

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**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

07 – Управління та адміністрування

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

073 - Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Інноваційні технології в оцінюванні персоналу на підприємстві»

здобувача: Лях Іванни Олексіївни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Варіс Ірина Олександрівна

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

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління  
персоналом, доктор економічних наук, професор

Лопушняк Г.С.

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**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

\_\_\_\_\_ О.І. Кравчук  
(підпис) (ініціали, прізвище)  
\_\_\_\_\_ 202\_ р

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Г.С.  
Лопушняк (підпис) (ініціали, прізвище)  
\_\_\_\_\_ 202\_ р

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ  
здобувачу вищої освіти Лях Іванні Олексіївні  
Денної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему  
**«Інноваційні технології оцінювання персоналу підприємства»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №

\_\_\_\_\_

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ  
«Сільпо-Фуд»**

## План кваліфікаційної бакалаврської роботи

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.**

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Сільпо-Фуд»**

**РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Сільпо-Фуд»**

**Об'єкт дослідження:** процеси оцінювання персоналу з використанням інноваційних технологій на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу на підприємстві.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** аналіз теоретико-методичних засад інноваційних технологій оцінювання персоналу, дослідження сучасних підходів до оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення та впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу на основі аналізу практик та потенційних можливостей їх застосування.

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

**У Розділі 1**

- визначити концептуальні засади оцінювання персоналу в сучасних умовах;
- проаналізувати сучасні методи та технології оцінювання персоналу;
- дослідити інноваційні технології в оцінюванні персоналу: визначення та особливості;

**У Розділі 2**

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати практики оцінювання персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»
- оцінити ефективність практик оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»

**У Розділі 3**

- розробити пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти від пропозицій щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Завдання підготував**

**науковий керівник**

*(підпис)*

**доцент Варіс І.О.**

*(ініціали, прізвище)*

**27 вересня 2024 р.**

**Завдання одержав**

**здобувач**

*(підпис)*

**Лях І.О.**

*(ініціали, прізвище)*

**27 вересня 2024 р.**

## РЕФЕРАТ

Інноваційні технології в оцінювання персоналу на підприємстві

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перші 2 з яких мають по 3 підпункти і останній третій – 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми оцінювання персоналу в організації, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 73 аркуша, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі наявні 17 таблиць, 6 рисунків та один додаток. Під час написання використано 50 джерел.

Також робота містить результати практичної наукової діяльності: Наукова стаття «Цифрова трансформація управління досвідом працівника: інструменти, практики та тренди», що була видана у журналі Прикарпатського університету імені Василя Стефаника в соавторстві з Варіс І.О. та Кравчук О.І.

**Об'єктом дослідження є** процеси оцінювання персоналу з використанням інноваційних технологій на підприємстві **ТОВ «Сільпо-Фуд»**.

**Предметом дослідження є** теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу на підприємстві.

**Метою кваліфікаційної роботи є** обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу на підприємстві **ТОВ «Сільпо-Фуд»**.

**Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:**

- визначити концептуальні засади оцінювання персоналу в сучасних умовах;
- проаналізувати сучасні методи та технології оцінювання персоналу;
- дослідити інноваційні технології в оцінюванні персоналу: визначення та особливості;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати практики оцінювання персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;

- оцінити ефективність практик оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розробити пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти від пропозицій щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Методами дослідження** є методи аналізу та синтезу, порівняння, систематизація та пояснення для опрацювання теоретичного матеріалу; опитування та емпіричний метод для дослідження стану поточних методів оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Наукова новизна роботи** полягає в узагальненні та систематизації сучасних підходів до оцінювання персоналу з акцентом на інноваційні технології, зокрема цифрові платформи та автоматизовані інструменти. У роботі запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу на основі аналізу досвіду ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Практичне значення роботи** полягає у аналізі поточних методів оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» та розробленні рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій в оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Ключові слова:** оцінювання персоналу, менеджмент персоналу, інноваційні технології, цифрові інструменти, автоматизація, управління персоналом, штучний інтелект.

## Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми  
«Менеджмент персоналу»

*Лях Іванни Олексіївни*

на тему «*Інноваційні технології в оцінюванні персоналу на підприємстві*»

- 1. Актуальність теми.* В умовах цифровізації економіки, нестабільності ринку праці та трансформації функцій HR фахівців особливої значущості набуває пошук ефективних підходів до оцінювання персоналу. Інноваційні технології – такі як автоматизовані платформи, штучний інтелект, системи зворотного зв'язку – дозволяють підвищити об'єктивність, прозорість і оперативність оцінювання працівників. Актуальність теми роботи зумовлена необхідністю впровадження таких рішень на українських підприємствах для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Робота має чітку структуру, ґрунтовний теоретичний базис і практичну спрямованість. У першому розділі представлено систематизований аналіз сучасних і традиційних методів оцінювання персоналу, розкрито зміст інноваційних технологій у цій сфері. Другий розділ містить глибокий аналіз стану оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» з використанням емпіричних методів. У третьому розділі обґрунтовано доцільність впровадження цифрових HRM систем, оцінено очікувані соціально-економічні ефекти.
- 3. Наявність самостійних розробок автора.* Авторкою запропоновано власну типологію інноваційних технологій оцінювання персоналу та представлено порівняльну характеристику сучасних інструментів оцінювання; розроблено конкретні пропозиції щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві із залученням хмарних рішень (SAP SuccessFactors, Bamboo HR, Workday тощо) та інструментів зворотного зв'язку. надані витрати на реалізацію пропозицій та описані очікувані економічні та соціальні ефекти.
- 4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Теоретичні положення роботи узагальнюють сучасні наукові підходи до оцінювання персоналу та містять авторське визначення ключових понять. Практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та інших підприємств, які прагнуть підвищити якість HR аналізу та прийняття управлінських рішень.
- 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.

15.05.2025

Варіс І.О.

## Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Лях І.О.

на тему «Інноваційні технології оцінювання персоналу підприємства»

*Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.* У сучасних умовах швидкої цифровізації та зміни підходів до управління персоналом тема роботи є надзвичайно актуальною. Впровадження інноваційних технологій в оцінювання персоналу дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, забезпечити об'єктивність оцінки та сприяти професійному розвитку співробітників. Враховуючи, що в «Сільпо» не лише вже впроваджено інноваційну систему оцінювання, а й проводиться оновлення цієї системи шляхом тестування пілотного проєкту, результати цієї роботи можуть бути корисними для подальшої оптимізації існуючих HR-процесів.

*Якість проведеного дослідження.* Робота демонструє глибоке розуміння предмета дослідження та охоплює широкий спектр сучасних методів оцінювання персоналу. Авторка ґрунтовно проаналізувала як класичні методики оцінювання, так і новітні технологічні рішення. Використані джерела є актуальними, а проведений аналіз має логічну структуру.

*Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Робота відзначається актуальністю та практичною спрямованістю, оскільки досліджує сучасні підходи до оцінювання персоналу з акцентом на цифрові інструменти та інноваційні технології. Авторка демонструє вміння критично аналізувати існуючі методи, порівнювати їх ефективність і робити обґрунтовані висновки. Значною перевагою є глибокий аналіз «Сільпо-фуд», що дозволяє не лише теоретично розглянути проблему, а й запропонувати конкретні рішення, які можуть бути впроваджені на практиці. Робота логічно структурована, містить сучасні джерела інформації та враховує особливості цифрових HR-інструментів, що робить її цінною для подальших досліджень і практичного застосування.

*Зауваження.* У роботі бракує аналізу підходів до оцінювання персоналу в міжнародних компаніях, особливо тих, які застосовують передові технології. Це дозволило б порівняти ефективність різних моделей та обґрунтувати вибір інноваційних рішень.

*Практична значущість висновків і рекомендацій.* Представлені висновки та рекомендації можуть бути корисними для компаній, які впроваджують цифрові технології в оцінювання персоналу. Зокрема, методологічні підходи та рекомендації, викладені в роботі, можуть бути адаптовані для вдосконалення внутрішніх систем оцінювання. У випадку «Сільпо-фуд» деякі запропоновані ідеї можуть бути інтегровані у вже існуючу систему оцінювання та навчання персоналу, що дозволить підвищити її ефективність.

Місце роботи та посада рецензента \_\_\_\_\_

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) \_\_\_\_\_ (підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: \_\_\_\_\_ (посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Концептуальні засади оцінювання персоналу в сучасних умовах.....	6
1.2 Сучасні методи та технології оцінювання персоналу.....	13
1.3 Інноваційні технології в оцінюванні персоналу: визначення та особливості.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ Сільпо-Фуд».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд».....	28
2.2 Аналіз практик оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд».....	38
2.3. Оцінка ефективності практик оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» ....	47
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «Сільпо-Фуд».....	52
3.1. Пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд».....	52
3.2. Соціально-економічні ефекти від пропозицій щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд».....	58
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Наразі існує потреба адаптації управлінських практик до умов невизначеності, спричинених повномасштабною війною в Україні, яка кардинально змінює підходи до роботи з персоналом. Чинні методи оцінювання працівників часто не відповідають сучасним викликам через їх недостатню гнучкість та обмеженість у відображенні реальної ефективності в кризових умовах. Інноваційні технології, такі як автоматизовані системи аналізу та штучний інтелект, сприяють оперативній адаптації підприємства до змін, ефективному використанню персоналу та ухваленню виважених управлінських рішень. У контексті відновлення економіки України та дефіциту кадрів, впровадження таких технологій стає дуже важливим для підвищення ефективності підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Оцінювання персоналу досліджували Цимбалюк С.О., Білик О.М., Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Лозовський О. Іванченко Г.В., Літинська В., Остапчук Т. Менеджмент персоналу досліджували Колот А.М. та Лопушняк Г.С. Сучасні методи оцінювання персоналу розглядали Сиволап Л., Галіцина А., Атанасов М., Борданова Л.С., Лозова В.А., Гончаренко О.Г., Коновалова В.Ю., Погуда Н.В. Інноваційні технології в менеджменті персоналу досліджували Павлішина Н.М., Харін А.В., Сунтходу С., Шетті С., Герасименко О., Бровченко В., Корсунська М., Гуцуляк Н. Цифровізацію в менеджменті персоналу вивчали Кравчук О.І., Варіс І.О., Паращук Є., Челядінова Н.Г., Куделя В.І., Аннемік Х. Т. Ван Дер Шафт, Ксандер Д., Луб Та Омар Н. Солінгер, Літорович О., Орел Ю.Л, Смаглюк А.А.

**Метою кваліфікаційної роботи** є визначення теоретико-методичних основ та розробка прикладних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:**

- визначити концептуальні засади оцінювання персоналу в сучасних умовах;
- проаналізувати сучасні методи та технології оцінювання персоналу;

- дослідити інноваційні технології в оцінюванні персоналу: визначення та особливості;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати практики оцінювання персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- оцінити ефективність практик оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розробити пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти від пропозицій щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Об'єктом дослідження є** процеси оцінювання персоналу з використанням інноваційних технологій на підприємстві **ТОВ «Сільпо-Фуд»**.

**Предметом дослідження є** теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу на підприємстві.

**Методами дослідження є** методи аналізу та синтезу, порівняння, систематизація та пояснення для опрацювання теоретичного матеріалу; опитування та емпіричний метод для дослідження стану поточних методів оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Практичне значення роботи** полягає у аналізі поточних методів оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» та розробленні рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій в оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Характер виконання кваліфікаційної роботи:** в ініціативному порядку.

**Наукова апробація отриманих результатів:** дослідження впливу цифрових технологій на управління досвідом працівників було розглянуто в науковій статті «Цифрова трансформація управління досвідом працівника: інструменти, практики та тренди», що була видана у журналі Прикарпатського

університету імені Василя Стефаника. Стаття акцентує увагу на інструментах та практиках для оптимізації цього процесу. Разом з Кравчук О.І. та Варіс І.О. було проаналізовано тенденції цифрової трансформації в управлінні персоналом, що має практичне значення для оцінювання та розвитку кадрів [1].

*Інформаційна база дослідження* включає наукові статті, навчальні посібники та підручники, нормативно-правові акти, внутрішня документація та офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд», електронні ресурси.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.

### 1.1 Концептуальні засади оцінювання персоналу в сучасних умовах.

Оцінювання персоналу є одним із ключових елементів системи управління персоналом на підприємстві, яке дозволяє визначати рівень компетентності працівників, оцінювати їхній внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства та виявляти напрями розвитку. В сучасних умовах, коли ринок праці змінюється під впливом цифровізації та глобалізації, роль ефективного оцінювання персоналу значно зростає.

Методологію оцінювання персоналу в її сучасному вигляді розглядала велика кількість науковців. Цимбалюк С.О. та Білик О.М. вивчали оцінювання персоналу у своїй роботі, що висвітлює ключові аспекти оцінювання персоналу як складової управління персоналом. У посібнику автори розглядають інструменти, методи збору та аналізу інформації про працівників, методи оцінювання результатів праці, організаційні та методологічні засади комплексного оцінювання, зокрема атестації. Особливу увагу приділено технології Assessment Center, процедурі регламентації оцінювання та використанню його результатів в управлінні персоналом [2].

Остапчук Т. разом з соавторами в своїй роботі сформувавши методологічний підхід до оцінювання в HR менеджменті, базуючись на концептуальній моделі. Виокремлено цілі, принципи (оптимальність, прозорість, системність), методи (традиційні та новітні, як-от асесмент-центр, KPI) та інструменти оцінювання. Метрики згруповано за HR бізнес-процесами, зокрема рекрутингом, навчанням і мотивацією. Автори наголошують на важливості цифрових інструментів для комунікації та вдосконалення оцінювання HR процесів [3].

Атанасов М. в своїй праці досліджує особливості сучасних методів оцінювання персоналу, їхні переваги та недоліки. На думку автора, процедура оцінювання є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом. Наголошено, що вибір методів залежить від потреб підприємства, оскільки кожен із сучасних підходів має свої специфічні переваги та обмеження. Автор акцентує увагу на необхідності ретельного аналізу та адаптації «пакета» методів для забезпечення максимальної ефективності оцінювання персоналу [4].

Стаття Нетреби Н. досліджує методи оцінювання ефективності підприємств і продуктивності персоналу, зокрема системи KPI та BPM в антикризовому менеджменті. Автор підкреслює важливість аналізу фінансових і нефінансових показників, а також роль персоналу у підвищенні ефективності [5].

Методи оцінювання працівників у різних галузях підкреслюють важливість сучасних підходів для покращення ефективності управління персоналом. Літинська В. А. в своїй роботі досліджує процес оцінювання в закладах вищої освіти, пропонуючи шість етапів: вибір методів, визначення показників, їх кількість, систему оцінювання, розрахунок коефіцієнта кар'єрного просування та підбиття підсумків [6]. Погуда Н. В. аналізує методи у сфері туризму та готельного бізнесу, зокрема Grading, Balanced Scorecard, Assessment Centre, MBO, «360 градусів» і KPI, наголошуючи на мотиваційному потенціалі KPI [7]. Герасименко О. О. та Бровченко В. Є. досліджують інноваційні підходи в банківській сфері, акцентуючи на Assessment Centre та KPI як способах підвищення відповідності працівників посаді [8]. Усі автори демонструють, як адаптація методів до специфіки галузі покращує ефективність організацій.

Дослідження Варіс І., Кравчук О. та їхніх співавторів детально розкривають аспекти цифровізації менеджменту персоналу, аналізуючи її вплив та виклики. У своїй статті стосовно цифровізації технології менеджменту персоналу в умовах пандемії COVID-19 [9]. Науковці акцентують увагу на активізації цифрових HR технологій, таких як комунікаційні роботи, соціальні мережі, аналіз Big Data, машинне навчання та хмарні технології. Вони вказують на проблеми впровадження цих інструментів у контексті прискореної цифровізації, спричиненої пандемією, та

пропонують шляхи їх вирішення. У наступній роботі авторів досліджуються теоретичні аспекти цифровізації, її переваги, недоліки та вплив на HR процеси [10]. В роботі зосереджено особливу увагу на аналізі програмних засобів для автоматизації процесів управління персоналом, визначенню найефективніших HRM систем та розробленні підходів до їх адаптації на вітчизняному ринку. В іншому дослідженні Варіс І. та Кравчук О. аналізують сучасні HRM системи, їхній функціонал та здатність оптимізувати основні HR процеси [11]. Досліджено способи автоматизації роботи з документами, оцінено переваги використання платформ для управління персоналом, а також запропоновано рекомендації щодо оцінювання ефективності цифровізації в компаніях. Усі три роботи підкреслюють важливу роль цифрових інструментів у підвищенні конкурентоспроможності організацій і адаптації їх до умов сучасного ринку.

Сучасні дослідження методів оцінювання працівників акцентують на необхідності впровадження новітніх технологій для гарантування об'єктивності та точності результатів. Заннатул Наєм та М.Д. Афтаб Уддін у своїй статті пропонують використання алгоритмів штучного інтелекту для оцінювання ефективності працівників, враховуючи фізичні, соціальні та економічні чинники, що дозволяє забезпечити безсумнівну неупередженість результатів [12]. Дженніфер Маршалл та інші досліджують вплив дистанційної роботи на добробут працівників, зокрема у сфері пренатальних послуг, показуючи, як гібридні моделі можуть покращити якість життя працівників, зберігаючи при цьому ефективність їх роботи [13]. Тошікі Фукудзаки та Шінья Такеда вивчають зв'язок між когнітивною гнучкістю, депресією та продуктивністю працівників, підкреслюючи стабільність когнітивної функції та відсутність значного впливу депресії на робочі результати здорових працівників [14]. Усі автори демонструють, як сучасні підходи та інструменти можуть покращити процеси оцінювання, сприяючи більш справедливому та ефективному управлінню персоналом.

Сучасна методологія оцінювання персоналу є багатовимірним процесом, що активно адаптується до викликів сьогодення. Аналіз наукових праць демонструє, що дослідження в цій галузі охоплюють як традиційні, так і інноваційні підходи,

фокусує на їхньому практичному застосуванні в різних галузях. Водночас варто зазначити, що інноваційні технології в оцінюванні персоналу ще недостатньо вивчені. Науковці та практики лише починають формувати концептуальне підґрунтя для інтеграції цифрових інструментів у процес оцінювання. Це відкриває перспективи для подальших досліджень і розроблення нових методик, які враховуватимуть специфіку сучасного бізнес-середовища. Сучасна методологія оцінювання персоналу знаходиться на перетині традиційних підходів і цифрових інновацій та є важливим елементом управління персоналом, здатним сприяти підвищенню ефективності організацій, адаптації до змін і підтримці конкурентоспроможності на динамічному ринку праці.

Розуміння концептуальних засад оцінювання персоналу починається з аналізу різних підходів до його визначення. У науковій літературі поняття "оцінювання персоналу" трактується по-різному залежно від акцентів на цілях, методах та результатах цього процесу.

Для глибшого розуміння цього поняття розглянемо основні визначення, які наводяться в працях дослідників та визнані в управлінській практиці у вигляді табл. 1.1 визначення терміну «оцінювання персоналу».

На основі запропонованих визначень оцінювання персоналу, підсумуємо, що переважна частина дослідників визначає оцінювання персоналу як систематичний процес визначення відповідності якостей, поведінки чи результатів працівників певним вимогам, стандартам або очікуванням. Таким чином, спільним у всіх підходах є акцент на об'єктивності та співставленні з певними критеріями.

Спираючись на аналіз наукових підходів до тлумачення поняття «оцінювання персоналу», можна сформулювати авторське визначення, яке відображає комплексність цього процесу, його важливість для управління людськими ресурсами та його роль у досягненні стратегічних цілей організації, а саме «оцінювання персоналу» – це системний процес аналізу та вимірювання професійних, особистісних і поведінкових характеристик працівників з метою визначення відповідності їхніх компетентностей, результатів діяльності та потенціалу встановленим вимогам посади, стратегічним цілям організації та

очікуваним стандартам ефективності. Варто зазначити, що результати оцінювання є основою для ухвалення управлінських рішень щодо розвитку кар'єри, підвищення продуктивності праці та оптимізації кадрової політики.

Таблиця 1.1 – Визначення «оцінювання персоналу».

Автор	Трактування терміну
Цимбалюк С. О., Білик О. М.	Оцінювання працівників — це процес дослідження і вимірювання певних професійно значущих характеристик чи досягнутих результатів професійної діяльності працівника (групи працівників) та порівняння їх зі встановленими параметрами (нормами, вимогами, стандартами, еталонами тощо). За допомогою оцінювання визначається міра відповідності працівника посаді, яку він обіймає (професії, за якою працює), і рівень досягнення ним очікуваних результатів праці. За результатами оцінювання також з'ясовується потенціал працівників, важливий для реалізації стратегії організації.
Соколовська В. В., Бабчинська О. І.	Оцінювання персоналу — це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця
Лойко І. Г	Оцінювання персоналу слід розглядати як цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця
Дідур К. М.	Оцінювання персоналу розглядають як процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності рис працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
Лобза А. В., Щербина К. В	Оцінювання персоналу – це складний та багатогранний процес визначення рівня професійних і особистісних рис працівника, за результатами якого необхідно здійснювати управління його кар'єрним просуванням у межах певної організації
Сиволап Л. А., Галіцина А. О	Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, що впливають із його виробничих завдань

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 15].*

Отже, оцінювання персоналу можна розглядати як системний процес, який поєднує аналіз професійних, особистісних характеристик працівників та результатів їхньої діяльності з метою ухвалення стратегічних управлінських рішень. Відмінності у визначеннях підкреслюють багатогранність цього процесу, який адаптується до потреб організації та змін у середовищі праці.

Оцінювання персоналу спрямоване на досягнення конкретних цілей, які забезпечують ефективне управління працівниками в організації. Серед основних цілей дослідники переважно визначають наступні, які проілюстровано на рис. 1.1



Рисунок 1.1 – Цілі оцінювання персоналу.

*Джерело: сформовано автором на основі [16; 17; 3]*

Існує підхід, згідно з яким основною метою оцінювання персоналу є отримання об'єктивної інформації щодо:

- досягнення працівниками поставлених цілей і результатів діяльності (KPI);
- рівня розвитку важливих професійних якостей і компетентностей;
- потенціалу працівників, включаючи компетентності, які не використовуються на поточних посадах, але можуть бути корисними при переході на інші ролі, зокрема керівні;
  - рівня трудової активності, мотивації та лояльності;
  - ступеня задоволення працівників умовами роботи, винагородою, режимом праці та відпочинку, а також взаєминами в колективі і можливостями для професійного та кар'єрного зростання [2].

Серед усіх цілей і напрямків оцінювання персоналу основною є покращення управління діяльністю організації. Для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно ефективно управляти персоналом і організувати його роботу. Ключовим етапом цього процесу є оцінювання кадрів, яка служить

відправною точкою для вдосконалення персоналу, підвищення його мотивації та належного визначення оплати праці.

Оцінювання персоналу має дві основні функції: орієнтувальну та стимулювальну. Орієнтувальна функція полягає в тому, що завдяки самооцінюванню або оцінюванню з боку інших, особа усвідомлює свій стан і поведінку, що дозволяє визначити напрямки та методи подальших дій. Стимулювальна функція оцінювання, основана на переживанні успіху чи невдачі, допомагає підтвердити правильність чи неправильність вибраної стратегії поведінки, мотивуючи людину до активних дій у певному напрямку. Крім того, можна виділити додаткові функції оцінювання персоналу, такі як:

- управлінська — забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень;
- коригувальна — полягає в застосуванні заходів для усунення прогалин у знаннях, уміннях та компетентностях, виявлених під час оцінювання;
- прогностична — надає працівнику дані для оцінювання результатів своєї праці та методики для їх подальшого вдосконалення [15].

Оцінювання персоналу може ефективно виконувати свої функції за умови, що базування на принципах, представлених на рис. 1.2

Визначення концептуальних засад оцінювання персоналу в сучасних умовах демонструє, що цей процес є ключовим елементом ефективного управління працівниками в організації, який включає систематичне визначення відповідності професійних, особистісних характеристик та результатів діяльності працівників певним стандартам, вимогам і очікуванням.

