

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-72-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-72-85)

УДК 331.108

JEL Classification: M21

**Олександра Панасюк**здобувач ступеня PhD за спеціальністю 073 – менеджмент  
кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**E-mail:** [sana.karnaukhova@gmail.com](mailto:sana.karnaukhova@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0984-8476>**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ВДОСКОНАЛЕННЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ**

У науковій статті доведена важливість автоматизації процесів оцінки персоналу на українських підприємствах. Розкрито напрями оцінки персоналу суб'єктами підприємницької діяльності (добір нових працівників; оцінювання професійного розвитку працівників підприємства). Надано компаративні характеристики методів та інструментів оцінки персоналу на підприємстві. Визначено переваги та недоліки автоматизації (цифровізації) оцінки персоналу на підприємстві. Наведено два види програмних продуктів, які присутні на ринку України, що дозволяють проводити оцінювання персоналу підприємством (комплексні програмні продукти та цифрові системи управління персоналом (ЦСУП), де однією зі складових виступають блоки оцінки персоналу; спеціалізовані програмні продукти, що дозволяють проводити оцінку персоналу) і по кожному виду визначено переваги й недоліки їх використання. Надано порівняльну характеристику програмного забезпечення (ПЗ) для оцінювання персоналу, що представлено на ринку України. Розроблено процедуру відбору ПЗ по оцінці персоналу для суб'єктів господарювання з України.

**Ключові слова:** автоматизація; менеджмент персоналу; оцінка персоналу; програмне забезпечення; трудові ресурси; цифровізація.

Табл.: 3. Бібл.: 15.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування суб'єктів підприємства у висококонкурентному ринковому середовищі потребують від підприємств удосконалення систем управління та її складових елементів, де ключове значення має підсистема управління персоналом. Персонал є одним із найбільш складних для управління видів економічних ресурсів через унікальність кожного працівника та необхідність побудови інклюзивної моделі взаємодії між підприємством і окремим працівником.

Побудова інклюзивних моделей управління персоналом критично збільшує навантаження на менеджерів взагалі та HR-фахівців, а також викликає зростання витрат підприємств, що призводить до прискорення процесів автоматизації (цифровізації) у цій сфері управлінської діяльності. При цьому автоматизація управління персоналом охоплює всі види управлінської діяльності, де важливим є оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу на підприємстві відбувається за двома напрямками: оцінювання при рекрутингу, щоб запобігти помилкам при наймі працівників та прискорити адаптацію нових працівників до діяльності суб'єкта господарювання; оцінювання персоналу, що працює на підприємстві з метою побудови ефективних систем навчання (підвищення кваліфікації) і

стимулювання персоналу. Помилки при оцінюванні персоналу на підприємстві мають вплив на стратегічний розвиток суб'єкта господарювання. З метою підвищення ефективності оцінювання персоналу та запобігання стратегічних помилок суб'єкти підприємництва запроваджують автоматизацію (цифровізацію) процедур оцінки. Однак варіативність процесів автоматизації (цифровізації) оцінювання персоналу підприємствами вимагає проведення ґрунтовних досліджень та розробки рекомендації у цій сфері управлінської роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Можемо виділити три підходи до дослідження науковцями та фахівцями-практиками проблематики оцінювання персоналу підприємств і автоматизації (цифровізації) процесів оцінювання персоналу, у тому числі на підприємствах України:

1. За першого підходу, в межах дослідження проблематики оцінювання персоналу на підприємствах, переважно з акцентом на Україну, науковці торкаються можливостей автоматизації (цифровізації) цього виду управлінської діяльності, як складової процедур оцінки працівників суб'єктів підприємництва. Відзначаємо напрацювання наступних вчених: О. Балусевої та Г. Снопенко [1]; Н. Гуцуляка [2]; С. Цимбалюк та О. Білик [3] та інших.

2. За другого підходу, у межах дослідження проблематики автоматизації (цифровізації) процесів управління персоналом, науковці розкривають як складову проблеми проблему оцінювання персоналу за допомогою використання програмного забезпечення. Відзначаємо напрацювання: І. Варіс, О. Кравчук та Є. Паращук [4]; Ю. Федорової та Г. Єльнікової [5]; Ю. Малєєвої, О. Персіянової та В. Косенко [6] та інших учених.

