluation, Employee Engagement and Ethical Considerations. *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications*. 2024. Vol. 7, № 2. P. 187-189. URL: <https://ijmrmap.com/wp-content/uploads/2024/08/IJMRAP-V7N2P108Y24.pdf>
29. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. С. 131-138. URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/554>
30. Колот А. М., Герасименко О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нової якості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2020. № 5(212). С. 6-13. URL:

https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13981/SLRTP_2020_01_Kolot.pdf

31. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3(64). С. 147-156. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEB_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf
32. Boikivska G., Mokhonko G., Andrushkiv R. Modern technologies of personnel management in the conditions of digital economy development. *Journal of Computer*. 2022. С. 284-289. URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO202213042310198.pdf>
33. Elosua P. et al. New trends in digital technology-based psychological and educational assessment. *Psicothema*. 2023. Vol. 35, no. 1. P. 50–57. URL: https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/240307/50-57_v35n1.pdf?sequence=1
34. Lebedeva T.E., Golubeva O.V., Chaykina Z.V. Tendencies and trends in the process of digitalization of personnel selection by heads of commercial companies. *Springer*. 2022. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-04903-3_16
35. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. / Вонберг Т. В. та ін. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 423-431. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001335355>
36. Савчинський О. О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі* : збірник наукових праць. Вінниця : ВТЕІ ДТЕУ, 2019. С. 315–324. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2019/22_10_1.pdf#page=315
37. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. С. 93-98. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2986&i=14>
38. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. С. 228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>.

39. Галайда Т. О., Олешко К. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 61-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>.
40. Ситник Й., Юрченко Г. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-44>.
41. Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges. / Kopytko M. et al. *Security And Law Studies*. 2024. Vol. 7, No. 1. P. 210-220. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals1.2024.210>
42. Personnel Selection in the Digital Age: A Review of Validity and Applicant Reactions, and Future Research Challenges. / Woods S. A. at el. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019. Vol. 29, No. 1. P. 64-77. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА «Оцінювання рівня цифровізації процесів оцінювання персоналу в ГО "НОВЕ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ"»

БЛОК 1. ПОТОЧНИЙ СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2. Як Ви оцінюєте наявність цифрових інструментів для оцінювання персоналу в організації? (1) (2) (3) (4) (5)
3. Наскільки автоматизовані процеси оцінювання персоналу в організації? (1) (2) (3) (4) (5)
4. Як Ви оцінюєте рівень інтеграції різних цифрових систем між собою при оцінюванні персоналу? (1) (2) (3) (4) (5)

БЛОК 2. ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ ІСНУЮЧИХ РІШЕНЬ

5. Наскільки зручними у використанні є наявні цифрові інструменти оцінювання? (1) (2) (3) (4) (5)
6. Як Ви оцінюєте швидкість отримання результатів оцінювання при використанні наявних цифрових інструментів? (1) (2) (3) (4) (5)
7. Наскільки розвинені аналітичні можливості наявних цифрових інструментів (звіти, графіки, прогнози)? (1) (2) (3) (4) (5)

БЛОК 3. ЯКІСТЬ ПРОЦЕСІВ

8. Наскільки об'єктивними є результати оцінювання при використанні цифрових технологій? (1) (2) (3) (4) (5)
9. Як Ви оцінюєте рівень захисту персональних даних при використанні цифрових інструментів оцінювання? (1) (2) (3) (4) (5)
10. Наскільки повною є інформація, яку надають існуючі цифрові інструменти для прийняття кадрових рішень? (1) (2) (3) (4) (5)

БЛОК 4. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

11. Наскільки пріоритетним для Вас є подальший розвиток цифровізації процесів оцінювання персоналу? (1) (2) (3) (4) (5)
12. Як Ви оцінюєте свою готовність до впровадження та використання нових цифрових технологій оцінювання? (1) (2) (3) (4) (5)
13. Наскільки Ви відчуваєте потребу в навчанні роботі з цифровими інструментами оцінювання персоналу? (1) (2) (3) (4) (5)



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Цифрові технології оцінювання персоналу

Автор

Науковий керівник / Експерт

КовальоваВаріс

Підразділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

13710

Кількість слів



КЦ

114548

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		8

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

Потенційковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКОВАНИХ СЛІВ (THAT MATCHED)
1	http://splino.team/	18 0.13 %
2	https://mdes.khmnv.edu.ua/index.php/mdes/article/download/70/57/157	14 0.10 %
3	TEACHING PRACTICE: SURVEY RESULTS OF EMPLOYERS AND STUDENTS IN THE CONTEXT OF PRE-SERVICE ENGLISH TEACHERS' TRAINING Ганна Борецька;	11 0.08 %

4	Інноваційні технології оцінювання персоналу підприємства 5/13/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра соціоекономіки та управління персоналом)	10 0.07 %	
5	http://splino.team/	10 0.07 %	
6	http://8ref.com/12/referat_122559.html	10 0.07 %	
7	http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/download/321680/312175/745703	9 0.07 %	
8	2022_60730000_Zhuzhukin_Maksym_Dmytrovykh_96962 10/26/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	9 0.07 %	
9	Удосконалення методики оцінювання інноваційного потенціалу національної економіки 5/5/2025 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	9 0.07 %	
10	Mag_робота_Кремінський_Дмитро_073_AM_2024 11/29/2024 Ukrainian national aviation university (ННІАУ Кафедра технологій управління)	9 0.07 %	
з бази даних RefBooks (0.08 %)			
координати номер*	заг. список	кількість цитирує СББ (PPL MENTIS)	
джерело: Paperity			
1	TEACHING PRACTICE: SURVEY RESULTS OF EMPLOYERS AND STUDENTS IN THE CONTEXT OF PRE-SERVICE ENGLISH TEACHERS' TRAINING Ганна Борецька;	11 (1) 0.08 %	
з домашньої бази даних (0.16 %)			
координати номер*	заг. список	кількість цитирує СББ (PPL MENTIS)	
1	Інноваційні технології оцінювання персоналу підприємства 5/13/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра соціоекономіки та управління персоналом)	22 (3) 0.16 %	
з програми обміну базами даних (0.47 %)			
координати номер*	заг. список	кількість цитирує СББ (PPL MENTIS)	
1	Курсова робота Дмитришин Г.В.9.05ПТ-23 5/20/2025 Mykhailo Tugan-Baranovskiy Donetsk National University of Economics and Trade (Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovskiy)	20 (3) 0.15 %	
2	2022_60730000_Zhuzhukin_Maksym_Dmytrovykh_96962 10/26/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	15 (2) 0.11 %	
3	Mag_робота_Кремінський_Дмитро_073_AM_2024 11/29/2024 Ukrainian national aviation university (ННІАУ Кафедра технологій управління)	14 (2) 0.10 %	
4	Удосконалення методики оцінювання інноваційного потенціалу національної економіки 5/5/2025 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	9 (1) 0.07 %	