Аналізуючи наукові підходи, можна виділити кілька спільних характеристик оцінювання:

- об'єктивність і системність, що забезпечують чітке співставлення з критеріями;
- комплексність, яка охоплює різні аспекти трудової діяльності та характеристик працівників;

- орієнтація на стратегічні цілі організації, що дозволяє використовувати результати оцінювання для ухвалення важливих управлінських рішень.

#### Демократизм

- участь громадськості, залучення колег і підлеглих до процесу оцінювання

#### Загальність

- оцінюються всі працівники

#### Систематичність

- оцінювання проводиться регулярно

#### Невідворотність

- обов'язковість оцінювання

#### Результативність

- обов'язкове та оперативне впровадження заходів за результатами оцінювання

#### Об'єктивність

- використання комплексної системи показників для характеристики працівників

#### Всебічність

- оцінюються всі аспекти діяльності та особисті якості працівника

#### Гласність

- широке ознайомлення персоналу з порядком та методикою оцінювання, доведення результатів до зацікавлених осіб

### Рисунок 1.2 – Принципи оцінювання працівників

*Джерело: сформовано автором на основі [15].*

Оцінювання персоналу не тільки дозволяє виявляти поточні сильні та слабкі сторони працівників, але й слугує основою для прогнозування їхнього розвитку, формування мотиваційних програм і вдосконалення організаційних процесів. У сучасних умовах, позначених цифровізацією та глобалізацією, ефективне оцінювання стає важливим інструментом адаптації до змін і підтримки конкурентоспроможності підприємства.

## 1.2. Сучасні методи та технології оцінювання персоналу

Методологічний апарат оцінювання в HR менеджменті підприємства ґрунтується на комплексі загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволяють

оцінити рівень ефективності, вплив чинників, їхню значущість для підприємства, а також відстежувати динаміку та тенденції змін.

Наразі існує велика кількість методів оцінювання персоналу, які науковці класифікують за різними категоріями та групами. Основними критеріями аналізу методів є поділ їх на традиційні (або стандартні) та сучасні (або новітні). Водночас, дослідники наводять порівняльну характеристику, визначаючи переваги та недоліки кожного з методів [3, 18]. Однак, на думку Антанасова М.В., система оцінювання є ефективною лише за умови комплексного підходу, структуру якого можна представити у вигляді моделі, що зображена на рис. 1.3. За запропонованою моделлю, комплексне оцінювання працівника об'єднує три групи характеристик: якості працівника, трудову поведінку та результати діяльності.

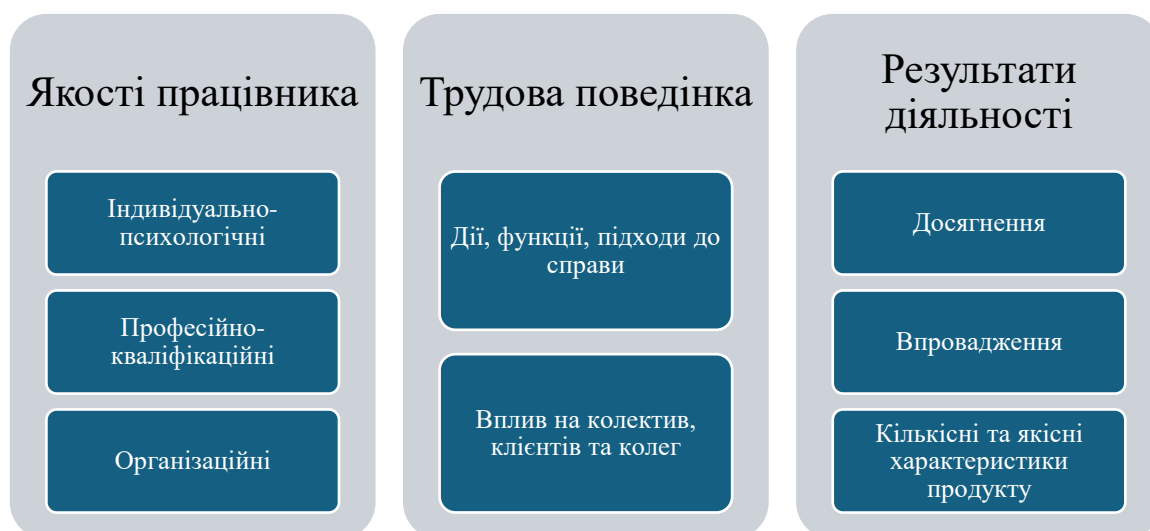


Рисунок 1.3. – Система оцінювання за Антанасовим М.В.

*Джерело: сформовано автором на основі [18].*

Антанасов М. В. також розподіляє методи оцінювання персоналу на традиційні та сучасні, що продемонстровано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація методів оцінювання персоналу

Традиційні методи	Сучасні методи
Біографічний метод	Методи моделювання ситуації
Ранжування	Метод комітетів
Метод заданої бальної оцінювання	Метод «360 градусів»
Метод графічного профілю	Метод ділових ігор
Метод попарних рівнянь	Метод управління за цілями
Оцінювання за результатами	Метод вирішальних ситуацій
	Метод асесмент центру
	Аналіз людських ресурсів

*Джерело: сформовано автором на основі [18].*

В своїй роботі Остапчук Т. та її колеги запропонували дещо іншу модель розподілу методів оцінювання персоналу на стандартні та новітні. До стандартних наукових методів автори відносять методи системного підходу, логічний, факторного аналізу, статистичний, графічний, інтерв'ю, опитування, тестування, бальний метод та інші. До сучасних методів автори віднесли: управління за цілями (Management by Objectives, MBO); кругове оцінювання (360градусів); асесмент-центр; оцінювання за компетентностями; ранговий метод; метод незалежних суддів; КРІ (оцінювання за ключовими показниками ефективності) та метод інтегрального показника.

Цей перелік методів не є вичерпним, і кожне підприємство має можливість обирати найбільш підходящі методи оцінювання ефективності управління людськими ресурсами, враховуючи всі переваги та недоліки їхнього застосування.

Сиволат Л.А. та Галіцина А., своєю чергою, зазначають, що всі методи як в українській, так і в зарубіжній літературі умовно можна поділити на три групи: якісні, кількісні та комбіновані.

- до першої групи належать описові методи, які відображають характеристики працівників без їхнього кількісного вимірювання; ці методи відомі як якісні;

- друга група включає комбіновані методи, що поєднують описовий підхід із кількісними параметрами, сформованими на основі первинних якісних даних;

- третя група об'єднує методи, які дозволяють отримати об'єктивну числову оцінку професійних якостей працівників, тобто кількісні показники [16].

Така класифікація надає можливість вибору оптимального інструменту оцінювання в залежності від завдань, які ставляться перед підприємством, специфіки оцінювання та вимог до точності результатів.

Ту Доан Нгок Вуонг та Лой Тан Нгуєн визначили наступні методи оцінювання персоналу в своєму систематичному огляді ключових стратегій вимірювання ефективності працівників у компаніях: управління за цілями (MBO); 360-градусний зворотній зв'язок; метод Assessment Center; метод обліку людських ресурсів; матриця ефективності працівників (EPM) [19].

У ході дослідження було проаналізовано різні підходи до класифікації методів оцінювання персоналу, що дозволило виокремити найбільш поширені з них, які активно застосовуються на підприємствах. Опис цих методів подано нижче.

*360-градусний зворотний зв'язок.* Метод оцінювання 360 — це постійний аналіз зворотного зв'язку про трудову діяльність працівника або групи від різних зацікавлених сторін, таких як керівники, підлеглі, колеги та клієнти. Метод спрямований на всебічне оцінювання, що включає компетентний аналіз за попередньо визначеними критеріями, часто з елементами самооцінювання. Його особливостями є анонімність, структурованість процесу, залучення широкого кола експертів та акцент на подальшому розвитку працівника через індивідуальні плани. Метод популярний серед міжнародних компаній завдяки об'єктивності та ефективності в покращенні як особистих, так і професійних якостей працівників [21; 22].

*Method Assessment Center. Assessment Center* — це багатокomпонентна технологія комплексного оцінювання професійних компетенцій, особистісних якостей працівників та їхнього потенціалу. Вона ґрунтується на моделюванні реальних виробничих ситуацій і передбачає використання різноманітних діагностичних інструментів і методик. Головна мета цієї технології — виявити, проаналізувати та оцінити рівень сформованості ключових професійних компетентностей у штучно створених ситуаціях, що відображають типові умови конкретної професійної діяльності. Assessment Center забезпечує об'єктивну й надійну оцінку професійного рівня працівників, їхнього управлінського потенціалу, а також дозволяє сформулювати ефективну стратегію подальшого розвитку й навчання. Метод спрямований на ідентифікацію кандидатів, які найбільше відповідають вимогам посади та мають потенціал для успішного виконання професійних завдань. Завдяки застосуванню різнопланових завдань і змодельованих ситуацій, що охоплюють ключові аспекти професійної діяльності, кандидати мають можливість продемонструвати свої здібності, а участь незалежних експертів гарантує об'єктивність результатів [23; 2].

*Оцінювання на основі ключових показників ефективності (КРІ).* КРІ — це система оцінювання, що дозволяє організації вимірювати рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей. Такий підхід дає змогу контролювати діяльність підприємства загалом, а також оцінювати ефективність роботи окремих працівників або підрозділів і їхній внесок у кінцеві результати. Показники можуть мати як кількісне (наприклад, час, обсяг продукції, прибуток), так і якісне вираження (наприклад, рівень професійної компетентності чи якість обслуговування). Оцінювання здійснюється за допомогою спеціальних КРІ-матриць, у яких зазначаються цілі, завдання, їхня пріоритетність, одиниці вимірювання, планові та фактичні показники. На основі зібраних даних проводиться аналіз результативності працівника і визначаються напрями для подальшого розвитку. Застосування КРІ зарекомендувало себе як ефективний інструмент для підвищення прибутковості, зменшення витрат і зростання продуктивності праці [20].

*Ранговий метод.* Ранговий метод оцінювання персоналу передбачає формування шкали особистих якостей працівника, яку використовують для визначення відповідності працівника своїй посаді. Цей метод дозволяє оцінити, наскільки добре працівник виконує свої обов'язки, порівнюючи його з іншими працівниками за певними критеріями. Шкала особистих якостей може включати такі показники, як професійні навички, рівень компетентності, комунікативні здібності та інші важливі характеристики. Результати оцінювання допомагають керівництву ухвалювати виважені рішення стосовно кар'єрного зростання працівників, організації їх навчання та мотивації [3].

*Управління за цілями (МВО).* Метод оцінювання «Управління за цілями» (Management by Objectives, МВО) — це підхід до оцінювання результатів, за якого цілі в межах системи управління ефективністю визначаються спільно всіма основними учасниками процесу: працівниками, керівниками та менеджерами. МВО розпочинається з постановки чітких індивідуальних цілей, розроблення плану їх досягнення і подальшого виконання цього плану працівником. Такий підхід дає змогу об'єктивно оцінювати результати діяльності, вчасно вносити

корективи й формувати нові завдання на перспективу. Основною особливістю МВО є акцент на важливості робочих результатів. Цей метод, розроблений Пітером Друкером, підкреслює значення спільного створення цілей та самооцінювання. МВО сприяє неупередженості, забезпечує багаторазовий зворотний зв'язок та стимулює підвищення продуктивності працівників через мотиваційні заходи [23; 19].

*Матриця ефективності працівників (EPM).* Матриця ефективності працівників – це комплексна модель оцінювання, яка враховує всі можливі показники ефективності працівника в організації та виявляє пропуски або області, що потребують більшої уваги. Дана модель дозволяє визначити стратегічні цілі організації та перетворити їх на показники ефективності через ієрархічний та спільний підхід, інтегруючи різні класи досягнень бізнесу та поєднуючи фінансові та нефінансові аспекти з внутрішніми та міжнародними перспективами. EPM дозволяє відстежувати всі доступні показники ефективності організації. [24]

На основі наданої інформації, сформуємо порівняльну характеристику приведених методів оцінювання персоналу, що представлено в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика методів оцінювання працівників.

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
<i>360-градусний зворотний зв'язок</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Всебічний аналіз з урахуванням різних точок зору.</li> <li>2. Підвищення об'єктивності оцінювання.</li> <li>3. Анонімність забезпечує чесність відповідей.</li> <li>4. Стимулює самоаналіз і розвиток працівників.</li> <li>5. Використання для різних рівнів персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика витрата часу на опитування та аналіз даних.</li> <li>2. Ризик упередженості оцінювачів.</li> <li>3. Складність у підборі компетентних експертів.</li> <li>4. Не завжди підходить для малих колективів.</li> <li>5. Можливі конфлікти через різне сприйняття зворотного зв'язку.</li> </ol>
<i>Assessment Center</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Комплексний підхід до оцінювання компетентностей.</li> <li>2. Моделювання реальних трудових ситуацій.</li> <li>3. Можливість виявлення прихованого потенціалу працівників.</li> <li>4. Залучення незалежних експертів для об'єктивності.</li> <li>5. Універсальність для добору, навчання та розвитку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока вартість проведення.</li> <li>2. Трудомісткість підготовки та реалізації.</li> <li>3. Складність адаптації для нетипових професій.</li> <li>4. Залежність результатів від суб'єктивності оцінювачів.</li> <li>5. Можливість стресу для учасників через симуляцію складних ситуацій</li> </ol>

1	2	3
<i>КРІ (ключові показники ефективності)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Орієнтованість на конкретні результати.</li> <li>Легкість вимірювання та контролю.</li> <li>Підвищення прозорості процесів.</li> <li>Стимулювання досягнення цілей організації.</li> <li>Відповідність стратегічним цілям компанії.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Складність вибору релевантних показників.</li> <li>Ризик викривлення поведінки працівників (робота "на показники").</li> <li>Не враховує якісних показників.</li> <li>Обмежена гнучкість у змінних умовах.</li> <li>Потребує постійного оновлення та моніторингу.</li> </ol>
<i>Ранговий метод</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Простота реалізації та зрозумілість результатів.</li> <li>Можливість швидкого порівняння працівників.</li> <li>Легкість у використанні для невеликих колективів.</li> <li>Ефективний для виявлення лідерів.</li> <li>Простота для інтеграції з іншими методами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Високий рівень суб'єктивності.</li> <li>Орієнтація лише на внутрішній контекст.</li> <li>Відсутність глибокого аналізу компетентностей.</li> <li>Може викликати суперечки між працівниками.</li> <li>Не враховує особливості різних посад.</li> </ol>
<i>Управління за цілями (МВО)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Спільне формування цілей підвищує залученість працівників.</li> <li>Сприяє підвищенню відповідальності за результати</li> <li>Гнучкість у коригуванні цілей залежно від змін</li> <li>Орієнтованість на досягнення стратегічних результатів</li> <li>Забезпечення регулярного зворотного зв'язку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Труднощі у встановленні реалістичних цілей.</li> <li>Висока залежність від компетентності керівників.</li> <li>Може спричинити конкуренцію між працівниками.</li> <li>Фокус лише на короткострокових цілях.</li> </ol>
<i>Матриця ефективності працівників (ЕРМ)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Комплексне врахування показників ефективності.</li> <li>Зручність для аналізу слабких місць</li> <li>Підтримка прийняття стратегічних рішень</li> <li>Інтеграція фінансових і нефінансових аспектів.</li> <li>Підтримка довгострокового планування</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Складність моделювання ієрархії показників.</li> <li>Відсутність врахування специфічних аспектів діяльності.</li> <li>Може бути неактуальною в динамічних умовах.</li> <li>Потребує високого рівня технічної підтримки.</li> <li>Недостатньо враховує людський фактор.</li> </ol>

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу засвідчив їхню різноманітність, спрямованість на досягнення стратегічних цілей організації та урахування специфіки професійної діяльності. Методи, такі як 360-градусний зворотний зв'язок та Assessment Center, забезпечують комплексний підхід до оцінювання компетентностей і потенціалу працівників, тоді як КРІ та МВО

фокусуються на кількісному аналізі результатів діяльності. Водночас методи на основі матриць, зокрема EPM, інтегрують стратегічні показники з оперативними цілями, сприяючи виявленню зон розвитку. Недоліки окремих підходів, зокрема суб'єктивність чи вузька орієнтація на конкретні показники, можуть бути компенсовані шляхом комбінування кількох методів оцінювання. Таким чином, впровадження інтегрованих підходів до оцінювання персоналу сприятиме підвищенню його ефективності та розвитку ключових компетентностей у відповідності до потреб сучасного бізнес-середовища.

### **1.3. Інноваційні технології в оцінюванні персоналу: визначення та особливості.**

В сучасній науковій літературі наразі не запропоновано підходів до формулювання визначення інноваційних технологій в оцінюванні персоналу. Для формулювання даного визначення, спочатку розглянемо підходи до визначення терміну «Інновація». Аналіз визначення запропоновано в таблиці 1.4

Павлішина Н. М. та Харін А. В. в своїй роботі формулюють визначення інновації шляхом дослідження терміну цифровізація, яка веде за собою трансформації в усіх сферах суспільного життя, зумовлені впровадженням цифрових технологій [25]. Автори акцентують увагу на ролі споживача як драйвера процесу цифровізації та розглядають цифровізацію як ключовий процес, який трансформує економіку, бізнес-процеси та суспільство загалом та зазначають, що сучасні технології забезпечують оперативнішу та результативнішу обробку запитів клієнтів, персоналізацію взаємодії та мінімізувати потребу в особистій присутності. У статті підкреслюється, що цифрова економіка базується на використанні даних як ресурсу, що підвищує продуктивність і цінність послуг, а цифрова трансформація змінює мислення, управління та спосіб життя. Також акцентується увага на

формуванні нових бізнес-моделей, зокрема в рамках економіки спільного користування (Sharing economy), яка впливає на споживчі звички та бізнес-процеси.

Таблиця 1.4 - Підходи до визначення поняття «інновація» в науковій та нормативно-правовій літературі.

Автор	Визначення
<b>Статичний підхід «Інновація – як продукт»</b>	
Закон України «Про інноваційну діяльність», ст. 14	новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.
Іл'єнкова С.Д.	Кінцевий продукт інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, який впроваджений на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг
Фатхутдінов Р.А.	Кінцевий результат впровадження новації з метою зміни об'єкта управління і отриманні економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого ефекту
<b>Динамічний підхід «Інновація – як процес»</b>	
Буднікевич І.М., Школа І.М.	Процес, спрямований на розроблення та доведення наукової чи будь-якої іншої нової ідеї до стадії комерційного використання та поширення в економіці
Друкер П.	Дія, яка наділяє ресурси новою здатністю виробляти матеріальні та інтелектуальні цінності
Шумпетер Й.	Зміна з метою впровадження і використання нових виглядів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості

Джерело: складено автором на основі [25]

Сачін Сунтоду та Сушіла Шетті, своєю чергою, зазначають, що задля максимізації віддачі від інвестицій у людський капітал, організації переходять від традиційних підходів до інноваційних технологій, заснованих на хмарних рішеннях і програмному забезпеченні [26]. Такий підхід не лише підвищує продуктивність працівників на думку авторів, але й відповідає цілям організацій щодо ефективності витрат, адаптивності та стійкості. Сучасний розвиток менеджменту персоналу усе частіше включає співпрацю з розробниками програмного забезпечення для створення індивідуальних рішень, які ефективно вирішують актуальні проблеми.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій у сферу управління персоналом можна розглядати як сукупність сучасних методів і підходів,

орієнтованих на підвищення ефективності управління людським капіталом організації.

На думку автора, спираючись на вищезазначену інформацію інноваційні технології в оцінюванні персоналу можна визначити як сучасні інструменти, методи та системи, засновані на використанні цифрових рішень, аналітичних платформ, штучного інтелекту, автоматизації та великих даних, які дозволяють ефективніше оцінювати професійні навички, компетентності, потенціал і результативність працівників. Вони спрямовані на підвищення об'єктивності оцінювання, скорочення витрат часу, забезпечення прозорості процесів та персоналізацію рекомендацій для розвитку персоналу.

Сьогодні доступна велика кількість інструментів для оцінювання персоналу, які охоплюють різноманітні аспекти цього процесу – від аналізу професійних компетентностей до оцінювання особистісних якостей працівників. Залежно від специфіки застосування ці інструменти можна згрупувати за кількома категоріями, які розглядаються нижче.

*Програмні забезпечення (ПЗ).* Ці системи дозволяють автоматизувати процеси збору та аналізу даних про працівників, що підвищує ефективність HR відділу та точність оцінювання. До прикладу розглянемо наступні програмні забезпечення: Bamboo HR, Workday, ADP Workforce Now, SAP SuccessFactors. , які є найпопулярнішими програмними інструментами для управління людськими ресурсами. Ці платформи дозволяють підприємствам автоматизувати процеси оцінювання працівників завдяки інтегрованим функціям управління показниками ефективності. Функціональні можливості перелічених ПЗ представлені в таблиці 1.5.

Завдяки своїм функціональним можливостям Bamboo HR, Workday, ADP Workforce Now, SAP SuccessFactors спрощують процес оцінювання персоналу, підвищує його точність і допомагають приймати зважені управлінські рішення, спрямовані на розвиток організації та працівників.

*Системи зворотного зв'язку.* Системи зворотного зв'язку допомагають організаціям отримувати відгуки від персоналу щодо їхньої роботи, взаємодії з

колегами та умов праці. Прикладами таких систем можуть слугувати SurveyMonkey або Officevibe [31; 32].

Таблиця 1.5 - Функціональні можливості системи Bamboo HR, Workday, ADP Workforce Now, SAP SuccessFactors в оцінюванні персоналу

Програмне забезпечення	Основні функції та можливості
<i>BambooHR</i>	Управління персоналом (зберігання даних працівників) Оцінювання ефективності (метрики продуктивності) Звіти та аналітика Автоматизація відпусток і відсутностей Інтерфейс для самостійного обслуговування працівників
<i>Workday</i>	Управління талантами та ефективністю Навчання і розвиток працівників Оцінювання ефективності на основі метрик Багатофункціональна аналітика Планування та кадрове управління Розробка індивідуальних планів розвитку
<i>ADP Workforce Now</i>	Оцінювання ефективності працівників через KPI Автоматизоване управління відпустками та компенсаціями Модулі для аналізу продуктивності та розвитку Вбудовані засоби для складання звітів Інтеграція з іншими HR системами
<i>SAP SuccessFactors</i>	Управління ефективністю та розвитком працівників Інтерфейс для керівників та працівників для оцінювання результатів Базування оцінок на компетентностях Аналітика результатів та досягнень Інструменти для зворотного зв'язку та коучингу

*Джерело: сформовано автором на основі [27-30].*

SurveyMonkey це багатофункціональний інструмент, який дозволяє легко створювати та налаштовувати опитування. Він дозволяє швидко адаптувати анкети до потреб організації та отримувати кількісні й якісні дані. Officevibe, в свою чергу, спеціалізується на вимірюванні залученості працівників. Його функціонал включає:

- регулярні міні-опитування для моніторингу задоволеності;
- відстеження динаміки емоційного стану команди;
- аналіз командних процесів.

Отримані дані дозволяють підприємствам своєчасно ідентифікувати проблеми у командній роботі та розробляти ефективні заходи для їхнього вирішення.

*Інструменти оцінювання особистісних якостей.* Оцінювання особистісних якостей працівників є важливим інструментом для визначення їхнього потенціалу в контексті організаційної діяльності, який дозволяє ефективно аналізувати здатність працівників до адаптації, роботи в команді, а також їхню схильність до

досягнення високих результатів. Одним із інструментів, що широко використовуються для таких цілей, є Hogan Assessment, який спеціалізується на вимірюванні ключових аспектів особистісної ефективності, таких як лідерські якості, стресостійкість, мотивація та міжособистісні навички. Метод був розроблений та ґрунтовно досліджений психологом Хоганом Р., який зробив вагомий внесок у розуміння зв'язку між особистісними характеристиками та професійною ефективністю. Завдяки цьому методу, організації можуть прогнозувати поведінку працівників в різних робочих ситуаціях, що дозволяє забезпечити більш обґрунтовані рішення в процесах рекрутингу та розвитку персоналу [33].