3. За третього підходу, переважно фахівці-практики та ІТ-компанії, розкривають особливості, переваги й недоліки використання програмного забезпечення для автоматизації процесів оцінювання персоналу на підприємствах, у тому числі України. Акцентуємо на напрацюваннях: А. Заркуна [7]; фахівців компанії HURMA [8]; Е. Роя [9]; Н. Мира [10] та інших.

Відзначаючи суттєвий внесок науковців та фахівців-практиків у дослідження процесів автоматизації (цифровізації) оцінювання персоналу на підприємствах, наголошуємо, з урахуванням швидких змін, що відбуваються на світовому та національному ринку програмного забезпечення (ПЗ), на необхідності проведення подальших досліджень у цій сфері управління персоналом.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Попри широкую представленість у наукових дослідженнях питань запровадження автоматизації та інших інструментів цифровізації управління діяльністю підприємством в частині управління персоналом, усе ж залишається недостатньо висвітленою проблематика автоматизації процесів оцінки персоналу як елементу стратегічного управління підприємством.

Зазначене зумовлює актуальність даного дослідження та його мету.

**Мета статті.** Розкрити особливості та проблематику автоматизації (цифровізації) процесів оцінювання персоналу як стратегічного напрямку управління персоналом на українських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінювання персоналу дозволяє підприємствам уникнути стратегічних та тактичних помилок при управлінні трудовими ресурсами, правильно підбираючи новий персонал та ефективно розвиваючи професійні навички працівників. Складність та затратність роботи щодо оцінювання персоналу вимагає активізації процесів автоматизації оцінювання персоналу.

Під оцінюванням персоналу, використовуючи роботи В. Я. Чевганової [11] та Є. А. Доценко [12, с. 56-57], будемо розуміти складову системи управління персоналом підприємства, що включає процес дослідження відповідності окремого працівника вимогам ринку трудових ресурсів, суб'єкта господарювання та трудового колективу, щодо професійних та особистих якостей.

Підприємство здійснює оцінку персоналу по двох основних напрямках:

1. Добір нових працівників: пошук і відстежування талантів; підбір та найм працівників, у тому числі керівників і менеджерів; формування кадрового резерву; встановлення відповідності кваліфікаційного рівня вимогам ринку та підприємства; формування рекомендацій для подальшого професійного розвитку; удосконалення та прискорення адаптації нового працівника на підприємстві; виявлення лояльності до підприємства; визначення інтелектуальних, емоційних, психічних та психологічних особливостей.

2. Оцінювання професійного розвитку працівників: встановлення відповідності кваліфікаційного рівня вимогам ринку та підприємства для мотивації і стимулювання; визначення ефективності, результативності та продуктивності праці; планування, організація та контроль навчання і підвищення кваліфікації; виявлення лояльності до підприємства та готовності сприймати інновації, у тому числі у сфері управління; якість та рівень виконання професійних обов'язків; визначення психічних та психологічних особливостей; атестації [2, с. 32].

Для оцінювання персоналу при наймі або персоналу, що працює на підприємстві можливо використовувати сукупність спеціалізованих методів та інструментів. Надамо компаративну характеристику методів оцінки персоналу на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

*Компаративна характеристика методів оцінки персоналу на підприємстві*

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Матричний	Створюється матриця компетенцій працівника для проведення порівнянь.	Простота оцінки; низькі витрати; зрозумілі аспекти розвитку і стимулювання персоналу.	Обмежений; формальний; не враховує індивідуальні особливості працівників.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Еталону	Формується еталон по професійних якостях працівника та відбувається порівняння.	Зрозумілість результатів; простота проведення оцінки	Складнощі при формуванні еталона; обмежений; формальний.
Система довірливих характеристик	Формується сукупність професійних характеристик для посади підприємства.	Враховує особливості підприємства; швидкість проведення оцінки та відносно низькі витрати.	Суб'єктивність при підборі характеристик; можливість помилки при підборі характеристик.
Оцінка на основі інцидентів	Підрахунок кількості інцидентів з працівником.	Простий; низькі витрати; швидкість проведення оцінки.	Обмежений; формальний; потребує детального розбору інцидентів; неможливість використовувати при наймі персоналу.
Оцінка виконання завдань	Підрахунок якості та кількості виконаних професійних завдань.	Простий; зрозумілий для персоналу та HR-фахівців.	Потреба у створенні методики оцінки виконання завдань; неможливість використовувати при наймі персоналу.
Групова дискусія	Оцінка на основі підсумування точок зору сукупності відібраних працівників підприємства.	Враховує індивідуальні особливості працівників; охоплює переважну більшість всіх елементів роботи персоналу.	Суб'єктивний; проблеми при підборі працівників та складнощі в організації дискусії; нарощування напруженості у трудовому колективі.
Атестація	Перевірка можливості і доцільності займати відповідну посаду.	Простий; регулярний; зрозумілий.	Формальний; трудомісткий; дорогий; помилки при підборі критеріїв атестації.
Центр оцінки	Використання для оцінки змодельованих робочих ситуацій.	Універсальний; індивідуальний; комплексний.	Складнощі при формуванні сукупності змодельованих ситуацій; дорогий; складний.
Тестування	Оцінка за допомогою тестів.	Простий; універсальний; низькі витрати;	Можливість помилок при підготовці тестів; формальний.
360°	Залучення до оцінки безпосереднього оточення працівника.	Різнобічна оцінка; зворотний зв'язок; виявлення прихованих проблем.	Суб'єктивний; трудомісткий; неможливість використовувати при наймі персоналу.
Управління по цілях	Оцінка в межах виконання цілей підприємства.	Покращує якість стимулювання персоналу; зворотний зв'язок; зрозумілий.	Обмежений; складнощі в правильній оцінці виконання цілей; оцінка за минулими результатами роботи.

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Управління результативністю	Оцінка за результатами, що досяг працівник.	Покращує якість стимулювання персоналу; зворотний зв'язок; зрозумілий; враховує індивідуальні особливості працівників.	Трудомісткий; не можливість використовувати при наймі персоналу; обмежений.
Експертні оцінки	Оцінка на основі обробки точок зору залучених експертів.	Враховує індивідуальні особливості працівників; охоплює якісні сторони роботи працівників.	Суб'єктивний; трудомісткий; не можливість проводити регулярно.
KPI	Оцінка по сукупності ключових показників діяльності.	Зрозумілий; максимально придатний до автоматизації; швидкий; можливість проводити регулярно.	Тільки кількісні результати оцінювання; не враховує якісні показники роботи.
Стандартних оцінок	Оцінка за стандартною шкалою у вигляді оціночного листа.	Простий; зрозумілий; можливість проводити регулярно.	Формальний; можливість помилок при формуванні шкал оцінки.
Ранжування	Розподіл працівників на ранги, згідно з успішністю виконання робочих завдань.	Можливість графічного представлення результатів; простий; зрозумілий.	Формальний; не можливість використовувати при наймі персоналу; не інформативний.
Бальна оцінка	Оцінювання якісних та кількісних характеристик працівника за відповідною бальною шкалою та отримання інтегрального показника.	Простий; швидкий; придатний до автоматизації; відносно низькі витрати.	Формальний; можливість помилок при формуванні шкал бальної оцінки; обмежений.
Коефіцієнтна оцінка	Оцінка працівників за відповідними коефіцієнтами.	Простий; зрозумілий; можливість проводити регулярно.	Формальний; тільки кількісні результати оцінки; можливість помилок при підборі методики розрахунку коефіцієнтів.

Джерело: систематизовано автором за даними [1, с. 32; 2, с. 33].

Компаративна характеристика методів оцінки персоналу на підприємстві дозволяє відзначити: значну варіативність при їх використанні; наявність великих відмінностей між методами, що потребує відповідної підготовки HR-фахівців; наявність переваг та недоліків для кожного методу оцінки, що вимагає їх врахування при проведенні оцінювання персоналу при доборі на роботу або працівників суб'єкта господарювання; необхідність використання сукупності методів оцінки для отримання об'єктивної, достовірної та достатньої управлінської інформації; необхідність у швидкій зміні методів

оцінки в залежності від зміни завдань та цілей управління персоналом. У цих умовах необхідна автоматизація (цифровізація) процесів оцінювання персоналу підприємства як у межах пошуку та залучення нових працівників (фахівців), так і відносно робітників підприємства.