Іншим популярним інструментом є DISC, який оцінює чотири основні аспекти поведінки працівників: домінування, вплив, стабільність і відповідність. Метод був детально проаналізований у дослідженні Біду Г.К., який вивчав ефективність тесту DISC у контексті професійної діяльності. Цей метод допомагає оцінити, як працівники реагують на стресові ситуації, як взаємодіють з колегами та як налаштовують свою поведінку для досягнення організаційних цілей. Використання DISC дозволяє покращити комунікацію та взаємодію між членами команд, оптимізуючи робочу атмосферу та сприяючи підвищенню продуктивності [34].

Загалом, ці інструменти забезпечують глибоке розуміння психологічного профілю працівників, що дозволяє організаціям не тільки ефективніше управляти людськими ресурсами, але й створювати умови для розвитку високоефективних команд, здатних адаптуватися до змін та досягати високих результатів.

*Гейміфікація.* Переваги та особливості впровадження гейміфікаційних підходів у сфері управління персоналом були досліджені в роботі Варіс І. О., Кравчук О. І. та Зайцевою П. О. Автори наголошують на здатності гейміфікації покращувати мотивацію та взаємодію в командах. Гейміфікація застосовується для створення інтерактивних інструментів оцінювання, які поєднують навчання з розважальними елементами. Kahoot та Quizizz дозволяють проводити тестування у форматі гри. Такі платформи стимулюють працівників брати активну участь у процесі оцінювання та підвищують їхню залученість. Гейміфікація сприяє

створенню комфортної атмосфери під час оцінювання та підвищує його ефективність [35-37].

*Використання штучного інтелекту.* Штучний інтелект (ШІ) активно впроваджується у процес оцінювання персоналу завдяки його здатності аналізувати великі обсяги даних та знаходити закономірності. Актуальні аспекти впровадження штучного інтелекту в управління персоналом досліджували Айзенберг Т., а також Кравчук О. І., Варіс І. О. та Каленська Н. Г., які проаналізували як переваги та ризики застосування ШІ, так і пов'язані з цим етичні виклики. Штучний інтелект може бути використаний як мовна модель для автоматизації рутинних задач менеджера з персоналу, так і інтегрований у вже наявні інструменти. Використання ШІ дозволяє отримати глибше розуміння потенціалу кожного працівника та приймати більш обґрунтовані рішення [38; 39].

*Інструменти профайлінгу.* Сучасні методи оцінювання персоналу дедалі частіше інтегрують інноваційні технології профайлінгу, що дозволяють аналізувати не лише професійні компетентності, а й психологічні, поведінкові та когнітивні характеристики працівників (табл. 1.6). Особливості профайлінгу в HR сфері досліджували Кочума І. та Лакутін Д., які акцентували увагу на метапрограмному підході до відбору персоналу, а також аналітики Prague Education Center, що висвітлювали практичні аспекти професії профайлера. Застосування подібних технологій підвищує достовірність результатів оцінювання та підтримує ухвалення ефективних управлінських рішень.

Таблиця 1.6. - Сучасні інструменти профайлінгу для оцінювання персоналу

Категорія інструменту	Інструмент	Опис
1	2	3
<i>Аналіз психотипу та метаграм</i>	Методологія MBTI	Визначає когнітивні стилі мислення, особливості прийняття рішень та комунікації.
	Типологія DISC	Аналізує поведінкові риси (домінування, вплив, стабільність, відповідальність).
	Метапрограми	Допомагає визначити мотиваційний профіль, стиль мислення та реакцію на зміни.
	Психогеометрія	Методика для аналізу стилю мислення та способу взаємодії з оточенням.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
<i>Нейропрофайлінг та аналіз емоційного інтелекту</i>	Аналіз мікровиразів обличчя	Розпізнавання емоцій через нейромережі для визначення емоційного стану.
	Тестування на емоційний інтелект (EQ)	Оцінювання здатності керувати емоціями та розуміти емоції інших.
<i>Голосова аналітика та психолінгвістичний профайлінг</i>	Аналіз тональності та тембру голосу	Визначення рівня впевненості або стресу через аналіз голосових змін.
	Семантичний аналіз тексту	Виявлення мотивації, цінностей та емоційного стану працівника.
<i>Біометричний аналіз поведінки</i>	Графологічний аналіз	Оцінювання почерку та підпису для аналізу особистісних характеристик.
	Сканування очного контакту	Визначення рівня концентрації уваги та когнітивного навантаження.

*Джерело: розроблено автором на основі [40; 41]*

У сучасних умовах ефективно оцінювання персоналу є невід'ємним елементом управління людськими ресурсами, що забезпечує стратегічну адаптивність та підвищення продуктивності організації. Аналіз наявних інструментів оцінювання демонструє широкий спектр підходів, починаючи від традиційних програмних рішень, таких як Bamboo HR, Workday, ADP Workforce Now та SAP SuccessFactors, які автоматизують процеси оцінювання ефективності та управління KPI, і закінчуючи використанням систем зворотного зв'язку, таких як SurveyMonkey та Officevibe, що дозволяють отримувати відгуки та контролювати рівень задоволеності працівників. Значну роль відіграють інструменти оцінювання особистісних якостей, зокрема Hogan Assessment і DISC, які дають змогу аналізувати особистісний потенціал, стиль комунікації та поведінкові реакції працівників. Інноваційні методи, такі як гейміфікація (Kahoot, Quizizz), сприяють підвищенню залученості працівників та створюють інтерактивне середовище для оцінювання, тоді як ШІ та Big Data-аналітика відкривають нові можливості для прогнозування продуктивності персоналу та автоматизації HR процесів. Значний прогрес у сфері оцінювання персоналу демонструє профайлінг, що дозволяє аналізувати психотипи, поведінкові моделі, емоційний стан і навіть когнітивні характеристики працівників за допомогою біометричних технологій та нейропрофайлінгу. Комплексний підхід до використання цих інструментів дозволяє

підприємствам не лише оптимізувати процес оцінювання, але й забезпечити точніший підбір кадрів, розроблення персоналізованих програм розвитку та покращення корпоративного клімату. Впровадження сучасних технологій у процес оцінювання персоналу сприяє створенню більш ефективної системи управління людськими ресурсами, яка відповідає викликам цифрової трансформації та змінному ринку праці.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ Сільпо-Фуд»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» є ключовим напрямом торгівлі однієї з найбільших торгово-промислових груп України, Fozzy Group. Засноване у 2016 році, ТОВ «Сільпо-Фуд» має код ЄДРПОУ 40720198 [42].

До складу групи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» входять такі компанії: ТОВ «КНЯЖИЦЬКИЙ ГАЙ» (яка займається управлінням активами), ТОВ «ЕНКІ ФУД» (основною діяльністю якої є сільське господарство), ТОВ «МЕДЖИК ВІЛЛЕДЖ» (що також спеціалізується на управлінні активами), а також БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «КАННОН» (який надає соціальну допомогу). Основним напрямом діяльності Групи є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, зокрема продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Основний вид діяльності компанії згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» є прикладом ієрархічної функціонально-регіональної моделі управління. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій між центральними офісами та регіональними підрозділами, що дає змогу ефективно контролювати діяльність великої роздрібної мережі. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена схематично на рис. 2.1.

Структура управління компанією має декілька рівнів. На вищому рівні знаходиться директор, який здійснює загальне управління компанією та ухвалює стратегічні рішення. Директору підпорядковуються декілька функціональних офісів, що відповідають за ключові напрями діяльності: фінансовий офіс, офіс

маркетингу, комерційний офіс, офіс персоналу, управління логістики та власне виробництво.

Окремо варто виділити директора з операційної діяльності, якому підпорядковуються структурні підрозділи, безпосередньо пов'язані з управлінням торговими точками. До його компетентності входять: операційний офіс, офіс управління проектами, офіс будівництва та управління нерухомістю, адміністративний офіс та служба охорони.

Окрім функціональних підрозділів, компанія має розвинену регіональну структуру управління. У кожному з регіонів (Центр, Південь, Захід, Схід) діють ритейл-директори, які координують роботу магазинів у підпорядкованих їм регіонах. Їм підпорядковуються управлінські відділи регіонів, які безпосередньо керують роботою магазинів.

Функціональні офіси за необхідності поділяються на департаменти, які у свою чергу можуть містити відділи. Виділення департаментів і відділів здійснюється за такими критеріями:

- виконання особливо важливої функції
- високий рівень відповідальності (бюджети, ухвалення ключових рішень)
- наявність не менше 8 підлеглих для департаментів
- наявність не менше 3 підлеглих для відділів

Однією з основних переваг цієї моделі є чітке розмежування функцій між центральними та регіональними офісами. Функціональні підрозділи зосереджені на стратегічному управлінні, тоді як регіональні офіси забезпечують оперативне керівництво магазинами та адаптацію бізнес-процесів до потреб конкретного ринку.

Додатковою перевагою є наявність окремого директора з операційної діяльності, що дозволяє забезпечити ефективну координацію роботи магазинів та контроль виконання стандартів мережі. Це особливо важливо для великої роздрібною мережі, де необхідно узгоджувати діяльність сотень торговельних точок.

Також варто зазначити, що така структура сприяє розвитку регіональних управлінських команд, що дозволяє швидше реагувати на зміни в місцевому попиті та особливості ринку.

Попри численні переваги, дана організаційна структура має певні недоліки. По-перше, значна кількість управлінських рівнів може призводити до бюрократизації процесів та уповільнення прийняття рішень. Зокрема, рішення, що потребують затвердження на вищих рівнях, можуть затримуватися, що знижує оперативність реагування на зміни ринку.

По-друге, існує ризик дублювання функцій між центральними та регіональними офісами, що може призводити до неефективного використання ресурсів. Наприклад, питання, пов'язані з управлінням персоналом, можуть вирішуватися як на рівні офісу персоналу, так і на рівні регіональних управлінь, що може викликати конфлікти повноважень.

Також слід враховувати, що ефективність цієї моделі значною мірою залежить від компетентностей керівників регіональних підрозділів. У разі недостатньої кваліфікації рітейл-директорів або управлінців регіональних офісів можуть виникати проблеми з контролем якості обслуговування та виконання корпоративних стандартів. Працівники вказують на те, що організаційна структура компанії є недостатньо прозорою та містить складні взаємозв'язки, що ускладнює її сприйняття на глибшому рівні.

Організаційна структура мережі «Сільпо» є добре адаптованою до потреб великої роздрібною компанії та забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій. Вона поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованим регіональним управлінням, що дозволяє оптимально організувати роботу магазинів у різних регіонах країни. Разом з тим, можливі ризики, пов'язані з багаторівневою ієрархією та потенційним дублюванням функцій, можуть вимагати додаткового контролю та вдосконалення механізмів делегування повноважень. Впровадження цифрових технологій для автоматизації управлінських процесів та підвищення комунікаційної ефективності між рівнями

управління може стати важливим напрямком розвитку організаційної структури в майбутньому.

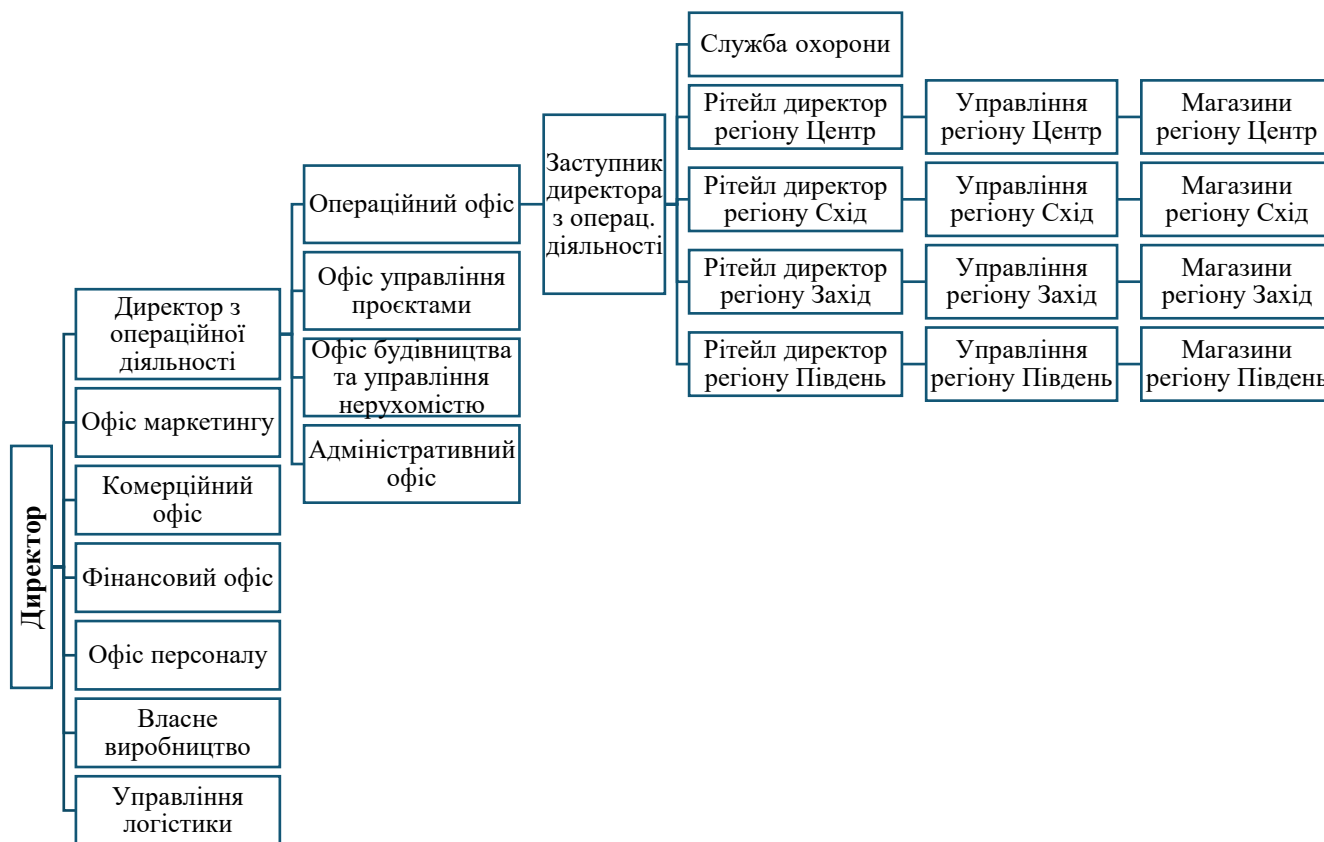


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд».

Джерело: сформовано автором на основі даних предоставлених підприємством [43; 44]

У табл. 2.1 подано дані про динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2024 рр. Інформаційними джерелами для розрахунку показників і проведення аналізу є річна бухгалтерська звітність ТОВ «Сільпо-Фуд»: Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022, Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 та Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024. .

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновок про переважно позитивні тенденції у розвитку підприємства. Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільне збільшення доходу від реалізації продукції: у 2023 році він зріс на 21,06% порівняно з 2022 роком, а в 2024 році — ще на 9,78% у порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.1. - Основні фінансово-економічні показники діяльності організації ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 - 2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-			
	2022	2023	2024	2024 до 2023 року		2023 до 2022 року	
				Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
Дохід від реалізації, тис.грн	69 990 601	84 727 987	93 017 469	8 289 482	9,78%	14 737 386	21,06%
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	50 815 360	60 419 457	65 098 324	4 678 867	7,74%	9 604 097	18,90%
Валовий прибуток, тис. грн.	19 175 241	24 308 530	27 919 145	3 610 615	14,85%	5 133 289	26,77%
Операційні витрати, тис. грн.	21 063 012	24 090 345	25 938 524	1 848 179	7,67%	3 027 333	14,37%
Оборотні активи, тис. грн.	11 508 199	13 025 922	13 562 906	536 984	4,12%	1 517 723	13,19%
Запаси, тис. грн.	5 973 572	4 819 385	7 340 800	2 521 415	52,32%	-1 154 187	-19,32%
Активи, тис. грн.	33 669 995	33 359 567	34 144 146	784 579	2,35%	-310 428	-0,92%
Власний капітал, тис. грн.	-10 725 619	-10 435 342	-8 519 242	1 916 100	18,36%	290 277	2,71%
Короткострокові Зобов'язання, тис. грн.	28 397 558	29 749 212	29 669 224	-79 988	-0,27%	1 351 654	4,76%
Довгострокові Зобов'язання, тис. грн.	15 998 056	14 045 697	12 994 164	-1 051 533	-7,49%	-1 952 359	-12,20%
Рентабельність реалізації (%)	27,40%	28,69%	30,01%	1,32%	4,62%	1,29%	4,72%
Рентабельність активів (%)	56,95%	72,87%	81,77%	8,90%	12,21%	15,92%	27,95%
Рентабельність власного капіталу (%)	17,6%	-2,1%	-23,2%	-21%	1012%	-20%	-111,88%
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,32	-0,31	-0,25	0,06	-20,24%	0,01	-1,80%
Коефіцієнт ліквідності	0,19	0,28	0,21	-0,07	-23,98%	0,08	41,54%
Оборотність активів	2,08	2,53	2,76	0,23	9,01%	0,45	21,62%

Джерело: сформовано автором на основі[45-47]

Зростання доходів супроводжується збільшенням валового прибутку (на 26,77% у 2023 році та на 14,85% у 2024 році), що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності.

Темпи зростання собівартості реалізованої продукції залишалися нижчими за темпи приросту доходів, що позитивно вплинуло на рентабельність реалізації, яка зросла до 30,01% у 2024 році. Водночас рівень операційних витрат демонструє помірне зростання (14,37% у 2023 році та 7,67% у 2024 році), що свідчить про ефективне управління витратами.

Загальна сума активів підприємства залишалась відносно стабільною, з незначним приростом у 2024 році на 2,35%. Позитивною тенденцією є збільшення оборотних активів та, зокрема, суттєве зростання запасів у 2024 році на 52,32%, що може свідчити про підготовку до розширення обсягів діяльності або зміну у політиці закупівель.

Особливу увагу привертає зменшення негативного значення власного капіталу: у 2024 році його абсолютна величина скоротилася на 18,36% порівняно з 2023 роком. Водночас спостерігається поступове скорочення боргового навантаження — зниження довгострокових зобов'язань на 12,20% у 2023 році та на 7,49% у 2024 році.

Присутні зміни в показниках фінансової стійкості та ліквідності: хоча коефіцієнт фінансової стійкості демонструє незначне покращення, коефіцієнт ліквідності у 2024 році знизився до 0,21, що потребує додаткової уваги з боку управлінського персоналу. Показник оборотності активів стабільно зростає, досягнувши у 2024 році рівня 2,76, що вказує на ефективніше використання ресурсів.

Показник рентабельності власного капіталу є нестабільним та демонструє негативні значення в останні два роки, що пояснюється від'ємним значенням власного капіталу та структурними змінами у фінансуванні. Це вимагає розроблення заходів щодо стабілізації капітальної бази підприємства.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підприємство демонструє позитивну динаміку зростання обсягів діяльності, ефективність використання активів та

покращення окремих фінансових показників, однак потребує посиленої уваги до показників ліквідності та власного капіталу.

Аналіз соціально-демографічних показників підприємства є важливим інструментом для оцінювання кадрового потенціалу, ефективності управління персоналом та розроблення стратегій мотивації й розвитку працівників. Розуміння цих аспектів сприяє підвищенню продуктивності та створенню сприятливого робочого середовища. Данні щодо соціальних, демографічних та трудових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» представлено у таблиці 2.1

Таблиця 2.2 - Соціальні, демографічні та трудові показники підприємства «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рік.

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-			
	2022	2023	2024	2024 до 2023 року		2023 до 2022 року	
				Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
Середньооблікова чисельність персоналу	32458	29137	30292	1155	3,96%	-3321	-10%
Чисельність працівників за статтю:							
- Чоловіки	13067	13136	14372	1236	9,41%	69	1%
- Жінки	22422	21561	22392	831	3,85%	-861	-4%
Чисельність працівників за віком:							
- До 30 років	10522	10169	11177	1008	9,91%	-353	-3%
- 30-50 років	15835	15740	16244	504	3,20%	-95	-1%
- Понад 50 років	5404	5858	6514	656	11,20%	454	8%
Середній вік працівників	36,9	37,4	37,3	-0,1	-0,27%	0,5	1%
Чисельність працівників за стажем роботи:							
- До 5 років	19633	19058	19880	822	4,31%	-575	-3%
- 5-10 років	6429	6578	7334	756	11,49%	149	2%
- Понад 10 років	5699	6145	6755	610	9,93%	446	8%

*Джерело: сформовано автором на основі даних, предоставлених підприємством*

Протягом аналізованого періоду відбулися зміни в чисельності персоналу підприємства. Зокрема, у 2024 році спостерігається приріст кількості працівників на 3,96% порівняно з попереднім роком. Водночас у 2023 році чисельність працівників була нижчою на 10% порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про адаптацію підприємства до зовнішніх умов та поступове відновлення кадрового потенціалу після скорочень.

Гендерний аналіз персоналу показав, що у 2024 році чисельність чоловіків зросла на 9,41%, тоді як чисельність жінок – лише на 3,85%. У попередньому періоді (2023 рік) спостерігалось скорочення кількості жінок на 4% у порівнянні з 2022 роком. Це може вказувати на гендерні особливості зайнятості, що потребують подальшого дослідження для виявлення можливих бар'єрів у кар'єрному зростанні жінок або відмінностей у стратегіях набору персоналу.

При аналізі вікової структури персоналу спостерігається значний приріст працівників віком понад 50 років (+11,20%). Водночас кількість молодих працівників віком до 30 років також зросла (+9,91%) у 2024 році, хоча у 2023 році їхня частка знизилася на 3%. Це підтверджується активізацією заходів щодо залучення молодих фахівців, а також про необхідність удосконалення кадрової політики для їх утримання.

При оцінюванні стажу роботи персоналу встановлено, що частка працівників зі стажем понад 10 років зросла на 9,93%, що свідчить про стабільність основного кадрового складу. Водночас кількість працівників зі стажем до 5 років також збільшилася (+4,31%), що свідчить про активне поповнення персоналу новими працівниками.

На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки. Варто відзначити стабільність чисельності персоналу, так як підприємство поступово відновлює кадровий склад після зменшення чисельності у 2023 році, що вказує на стабільність внутрішніх бізнес-процесів. Існує проблема плинності молодих кадрів. Хоча кількість молодих працівників зросла, необхідно впроваджувати програми розвитку та мотивації для їх утримання, оскільки у 2023 році спостерігався їхній відтік. Присутній гендерний дисбаланс. Відтік жінок може свідчити про певні особливості кадрової політики або бар'єри у розвитку кар'єри, що потребує подальшого аналізу. Також спостерігається зростання частки працівників старшого віку. Це може бути позитивним фактором у контексті досвіду та професійної компетентності, проте необхідно також враховувати перспективи заміни кадрів у довгостроковій перспективі. Важливо впроваджувати акцент на адаптацію нових працівників. Зростання кількості працівників зі стажем до 5 років

вказує на необхідність ефективної програми адаптації для забезпечення їхньої довготривалої зайнятості.

З огляду на наведений аналіз, підприємству доцільно розробити стратегію утримання молодих кадрів, удосконалити політику рівності можливостей та забезпечити ефективну адаптацію нових працівників.

Був проведений аналіз показників руху персоналу в «Сільпо-Фуд» з 2022 по 2024 рік, який представлено в таблиці 2.2

Таблиця 2.3 - Рух персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 роки.

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-			
	2022	2023	2024	2024 до 2023 року		2023 до 2022 року	
				Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32458	29137	30292	1155	4%	-3321	-10%
2. Прийнято працівників, осіб	11642	17292	21205	3913	23%	5650	49%
3. Вибуло працівників, усього осіб	23755	18056	19390	1334	7%	-5699	-24%
з них з причини:							
Не влаштовує заробітна плата	4976	3234	2590	-644	-20%	-1742	-35%
Зміна роботи за освітою	2134	1577	1803	226	14%	-557	-26%
Стан здоров'я	1967	1431	1317	-114	-8%	-536	-27%
Зміна місця проживання	2756	1233	1095	-138	-11%	-1523	-55%
*Не відповідність вимогам посади	1540	1140	863	-277	-24%	-400	-26%
Переїзд закордон	1578	859	697	-162	-19%	-719	-46%
Умови роботи	912	694	666	-28	-4%	-218	-24%
Поєднання роботи та навчання	750	690	648	-42	-6%	-60	-8%
*Прогули	798	650	624	-26	-4%	-148	-19%
*Підозра в крадіжці	715	526	463	-63	-12%	-189	-26%
Інше	546	710	358	-352	-50%	164	30%

Джерело: сформовано автором на основі даних отриманих від підприємства.