Крім методів, підприємства можуть використовувати комплексні та спеціалізовані інструменти оцінки персоналу. Відзначаємо наявність значної кількості інструментів оцінки персоналу, що вимагає від підприємства правильного вибору таких інструментів або формування відповідної сукупності інструментів, яка відповідає завданням, що ставляться перед HR-фахівцями у сфері управління трудовими ресурсами. Надамо компаративну характеристику інструментів оцінки персоналу на підприємстві (табл. 2).

Таблиця 2

*Компаративна характеристика інструментів оцінки персоналу на підприємстві*

Інструмент 1	Сутність 2	Переваги 3	Недоліки 4
Тести SHL	Психометричні тести оцінки здібностей людини до компетенції посади.	Широкий вибір; простота; зрозумілість; спеціалізація.	Складнощі вибору; переважно придатні при наймі персоналу.
Тест Амтхауера	Визначає відповідність інтелекту людини посаді, що займає.	Побудова профілю інтелекту; комплексний.	Складний для виконання; витрати часу; не підходить до спеціалізованих завдань.
Тест Гілфорда	Визначає соціальний інтелект людини та її придатність до взаємодії у колективі.	Спеціалізація; значні можливості для використання.	Обмеження тільки соціальною поведінкою; не завжди адекватно сприймається персоналом.
Тест Равена	Диференціація працівників по рівню їх інтелектуального розвитку.	Комплексний; значні можливості для використання.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій.
Опитувальник Кеттела	Психометричні тести визначення профілю особи.	Комплексний; значні можливості для використання.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій; витрати часу.
Опитувальник Стефансона	Виявлення уявлень людини про себе.	Комплексний; зворотний зв'язок; зрозумілий.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій.
IQ тест	Кількісна оцінка рівня інтелекту людини.	Комплексний; простий; обсяг інформації.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій; не враховує індивідуальні особливості людей.

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
Org-EIQ	Оцінка емоційної та організаційної відповідності посаді.	Комплексний; акцент на професійні здібності.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежена галузь використання.
Професійні тести	Оцінка професійних компетенцій працівника.	Спеціалізовані; обсяг інформації; значні можливості для використання.	Не враховують індивідуальні особливості людей; можливість помилки при формуванні й інтерпретації результатів.
MMPI	Оцінка психологічних та соціальних особливостей людини.	Комплексний; значні можливості для використання.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій.
SDS-5	Визначає професійні побажання людини.	Спеціалізований; зрозумілий.	Обмежена галузь для використання; складнощі у використанні на підприємствах.
PASAT-2000	Оцінка компетентності в сфері продаж.	Спеціалізований; обсяг інформації.	Обмежена галузь для використання; можливість помилок.
TOM	Складання мотиваційного профілю людини.	Спеціалізований; зрозумілий; простий.	Обмежена галузь для використання; можливість помилок; обсяг інформації.
HCS Integrity Check	Складання морального профілю людини.	Спеціалізований; зрозумілий; простий.	Обмежена галузь для використання; можливість помилок; обсяг інформації.
ALQ	Оцінка рівня лідерства та можливості його розвитку.	Спеціалізований; зрозумілий.	Обмежена галузь для використання; можливість помилок; обсяг інформації.
Тест М. Люшера	Оцінка психофізіологічного стану людини та реакція на стреси.	Комплексний; значні можливості для використання.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій.
СРІ	Індивідуальні особливості у здобутті професійних компетенцій.	Комплексний; обсяг інформації.	Відсутність зворотного зв'язку; можливість помилок.

Джерело: систематизовано автором за даними [1, с. 33; 2, с. 34-35; 13].

Компаративна характеристика інструментів оцінки персоналу на підприємстві дозволяє визначити: значну кількість різноманітних інструментів, що призводить до великої варіативності їх використання суб'єктами господарювання; суттєві відмінності між інструментами оцінки, що потребує підготовки HR-фахівців та врахування відмінностей при оцінці персоналу; наявність переваг і недоліків по кожному інструменту, що вимагає правильного їх використання та формування сукупностей інструментів для оцінки персоналу. Наведене, як і з методами оцінки, вказує на доцільність використання автоматизації (цифровізації) процесів добору і використання інструментів для оцінки персоналу суб'єктів підприємницької діяльності.

Використання (запровадження) автоматизації (цифровізації) оцінки персоналу несе у собі переваги та недоліки, які необхідно враховувати в межах стратегічного управління трудовими ресурсами на підприємстві.

До переваг автоматизації (цифровізації) оцінки персоналу на підприємствах слід віднести: можливості використання більшої кількості методів та інструментів оцінки, а також формування необхідних підприємству сукупностей методів та інструментів оцінки персоналу; швидкість реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища в межах оцінки персоналу; економія ресурсів (трудова, грошова); зменшення кількості помилок при оцінці персоналу та можливість підібрати індивідуальну модель оцінки для окремого кандидата на посаду або працівника підприємства.

Недоліками автоматизації (цифровізації) оцінки персоналу на підприємствах виступають: перенесення недоліків окремих методів та інструментів оцінки на підсумкову оцінку за допомогою відповідного програмного забезпечення (ПЗ); складнощі підбору необхідного для підприємства ПЗ у сфері оцінки персоналу; зростання витрат на купівлю та запровадження програмного забезпечення, а також відповідної комп'ютерної техніки; необхідність підготовки/перепідготовки персоналу, у тому числі HR-фахівців; супротив працівників процесам автоматизації, у тому числі оцінки персоналу.

Наголошуємо, що наразі на ринку присутні два види програмних продуктів, що дозволяють проводити оцінювання персоналу підприємством:

- комплексні програмні продукти та цифрові системи управління персоналом (ЦСУП), де однією зі складових виступають блоки оцінки персоналу. Наприклад, серед ПЗ – це Zoho People, PeopleSoft, 15Five, серед ЦСУП – це HURMA, Monday.com, Sapling [8; 9; 10];

- спеціалізовані програмні продукти, що дозволяють проводити оцінку персоналу.

Кожен з наведених видів програмних продуктів має свої недоліки та переваги щодо автоматизації процесів оцінки персоналу.

Серед переваг комплексних програмних продуктів та цифрових систем управління персоналом щодо оцінки персоналу слід визначити: можливість інтеграції отриманих даних у єдину систему управління персоналом та систему управління підприємством; швидкість реакції на цілі та завдання, що стоять перед підприємством та його фахівцями по оцінці персоналу; використання розширених баз даних.

Серед переваг спеціалізованих програмних продуктів оцінки персоналу слід визначити: розширений функціонал методів та інструментів оцінки персоналу; можливість виконувати, як комплексні, так і спеціалізовані завдання; рівень витрат на програмне забезпечення та підготовку кадрів; переважна простота ПЗ.

До недоліків комплексних програмних продуктів та цифрових систем управління персоналом щодо оцінки персоналу слід віднести: витрати на купівлю та обслуговування ПЗ, у тому числі підготовку персоналу для його



використання; обмежений функціонал методів та інструментів оцінки персоналу; акцент тільки на комплексні завдання; складність побудови інклюзивної моделі оцінки окремого працівника/кандидата на посаду; надмірність функцій для частини підприємств.

До недоліків спеціалізованих програмних продуктів оцінки персоналу слід віднести: необхідність додаткової обробки інформації для автоматизації прийняття управлінських рішень у межах менеджменту персоналу; переважно акцент на оцінювання при наймі на роботу; обмеженість інформації, що надходить до менеджерів підприємства; повільна реакція на зміну цілей та завдань у сфері менеджменту персоналу на підприємстві; складності у правильному виборі необхідного для суб'єкта господарювання ПЗ.

Враховуючи складнощі, щодо вибору підприємствами спеціалізованого програмного забезпечення щодо оцінки персоналу, вважаємо доречним надати компаративну характеристику такого ПЗ, що пропонується на ринку України (табл. 3).