Аналіз показників середньооблікової чисельності персоналу, а також прийому та вибуття працівників за 2022–2024 роки свідчить про певну

нестабільність у кадровому складі підприємства, яка супроводжується як позитивними, так і негативними тенденціями.

У 2023 році відбулося зменшення середньооблікової чисельності персоналу на 10% порівняно з 2022 роком, що могло бути пов'язане зі значним скороченням кількості звільнених працівників (на 24%). Водночас у 2024 році підприємству вдалося частково компенсувати кадрові втрати — чисельність персоналу зросла на 4%, що було забезпечено збільшенням кількості прийнятих працівників на 23%.

Протягом 2022–2024 років спостерігається зниження рівня плинності кадрів за більшістю причин звільнення. Зокрема, кількість звільнень через невдоволення заробітною платою зменшилась на 35% у 2023 році та ще на 20% у 2024 році, що може свідчити про часткове покращення компенсаційної політики або зміни у ринковій ситуації. Значне скорочення кількості звільнень також зафіксовано з причин зміни місця проживання (на 55% у 2023 р. та ще на 11% у 2024 р.), переїзду за кордон (–46% у 2023 р., –19% у 2024 р.) та стану здоров'я (–27% у 2023 р., –8% у 2024 р.), що, ймовірно, свідчить про посилення соціальної підтримки на підприємстві.

Окремої уваги заслуговує динаміка кількості працівників, які вибули з причин, що прямо пов'язані з оцінюванням ефективності роботи: звільнення через невідповідність вимогам посади зменшились на 26% у 2023 році та ще на 24% у 2024 році, звільнення через прогули — на 19% та 4% відповідно, а кількість випадків звільнення через підозру в крадіжці — на 26% і 12%. Це може свідчити про посилення кадрового контролю при підборі персоналу, підвищення якості первинного відбору або ефективніші адаптаційні заходи.

Водночас певне зростання спостерігається за окремими категоріями: зокрема, у 2024 році збільшилась кількість працівників, які звільнилися через зміну роботи за освітою (на 14%), що може свідчити про розбіжності між кваліфікацією персоналу та характером виконуваних робіт. Також у 2023 році зросла частка звільнень з невизначених причин («Інше»), однак у 2024 році вона різко знизилась на 50%, що, ймовірно, пов'язано з покращенням ведення обліку кадрової документації.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що підприємство поступово стабілізує кадрову ситуацію: зменшується плинність кадрів, зростає кількість прийнятих працівників, зменшується кількість звільнень за критичними причинами, а також спостерігається позитивна тенденція до відновлення чисельності персоналу після її скорочення у 2023 році. Разом з тим, актуальним залишається завдання щодо утримання кваліфікованих кадрів та забезпечення відповідності функцій працівників їхній професійній підготовці.

## **2.2. Аналіз практик оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд».**

Оцінювання персоналу в мережі «Сільпо» здійснюється з урахуванням двох функціонально відмінних структур: офісних працівників і персоналу магазинів. Процес оцінювання базується на принципах performance management (управління ефективністю) та включає як кількісні, так і якісні показники.

Компанія «Сільпо» розробила власну систему компетентностей, яка враховує специфіку діяльності підприємства та спрямована на підвищення ефективності персоналу. Перелік компетентностей було предоставлено підприємством на основі внутрішніх документів. Дана система включає такі ключові компетентності:

1. Радую гостя! (Щиро, з душею: роблю все можливе і неможливе для гостей.)
2. Мрію, експериментую та покращую! (Сміливо та натхненно: поліпшую свою щоденну роботу, кидаю виклик усталеним підходам, пропоную ідеї, впроваджую нове.)
3. Планую і досягаю! (Амбітно, сфокусовано, відповідально: ставлю та досягаю амбітних цілей, роблю вчасно і класно.)
4. Росту і розвиваюсь! (З цікавістю та відкритістю до нового: прокачую професійні навички та компетентності, з цікавістю беруся до задачі.)
5. Співпрацюю і допомагаю! (Позитивно, чесно та відкрито: підтримую та поважаю колег, фокусуєш на спільному, ділюсь інформацією, чесно висловлюю свою думку.)

6. Аналізую і вирішуюю! (Уважно та вдумливо: збираю і критично оцінюю інформацію, ухвалюю зважені рішення.)

Кожна з компетентностей має визначені індикатори, що адаптовані відповідно до посадових обов'язків працівників, що дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання та сприяти професійному розвитку працівників відповідно до їхньої ролі в організації.

У процесі оцінювання компетентностей працівники здійснюють попередню самооцінку за кожною із визначених компетентностей, супроводжуючи її відповідним коментарем, що обґрунтовує виставлений бал. Важливо зазначити, що результати самооцінювання не враховуються при формуванні підсумкової оцінки, однак вони надаються керівникові для ознайомлення, що дозволяє керівнику краще зрозуміти, як працівник сприймає власні професійні якості, та, враховуючи цю інформацію, надати обґрунтований зворотний зв'язок. Сільпо має наступну шкалу оцінювання, яка представлена в таблиці 5.1

Таблиця 2.4 - Шкала оцінювання компетентностей «Сільпо-Фуд».

Шкала «Сільпо-Фуд»	Відповідність шкали оцінці
Мега, приклад для інших	5
Супер, навіть більш ніж очікувалось	4
Добре, те, що треба	3
Непогано, є ще над чим попрацювати	2
Йой, не годиться	1

*Джерело: сформовано автором на основі даних отриманих від підприємства.*

**Оцінювання персоналу в офісах.** Процес оцінювання складається з двох основних компонентів:

1. Оцінювання цілей за результатами – визначення та аналіз досягнень працівника відповідно до індивідуальних річних цілей.
2. Оцінювання компетентностей – визначення рівня професійного розвитку та формування індивідуального плану розвитку (ІПР).

Оцінювання проводиться за циклом:

- Лютий-березень 2025: оцінювання цілей за 2024, встановлення нових індивідуальних цілей, оцінювання компетентностей, підсумковий зворотний зв'язок.

- Липень-Серпень 2025: оновлення статусу виконання цілей та ІПР.
- Січень-Березень 2026: підсумкове оцінювання ефективності за 2025 рік, встановлення цілей на 2026, калібрувальна сесія.

Критерії оцінювання включають цілі (вага 60%) – SMART-орієнтовані, з визначеною вагою; компетентності (вага 40%). Результати оцінювання впливають на преміювання та індивідуальний розвиток працівників. З 2026 року передбачено ранжування персоналу на основі оцінювання ефективності.

**Оцінювання персоналу в магазинах.** Оцінювання здійснюється безпосередньо під час змін через мобільний застосунок «Шлях Перевершника» та включає:

1. Оцінювання змін (вага 40%) – відповідність стандартам роботи, чистота, якість товару. До критерій відносяться: дотримання стандартів, чистота, якість товару/продукції, якісна викладка/актуальні цінники
2. Оцінювання компетентностей (вага 40%) – аналіз поведінкових показників.
3. Тестування вага (20%) – знання правил і стандартів роботи та обізнаність про нововведення та зміни в роботі.

Процес оцінювання передбачає щомісячний мінімальний рівень оцінки (6-7 змін або 30% від відпрацьованих змін), після чого формується інтегральний показник ефективності працівника.

Результати оцінювання працівників, як офісних підрозділів, так і торговельних точок, проходять етап калібрування під час спеціальної калібрувальної сесії за участю безпосереднього керівника. За підсумками цієї сесії працівнику надається персоналізований зворотний зв'язок, а також визначається його індивідуальний рейтинг. Для працівників офісів додатково формується індивідуальний план розвитку, який рекомендується базувати на посиленні ключової сильної компетентності або розвитку виявленої слабкої сторони.

Система оцінювання персоналу в мережі «Сільпо» реалізується через цифрову платформу «Шлях перевершника», розроблену на базі рішення Cornerstone. Дана система охоплює як офісних працівників, так і персонал

магазинів, забезпечуючи комплексний підхід до аналізу результативності та компетентностей працівників. Її функціональність дозволяє здійснювати безперервний моніторинг, фіксацію змін, надання зворотного зв'язку та формування індивідуальних планів розвитку. Аналіз переваг та недоліків даної системи наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.5 «Переваги та недоліки системи Шлях Перевершника»

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс	Залежність від цифрових навичок працівників (особливо в магазинах)
Доступність (наявність мобільного додатку)	Обмежена гнучкість налаштувань Cornerstone (неможливість внесення змін в програмне забезпечення без контакту з технічною підтримкою та доведення необхідності цих змін)
Індивідуалізація процесу оцінювання	Неякісна підтримка української мови
Гнучкість оцінювання (можливість поокремого заповнювання чек-листів з оцінювання – оцінювання тільки однієї компетентності чи тільки одного критерія зміни за день).	Формальність участі (відсутність обов'язковості внесення коментаря додає формальності оцінюванню, через що важко підтвердити оцінку працівника)
Уніфікованість і станартизація	Технічна залежність (потребує постійного залучення ІТ-фахівців)
Автоматизація процесів	
Можливість відстеження динаміки	

*Джерело: сформовано автором*

Загалом, цифровий інструмент оцінювання персоналу «Шлях перевершника» виступає сучасним рішенням у сфері HR менеджменту, однак його ефективність значною мірою залежить від готовності організації до цифровізації, технічного супроводу та культурного сприйняття працівниками процесу оцінювання.

Аналіз інноваційних методик оцінювання персоналу, який представлено у підрозділі 1.3, важливо адаптувати до особливостей мережі супермаркетів "Сільпо" – важливо врахувати специфіку цього бізнесу, культуру організації, потреби в ефективному управлінні персоналом, а також існуючі технічні й організаційні можливості.

«Сільпо-Фуд» має своє власне програмне забезпечення, яке адаптоване під потреби та структуру бізнесу – Fozzy Client. Воно використовується для адміністрування кадрових процесів та внутрішньої комунікації. Ця платформа

забезпечує функціонал для управління кадровим резервом, навчанням працівників та контролем дотримання стандартів якості.

Програмне забезпечення Fozzy Client складається з низки модулів, що дозволяють автоматизувати ключові бізнес-процеси у сфері HR:

- Комунікація з філіями – забезпечує централізовану взаємодію між головним офісом та підрозділами;
- Навчання – надає доступ до навчальних матеріалів та курсів для розвитку працівників;
- Контрольні листи – використовується для перевірки виконання стандартів якості;
- Фауст – система для управління персоналом та його ефективністю;
- Основні засоби – контроль матеріальних активів компанії;

Важливою особливістю Fozzy Client є масова комунікація, яка здійснюється виключно в межах цієї платформи, що підвищує безпеку та структурованість інформаційних потоків.

Доцільним є поглиблений аналіз якісних показників оцінювання персоналу, які відображають рівень професійної результативності, залученості, дисципліни та розвитку. Узагальнені дані наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.6 – Динаміка якісних показників оцінювання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 роки

Показники оцінювання персоналу	2022	2023	2024	2024 до 2023 року Абсол.	2024 до 2023 року Відн., %	2023 до 2022 року Абсол.	2023 до 2022 року Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середній бал за якісною оцінкою (soft skills)	4.1	4.3	4.4	0.1	2.33	0.2	4.88
Середній результат КРІ (продуктивність, %)	82.0	85.0	88.0	3.0	3.53	3.0	3.66
Рівень проходження навчання (%)	73.0	78.0	81.0	3.0	3.85	5.0	6.85

1	2	3	4	5	6	7	8
Середня оцінка від клієнтів (1–5)	4.2	4.3	4.4	0.1	2.33	0.1	2.38
Індекс залученості працівників (eNPS, %)	48.0	51.0	55.0	4.0	7.84	3.0	6.25
Рівень дисципліни (запізнення/місяць)	3.2	2.7	2.3	-0.4	-14.81	-0.5	-15.62
Частка працівників із понад 5 років стажу (%)	36.0	38.0	40.0	2.0	5.26	2.0	5.56

*Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством*

У процесі дослідження було проведено аналіз ключових показників оцінювання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2022–2024 років. Отримані результати свідчать про позитивну динаміку розвитку системи управління персоналом та ефективності реалізації HR стратегії підприємства.

Зокрема, середній бал за якісною оцінкою працівників (показник soft skills), який відображає рівень комунікабельності, емоційної стабільності, командної взаємодії та клієнтоорієнтованості, зріс з 4,1 бала у 2022 році до 4,4 бала у 2024 році. Така тенденція свідчить про системну роботу з розвитку міжособистісних компетентностей персоналу.

Середній рівень виконання ключових результативних показників (KPI) збільшився з 82% у 2022 році до 88% у 2024 році. Зростання цього показника демонструє підвищення продуктивності праці, ефективності використання часу та оптимізації бізнес-процесів на рівні окремих підрозділів.

Важливим чинником розвитку є також підвищення рівня залучення працівників до корпоративного навчання. У 2022 році частка персоналу, який пройшов відповідні курси, становила 73%, тоді як у 2024 році — вже 81%. Це дозволяє зробити висновок про ефективне функціонування системи підвищення кваліфікації та інвестиції компанії у людський капітал.

Середня оцінка персоналу з боку клієнтів, за результатами опитувань та форм зворотного зв'язку, також демонструє позитивну динаміку — з 4,2 бала у 2022 році до 4,4 у 2024 році. Такий результат може свідчити про посилення якості сервісу

та вдосконалення стандартів обслуговування в межах корпоративної культури «Сільпо».

Індекс залученості працівників (Employee Net Promoter Score, eNPS), який відображає рівень лояльності та готовності працівника рекомендувати компанію як роботодавця, зріс з 48% до 55%, що є важливим індикатором позитивного внутрішнього клімату та результативності комунікаційних практик керівництва.

Разом з тим, спостерігається зменшення кількості запізнень на одного працівника на місяць: з 3,2 у 2022 році до 2,3 у 2024 році. Це вказує на покращення трудової дисципліни та високий рівень внутрішньої мотивації персоналу.

Показник частки працівників зі стажем понад 5 років збільшився з 36% до 40%, що свідчить про стабілізацію кадрового складу, зниження рівня плинності кадрів та поступове формування ядра досвідчених працівників, здатних забезпечувати безперервність операційних процесів.

Можемо зробити висновок, що проведений аналіз підтверджує високий рівень ефективності сучасних підходів до оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» та їхній позитивний вплив на підвищення мотивації, професійної результативності й стабільності трудового колективу.

Для глибшого розуміння ефективності та можливих удосконалень системи оцінювання персоналу в мережі «Сільпо-Фуд», доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити як сильні, так і слабкі сторони цієї системи, а також виявити можливості для її розвитку та потенційні загрози. У цьому контексті важливо врахувати як позитивні аспекти цифрового підходу, так і проблеми, які можуть виникати в результаті суб'єктивності оцінювання, високого навантаження на керівників та недоліків у персоналізації планів розвитку працівників. SWOT-аналіз представлено у табл. 2.6.

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що система оцінювання персоналу в мережі "Сільпо-Фуд" має потужний фундамент завдяки диференційованому підходу, власній системі компетентностей та цифровій платформі "Шлях перевершника". Проте існують значні можливості для

вдосконалення через впровадження сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, предиктивної аналітики та інтегрованих систем навчання.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз системи оцінювання «Сільпо-Фуд»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диференційований підхід до оцінювання різних категорій працівників (офісний персонал та персонал магазинів)</li> <li>2. Комплексність оцінювання — поєднання кількісних і якісних показників, що забезпечує об'єктивність</li> <li>3. Власна система компетентностей, адаптована під специфіку діяльності підприємства з чіткими індикаторами для різних посад Цифрова платформа "Шлях перевершника" на базі Cornerstone, що забезпечує автоматизацію процесів оцінювання</li> <li>4. Регулярність оцінювання — чіткий цикл для офісного персоналу та постійний моніторинг для персоналу магазинів</li> <li>5. Збалансована система показників з визначеною вагою для кожного критерію (цілі — 60%, компетентності — 40% для офісу; зміни — 40%, компетентності — 40%, тестування — 20% для магазинів)</li> <li>6. Процес калібрування результатів, що підвищує об'єктивність оцінювання</li> <li>7. Індивідуальні плани розвитку, розроблені на основі результатів оцінювання для працівників офісу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінювання здійснюється виключно керівниками, що може призвести до суб'єктивізму у визначенні результатів.</li> <li>2. Велике навантаження на керівників - оцінювання, внесення даних в систему, надання зворотного зв'язку, а також участь у калібрувальних сесіях значно збільшує навантаження на керівників, що може призвести до зниження ефективності процесу.</li> <li>3. Неповне використання даних самооцінювання— вони лише надаються керівникові для ознайомлення, але не враховуються у підсумковій оцінці. Це також може впливати на мотивацію працівників до виставлення якісної самооцінки.</li> <li>4. Різний підхід до планування розвитку — ІПР передбачені тільки для офісних працівників, але не для персоналу магазинів</li> <li>5. Відсутність інформації про рівень залученості персоналу в процес оцінювання та сприйняття ними системи</li> <li>6. Недостатня інформація про механізми мотивації працівників до постійного розвитку компетентностей</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Ризики</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих обсягів даних оцінювання та прогнозування потенціалу працівників</li> <li>2. Розширення функціоналу цифрової платформи для глибшої аналітики результатів та формування рекомендацій з розвитку</li> <li>3. Автоматичне створення індивідуальних програм розвитку на основі зв'язку системи оцінювання «Шлях перевершника» з ПЗ FozzyClient</li> <li>4. Впровадження елементів гейміфікації для підвищення залученості працівників у процес розвитку компетентностей</li> <li>5. Запровадження 360-градусного оцінювання для отримання більш об'єктивної картини щодо компетентностей працівників</li> <li>6. Розроблення більш персоналізованих програм розвитку для персоналу магазинів на основі результатів оцінювання</li> <li>7. Використання предиктивної аналітики для прогнозування результативності та плинності персоналу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опір змінам з боку персоналу при модифікації існуючої системи оцінювання</li> <li>2. Зростання трудомісткості процесу при розширенні критеріїв оцінювання</li> <li>3. Ризик формалізації процесу оцінювання без реального впливу на розвиток працівників</li> <li>4. Складність адаптації системи до швидких змін у бізнес-середовищі та нових вимог до компетентностей</li> <li>5. Високі витрати на впровадження та підтримку інноваційних технологій у сфері оцінювання персоналу</li> <li>6. Можливі технічні проблеми та збої в роботі цифрової платформи, що може порушити цикл оцінювання</li> </ol>

Джерело: сформовано автором

Основні слабкі сторони пов'язані з обмеженим використанням даних самооцінювання, нерівністю у підходах до розвитку персоналу та потенційним суб'єктивізмом оцінювання. Для подальшого розвитку системи оцінювання необхідно зосередитись на усуненні виявлених недоліків та використанні інноваційних технологій для підвищення ефективності управління персоналом та його розвитку.

SWOT-аналіз дозволив виділити ключові проблеми системи оцінювання «Сільпо-Фуд»:

1) *Велике навантаження на керівників.* Поточна система оцінювання покладає значну відповідальність на керівників, які мають проводити оцінювання підлеглих за різними параметрами, включаючи оцінювання цілей, компетентностей, аналіз результатів роботи та надання зворотного зв'язку. Для керівників з великою кількістю підлеглих, особливо у роздрібних магазинах, це створює значне додаткове навантаження. Керівники змушені витратити багато часу на заповнення форм оцінювання, проведення зустрічей та аналіз даних, що може негативно впливати на виконання їхніх основних обов'язків. Також, значний обсяг роботи з оцінювання може призводити до формального підходу, коли оцінки виставляються поспіхом без належного аналізу та обґрунтування.

2) *Суб'єктивізм оцінювання.* Незважаючи на наявність визначених критеріїв та індикаторів, оцінювання компетентностей містить значний елемент суб'єктивності. Керівники можуть підсвідомо оцінювати працівників на основі особистих уподобань, останніх взаємодій або під впливом ефекту ореолу (коли загальне враження про працівника впливає на оцінку окремих аспектів роботи). Відсутність множинних джерел оцінювання (як у методі 360 градусів) посилює ризик упередженості. Крім того, різні керівники можуть по-різному інтерпретувати однакові поведінкові індикатори, що призводить до неузгодженості оцінок між різними підрозділами компанії. Калібрувальні сесії частково вирішують цю проблему, але не усувають її повністю.

3) *Недостатня інтеграція самооцінювання.* Хоча система передбачає проведення самооцінювання працівниками, ці результати не враховуються при формуванні підсумкової оцінки, а лише надаються керівникові для ознайомлення. Такий підхід не дозволяє повною мірою використати потенціал самооцінювання як інструменту розвитку. Працівники можуть не приділяти достатньої уваги самоаналізу, знаючи, що їхня оцінка не впливає на кінцевий результат. Крім того, ігнорування самооцінювання може створювати враження, що думка працівника про власні досягнення та компетентності не має значення. Це також обмежує можливості для конструктивного діалогу між керівником і підлеглим на основі порівняння різних перспектив щодо компетентностей і результатів роботи.

4) *Різний підхід до розвитку персоналу.* Система оцінювання демонструє нерівність у підходах до розвитку різних категорій працівників. Для офісних працівників розробляються індивідуальні плани розвитку (ІПР), тоді як для персоналу магазинів така практика не передбачена. Це створює дисбаланс у можливостях кар'єрного зростання та розвитку професійних навичок. Персонал магазинів, який становить значну частину штату "Сільпо", має обмежені можливості для систематичного розвитку на основі результатів оцінювання. Така ситуація може негативно впливати на мотивацію працівників магазинів, їхню лояльність до компанії та загальний рівень залученості. Відсутність чіткої перспективи розвитку також може сприяти підвищенню плинності кадрів у роздрібній мережі.

### **2.3. Оцінка ефективності практик оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд».**

Для визначення якості та інноваційності системи оцінювання персоналу в мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» було проведено опитування працівників різних організаційних рівнів, включаючи як персонал офісів, так і роздрібних магазинів,

що дало змогу отримати всебічне уявлення про ефективність поточної моделі оцінювання, виявити сильні сторони системи, а також зібрати думки безпосередніх учасників процесу щодо можливостей її вдосконалення. Опитувальник розміщено у Додатку А.

У дослідженні було задіяно 80 респондентів, які представляють різні категорії персоналу мережі «Сільпо». З метою забезпечення репрезентативності вибірки до опитування були залучені представники як офісного блоку, так і торговельних підрозділів компанії

За посадами респонденти розподілилися наступним чином:

- офісний персонал – 15% (12 респондентів),
- керівники магазинів – 20% (16 респондентів),
- працівники магазинів – 65% (52 респонденти).

Також було враховано показник стажу роботи, що дозволило проаналізувати ставлення до системи оцінювання з урахуванням досвіду працівників у компанії:

- до 1 року – 18% (14 респондентів),
- від 1 до 3 років – 37% (30 респондентів),
- від 3 до 5 років – 28% (22 респонденти),
- понад 5 років – 17% (14 респондентів).

Такий склад вибірки дозволив отримати комплексне бачення ефективності системи оцінювання в межах усіх організаційних рівнів та професійного досвіду працівників.

Аналіз результатів опитування дозволив виділити чотири ключові проблеми, які свідчать про наявні недоліки в системі оцінювання персоналу в мережі «Сільпо».

#### 1) Надмірне навантаження на керівників

Опитування показало, що 57% керівників витрачають на оцінювання одного працівника понад годину, при цьому найбільше часу (65%) йде на збір даних та заповнення форм. Це свідчить про високий рівень ручної роботи та значну витрату часу, яка може відволікати керівників від виконання основних обов'язків.