Таблиця 3

*Порівняльна характеристика програмного забезпечення  
для оцінювання персоналу*

Програма	Розробник	Напрямок роботи	Характеристики	Недоліки
1	2	3	4	5
HackerRank	HackerRank	Проведення тестування та оцінки навичок кандидатів на вакантні посади.	Використовує ІІІ; проведення онлайн-співбесід; розробка технічних тестових завдань; формує стандартні листи опитування та сукупності тестів; виявляє плагіат у тестових роботах кандидатів	Відсутня симуляція. Мова програми. Вузька спеціалізація.
Self Management Group	Self Management Group	Пошук та добір кандидатів на вакантні посади за рахунок оцінки їх навичок.	Симуляція для ефективного добору персоналу; оцінювання кандидатів; відстежування розвитку кандидатів.	Вузька спеціалізація та функціонал. Мова програми.
Оцінка персоналу	TQM Systems	Оцінювання персоналу по тестах, за методом 360 <sup>0</sup> , за КРІ.	Придатна для оцінки при доборі персоналу та оцінки персоналу підприємства. Широкий набір інструментів оцінювання.	Обмеженість використання методів оцінки.
Навчання та оцінка персоналу.	ISpro	Підготовка та організація навчання персоналу і оцінка результатів навчання.	Дозволяє запланувати та організувати навчання персоналу підприємства з використанням методу 360 <sup>0</sup> , а також оцінити результати навчання.	Обмеженість для використання. Обмеженість методів та інструментів оцінювання персоналу.

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5
eSkills	eSkills	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Понад 800 шаблонів та моделювання в межах оцінки кандидатів на посади.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
Criteria	Criteria	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення скринінгових тестів, відеоінтерв'ю, оцінка ризиків.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
Testdome	Testdome	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення тестів на основі 150 готових шаблонів та понад 1000 запитань. Тести стійкі до відповідей ШІ.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
Xobin	Xobin	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення технічних та нетехнічних тестів, а також використання таймера для оцінки роботи кандидатів під тиском.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
HighMatch	Berke Group, LLC	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення скринінгових тестів, використання бенчмаркінгу.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
iMocha	iMocha	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення технічних та нетехнічних тестів на основі 2500 готових тестів за допомогою ШІ.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
WonScore	Wonderlic	Оцінювання персоналу та кандидатів на посади.	Когнітивні оцінки, оцінки особистості та мотивації, оцінка відповідності посаді.	Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.

Джерело: систематизовано автором за даними [7; 8; 10; 14; 15; 16].

Відзначаємо, що на ринку переважає програмне забезпечення іноземних компаній та зі спеціалізацією на оцінювання для добору персоналу, що є значною проблемою. Наразі кращим для України ПЗ для оцінювання персоналу є програмні продукти українських компаній, хоча вони також обмежені, або за методами оцінки, або за інструментами оцінки.

Враховуючи проведенне дослідження автоматизації (цифровізації) процесів оцінки персоналу та ринку ПЗ з оцінювання персоналу, наразі для українських компаній критичним є правильний вибір необхідного програмного забезпечення у цій сфері управління персоналом.

Процедура відбору ПЗ з оцінювання персоналу для підприємств з України повинна включати такі етапи:

1. Розуміння потреби у автоматизації оцінки персоналу на рівні власників, керівництва, HR-фахівців та працівників підприємства.
2. Визначення цілей та завдань, що повинні бути досягнені в межах автоматизації оцінки персоналу в контексті стратегічного розвитку підприємства.
3. Визначення методів та інструментів оцінки, що повинні бути у програмному забезпеченні.
4. Формування сукупності вимог від підприємства до програмного продукту, у визначенні яких повинні брати участь усі працівники підприємства.
5. Визначення ресурсних та часових меж підприємства щодо купівлі й запровадження програмного забезпечення.
6. Пошук і відбір програмного забезпечення щодо оцінки персоналу (декілька альтернатив).
7. Тестування обраного програмного забезпечення на підприємстві з одночасною підготовкою персоналу.
8. Оцінка переваг та недоліків програмного забезпечення і остаточний вибір одного з програмних продуктів.

Наголошуємо на важливості автоматизації (цифровізації) процесів оцінювання персоналу на підприємствах України в межах забезпечення стійкого стратегічного розвитку та підвищення ефективності стратегічного управління персоналом. Відзначаємо складність вибору та запровадження програмного забезпечення щодо оцінки персоналу для сучасних українських підприємств, у тому числі через особливості ринку ПЗ для управління персоналом в Україні.

**Висновки та пропозиції.** Сучасний розвиток українських підприємств вимагає пошуку шляхів забезпечення їх стратегічного розвитку, де ключове місце займає менеджмент персоналу. Враховуючи складність управління персоналом на підприємстві, ця сфера є ключовою для запровадження автоматизації (цифровізації). При цьому, в межах управління трудовими ресурсами на підприємствах, на особливу увагу заслуговують процеси автоматизації (цифровізації) оцінки персоналу.