Додатково, половина респондентів (50%) вважають, що оцінювання часто або завжди проводиться формально, що ставить під сумнів його ефективність та вплив на розвиток персоналу.

## 2) Обмеженість та низька якість зворотного зв'язку

Зворотний зв'язок між керівником і підлеглим має нерегулярний характер: 60% працівників отримують його лише раз на пів року або рідше. Крім того, 39% респондентів оцінили якість зворотного зв'язку як низьку (1-2 бали з 5), а 75% зазначили, що не отримують конкретних рекомендацій щодо покращення роботи або отримують їх лише іноді. Це вказує на недостатнє використання зворотного зв'язку як інструменту розвитку. Водночас, 64% респондентів позитивно ставляться до ідеї отримання регулярного короткого зворотного зв'язку через мобільний додаток, що свідчить про відкритість до технологічних рішень.

## 3) Відсутність інтеграції самооцінювання

37% респондентів не проводять самооцінювання взагалі, а 49% зазначили, що розбіжності між самооцінюванням та оцінюванням керівника не обговорюються, що свідчить про формальний характер використання цього інструменту. Водночас, 68% опитаних вважають, що результати самооцінювання мають впливати на підсумкову оцінку, а 48% вважають, що її вага має становити 20–30%. Значна частка респондентів (72%) підтримує ідею впровадження цифрового інструменту для відстеження результатів і проведення самооцінювання, що відкриває перспективи для розвитку більш інтегрованої системи оцінювання.

Результати свідчать про необхідність комплексного вдосконалення системи оцінювання з фокусом на автоматизацію збору даних, впровадження регулярного зворотного зв'язку та інтеграцію процесу самооцінювання.

Також було проаналізовано опитування, що проводилось департаментом з розвитку та навчання для працівників магазинів у лютому 2025 року для оцінки зручності оцінювання зміни в системі «Шлях Перевершника». В опитуванні прийняло участь 34 працівника. Результати опитування показали, що 41% респондентів вважають використання системи «Шлях Перевершника» достатньо зручною, інколи виникали незначні труднощі, але загалом все зрозуміло. Жоден з

респондентів не зазначив, що використання «Шляху Перевершника» в процесі оцінювання було дуже складним і незрозумілим. Результати опитування представлено на рис. 2.1



Рисунок 2.2. «Результати опитування зручності оцінювання зміни в системі «Шлях Перевершника» для працівників магазинів».

*Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації компанії.*

Проведене дослідження системи оцінювання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволило виявити ключові аспекти її функціонування та ефективності. SWOT-аналіз продемонстрував, що компанія створила структуровану систему оцінювання з диференційованим підходом до різних категорій персоналу, комплексністю показників та автоматизацією процесів через цифрову платформу «Шлях Перевершника».

Водночас, опитування показало готовність працівників до вдосконалення системи — 64% позитивно ставляться до ідеї короткого мобільного зворотного зв'язку, 68% вважають за необхідне враховувати результати самооцінювання, а 72% підтримують впровадження цифрових інструментів для відстеження результатів. Додаткове опитування щодо зручності системи «Шлях Перевершника» продемонструвало, що більшість користувачів вважають її достатньо зручною.

На основі проведеного SWOT-аналізу та опитування серед працівників ТОП «Сільпо-Фуд» можна виділити наступні ключові проблеми в наявній системі оцінювання персоналу:

- 1) **Надмірне навантаження на керівників** — 57% керівників витрачають на оцінювання одного працівника понад годину, з яких 65% часу витрачається на збір даних та заповнення форм. Це підтверджує висновок SWOT-аналізу щодо великого навантаження на керівників та пояснює недостатню якість зворотного зв'язку (60% працівників отримують його лише раз на півроку або рідше, а 39% оцінили його якість як низьку).
- 2) **Недостатня інтеграція самооцінювання** — у 49% випадків розбіжності між самооцінюванням та оцінюванням керівника не обговорюються. Це повністю відповідає виявленій у SWOT-аналізі проблемі неповного використання даних самооцінювання.
- 3) **Різний підхід до розвитку персоналу** — підтверджено нерівність у можливостях розвитку між офісними працівниками та персоналом магазинів, що було виділено в SWOT-аналізі як слабку сторону.
- 4) **Суб'єктивізм в оцінюванні персоналу** — інтегральний показник оцінки формується на основі оцінювання виключно зі сторони керівника, що було виявлено як слабку сторону даної системи оцінювання в SWOT-аналізі.

Результати дослідження підтвердили висновки SWOT-аналізу та доповнили їх практичними спостереженнями працівників. Вони окреслюють чіткі орієнтири для вдосконалення системи оцінювання персоналу, що стане основою для розроблення подальших рекомендацій.

## РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «Сільпо-Фуд»

### 3.1. Пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проаналізувавши систему оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» та визначивши проблеми, можна запропонувати наступні рекомендації для покращення процесу оцінювання працівників. Взаємозв'язок виявлених проблем, рекомендації щодо їх вирішення та очікуваного результату показані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - «Рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання працівників в ТОВ «Сільпо-Фуд».

Виявлена проблема	Методи вирішення	Очікуваний результат
Надмірне навантаження на керівників	Автоматизація за допомогою ШІ-асистента (впровадження в систему «Шлях перевершника»); бібліотека шаблонів для надання зворотного зв'язку.	Зниження навантаження на керівників і підвищення якості оцінювання.
Суб'єктивізм оцінювання	Впровадження оцінювання 360 в систему «Шлях перевершника»	Підвищення об'єктивності та точності оцінювання.
Недостатня інтеграція самооцінювання працівника	Інтеграція самооцінювання в інтегральний показник та автоматичний розрахунок розбжності.	Формування більш всебічної та залученої оцінки компетентностей працівників.
Різний підхід до розвитку персоналу	Впровадити ППР для працівників магазинів	Уніфікація підходів до розвитку персоналу та підвищення ефективності навчання.

*Джерело: сформовано автором*

Однією з ключових проблем, яка була виявлена у процесі аналізу системи оцінювання персоналу в мережі "Сільпо-Фуд", є надмірне навантаження на керівників. Саме на них покладається основна відповідальність за проведення оцінювання, заповнення необхідних даних у системі, надання якісного зворотного зв'язку працівникам та захист результатів оцінювання на калібрувальних сесіях. Для оптимізації цього процесу пропонується впровадження інноваційного рішення

– використання ШІ-асистента у межах існуючої програми "Шлях Перевершника", процес представлено на рис. 3.1.

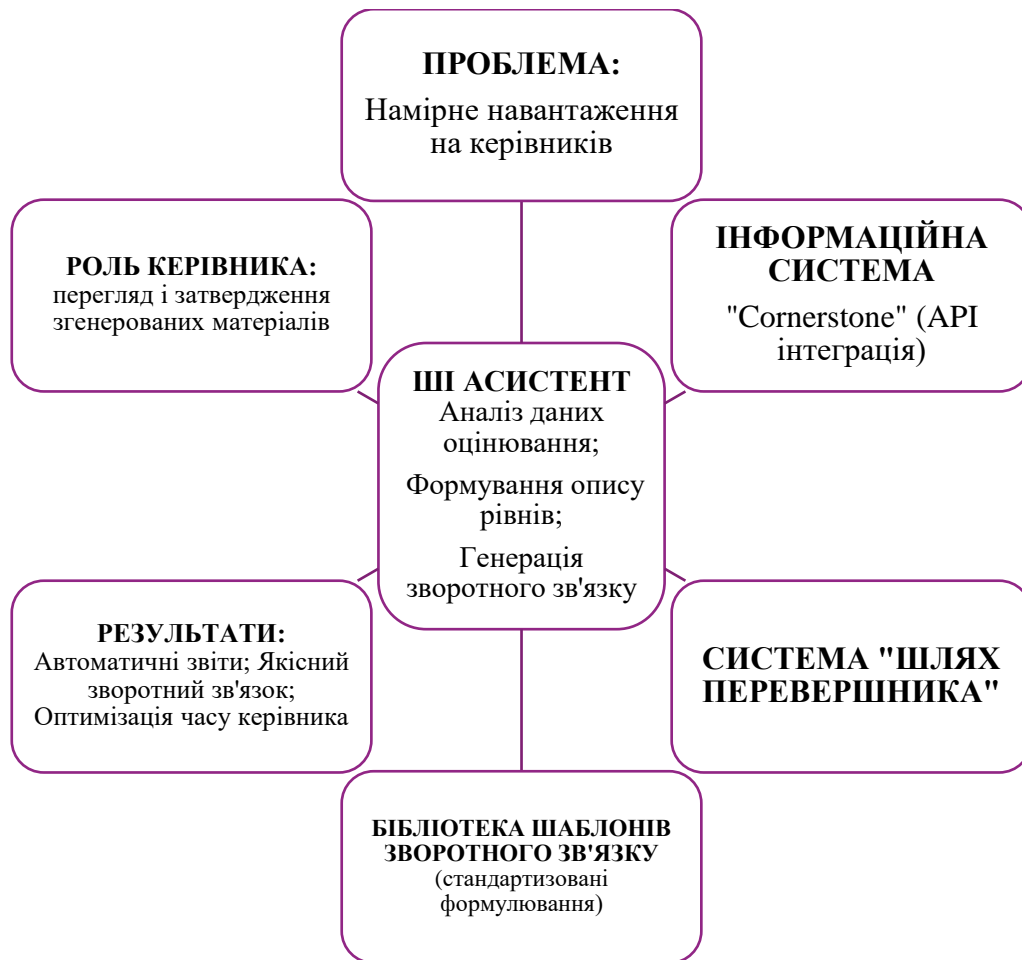


Рисунок 3.1 – Впровадження ШІ асистента для оптимізації навантаження керівників.

*Джерело: створено автором*

Інформаційна система "Cornerstone", яка використовується у ТОВ "Сільпо-Фуд", має технічну можливість інтеграції ШІ-інструментів через API [48]. Завдяки цьому можливо створити модуль, який буде працювати як інтелектуальний помічник: здійснювати попередній аналіз даних оцінювання, формувати опис рівнів розвитку компетентностей працівників та автоматично генерувати первинні версії зворотного зв'язку. Вартість впровадження даного модулю становитиме від 120 000 до 180 000 грн.

Крім того, для підвищення якості зворотного зв'язку й уникнення його формальності, пропонується створення динамічної бібліотеки шаблонів зворотного зв'язку. Бібліотека буде містити стандартизовані формулювання, які ШІ-асистент

зможє адаптувати до конкретних оцїнюваних ситуацїй та автоматично їнтегрувати у підсумковї звіти. Таким чином, керівниковї залишатиметься лише переглянути запропонованї тексти, внести за потреби експертнї корективи та затвердити результат. Запропоноване рїшення дозволить не лише оптимїзувати процес оцїнювання, а й підвищити його ефективнїсть та якїсть у межах корпоративнїй культури "Сїльпо-Фуд". Вартїсть даного рїшення формується з наступних складових: 1) збір типових формулювань HR-командою - 7500 грн; 2) їнтеграцїя з ІІІ-модулем - 9 000 грн.

Наступною з важливих проблем, яка впливає на об'єктивнїсть процесу оцїнювання персоналу в мережї "Сїльпо", є надмірний суб'єктивїзм оцїнок з боку безпосереднїх керівникїв. Для мїнїмїзацїї цього ризику пропонується впровадження методу оцїнювання за принципом «360 градусїв» їз подальшою їнтеграцїєю у програму "Шлях Перевершника".

Методика оцїнювання 360 градусїв передбачає отримання зворотного зв'язку про працювника не лише від керівника, а й від колег, підлеглих (за наявностї) та самого працювника (самооцїнювання). Такий підхїд дозволяє сформуваи бїльш комплексне, багатогранне уявлення про реальний рївень розвитку компетентностей та поведїнковї прояви працювника в робочому середовищї.

Їнтеграцїя оцїнювання 360 градусїв у "Шлях Перевершника" передбачає надання колегами не лише числових оцїнок, а й коротких коментарїв щодо сильних сторїн та зон розвитку працювника. Надалї зібранї данї опрацьовуються за допомогою ІІІ-асистента: штучний їнтелект агрегує їнформацїю, формує аналітичнї висновки, ї на їх основї створює структурованї звіти їз рекомендацїями для керівникїв. Важливо, що результати будуть автоматично їнтегрованї у вїдповїднї шаблони системи, що дозволить суттєво зекономити час керівника та водночас забезпечити вищу якїсть підготовки до калїбрувальних сесїй та розмов про розвиток. Таким чином, впровадження оцїнювання 360 градусїв у поєднаннї з можливостями ІІІ-асистента сприятиме формуванню бїльш об'єктивнїй, прозорїй та ефективнїй системи оцїнювання персоналу в ТОВ "Сїльпо-Фуд".

В рамках методики оцінювання 360 градусів важливим елементом є самооцінювання працівника, що автоматично враховується у розрахунку загального підсумкового балу за компетентностями. Це дозволяє працівникам активно брати участь у процесі оцінювання, сприяючи більш об'єктивному та всебічному відображенню їхніх компетентностей. Таким чином, впровадження оцінювання 360градусів вирішує наступну проблему – недостатню інтеграцію самооцінки в інтегральний показник. Працівники не сприйматимуть процес самооцінювання формально, що допоможе керівникам при виставленні власної оцінки, а також сприятиме кращому розумінню працівником власних зон розвитку та підвищенню його залученості у процес побудови кар'єрної траєкторії [49]. Розроблення 360 градусного оцінювання складається з наступних витратних складових: 1) розроблення шаблонів опитування; 2) налаштування алгоритму аналізу даних; 3) навчання персоналу. Разом витрати становитимуть від 30 000 до 40 000.

Однією з актуальних проблем у системі управління персоналом "Сільпо" є відсутність уніфікованого підходу до розвитку працівників магазинів, що призводить до нерівномірного підвищення кваліфікації працівників різних підрозділів та посадових груп. З метою стандартизації та підвищення ефективності процесу розвитку персоналу пропонується впровадження індивідуальних планів розвитку (ІПР) для працівників магазинів.

ІПР дозволить кожному працівникові отримати чітке бачення власної траєкторії розвитку відповідно до вимог посади, результатів оцінювання за компетентностями та кар'єрних цілей. Заповнення та супровід ІПР може здійснюватися через платформу "Шлях Перевершника" із залученням керівника магазину [50].

Крім того, для підвищення доступності та актуальності навчання пропонується впровадження модулів мікронавчання у "Шляху Перевершника" — коротких інтерактивних навчальних курсів, що орієнтуватимуться на розвиток конкретних компетентностей. На основі посади працівника та його ІПР ШІ-асистент зможе автоматично підбирати релевантні курси та внутрішні тренінги з бази даних корпоративного порталу "Fozzy Client", забезпечуючи індивідуалізовану

підтримку розвитку. Також доцільним є впровадження групових планів розвитку для окремих посадових груп. Такий підхід дозволить оптимізувати навчальні ресурси, забезпечуючи при цьому стандартизований рівень компетентностей серед працівників однотипних позицій.

Сукупна вартість запропонованих рішень представлена в табл. 3.2

Таблиця 3.2 - Вартість впровадження запропонованих рекомендацій

Інструмент	Витратна складова	Вартість (ГРН)
Інтеграція ІІІ-асистента в «Шлях Перевершника»	Налаштування та конфігурація АРІ з системою Cornerstone	120 000 – 180 000
Формування бібліотеки зворотних зв'язків	Збір типових формувань HR командою та інтеграція з ІІІ-модулем	16 5000
Впровадження оцінювання 360 градусів	Розроблення шаблонів опитування; налаштування алгоритму аналізу даних; навчання персоналу	30 000 – 40 000
Розроблення ІІР для працівників магазинів	Створення шаблонів та інтеграція в «Шлях Перевершника»	12 000

*Джерело: сформовано автором на основі [48]*

Запропонований графік впровадження рекомендацій представлено в табл. 3.3. Графік відображає покроковий план реалізації інноваційної системи оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд». Кожен етап охоплює чітко визначені завдання, які логічно пов'язані між собою та розподілені в часі для забезпечення безперервності процесу. У таблиці також наведено відповідальних виконавців за кожен етап, що дозволяє забезпечити ефективну координацію впровадження.

Таблиця 3.3 - Графік впровадження запропонованих рекомендацій

Етап	Зміст робіт	Термін виконання	Виконавець
1	2	3	4
Підготовчий етап	- Аналіз вимог і деталізація задач - Формування робочої групи - Затвердження проекту та бюджету	липень– серпень 2025	HR директор, проєктний менеджер
Інтеграція ІІІ-асистента	- Налаштування АРІ з Cornerstone - Розроблення базового ІІІ-модуля - Тестування та доопрацювання	серпень– листопад 2025	ІТ відділ, зовнішній постачальник ІІІ

## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Бібліотека шаблонів зворотного зв'язку	- Збір типових формулювань HR командою - Інтеграція шаблонів з ШІ-модулем	серпень– жовтень 2025	HR фахівці, аналітик даних, фахівці відділу Digital HR
Оцінювання 360 градусів	- Розроблення шаблонів опитування - Налаштування алгоритму аналізу даних - Пілотне впровадження в обраних магазинах	листопад 2025 – лютий 2026	HR аналітик, керівники регіонів
Індивідуальні плани розвитку	- Створення шаблонів ППР - Інтеграція в «Шлях Перевершника»	січень–лютий 2026	Фахівці з розвитку персоналу, фахівці відділу Digital HR
Впровадження та навчання	- Проведення тренінгів для керівників - Загальне впровадження в мережі - Підтримка та супровід	лютий– травень 2026	Фахівці департаменту навчання та розвитку персоналу та фахівці відділу Digital HR

*Джерело: сформовано автором*

Починаючи з підготовчої фази, реалізація проєкту передбачає як технічну інтеграцію (ШІ-модуль, API, шаблони), так і методологічну модернізацію (оцінювання 360 градусів, ППР, навчання персоналу). Завершення основних робіт до березня 2026 року дозволить сформувати комплексну, автоматизовану та персоналізовану систему оцінювання і розвитку працівників, орієнтовану на підвищення об'єктивності, ефективності та залученості персоналу.

Запропоновані рішення спрямовані на підвищення об'єктивності, прозорості та ефективності процесу оцінювання персоналу в мережі "Сільпо-Фуд". Інтеграція ШІ-асистента, оцінювання за методом 360 градусів та впровадження індивідуальних планів розвитку дозволять оптимізувати навантаження на керівників, залучити працівників до процесу самооцінювання та стандартизувати підходи до розвитку персоналу. Це сприятиме формуванню більш професійного, мотивованого та орієнтованого на розвиток колективу.

### 3.2. Соціально-економічні ефекти від пропозицій щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Запропоновані інноваційні рішення в системі оцінювання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» — зокрема впровадження ІІІ-асистента, методики 360-градусного оцінювання, інтеграції самооцінки та індивідуальних планів розвитку — спрямовані на оптимізацію управління людськими ресурсами та підвищення ефективності кадрових процесів. Проте важливо не лише розробити нові підходи, а й оцінити їхній вплив на функціонування підприємства загалом. Аналіз соціально-економічних ефектів дозволяє виявити потенційні переваги для компанії — як у сфері трудових відносин, так і в економічному вимірі — що є ключовим етапом обґрунтування доцільності впровадження інновацій.

Впровадження інноваційних технологій в оцінювання персоналу сприяє не лише поліпшенню організаційних процесів, але й створює суттєві економічні вигоди. Оптимізація використання часу, збільшення продуктивності праці та ефективності інвестицій у навчання — це ключові фактори, що безпосередньо впливають на фінансові результати компанії. Економічні ефекти від впровадження запропонованих рекомендацій представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Економічні ефекти від впровадження рекомендацій для системи оцінювання ТОВ «Сільпо-Фуд».

Категорія ефекту	Опис ефекту	Очікуваний результат
Підвищення продуктивності праці	Виявлення зон розвитку і персоналізоване навчання (ІІР, мікронавчання) підвищують ефективність праці працівників.	Зростання продуктивності працівників
Оптимізація витрат часу керівників	Автоматизація процесів оцінювання і генерації зворотного зв'язку дозволяє зекономити час керівників.	Скорочення витрат часу на рутинну роботу
Зниження плинності кадрів	Завдяки прозорій та справедливій системі оцінювання, знижується плинність кадрів і покращується адаптація нових працівників.	Зменшення витрат на рекрутинг і навчання
Зростання ефективності інвестицій у навчання	Адресний підбір навчальних програм через ІІР підвищує ефективність інвестицій в навчання.	Зростання ефективності витрат на навчання

*Джерело: сформовано автором*

### 1) Підвищення продуктивності праці

Впровадження інноваційних методів оцінювання (ІПР, мікронавчання) дозволяє чітко визначити індивідуальні зони розвитку кожного працівника. Це дає можливість персоналізувати навчання та підвищити ефективність праці, оскільки працівники отримують саме ті навички, які необхідні для покращення їхніх результатів. Очікуваний результат — зростання продуктивності, оскільки кожен працівник працюватиме з більшою ефективністю завдяки підвищеному рівню знань і навичок.

### 2) Оптимізація витрат часу керівників.

Впровадження автоматизації у процесах оцінювання персоналу (генерація зворотного зв'язку, складання звітності) дозволяє значно скоротити час, який керівники витрачають на рутинні завдання. Замість того, щоб витрачати години на складання звітів і обробку даних, керівники можуть зосередитись на більш стратегічних завданнях. Це дозволить оптимізувати витрати часу, та знизити час на виконання рутинних аналітичних робіт.

### 3) Зниження плинності кадрів.

Завдяки прозорій та об'єктивній системі оцінювання з використанням 360-градусної методики, працівники відчують більшу довіру до процесу оцінювання, що сприяє їхній лояльності до компанії. Крім того, прозорість оцінювання дозволяє компанії швидше адаптувати нових працівників, що знижує витрати на рекрутинг і навчання нових кадрів.

### 4) Зростання ефективності інвестицій у навчання

Завдяки використанню індивідуальних планів розвитку (ІПР) та мікронавчання, компанія може надавати працівникам навчання, яке найбільш відповідає їхнім потребам і стратегічним цілям компанії. Це дозволяє значно підвищити ефективність інвестицій у розвиток персоналу, що дозволяє зменшити витрати на неефективне навчання і збільшити ROI (повернення інвестицій).

Крім економічних вигод, впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» матиме значні соціальні ефекти, які

позитивно впливатимуть на корпоративну культуру, задоволеність працівників та імідж компанії як роботодавця:

1) Підвищення прозорості та справедливості оцінювання

Впровадження методики оцінювання 360градусів підвищує об'єктивність процесу оцінювання, оскільки думка про роботу працівника формується на основі зворотного зв'язку від кількох джерел — колег, підлеглих, керівників і, за потреби, внутрішніх клієнтів. Такий підхід сприяє зміцненню культури прозорості й справедливості в компанії та підвищенню довіри до HR процесів.

2) Зростання залученості персоналу

Інтеграція самооцінювання та оцінювання колег у загальну систему, а також впровадження індивідуальних планів розвитку стимулюють активну участь працівників у власному професійному зростанні, що сприяє зростанню їх залученості, відповідальності та мотивації.

3) Формування культури постійного розвитку

Завдяки поєднанню індивідуальних планів розвитку з мікронавчанням створюється цілісна система підтримки професійного зростання. Працівники отримують можливість чітко бачити свої зони розвитку та працювати над ними у зручному форматі, що стимулює культуру навчання та саморозвитку.

4) Покращення комунікації та зворотного зв'язку

Використання ШІ-асистента й шаблонів зворотного зв'язку допомагає зробити комунікацію між керівниками та підлеглими більш регулярною, структурованою й ефективною, що забезпечує працівникам більш чітке розуміння очікувань, результатів і можливостей для покращення.

5) Підвищення привабливості бренду роботодавця

Використання інноваційних технологій в HR процесах, таких як ШІ-асистенти та 360-градусне оцінювання, позитивно впливає на імідж компанії як сучасного та інноваційного роботодавця. Це особливо важливо для залучення молодих, амбітних фахівців, які цінують технологічність і прогресивний підхід.

6) Розвиток цифрових компетенцій персоналу

Інтеграція цифрових інструментів оцінювання персоналу сприяє зростанню навичок роботи з новими технологіями. У процесі взаємодії з системами самооцінювання, планування розвитку й аналізу зворотного зв'язку працівники розвивають цифрову грамотність, що є необхідною умовою успішної адаптації до цифрових трансформацій бізнесу.

Запропоновані інновації в системі оцінювання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» сприятимуть значним соціальним і економічним перевагам. Зниження рівня вигорання, зростання мотивації та формування здорового психологічного клімату стануть основними соціальними вигодами для компанії. Водночас економічні ефекти, такі як підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат часу керівників і зниження плинності кадрів, створять економічну вигоду та покращать ефективність управлінських процесів. Сукупність цих ефектів доводить доцільність інвестицій у цифровізацію HR процесів, оскільки вони забезпечують стратегічну стійкість компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

## ВИСНОВКИ

В роботі було досліджено, що концептуальні засади оцінювання персоналу в сучасних умовах визначаються як комплексний системний процес, що поєднує аналіз професійних, особистісних характеристик працівників та результатів їхньої діяльності з метою прийняття стратегічних управлінських рішень. Дослідження різних наукових підходів демонструє, що оцінювання персоналу базується на принципах об'єктивності, системності, комплексності та стратегічної орієнтації, виконуючи орієнтувальну, стимулювальну, управлінську, коригувальну та прогностичну функції. У запропонованому авторському визначенні оцінювання персоналу трактується як системний процес аналізу та вимірювання професійних, особистісних і поведінкових характеристик працівників для визначення відповідності їхніх компетентностей, результатів діяльності та потенціалу встановленим вимогам посади, стратегічним цілям організації та очікуваним стандартам ефективності. В умовах цифровізації та глобалізації ефективно оцінювання стає ключовим інструментом адаптації до змін і підтримки конкурентоспроможності підприємства на динамічному ринку праці.

Було проаналізовано сучасні методи та технології оцінювання персоналу та визначено що вони представляють собою різноманітний інструментарій, який активно застосовується підприємствами для визначення ефективності працівників. Дослідники класифікують методи оцінювання за різними критеріями, найпоширенішим з яких є поділ на традиційні (стандартні) та сучасні (новітні). Серед найефективніших сучасних методів виділяються: 360-градусний зворотний зв'язок, що забезпечує всебічний аналіз з урахуванням різних точок зору; Assessment Center, який базується на моделюванні реальних трудових ситуацій і дозволяє комплексно оцінити компетентності працівників; оцінювання за ключовими показниками ефективності, що орієнтоване на конкретні результати роботи; ранговий метод для швидкого порівняння працівників; управління за цілями, яке сприяє підвищенню залученості персоналу через спільне формування цілей; та матриця ефективності працівників, що комплексно враховує різноманітні показники ефективності. Порівняльний аналіз цих методів виявив, що кожен має

свої переваги та недоліки, тому найбільш ефективним підходом є їх комбінування для досягнення об'єктивного та всебічного оцінювання персоналу відповідно до потреб сучасного бізнес-середовища.

На основі проведеного дослідження інноваційних технологій в оцінюванні персоналу було зроблено висновок, що вони являють собою сучасні інструменти, методи та системи, засновані на використанні цифрових рішень, аналітичних платформ, штучного інтелекту, автоматизації та великих даних, які дозволяють ефективніше оцінювати професійні навички, компетентності, потенціал і результативність працівників. Сучасний інструментарій оцінювання персоналу представлений широким спектром засобів: від програмного забезпечення (Bamboo HR, Workday, ADP Workforce Now, SAP SuccessFactors) і систем зворотного зв'язку (SurveyMonkey, Officevibe) до інструментів оцінювання особистісних якостей (Hogan Assessment, DISC), методів гейміфікації (Kahoot, Quizizz), технологій профайлінгу та рішень на основі штучного інтелекту. Особливістю інноваційних технологій оцінювання є їх спрямованість на підвищення об'єктивності, скорочення витрат часу, забезпечення прозорості процесів та персоналізацію рекомендацій для розвитку персоналу, що дозволяє організаціям не лише оптимізувати оцінювання, але й забезпечити точніший підбір кадрів, розроблення індивідуальних програм розвитку та вдосконалення корпоративного клімату в умовах цифрової трансформації та динамічних змін на ринку праці.

Проаналізовано організаційну структуру, фінансово-економічні та трудові показники ТОВ «Сільпо-Фуд». Організаційна структура підприємства представлена ієрархічною функціонально-регіональною моделлю управління, яка забезпечує чіткий розподіл функцій між центральними та регіональними офісами, проте має певні недоліки у вигляді бюрократизації процесів та ризику дублювання функцій. Фінансово-економічний аналіз за 2022-2024 роки демонструє позитивну динаміку розвитку підприємства: зростання доходу від реалізації на 9,78% у 2024 році, збільшення валового прибутку на 14,85%, підвищення рентабельності реалізації до 30,01%, хоча проблеми з від'ємним значенням власного капіталу все ще зберігаються. Аналіз соціально-демографічних показників вказує на

відновлення кадрового потенціалу після скорочень. (приріст персоналу на 3,96% у 2024 році), покращення стабільності кадрового складу та зниження плинності персоналу за ключовими причинами звільнення, що вказує на ефективність впроваджених заходів з управління персоналом та загальну стабілізацію діяльності компанії.

В роботі було проаналізовано систему оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» та визначено, що вона базується на сучасних принципах управління ефективністю та забезпечує комплексний підхід до оцінювання як офісних працівників, так і персоналу магазинів. Вона поєднує оцінювання за цілями, компетентностями та стандартами змін, функціонує через цифрову платформу «Шлях Перевершника» і включає калібрувальні сесії, зворотний зв'язок і формування індивідуальних планів розвитку. Попри високий рівень автоматизації, адаптації до різних категорій персоналу та наявність власної системи компетентностей, система має певні виклики — зокрема, суб'єктивність оцінювання, навантаження на керівників і обмежене використання самооцінки.

Проведений SWOT-аналіз і результати опитування засвідчують, що система оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» має міцний фундамент: чітко диференційований підхід до офісного та торгового персоналу, власну модель з шістьма компетентностями та зрозумілі індикатори, збалансовані ваги кількісних і якісних показників, регулярні цикли оцінювання з калібрувальними сесіями та цифрову автоматизацію через «Шлях Перевершника». Водночас виявлено ключові слабкі сторони: 57% керівників витрачають понад годину на оцінювання одного працівника, що провокує формальний підхід; 60% працівників отримують зворотний зв'язок раз на півроку або рідше, а 39% оцінюють його якість на 1–2 бали; 37% працівників взагалі не проводять самооцінювання, а 49% не обговорюють розбіжності з оцінкою керівника; для магазинного персоналу не передбачені ІПР, на відміну від офісу. З опитування також випливає, що 64 % респондентів підтримують ідею короткого мобільного зворотного зв'язку, а 72 % — інтеграцію самооцінювання в систему, що вказує на високий потенціал для вдосконалення через гейміфікацію, AI-аналітику та 360 градусне-оцінювання,

водночас слід врахувати ризики формалізації процесу, технологічної залежності та опору змінам.

Для підвищення ефективності оцінювання в ТОВ «Сільпо-Фуд» запропоновано інтегрувати в платформу «Шлях Перевершника» модуль ШІ-асистента, який автоматично аналізуватиме дані оцінювання, генеруватиме адаптовані шаблони зворотного зв'язку та знімати значну частину рутинних завдань із керівників; впровадити 360 градусне-оцінювання з обов'язковим врахуванням самооцінювання та зворотного зв'язку від колег, що забезпечить багатогранний і об'єктивніший погляд на компетентності працівників; розширити інтегральний показник за рахунок ваги самооцінювання для підвищення залученості і відповідальності працівників; а також уніфікувати підходи до розвитку, запровадивши індивідуальні плани розвитку для працівників магазинів із підтримкою мікронавчання, який ШІ-асистент автоматично підбиратиме відповідно до виявлених зон росту. Такі інновації дозволять суттєво знизити навантаження на лідерів, підвищити об'єктивність оцінювання та уніфікувати й персоналізувати розвиток у всіх підрозділах компанії.

Запровадження ШІ-асистента, 360 градусного оцінювання, інтеграції самооцінки та ПІР у ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечить помітну економічну віддачу завдяки зростанню продуктивності праці на 15–20% (за рахунок персоналізованого навчання та мікронавчання), скороченню трудовитрат керівників на рутинні завдання на 10-15% і зниженню плинності кадрів на 10% із відповідним зменшенням витрат на рекрутинг і адаптацію новачків, а також підвищить ROI інвестицій у навчання до 20% завдяки адресному добору освітніх програм. Водночас ці інновації матимуть суттєвий соціальний ефект: підвищать прозорість і справедливість оцінювання, зміцнять довіру та залученість працівників (64% уже готові до мобільного зворотного зв'язку, 72% — до інтеграції самооцінювання), сприятимуть формуванню культури постійного розвитку й розвитку цифрових компетентностей, покращать якість комунікації між лінійними менеджерами та командами і укріплять імідж «Сільпо-Фуд» як інноваційного роботодавця.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kravchuk O., Varis I., Liach I. Digital Transformation of Employee Experience Management: Tools, Practices, and Trends. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2024. Vol. 11, no. 4. P. 84–100. URL: <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.84-100>
2. Цимбалюк С. О. Оцінювання персоналу: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. Київ: КНЕУ, 2021. 311 с.
3. Остапчук Т. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 134–144. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03.134](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134)
4. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>
5. Нетреба І. О. Методичний інструментарій оцінювання роботи персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.24>
6. Літинська В. Оцінювання професійного розвитку персоналу закладів вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2. С. 61–71. URL: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-61-71>
7. Погуда Н. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичної та готельної сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 58. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct58-15>
8. Герасименко О., Бровченко В. Інноваційні підходи до оцінювання персоналу банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2(25). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-26>
9. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

10. Варіс І., Кравчук О., Бацман І. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 4(36). URL: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>
11. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів управління персоналом: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74, № 1. С. 90–102. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090)
12. Nayem Z., Aftab Uddin M. Unbiased Employee Performance Evaluation Using Machine Learning. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. С. 100243. URL: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100243> (дата звернення: 03.05.2025).
13. Marshall J. et al. Mixed-methods Evaluation of Home Visiting Workforce Wellbeing and Telework in Florida. *Children and Youth Services Review*. 2023. P. 107306. URL: <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2023.107306>
14. Fukuzaki T., Takeda S. The relationship between cognitive flexibility, depression, and work performance: Employee assessments using cognitive flexibility tests. *Journal of Affective Disorders Reports*. 2022. Vol. 10. P. 100388. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jadr.2022.100388>
15. Літинська В. Оцінювання професійного розвитку персоналу закладів вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2. С. 61–71. URL: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-61-71>
16. Сиволап Л., Галіцина А. Дослідження сучасних методів оцінювання персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24>
17. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. №20. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.93>
18. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>

19. Vuong T. D. N., Nguyen L. T. The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*. 2022. Т. 14, № 21. С. 14017. URL: <https://doi.org/10.3390/su142114017>
20. Борданова Л. С., Лозова В. А. Сучасні методи оцінки персоналу: «KPI», «Assessment Center», «метод 360°» . *Управління персоналом в інституційній економіці*. Київ, 2020. С. 10-12. URL: [https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/2020\\_up.pdf#page=10](https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/2020_up.pdf#page=10)
21. Гончаренко О. Г. Методи оцінювання персоналу та їх вплив на ефективність організаційних систем. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2023. Т. 2023, № 2. С. 63–75. URL: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2023.02.063>
22. Коновалова В. Ю. Assessment center як інноваційна технологія оцінювання персоналу. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку* : 36. тез IX-тої Всеукр. студент. науковопракт. конф. присвяч. 72-ій річниці від дня народж. д.е.н., проф. Петра Степанов. Берез., м. Львів, 9 берез. 2023 р. С. 94–97. URL: <https://lnup.edu.ua/attachments/article/4851/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88%20%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%202023.pdf#page=94>
23. С. Васи́лига. Застосування концепції менеджменту «управління за цілями» на державних підприємствах, *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 2019. Вип. 45, URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/119/116>
24. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. 14th ed. London: Kogan Page, 2020. 408 p.13:41

25. Павлішина Н. М., Харін А. В. Інновації в епоху цифровізації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 1(84). С. 179–187. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.24>
26. Soonthodu S., Shetty S. Innovative technology and human resource management. *Global Challenges and Strategic Disruptors in Asian Businesses and Economies*. 2021. С. 13. DOI: 10.4018/978-1-7998-4787-8.ch016.
27. BambooHR: The Complete HR Software for People, Payroll & Benefits. *BambooHR: The Complete HR Software for People, Payroll & Benefits*. URL: <https://www.bamboohr.com/m1>
28. Workday Platform | HR, Finance, Planning, Spend. *Workday Platform | HR, Finance, Planning, Spend | Workday US*. URL: <https://www.workday.com/>
29. ADP Workforce Now | Workforce.com. *Workforce.com*. URL: <https://help.workforce.com/en/articles/7669600-adp-workforce-now>
30. Human Capital Management Software | SAP SuccessFactors. *SAP*. URL: <https://www.sap.com/products/hcm.html>
31. SurveyMonkey: The World's Most Popular Survey Platform. *SurveyMonkey*. URL: <https://www.surveymonkey.com/>
32. Officevibe | Foster employee engagement and wellbeing. *Workleap | Create impactful employee engagement*. URL: <https://workleap.com/officevibe>
33. Hogan R. How to build Hogan Assessment Systems. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2020. Т. 72, № 1. С. 50–57. URL: <https://doi.org/10.1037/cpb0000148>
34. Beedu G. K. A study on the effectiveness of DISC personality test : a dissertation. London., 2021. 101 p. URL: <https://www.uniselinus.education/sites/default/files/2021-07/Tesi%20Beedu.pdf>
35. Join a game of kahoot | Kahoot!. *Kahoot!*. URL: <https://kahoot.it/>
36. Quizizz | Free Online Quizzes, Lessons, Activities and Homework. *Quizizz | Free Online Quizzes, Lessons, Activities and Homework*. URL: <https://quizizz.com/>

37. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2023. Т. 4, № 543. С. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196>.
38. Айзенберг Т. Сучасні тенденції застосування ІІІ-інструментів у міжнародному менеджменті людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48>
39. Кравчук О. І., Варіс І. О., Каленська Н. Г. Трансформація HR менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09>
40. Профайлер. Хто він і чим займається? | Блог Prague Education Center. *Prague Education Center*. URL: <https://www.educationcenter.cz/ua/blog-ua/profesiya-profajler-obovyazki-navichki-ta-perspektivi-v-kareri/>
41. Кочума І., Лакутін Д. Метапрограмний підхід до відбору та оцінки персоналу фінансової установи. *Вісник Університету банківської справи*. 2021. № 3(42). С. 94–101. URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(42\)2021253534](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253534)
42. Онлайн-сервіс для перевірки компаній та ФОП в Україні. *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.
43. Сільпо. Положення про опис оргсхеми мережі : версія 1.9 / Сільпо. 2024. 29 с. Внутр. док.
44. Сільпо. Звіт про управління за 2023 рік / Сільпо. 2024. 72 с.
45. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р. / ТОВ «Сільпо-Фуд». 2023. 74 с.
46. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р. / ТОВ «Сільпо-Фуд». 2024. 74 с.
47. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р. / ТОВ «Сільпо-Фуд». 2025. 73 с.

48. Cornerstone Talent Experience: One platform. Limitless potential. *Cornerstone Talent Experience: One platform. Limitless potential*. URL: <https://www.cornerstoneondemand.com/>
49. Кобець Д. Л., Мантур-Чубата О. С. Використання інструментів штучного інтелекту в HR. *Економічна синергія (Economic Synergy)* 2025. № 1. С. 113–125. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2025-1-8>
50. Вакуленко Д. О. Застосування індивідуального плану розвитку в системі освітньо-професійного розвитку персоналу. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства: матеріали Всеукр. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих уч., м. Кропивницький, 16 квіт. 2021 р. С. 54–56*. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/74802002-255e-47bd-87de-418bcb5eea39/content#page=55>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Опитування щодо системи оцінювання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд»

#### Загальна інформація про респондента:

- Категорія працівника (офісний персонал / керівник магазину / працівник магазину)
- Стаж роботи в компанії (до 1 року / 1-3 роки / 3-5 років / більше 5 років)

#### Блок 1: Навантаження керівництва в процесі оцінювання

##### Для керівників:

1. Скільки часу в середньому ви витрачаєте на оцінювання одного підлеглого? (до 30 хв / 30-60 хв / 1-2 год / більше 2 год)
2. Скільки підлеглих ви оцінюєте протягом одного циклу оцінювання?
3. Яку частину вашого робочого часу в середньому займає процес оцінювання підлеглих протягом місяця? (менше 10% / 10-20% / 20-30% / більше 30%)
4. Які етапи оцінювання забирають найбільше часу? (збір даних / аналіз результатів / заповнення форм / проведення зустрічей / підготовка зворотного зв'язку)
5. Чи відчуваєте ви, що оцінювання персоналу заважає виконанню ваших основних обов'язків? (так/ні/іноді)

##### Для працівників:

1. Чи відчуваєте ви, що ваш керівник має достатньо часу для детального оцінювання вашої роботи? (так/ні/не впевнений)
2. Чи помічали ви ознаки того, що ваш керівник перевантажений процесом оцінювання? (так/ні)
3. На вашу думку, як часто ваш керівник проводить формальне оцінювання "для галочки"? (ніколи / рідко / іноді / часто / завжди)

#### Блок 2: Частота та якість зворотного зв'язку

1. Як часто ви отримуєте формальний зворотний зв'язок від керівника щодо вашої роботи? (щотижня / щомісяця / раз на квартал / раз на півроку / раз на рік / рідше)
2. Чи вважаєте ви цю частоту достатньою? (так/ні)
3. Як часто ви отримуєте неформальний зворотний зв'язок від керівника? (щодня / щотижня / щомісяця / рідше)
4. Оцініть якість отриманого зворотного зв'язку за шкалою від 1 до 5, де 1 - дуже низька, 5 - дуже висока.
5. Чи містить зворотний зв'язок конкретні рекомендації щодо покращення роботи? (так/ні/іноді)
6. Чи вважаєте ви, що впровадження автоматизованих сповіщень про прогрес у досягненні цілей покращило б ситуацію із зворотним зв'язком? (так/ні/можливо)
7. Як ви б віднеслися до отримання регулярного короткого зворотного зв'язку через мобільний додаток? (позитивно/негативно/нейтрально)

#### Блок 3: Технологічні аспекти системи оцінювання

1. Наскільки зручним є інтерфейс цифрової платформи "Шлях Перевершника"? (від 1 до 5)
2. Чи стикалися ви з технічними проблемами під час використання платформи? (ніколи / рідко / іноді / часто / постійно)
3. Які технічні обмеження ви вважаєте найбільш критичними:
  - Швидкість роботи системи
  - Доступність з мобільних пристроїв
  - Інтуїтивність інтерфейсу

- Можливості аналітики даних
  - Інтеграція з іншими системами компанії
  - Інше (вказіть)
4. Які функції ви б хотіли бачити автоматизованими в системі оцінювання?
- Збір даних про результати роботи
  - Аналіз якісних показників роботи
  - Формування звітів
  - Нагадування про терміни
  - Генерація рекомендацій з розвитку
  - Інше (вказіть)
5. Чи вважаєте ви доцільним використання штучного інтелекту для аналізу результатів оцінювання та виявлення тенденцій? (так/ні/не впевнений)
6. Чи готові ви використовувати мобільний додаток для регулярного отримання та надання зворотного зв'язку? (так/ні)

#### **Блок 4: Самооцінювання та її інтеграція**

1. Чи проводите ви самооцінку перед офіційною оцінкою керівником? (так/ні/іноді)
2. Наскільки детально ви підходите до процесу самооцінки? (дуже детально / досить детально / поверхнево / формально)
3. Чи знаєте ви, як саме результати вашої самооцінки використовуються у підсумковій оцінці? (так/ні/частково)
4. Чи обговорюються розбіжності між вашою самооцінкою та оцінкою керівника під час зворотного зв'язку? (так/ні/іноді)
5. Чи вважаєте ви, що результати самооцінки мають впливати на підсумкову оцінку? (так/ні/частково)
6. Якщо так, яку вагу, на вашу думку, повинна мати самооцінка в загальній оцінці? (до 10% / 10-20% / 20-30% / більше 30%)
7. Чи вважаєте ви корисним впровадження цифрового інструменту для постійного відстеження власних результатів та проведення регулярної самооцінки? (так/ні/можливо)

## Звіт подібності

### метадані

Назва організації

**Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU**

Заголовок

**Інноваційні технології оцінювання персоналу підприємства**

Автор Науковий керівник / Експерт

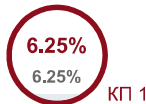
**Лях Варіс**

підрозділ

**кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

### Обсяг знайдених подібностей

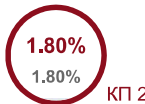
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

**14688**

Кількість слів



KLC

**118762**

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		1
Інтервали		0
Мікропробіли		15
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		28

### 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

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	<a href="https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsiyi-v-epohu-tsifrovizatsiyi">https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsiyi-v-epohu-tsifrovizatsiyi</a>	126 0.86 %
2	2023_60730000_Ulhurska_Anastasiia_Andriivna_118140 11/21/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	64 0.44 %
3	<a href="https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsiyi-v-epohu-tsifrovizatsiyi">https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsiyi-v-epohu-tsifrovizatsiyi</a>	46 0.31 %
4	<a href="https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/5_Litynska_223_2023_61-71.pdf">https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/5_Litynska_223_2023_61-71.pdf</a>	28 0.19 %

## DIGITAL TRANSFORMATION OF EMPLOYEE EXPERIENCE MANAGEMENT: TOOLS, PRACTICES, AND TRENDS

OKSANA KRAVCHUK, IRYNA VARIS, IVANNA LIACH

**Abstract.** The article focuses on the digital transformation of Employee Experience Management (EXM) in the context of global business process digitalization. The research aims to systematize and scientifically substantiate modern approaches to the digital transformation of EXM, identify key tools, analyze successful implementation practices, and identify promising development trends. The research employs various methods, including general scientific techniques, specialized cognitive methods, analysis, synthesis, and comparative analysis. The study resulted in a systematization of theoretical and methodological foundations of EXM in the digital economy, development of the classification of digital EXM tools by functional purpose, analysis of the modern EXM software market, identification of digital transformation trends in EXM, development of a metrics system for assessing the impact of digital tools on employee experience, identification of challenges in implementing digital tools and proposed ways to overcome them. The scientific novelty of the research lies in the first comprehensive classification of digital EXM tools by functional purpose, the improvement of approaches to evaluating digital tools' effectiveness through the development of the KPI system, the advancement of conceptual foundations of digital transformation of employee experience, and the deepened understanding of digital technologies' impact on HR processes transformation. The formed recommendations for selecting and implementing digital solutions can be readily applied to HR departments. The proposed metrics allow for evaluating the effectiveness of implemented digital tools and their impact on employee experience. Research results create a foundation for developing digital transformation strategies in the HR sphere.

**Keywords:** Employee Experience, Digital Transformation, Human Resource Management, Digital HR Tools, HR Process Automation, Employee Engagement.

**JEL Classification:** M12, M15, O33, M54

### 1. INTRODUCTION

Global digitalization and digital transformation processes drive fundamental changes in organizations' human capital management paradigm. According to McKinsey research, more than 3/4 of organizations have accelerated the digitalization of business processes, with the transformation of HR processes being a key focus (Banerjee et al., 2023). Integrating digital technologies, particularly artificial intelligence systems, and predictive analytics, into HR processes is not just an option but a necessity that requires the reconceptualization of approaches to employee experience management (referred to as EXM from now on).

The analysis of research and publications indicates a growing scientific interest in the digital transformation of HR processes. Many domestic and foreign scientists have studied the theoretical and methodological foundations of EXM digital transformation. Analyzing the latest scientific literature allows us to identify several key research areas. The conceptual foundations of ECM are discussed in the

works of (Edwards, 2023) and (Green et al., 2010). In particular, (Plaskoff, 2017) defines EXM as a new approach to human resource management. The digitalization of the employee experience and its components are studied in detail by (Gheidar & ShamiZanjani, 2020), who proposed a conceptual model of the digital employee experience (from now on referred to as DEX). (Moganadas & Goh, 2022) have developed a DEX measurement and evaluation system. The impact of artificial intelligence on the transformation of the employee experience is analyzed in the works of (Zel & Kongar, 2020) and (Dwivedi & Mahanty, 2023). The researchers note the growing role of artificial intelligence in personalizing and optimizing the employee experience. The relationship between the employee's digital experience and organizational effectiveness is investigated by (Sudrajat et al., 2021), focusing on the impact of DEXs on an organization's service orientation and agility. Practical aspects of implementing DEX management systems and providing recommendations for developing EXM platforms are considered by (Abhari et al., 2023). The impact of digital technologies on employee productivity and tension is investigated by (Desernot et al., 2021). The integration of artificial intelligence into the human resource management ecosystem is studied by (Malik et al., 2022), considering employee experience as a key link in staff engagement. Methodological aspects of DEX evaluation are investigated by (Ameu et al., 2024). There is a significant scientific interest in the problems of EXM's digital transformation, and research demonstrates the multifaceted nature of this phenomenon. At the same time, the issues of system integration of various digital tools and the evaluation of their effectiveness in the context of EXM require further research.

## 2. THEORETICAL FRAMEWORK / LITERATURE REVIEW

In modern scientific literature, employee experience (EX) is viewed as a multidimensional construct integrating cognitive, emotional, and behavioral aspects of an individual's interaction with an organization. (Plaskoff, 2017) defines employee experience (EX) as an employee's overall perception of all touchpoints throughout their employment lifecycle. Building on this definition, (Edwards, 2023) emphasizes the cumulative aspects of EX and its significant role in fostering organizational commitment. (Green et al., 2010) present a structural model of EX that identifies three essential components: physical, technological, and cultural experiences. Furthermore, empirical research conducted by Harlianto and (Rudi, 2023) reveals a statistically significant relationship between the quality of EX and various organizational performance indicators, highlighting its considerable influence.

Research by (Mohanty & Kulkarni, 2023) emphasizes that EX encompasses all impressions an employee receives during all stages of interaction with the organization. It includes emotional, cognitive, and behavioral aspects of employee interaction with the company, from hiring to exit (Itam & Ghosh, 2020). According to (Panneerselvam & Balaraman, 2022), it should be considered through key stages: recruitment (hiring), adaptation (onboarding and initial training), development (career growth and skill enhancement), motivation (engagement and recognition), productivity (performance and feedback), and work termination (exit process and post-employment relationship).

(Gheidar & ShamiZanjani, 2020) define the following key components of EX:

- physical environment (workspace, its comfort, ergonomics, and safety);
- technological environment (availability and quality of technological tools);
- cultural environment (values, norms, management style, and interactions that shape the company's atmosphere).

The scientific conceptualization of Digital Employee Experience (DEX) has evolved significantly in global business process digitalization. (Gheidar & ShamiZanjani, 2020) proposed defining DEX as an integrated set of all digital interactions between employees and organizations that shape overall perception and job satisfaction. (Moganadas & Goh, 2022) expanded this concept's theoretical boundaries by incorporating aspects of technological infrastructure, digital competencies, and information security.

Structural analysis of DEX components conducted by (Ameu et al., 2024) identified key elements of this phenomenon: technological accessibility, user experience, digital competency, information security, and technical support. Research on the organizational effects of DEX by (Sudrajat et al., 2021) revealed statistically significant correlations between DEX quality and key organizational performance indicators, particularly establishing strong positive connections with service orientation and organizational agility. (Van Der Schaft et al., 2022) empirically confirmed the causal relationship between positive DEX and increased productivity, reduced turnover, and increased engagement index.

The technological aspect of DEX formation was thoroughly investigated by (Abhari et al., 2023), who proposed a comprehensive taxonomy of technological solutions for DEX management, with particular attention to modern platforms' integration capabilities and their ability to provide personalized approaches to DEX formation. Implementation challenges were systematized by (Zel & Kongar, 2020), who identified three main barrier categories: organizational (lack of digital strategy, resistance to change), technological (outdated infrastructure, integration problems), and human factors (insufficient digital literacy, low management involvement).

(Dwivedi & Mahanty, 2023) explored promising directions for DEX development, predicting strengthening trends toward AI-based EX hyperpersonalization and expanded predictive analytics capabilities. The researchers highlight the potential of biometric monitoring and automated work condition optimization. The methodological aspects of DEX assessment have been developed by (Malik et al., 2022), who proposed a metrics system integrating quantitative indicators (operation time, tool usage frequency) and qualitative indicators (satisfaction, perceived convenience, digital stress level). Boatman (2024) suggests that the future of DEX will be increasingly shaped by emerging technologies, particularly artificial intelligence and machine learning, which will enable more sophisticated personalization and predictive capabilities in employee experience management. Research by (Desernot et al., 2021) provides empirical evidence of how digital technologies impact employee performance and strain, offering valuable insights for organizations implementing DEX initiatives.

The analysis of scientific literature demonstrates the growing theoretical and practical significance of DEX for modern organizations. Synthesizing various perspectives, the Digital Employee Experience can be defined as a component of overall EX that encompasses all aspects of employee interaction with digital tools and platforms within an organization. It covers the entire spectrum of digital interactions, from collaboration platforms and performance management systems to knowledge-sharing tools and communication platforms.

In modern conditions, DEX is crucial to employee satisfaction and engagement in organizational processes. Therefore, defining the "quality of digital employee experience" becomes particularly important in digital transformation. It represents a set of characteristics that determine employees' convenience, efficiency, and satisfaction in using digital tools and platforms that support their professional activities.

The quality of DEX includes technology accessibility and ease of use, system speed and stability, feedback convenience, and the integration level of digital solutions with work processes. Therefore, the main factors affecting DEX quality can be identified as:

- Technological platforms that employees interact with daily, including their stability, convenience, and functionality
  - Information accessibility, particularly the ease of accessing necessary data and the ability to quickly find relevant information
  - User-friendliness – simplicity and intuitiveness in using tools, which minimizes training time and increases productivity

The multifactorial impact of innovative solutions on organizational practice transformation characterizes the technological modernization of EXM processes. (Zel & Kongar, 2020) demonstrate that AI integration into HR processes significantly reconfigures traditional EXM approaches. Empirical data shows increased HR process efficiency with AI implementation, as confirmed by (Dwivedi & Mahanty,

2023). (Banerjee et al., 2023) highlight that this transformation is crucial for Global Capability Centers (GCCs), where digital tools significantly impact talent retention. (Malik et al., 2022), based on multinational companies' practices comparative analysis, developed an AI-based integrated HR ecosystem model, identifying three basic technological drivers: predictive analytics, machine learning, and natural language processing (NLP).

(Moganadas & Goh, 2022) developed a taxonomy of digital tools for EX transformation. The researchers empirically confirmed that implementing Intelligent Process Automation (IPA) reduces labor costs for routine operations and improves HR decision accuracy. According to GMRC (2023), the digital EXM software market is expected to grow significantly through 2032, driven by the increasing adoption of AI and automation technologies. (Abhari et al., 2023) identified synergistic effects from integrating various technological solutions, proving that combining cloud technologies, mobile platforms, and analytical tools demonstrates a multiplicative impact on DEX quality, confirmed by an increased personnel satisfaction index compared to implementing individual technological solutions.

(Ameu et al., 2024) highlight how Virtual Reality (VR) and Augmented Reality (AR) are transforming employee training and adaptation. This is further supported by Pavlenco (2021), who underscores the significance of modern conditions in shaping employee experience management (EXM). Additionally, (Van Der Schaft et al., 2022) demonstrate the digital transformation of employee experience (EX) through a dynamic and multi-layered sensemaking perspective. They also investigate the impact of edge computing and 5G technologies on the mobile transformation of EX.

Recent research by (Justenhoven & Jansen, 2024) offers valuable insights into how digital technologies are transforming the employee experience (EX) landscape, especially in the areas of personalization and adaptive learning systems. This perspective is further reinforced by (Kulkarni & Mohanty, 2022), who highlight the strategic significance of digital experience management in contemporary organizations.

Knowledge management systems integration with AI platforms is a significant aspect of technological transformation. (Desernot et al., 2021) empirically confirm that such integration leads to optimized knowledge search and sharing processes, improving decision-making efficiency. As discussed by (Dwivedi & Mahanty, 2023), the integration of AI-powered solutions is revolutionizing how organizations approach employee experience, creating more intelligent and responsive systems that can anticipate and address employee needs proactively. (Sudrajat et al., 2021) emphasize blockchain technologies and cryptographic solutions' growing role in information security and data protection.

Thus, the analysis of EX transformation technological drivers proves that digital technologies play a key role in forming positive EX, providing opportunities for increasing engagement, retention, and motivation. Companies can respond faster to employee needs and ensure comfortable work conditions through tools like performance management systems, communication platforms, and feedback collection instruments. Digital technologies create a transparent environment where employees feel valued and can influence the work process. Overall, theoretical analysis indicates the formation of a new EXM paradigm in digital transformation conditions.

### **3. RESEARCH OBJECTIVE, METHODOLOGY AND DATA**

This study is of paramount importance as it aims to systematize and scientifically substantiate modern approaches to the digital transformation of EXM. By identifying key tools, analyzing successful implementation practices, and identifying promising development trends, we aim to understand how digital technologies affect employee experience comprehensively. This understanding will help us determine which tools are most effective for building a high-quality digital experience and what trends shape the modern approach to EXM. The following tasks have been defined: to conceptualize the theoretical and methodological foundations of EXM in the digital economy; to systematize and classify modern digital tools used for EXM; to study trends in the field of DEX; to identify promising areas for

the development of digital transformation of EXM; and to comprehensively assess the impact of digital tools on the organization's effectiveness in attracting and retaining employees, productivity, corporate culture, and satisfaction. These tasks aim to provide a thorough analysis of the impact of digital transformation on employee experience and offer recommendations for further development in this area.

The methodological basis of the study is rooted in the use of general scientific and special methods of cognition. In researching modern EXM practices, several general scientific methods, such as analysis and synthesis, were rigorously applied, allowing for a detailed study of digitalization's conceptual aspects and trends. The analysis method helped to break down complex concepts into their parts, which provided a deeper understanding of the key elements and factors of EXM digitalization. The synthesis method was used to summarize the data obtained and form a holistic concept of digital EXM that reflects current trends and best practices in this area. The comparative method was used to evaluate the effectiveness of various EXM software.

#### **4. RESULTS AND DISCUSSION**

Empowering HR professionals and organizational leaders and implementing digital transformation tools in EXM processes is driven by the need to optimize personnel-organization interaction, enhance communication processes, ensure access to information resources, and modernize personnel development systems. According to (Abhari et al., 2023), integrating digital tools into HR processes significantly improves employee engagement and organizational effectiveness, instilling more control and confidence in decision-making.

Modern EXM platforms represent comprehensive technological solutions that enable systematic HR process digitalization and bring efficiency to your work. Cloud platforms specifically integrate performance management, career development, compensation management, and personnel training functionality. Integrated HR platforms provide analytical tools for accumulating and evaluating EX data and optimizing management decision-making processes (Moganadas & Goh, 2022). This view is further supported by (Desernot et al., 2021), who found that such digital integration positively impacts employee performance and organizational outcomes, making you more productive and effective in your role.

Recent research by (Malik et al., 2022) underscores the pivotal role of AI-powered platforms in bolstering the analytical capabilities of HR systems. (Banerjee et al., 2023) further accentuate the crucial role of AI in talent retention and engagement, keeping you informed about these evolving technological solutions. According to GMRC (2023), these technological solutions are evolving rapidly, incorporating advanced analytics and machine learning capabilities to provide more precise insights into employee experience.

A significant component of digital transformation is the implementation of analytical tools for EX assessment. According to (Dwivedi & Mahanty, 2023), feedback collection and processing systems enable monitoring employee satisfaction levels and the identification of problematic aspects in organizational interaction. Natural Language Processing (NLP) technologies facilitate communication content analysis, contributing to optimizing organizational emotional climate.

Research by (Malik et al., 2022) demonstrates that specialized performance evaluation systems enable correlation analysis between employee experience and productivity indicators. (Boatman, 2024) emphasizes that modern analytical tools increasingly incorporate AI capabilities to provide deeper insights into employee behavior and satisfaction patterns.

Innovative learning and development technologies are transforming traditional approaches to competency management. (Ameu et al., 2024) explore how Virtual and Augmented Reality (VR/AR) technologies in corporate training provide an immersive environment for practical skills development. The personalization of learning trajectories based on artificial intelligence algorithms optimizes

competency development processes according to individual employee needs, as highlighted by (Zel & Kongar, 2020).

(Van Der Schaft et al., 2022) confirm that e-learning system implementation promotes continuous professional development and increased employee satisfaction, fostering a culture of engagement and commitment to professional growth. It is particularly relevant in remote work conditions and flexible employment forms, where (Sudrajat et al., 2021) found that digital learning platforms significantly enhance employee engagement and skills development. Additionally, (Desernot et al., 2021) demonstrate that these technologies can improve learning outcomes while reducing work-related stress through adaptive learning approaches.

Therefore, integrating digital transformation tools provides a comprehensive approach to EXM. The synergistic effect of implementing EXM platforms, analytical evaluation systems, and interactive learning technologies creates prerequisites for optimizing employee engagement, satisfaction, and productivity levels. This comprehensive approach is a crucial factor in enhancing organizational competitiveness.

The digital transformation of HR management is largely based on modern technologies that enhance EX quality by facilitating interaction between employees and the organization, improving communication, ensuring information access, and simplifying development and learning processes. Therefore, digital transformation significantly impacts HR management, underscoring the importance and relevance of this topic. Digital technologies facilitate employee-organization interaction, providing an effective environment for their activities.

Tab. 1 summarizes the main digital transformation tools for EXM, encompassing EXM platforms, analytical tools for assessing moods and satisfaction, and interactive learning tools.

Tab. 1

*Digital Transformation Tools for Employee Experience Management*

<b>Tool category</b>	<b>Examples of tools</b>	<b>Description of tools</b>
EXM Platforms	Workday, SAP SuccessFactors, Oracle HCM	Provide comprehensive management of HR processes, including career development, productivity enhancement, and training management. Offer analytical tools for collecting and evaluating data, which help make informed decisions and create a supportive environment for employees.
Digital HR Analytics Tools for EX	Qualtrics, Glint (collecting feedback); Sentiment Analysis (NLP); Performance Management Systems (PMS); BambooHR, Lattice (KPI);	Tools for collecting feedback and sentiment analysis allow you to assess employee satisfaction and engagement. Using KPIs and other performance indicators allows you to analyze the impact of employee experience on their contribution to achieving the organization's goals.
Digital tools for interactive learning and development	VR/AR for learning; Personalized learning (Coursera for Business, Udemy et al.); e-learning platforms (Moodle, LinkedIn Learning et al.)	Provide interactive and personalized training, including VR/AR for hands-on situations, personalized learning, and electronic platforms for continuous development, which supports employee satisfaction and helps improve their skills.

Source: summarized by the authors based on (Abhari et al., 2023; Ameu et al., 2024; Boatman, 2024; Dwivedi & Mahanty, 2023; GMRC, 2023; Moganadas & Goh, 2022; Sudrajat et al., 2021; Van Der Schaft et al., 2022; Zel & Kongar, 2020)

Modern digital transformation tools enable companies to provide an integrated approach to EXM. EXM platforms, analytical tools for feedback and satisfaction, and interactive tools for training and development increase employee engagement and productivity, a significant factor in the organization's successful operation. Digital tools also help create a supportive work environment that meets today's job market demands.

In particular, the EXM platform is the basis for implementing a comprehensive HR management strategy in the digital environment. Among the popular HR technologies actively used in this direction are Workday, SAP SuccessFactors, and Oracle HCM.

Workday is a cloud-based platform for EXM that offers integrated solutions for HR process management, including performance tracking, career management, payroll, training, and scheduling; it provides analytical tools for collecting and evaluating employee data, which helps management make informed decisions and create a comfortable environment for employees. SAP SuccessFactors is also cloud-based and covers a wide range of functions for EXM, including modules for talent development, staff engagement, compensation, and retention; it offers tools for setting up development and training plans and creating personalized development trajectories for each employee. Oracle HCM – This platform integrates HR functionality with modules for HR accounting, compensation management, and talent development. One of its advantages is that powerful analytical tools help assess employee satisfaction and analyze their experience in the company; it also offers opportunities to track career growth and plan for personnel needs.

Modern *digital HR analytics* tools are an important component of the EXM, as they allow assess the level of satisfaction, engagement, and productivity; among them, the main tools for analyzing EX are systems for collecting and processing feedback, tools for analyzing sentiment, and performance evaluation models. Many organizations implement systems to regularly collect employee feedback, allowing them to receive operational information about their experience; specifically, platforms like Qualtrics and Glint collect feedback through surveys and analyze it to identify trends and problem areas. Sentiment analysis is another modern digital tool that allows HR managers to understand the emotional state of employees based on text content (emails, feedback, feedback in surveys). Thanks to natural language processing (NLP) technologies, it is possible to assess the overall mood in the organization, identify problems in interactions that reduce employee satisfaction, and develop appropriate actions to solve them. A performance management system (PMS) involves using specialized tools to assess employees' performance. It allows them to track key performance indicators and analyze how EX affects their performance and contribution to achieving the organization's goals. For example, the BambooHR and Lattice systems allow customized assessment systems tailored to the company's needs. Digital tools for employee training and development are elements of creating a positive and high-quality DEX, and modern technologies have significantly expanded the opportunities for interactive and personalized learning. In particular, virtual and augmented reality (VR/AR) training allows employees to immerse themselves in practical situations and gain near-real experiences virtually. Personalization of training with the help of artificial intelligence allows the creation of individual learning paths for each employee depending on their needs and level of competence. Platforms such as Coursera for Business and Udemy for Business provide access to various courses and modules tailored to the organization's and employees' specific needs. E-learning platforms (such as Moodle and LinkedIn Learning) allow employees to gain new knowledge at a time and format convenient for them, which is especially important for employees who work remotely or on flexible hours. Implementing e-learning platforms contributes to developing skills and fostering a culture of continuous learning that inspires and motivates employees to strive for excellence, supporting increased efficiency and satisfaction. Thus, modern digital transformation tools allow for an integrated approach to EXM. Using EXM platforms, analytical tools for assessing sentiment and satisfaction, and interactive training creates new opportunities for organizations to increase employee engagement, satisfaction, and efficiency, an important factor for business success.

*Implementing digital transformation practices in the EXM system* determines fundamental organizational architecture, communication processes, and corporate culture changes. Digital transformation is not limited to technological modernization but involves a comprehensive reconfiguration of organizational processes and human capital management practices (Malik et al., 2022). The digitalization of communication processes is a prerequisite for effective EXM in modern conditions. The introduction of digital communication platforms ensures the improvement of information flows and the increase in the level of organizational cooperation regardless of the geographical location of employees (Vukelic & Cizmic, 2019). According to the research of (Sudrajat et al., 2022), introducing collaboration platforms changes the paradigm of process management and ensures transparency of operational activities. Introducing corporate social networks contributes to forming a proactive corporate culture and increases employee engagement. Digitalization of communications is the basis for successful EXM, as it ensures transparency and ease of communication, improves employee interaction, and contributes to forming corporate culture. Therefore, it can be summarized that the main practices of EXM digitalization in this context include digital communication channels - their use allows for fast and effective exchange of information between employees regardless of their physical location; digital collaboration platforms allow to organize tasks, coordinate the work of teams and track progress in real-time, which provides clarity and transparency in processes, which contributes to the formation of a responsible and supportive culture; and digitalization of corporate culture management - digital platforms provide tools to create a favorable environment that supports corporate values and the mission of the organization; using internal social networks, employees can share experiences, support each other, which contributes to the development of an open corporate culture and increases the level of engagement.

Transforming work organization models through integrating digital technologies is becoming increasingly important in the context of global changes in the business environment. (Van Der Schaft et al., 2022) emphasize the importance of remote work practices and hybrid work models in ensuring organizational flexibility and employee satisfaction. Implementing digital solutions for the workplace, particularly project management systems, according to (Dwivedi & Mahanty, 2023), improves task management processes and ensures increased cross-functional interaction. Robotic process automation (RPA) reduces the routine workload on employees, which helps focus on strategic tasks. Thus, with the development of digital technologies, flexibility in work is becoming increasingly accessible and popular, especially in remote and hybrid work formats, which contributes to increased employee satisfaction and productivity. Moreover, it helps organizations attract and retain talent, making them feel more competitive and strategic. Therefore, it can be summarized that the main practices of EXM digitalization in this context include remote and hybrid work practices - the implementation of digital tools allows employees to work remotely or combine office and remote work, which, in particular, project management systems that provide access to information at any time and from any device; the use of digital tools to increase efficiency - digital tools allow to optimize routine processes, which frees up time for strategic work and employee development; process automation, for example, using RPA, allows to reduce the burden on employees, increasing their engagement and satisfaction.

An individual approach to the EX-formation by implementing AI technologies and big data analytics is a determining factor in increasing employee satisfaction. Big data analysis allows you to identify individual preferences and needs of employees, improving motivation and personnel development systems (Moganadas & Goh, 2022). Implementing AI-based solutions in EXM processes, as noted by (Zel & Kongar, 2020), ensures the fine-tuning of training and development programs and the optimization of career trajectories. Artificial intelligence makes it possible to create individual recommendations for training and skill development and adapt work processes according to the personal characteristics of employees. Thus, personalization is one of the key practices that increase the level of engagement and satisfaction of employees. Using big data and artificial intelligence allows organizations to understand the individual needs of each employee better and adapt their experience in the company accordingly. Therefore, it can be summarized that the main practices of EXM digitalization in this context include the

use of big data - the analysis of large volumes of data allows companies to determine the preferences and needs of employees, to identify patterns in the behavior and satisfaction of personnel; for example, by analyzing data about employees, a company can set up individual motivation and development programs. Artificial intelligence for personalization of experience allows the creation of personalized offers for each employee related to training, development, or career advancement; in particular, AI systems can offer appropriate courses for skill development or adapt the work schedule depending on the personal preferences of the employee, which helps to increase the efficiency of employees and improve their experience in the company. The main practices of digital transformation in the EXM system that contribute to creating a positive and high-quality EX are summarized in Tab.2.

Tab. 2

*Digital Transformation Practices of Employee Experience Management*

<b>Category</b>	<b>Practices</b>	<b>Tools</b>	<b>Description</b>
Digitalization of internal communications	Digital communication channels ensure fast and efficient exchange of information	Slack, Microsoft Teams	Provide transparency, convenience, and speed of information exchange, contributing to developing corporate culture and increasing employee engagement.
	Collaboration platforms for task coordination and teamwork	Asana, Trello, Monday	
	Corporate culture management and support for corporate values	Workplace by Facebook	
Flexibility and mobility at work	Remote and hybrid work practices – access to information from anywhere	Jira, ClickUp	Support remote work and flexibility in choosing a work environment, which increases employee satisfaction and helps attract talented specialists.
	Process automation to optimize routine tasks and increase employee engagement	RPA	
Personalized approach to employee experience	Data analysis to understand individual needs	Using big data	It enables the understanding of the needs of employees better and allows them to adapt their experience, which contributes to increased productivity and satisfaction.
	Artificial intelligence to personalize experience	AI-offers for training, staff development	

*Source: summarized by the authors based on ((Boatman, 2024; Dwivedi & Mahanty, 2023; Malik et al., 2022; Moganadas & Goh, 2022; Sudrajat et al., 2021; Van Der Schaft et al., 2022; van Vulpen, 2023; Vukelic & Cizmic, 2019; Zel & Kongar, 2020)*

The analysis indicates the need for systematic implementation of digital practices in EHM. Digital transformation practices allow for the creation of more comfortable conditions for employees and contribute to improving their experience, satisfaction, and productivity. Digitalization of communications, flexibility in work, and personalization of experience are key elements of modern human resource management, allowing companies to adapt to new challenges and attract talented employees effectively.

*Analysis of the Employee Experience Management Software Market.* Intensive development dynamics and diversification of functional capabilities characterize the modern digital EXM market. The determinants of the evolution of the EXM market are the growing need to optimize the work experience and increase the efficiency of human capital management (Malik et al., 2022). Analysis of current trends in the EXM market development demonstrates the increasing role of feedback systems as a tool for monitoring and optimizing EX. Other studies emphasize the importance of integrating analytical functions for effectively tracking and interpreting employee feedback (Boatman, 2024; Dwivedi & Mahanty, 2023; Sudrajat et al., 2021; Van Der Schaft et al., 2022). Implementing artificial intelligence technologies is transforming the

paradigm of human resource management through the automation of routine processes, the generation of personalized recommendations, and in-depth analysis of EX. The trend towards ensuring comprehensive employee well-being through integrating mental health support functionality into EXM systems and forming an inclusive corporate culture is becoming particularly relevant, highlighting the need for empathy and understanding in HR management.

Our comparative analysis of software solutions for EXM, based on reliable Capterra data (Tab. 3), has revealed significant differentiation in functionality and pricing strategies. This data is a solid foundation for understanding the diverse landscape of EXM software solutions.

Tab. 3

*Comparative characteristics of employee experience management software*

Software Name	Price (USD/month)	Free Period	Ease of Use (1-5)	Technical Support (1-5)	Capterra Rating (1-5)	Features and Functions
Lattice	8	+	4.4	4.5	4.5	Goal management, feedback, recognition, analytics. Mentoring and rewards, set up review cycles to evaluate employee performance
Motivosity	2	-	4.8	4.7	4.8	Tools for mutual recognition and communication features. The main focus is on employee satisfaction and maintaining a positive work environment.
15Five	4	+	4.7	4.7	4.7	Setting and tracking goals using the OKR method, collecting feedback, collaborating between employees, and training managers to improve productivity
Leapsome	8	+	4.7	4.7	4.7	Goal management, mentoring, 360-degree reviews, one-on-one meetings, analytical dashboards, and reports to track progress, reward and recognize employees
Bonusly	3	+	4.8	4.7	4.8	Social recognition: the ability to exchange virtual points for gift cards, charitable donations, news feeds, comments, and basic analytics
WorkTango	-	-	4.8	4.8	4.9	Goal management, feedback, mentoring, recognition, and rewards for achievements. Comprehensive analytics to track the effectiveness of programs and employee development

*Source: summarized by the authors based on data from capterra.com as of 09/01/2024*

The Lattice platform is highly efficient in performance management and provides a developed toolkit for setting and tracking goals. Motivosity stimulates employee engagement through social recognition and creating a positive work environment. 15Five software offers an approach to performance management, integrating the OKR methodology and functionality for developing leadership competencies. Leapsome is noted for the complexity of solutions for managing goals, feedback, and reward systems. Bonusly specializes in social recognition through a system of virtual points and interactive incentive mechanisms. WorkTango provides an integrated approach to goal

management and feedback with advanced analytical capabilities. Our empirical analysis of the functional characteristics of the studied platforms revealed differentiation in terms of ease of use, quality of technical support, and overall user rating. Motivosity, Bonusly, and WorkTango demonstrate the highest ease of use indicators, with a user rating of 4.8/5.0, while Lattice is characterized by a slightly lower indicator (4.4/5.0).

Regarding technical support, WorkTango is the leader (4.8/5.0), while other platforms demonstrate consistently high indicators (4.5-4.7/5.0). The digital EXM market is dynamically developing, offering organizations new opportunities to improve interaction with personnel and increase management efficiency. Programs such as Lattice and 15Five focus on goal management and efficiency, while Motivosity and Bonusly pay special attention to social recognition and employee satisfaction. Leapsome and WorkTango stand out for their comprehensive approach, combining goal management, mentoring, and recognition to create a robust environment for employee development. Modern EXM tools support the automation of routine processes, promote feedback and social recognition, and integrate sustainable development principles, providing a flexible and effective work environment.

*The diversification of digital EXM tools covers a wide range of technological solutions that complement the functionality of basic software platforms. Empirical analysis demonstrates the active implementation of specialized survey and feedback tools (Firstup, Assembly, Qualtrics Pulse, SurveyMonkey, et al.), performance management systems (Workday Performance Management, BambooHR), and training and data analytics platforms. Predictive analysis of the development of the digital EXM software market to 2032 reveals a steady trend toward expansion and technological modernization of the industry (GMRC, 2023). There has been an intensification of the introduction of interactive interfaces, particularly voice assistants, which optimize the user experience of interaction with systems. The integration of artificial intelligence technologies into the functionality of HR systems, which ensures the automation of routine processes and personalization of management decisions, is of relevance. Digital platforms play a crucial role in ensuring the psychological well-being of employees, and they are implemented through specialized mobile applications (Wellable, Sprout, Limeade, et al.). Integrated corporate well-being platforms, including Woliba, demonstrate the effectiveness of a comprehensive approach to EXM through a combination of gamified tasks, educational content, and monitoring systems. The introduction of innovative communication tools, including management video communications and interactive collaboration platforms, contributes to strengthening organizational staff engagement. The transformation of labor organization models necessitates adapting digital tools to the needs of a hybrid work format. The implementation of VR technologies optimizes employees' adaptation processes to the physical work environment. The analysis of current trends indicates the need for further research on the impact of digital tools on EX quality and organizational efficiency. Special attention should be paid to the development of methodological foundations for assessing the effectiveness of introducing innovative technologies in various organizational structures and formats of work.*

*Modern trends in digital transformation in the field of EXM are characterized by dynamic evolution under the influence of technological innovations and the transformation of organizational paradigms. (Dwivedi & Mahanty, 2023) show that the defining vectors of development are the introduction of artificial intelligence systems, process automation, integration of sustainable development principles, and the application of gamification elements. Integrating artificial intelligence technologies and automated systems is transforming the paradigm of employee interaction (Zel & Kongar, 2020). Implementing intelligent chatbots ensures the optimization of information support processes for personnel, providing prompt responses to requests for corporate policies, resource provision, and organizational procedures. Automation of routine HR processes helps to increase the efficiency of the HR function through the optimization of document management procedures, time tracking, and remuneration administration, which ensures the formation of a transparent interaction environment and improves the quality of employee service support (Mohanty & Kulkarni, 2023). Artificial intelligence and automation have become an integral part of HR processes, improved work efficiency and creating a*

positive EX. Thus, the main trends in the digital transformation of EXM in this context include the use of AI-powered chatbots and the automation of routine HR processes. The use of AI-powered chatbots helps solve routine employee questions by providing instant answers to queries regarding company policies, availability of resources, work shift schedules, etc., allowing HR teams to focus on strategic tasks. In contrast, employees can get quick answers to their queries. Chatbots also contribute to improving the experience of new employees when onboarding. Automation of routine HR processes, such as processing vacation requests, document approval, time tracking, and reward management, frees the HR department from time-consuming work, reduces the likelihood of errors, and ensures faster execution of requests, which improves the quality of employee interaction with the company, contributing to the creation of a transparent and reliable work environment.

Implementing the principles of sustainable development in the EXM system is strategically important in forming an ethical approach to the organization of work (Sudrajat et al., 2021). Digitalization of business processes plays a crucial role in implementing environmental initiatives by reducing paper workflow and optimizing energy consumption, thereby reducing the organization's carbon footprint. (Malik et al., 2022) emphasize the correlation between the implementation of sustainable development practices and the level of staff engagement and emphasize that the environmental responsibility of the organization is a significant factor in forming a positive employee experience and strengthening organizational loyalty. Thus, integrating sustainable development principles has become an important aspect of digital transformation in EXM, as it contributes to forming an ethical and responsible approach to work organization. Sustainable development is seen as a factor in the positive experience of staff. Many workers today aspire to work in companies that support sustainability and care about the environment. Implementing environmental initiatives, such as reducing paper processes through digitalization, energy-efficient solutions for offices, and supporting remote work that reduces the carbon footprint, increases employee satisfaction. Companies that actively integrate environmental initiatives create a sense of involvement in important social changes for employees, positively affecting their motivation and loyalty.

Implementing gamification elements into the EXM system is an innovative approach that can foster a sense of community among our employees. (Vukelic & Cizmic, 2019) highlight that this strategy strengthens staff motivation and engagement. The integration of game mechanics into work processes ensures the formation of a competitive environment and a system of recognition of achievements, which stimulates employees' professional development. Using gamification in educational processes, as demonstrated by (Van Der Schaft et al., 2022), helps increase knowledge acquisition efficiency through interactive interaction with educational content. Implementing simulation technologies and educational games ensures the formation of practical competencies in a safe environment. Thus, gamification is an innovative approach that uses game elements in EXM to stimulate engagement, motivation, and job satisfaction. Applying game elements to increase engagement creates a new level of community for our employees, adding elements of competition, achievement, and rewards such as reward programs, virtual achievements, skill development levels, or a reward system for completing tasks. These approaches motivate employees to achieve their goals, increase their interest in work, and improve the atmosphere in the team. The use of game elements in the training and development of employees allows for an increase in the efficiency of assimilating new knowledge and skills. For example, introducing simulations or educational games allows employees to interact with the training material in an interactive format, contributing to a better understanding and consolidation of information.

EXM is constantly changing under the influence of digital technologies and new approaches to work organization. Among the most important trends that significantly affect EX formation are artificial intelligence and automation, the integration of sustainable development principles, and gamification. The integration of sustainable development principles is not just a trend but a powerful tool that allows organizations to create innovative and engaging work environments that meet the needs of today's workforce (Tab. 4.).

*Digital Transformation Trends in Employee Experience Management*

Category	Tools	Description
Artificial intelligence and automation	Chatbots to support employees	Chatbots, powered by artificial intelligence, provide quick support and answers to employees' questions. They can handle a wide range of queries, from HR policy clarifications to leave balance checks, freeing HR staff for more complex tasks.
	Automation of HR processes (vacations, document management, time tracking)	Automation of routine processes not only increases HR efficiency but also empowers the team, giving them more time for strategic tasks.
Integrating sustainability principles	Environmental initiatives: digitalization of processes, energy-efficient solutions for offices, support for remote work	Support for sustainable development not only increases employee loyalty and satisfaction but also reassures them about the ethical culture in the organization.
Gamification in the employee experience	Game elements for engagement (awards, achievements) Educational simulations and interactive games	Gamification motivates employees, increases their interest, and promotes the development of new skills through games and interactive formats.

Source: summarized by the authors based on (Boatman, 2024; Dwivedi & Mahanty, 2023; Gheidar & ShamiZanjani, 2020; Moganadas & Goh, 2022; Sudrajat et al., 2021; Van Der Schaft et al., 2022; Vukelic & Cizmic, 2019; Zel & Kongar, 2020)

Digital transformation trends in the field of EXM open new opportunities to improve engagement, motivation, and productivity. The use of artificial intelligence and automation, as well as the integration of sustainability principles and gamification, allow organizations to create an innovative work environment that empathizes with and meets the modern needs of employees, supporting the company's strategic goals. The analysis of current trends in digital transformation in the field of EXM indicates the need for systematic integration of innovative technologies and approaches. At the same time, further research is needed into the long-term effectiveness of implementing the latest practices and their impact on organizational effectiveness.

The study of the impact of digital transformation on the effectiveness of EXM requires a comprehensive analysis of methodological, organizational, and technological aspects. In evaluating the effectiveness of digital tools, (Moganadas & Goh, 2022) propose a multidimensional approach that encompasses both technological and socio-psychological parameters of transformational processes. The methodological framework for evaluating the effectiveness of digital tools, developed by (Vukelic & Cizmic, 2019), is based on measuring the level of employee engagement, productivity indicators, and the quality of intra-organizational communications; researchers pay special attention to the analysis of the speed of adaptation of personnel to changes and the level of satisfaction with the implemented digital solutions. The issues of digital transformation in the organizational context cover a wide range of challenges: at the technological level, the key challenges are cybersecurity, data protection, and integration of various digital platforms; organizational challenges related to the need to transform corporate culture and develop digital competencies of personnel; management aspects focus on reengineering business processes and adaptation of control systems (Malik et al., 2022). The guidelines for implementing digital tools proposed by (Sudrajat et al., 2021) emphasize the importance of developing a comprehensive digital transformation strategy and aligning it with the organization's strategic goals. At the operational level, it is necessary to ensure the phased implementation of digital

tools and create a system of continuous personnel training. Promising areas for the development of digital transformation identified by (Dwivedi & Mahanty, 2023) include the development of predictive analytics systems, the introduction of augmented reality technologies, and the integration of AI-based solutions. (Zel & Kongar, 2020) focus on developing automated decision-making systems and intelligent knowledge management platforms. The analysis indicates the need for a systematic approach to introducing digital tools in EXM processes. (Van Der Schaft et al., 2022) emphasize the importance of developing the technological, organizational, and human aspects of digital transformation in a balanced way, providing a sense of security for the audience about the stability of their organizations. Therefore, digital transformation contributes to a significant improvement in EX. However, to assess the impact of digital tools on EX, it is necessary to use key performance indicators and other metrics (Fig. 1).

Employee Engagement	Employee turnover	Employee productivity	Employee satisfaction with training and development
<ul style="list-style-type: none"> <li>•The assessment is based on regular assessments that reduce employee satisfaction and motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A change in its level is one of the indicators of the success of digital transformation, the deterioration of the EX in improving their impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Performance analysis allows us to assess how digital tools contribute to improving the effectiveness of task performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Surveys and analysis of participation in training programs show employees' satisfaction with access to educational resources and development opportunities</li> </ul>

*Fig.1. Metrics for assessing the impact of digital tools on employee experience*

*Source: developed by the authors*

By leveraging these KPIs, management gains the power to assess the effectiveness of the digital solutions they've implemented. These metrics allow them to make informed decisions and empower them to manage the employee experience better.

Despite the obvious advantages, implementing digital tools in organizational processes has several significant challenges. Cybersecurity is paramount since protecting employee data is particularly important in the intensive digitalization of processes. Organizations must provide comprehensive protection against cyber threats while maintaining data availability to authorized users. A significant challenge is ensuring data confidentiality, which implies compliance with regulatory requirements for collecting and processing employees' data and protecting their rights. Personnel training is an equally important aspect since the effective implementation of digital tools requires significant investments in developing employees' digital competencies and adapting to new technological conditions.

To successfully implement digital transformation in EXM, a set of organizational and management measures is implemented. The development of an integrated digital transformation strategy with the involvement of management in forming strategic goals and expectations of employees is of primary importance. An important area is to invest in cybersecurity and privacy systems by introducing advanced data protection technologies and regular security audits. However, the most crucial aspect is developing and implementing personnel training programs. These programs are designed to improve digital competencies and prepare employees to work with innovative technologies, making them feel valued and integral to the digital transformation process. It is also necessary to continuously monitor the effectiveness of implemented digital solutions through a system of key performance indicators (KPIs) and timely corrective actions based on the assessment results.

## 5. CONCLUSIONS

As the study's result achieved the goal of systematization and scientific substantiation of modern approaches to the digital transformation of EXM, key tools were identified, successful implementation practices were analyzed, and promising development trends were identified.

The scientific novelty of the study lies in the systematization and conceptualization of the theoretical and methodological foundations of EXM in the digital economy. For the first time, a comprehensive classification of digital tools by functional purpose has been carried out, including EX platforms, systems for performance management, and tools for collecting and analyzing feedback. The methodology used in this classification involved a thorough review of existing literature, expert consultations, and empirical data analysis. Methodological approaches to assessing the effectiveness of digital tools through developing a system of key performance indicators have been improved.

The theoretical significance of the work lies in developing the conceptual foundations of the digital transformation of the employee's experience, deepening the understanding of the impact of digital technologies on the transformation of HR processes, and expanding the theoretical and methodological base of EXM in the context of digitalization. The practical significance of the results obtained is immense, as they provide a roadmap for organizations to implement digital EXM tools. The developed methodological recommendations for the selection and implementation of digital solutions, as well as approaches to overcoming the challenges of digital transformation, can be applied in the practical activities of HR departments, empowering them to navigate the digital landscape confidently.

The study opens exciting prospects for further research in EXM's digital transformation. These include the need to study the long-term effects of the introduction of digital tools, the impact of artificial intelligence on the quality of employee experience, and the development of a methodology for assessing the cost-effectiveness of investments in the digital transformation of HR processes. Special attention should be paid to studying socio-psychological aspects of personnel adaptation to digital transformations and mechanisms for integrating various digital tools into a single ecosystem of EXM. These areas of research promise to enrich our understanding of digital transformation in EXM further.

The study's results create a theoretical and methodological basis for further research and provide practical guidance for organizations developing digital HR transformation strategies. The study's findings can be used with confidence, knowing that they are based on a systematic and scientifically substantiated approach to the digital transformation of EXM.

## REFERENCES

- [1] Abhari, K., Bhullar, A., Le, J., & Sufi, N. (2023). Advancing employee experience management (EXM) platforms. *Strategic HR Review*. <https://doi.org/10.1108/shr-04-2023-0021>
- [2] Ameu, N. C., Yusoff, R. C. M., Rahim, N. Z. A., Ibrahim, R., & Zainuddin, N. M. (2024). Content validity for digital employee experience assessment. *Procedia Computer Science*, 234, 1288–1295. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.126>
- [3] Banerjee, I., Das, A. C., Pant, J., & Sharma, S. (2023). *Employee experience still matters: Talent retention at gccs*. McKinsey & Company. <http://surl.li/ijewiv>
- [4] Boatman, A. (2024). *Digital employee experience: A definitive guide for 2025*. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/digital-employee-experience/>
- [5] Desernot, C., Alavi, S., & Weiss, M. (2021). The impact of digital technologies on employee performance and strain: An experience sampling study. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 11012. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2021.11012abstract>
- [6] Dwivedi, D. N., & Mahanty, G. (2023). AI-Powered employee experience. In *Exploring the intersection of AI and human resources management* (pp. 166–181). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0039-8.ch009>
- [7] Edwards, M. R. (2023). Employee experience. In *Encyclopedia of human resource management* (pp. 95–97). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800378841.e.10>

- [8] Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 19(3), 131–135. <https://doi.org/10.1108/shr-01-2020-0004>
- [9] GMRC. (2023). *Digital employee experience management software market size, share, trends, and forecast 2024–2032*. Global Market Research Company | Market Research Reports | ConsultingServices | Advisory Services – Strategic Market Research. <http://surl.li/ktsfgv>
- [10] Green, F., Huxley, K., & Whitfield, K. (2010). The employee experience of work. In *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 377–392). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857021496.n22>
- [11] Harlianto, J., & Rudi. (2023). Promote employee experience for higher employee performance. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), Article e0827. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.827>
- [12] Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39–49. <https://doi.org/10.4018/ijhctip.2020040103>
- [13] Justenhoven, R. T., & Jansen, M. (2024). *Employee experience*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45771-6>
- [14] Kulkarni, M., & Mohanty, V. (2022). Employee experience. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijmcp.2022.10051364>
- [15] Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & N. R., S. (2022). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE'S AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
- [16] Moganadas, S. R., & Goh, G. G. G. (2022). Digital employee experience constructs and measurement framework: A review and synthesis. *International Journal of Technology*, 13(5), 999. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v13i5.5830>
- [17] Mohanty, V., & Kulkarni, M. B. (2023). Employee experience - disruptive approach to employee engagement. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 16(3), 195–210. <https://doi.org/10.1504/ijmcp.2023.131753>
- [18] Nürnberg, V. (2023). *Employee experience*. Haufe. <https://doi.org/10.34157/978-3-648-16680-2>
- [19] Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: The new employee value proposition. *Strategic HR Review*. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2022-0047>
- [20] Pavlenco, T. (2021). Employee experience management in modern conditions. In *Development of modern economic science in the context of digitalization*. Publishing House “Baltija Publishing”. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-159-6-26>
- [21] Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2016-0108>
- [22] Sudrajat, D., Larasati, A., Farmania, A., Andri Yulius Caesar, L., & Moeke, D. (2021). Does digital employee experience matters for employee service orientation, ambidexterity, and agility? In *ICEME 2021: The 2021 12th international conference on e-business, management and economics*. ACM. <https://doi.org/10.1145/3481127.3481240>
- [23] Van Der Schaft, A. H. T., Lub, X. D., Van Der Heijden, B., & Solinger, O. N. (2022). How employees experience digital transformation: A dynamic and multi-layered sensemaking perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 109634802211230. <https://doi.org/10.1177/10963480221123098>
- [24] Van Vulpen, E. (2023). *Employee experience: A complete guide for HR*. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/employee-experience-guide>
- [25] Varis, I., Kravchuk, O., & Batsman, I. (2023). Conceptual basics of the personnel management digitalization. *Pryazovskiyi Economic Herald*, (4(36)). <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>
- [26] Vukelic, M., & Cizmic, S. (2019). Employee wellbeing in the digital age. In *2019 Zooming innovation in consumer technologies conference (ZINC)*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/zinc.2019.8769391>
- [27] Zel, S., & Kongar, E. (2020). Transforming digital employee experience with artificial intelligence. In *2020 IEEE / ITU international conference on artificial intelligence for good (AI4G)*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ai4g50087.2020.9311088>

**Oksana Kravchuk**, Candidate of Economic Sciences (Ph.D. in Economic), Associate Professor, Associate Professor in the Socioeconomics and Personnel Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine;

**ORCID ID:** 0000-0002-6337-7759

**Iryna Varis**, Candidate of Economic Sciences (Ph.D. in Economic), Associate Professor, Associate Professor in the

Socioeconomics and Personnel Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine;

**ORCID ID:** 0000-0002-9502-5045

**Ivanna Liach**, Higher Education Student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine;

**ORCID ID:** 0009-0008-4352-2745

**Address:** Oksana Kravchuk, Iryna Varis, Ivanna Liach, Beresteisky avenue, bud. 54/1, Kyiv, 03057, Ukraine.

**E-mail:** oksana.kravchuk@kneu.edu.ua, iryna.varis@kneu.edu.ua, liakh.iva@gmail.com

**Received:** November 10, 2024; **revised:** December 04, 2024; **accepted:** December 12, 2024; **published:** December 31, 2024.

---

Кравчук О. І., Варіс І. О., Лях І. О. Цифрова трансформація управління досвідом працівника: інструменти, практики та тренди. *Журнал Прикарпатського університету імені Василя Стефаника*, **11** (4) (2024), 84-100.

Стаття присвячена дослідженню цифрової трансформації управління досвідом працівника (Employee Experience Management, EXM) в умовах глобальної цифровізації бізнес-процесів. Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні сучасних підходів до цифрової трансформації EXM, визначенні інструментів, аналізі практик впровадження та ідентифікації трендів розвитку. Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. В результаті дослідження систематизовано теоретико-методичні засади EXM в цифровій економіці, розроблено класифікацію цифрових інструментів EXM за функціональним призначенням, проаналізовано ринок програмного забезпечення для EXM, визначено тренди цифрової трансформації у сфері EXM, розроблено систему метрик для оцінювання впливу цифрових інструментів на досвід працівника, ідентифіковано виклики впровадження цифрових інструментів та запропоновано шляхи їх подолання. Наукова новизна: вперше здійснено комплексну класифікацію цифрових інструментів EXM за функціональним призначенням, удосконалено методичні підходи до оцінювання ефективності цифрових інструментів через розроблення системи КРІ, розвинуто концептуальні засади цифрової трансформації досвіду працівника, поглиблено розуміння впливу цифрових технологій на трансформацію HR процесів. Практична значущість результатів визначається можливістю їх використання при впровадженні цифрових інструментів EXM. Розроблені методичні рекомендації щодо вибору цифрових рішень, підходи до подолання викликів цифрової трансформації можуть бути застосовані в практичній HR діяльності. Запропонована система метрик дозволяє оцінювати ефективність впроваджених цифрових інструментів та їх вплив на досвід працівника. Результати дослідження створюють теоретико-методичне підґрунтя для розроблення стратегій цифрової HR трансформації.

**Ключові слова:** досвід працівника, цифрова трансформація, управління людськими ресурсами, цифрові HR інструменти, автоматизація HR процесів, залученість персоналу.