Проведене дослідження дозволило визначити особливості та проблеми автоматизації (цифровізації) процесів оцінювання персоналу на українських підприємствах з врахуванням розвитку національного ринку програмного забезпечення у сфері менеджменту персоналу.

Практичне впровадження пропозицій і висновків цієї статті слід розглядати в контексті підвищення ефективності управління персоналом на українських підприємствах.

Перспективи подальших досліджень на основі і з використанням наукових результатів проведеного дослідження, полягають у визначенні тенденцій цифровізації процесів стратегічного управління персоналом на світовому та національному рівнях.

### Список використаних джерел

1. Балуєва О. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій / О. В. Балуєва, Г. В. Снопенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 21. – С. 30-36.
2. Гуцуляк Н. П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу / Н. П. Гуцуляк // Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). – 2019. – № 2(40). – С. 29-38.
3. Цимбалюк С. О. Оцінювання персоналу : навчальний посібник / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – Київ : КНЕУ, 2021. – 311 с.
4. Варіс І. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем / І. Варіс, О. Кравчук, Є. Парашук // Галицький економічний вісник. – 2002. – № 1 (74). – С. 90-102. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01).
5. Федорова Ю. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом / Ю. Федорова, Г. Єльнікова // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. – 2021. – № 11(22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11).
6. Малеева Ю. А. Інформаційне та програмне забезпечення менеджера з персоналу IT-компанії / Ю. А. Малеева, О. Ю. Персіянова, В. В. Косенко // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. – 2018. – № 1 (3). – С. 22-32.
7. Заркун А. 12 Найкращих програм та інструментів для перевірки перед працевлаштуванням [Електронний ресурс] / А. Заркун. – Режим доступу: <https://squeezegrowth.com/uk/best-pre-employment-screening-testing-software>.
8. HURMA. 30+ додатків для рекрутерів та HR-ів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/30-dodatkiiv-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv>.
9. Рой Е. Системи управління людськими ресурсами: 10 найкращих варіантів у 2023 році [Електронний ресурс] / Е. Рой. – Режим доступу: <https://businessyield.com/uk>.
10. Мир Н. 10 найкращих програм для керування людьми у 2023 році: безкоштовні та платні варіанти [Електронний ресурс] / Н. Мир. – Режим доступу: <https://businessyield.com/uk/management/people-management-software>.
11. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства / В. Я. Чевганова // Ефективна економіка. – 2014. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
12. Доценко Є. А. Поняття і сутність оцінки персоналу / Є. А. Доценко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2018. – № 20(1296). – С. 55-59.
13. Леонова О. Що таке тести SHL + приклади. HURMA [Електронний ресурс] / О. Леонова. – 2019. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/shho-take-testy-shl-pryklady>.
14. TQM Systems. Оцінка персоналу : автоматизація за допомогою програмного забезпечення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tqm.com.ua/ua/1s-avtomatyzatsiia-haluzi-industry/1s-ocinka-personalu>.
15. ISpro. HRM. НАВЧАННЯ ТА ОЦІНКА: система для ефективного навчання та розвитку персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ispro.ua/review/novij-modul-navchannya-ta-ocinka>.

## References

1. Baluieva, O.V., Snopenko, H.V. (2021). Metody otsinky efektyvnosti personalu : evoliutsiia pid vplyvom rozvytku tekhnolohii [Methods of evaluating personnel efficiency: evolution under the influence of technological development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (21), 30-36.
2. Hutsuliak, N.P. (2019). Zastosuvannya suchasnykh tekhnolohii otsiniuvannya ta diahnozyky pe-rsonalu [Application of modern technologies of assessment and diagnosis of personnel]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of scientific papers of the Dmytro Motorny State Technical University (economic sciences)*, (2(40)), 29-38.
3. Tsymbaliuk, S.O., Bilyk, O.M. (2021). *Otsiniuvannya personalu [Personnel evaluation]*. KNEU.
4. Varis, I., Kravchuk, O., Parashchuk, Ye. (2002). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: mozhlyvosti HRM-system [Digitization of business processes of personnel management: possibilities of HRM systems]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, (1(74)), 90-102. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01).
5. Fedorova, Yu., Yelnykova, H. (2021). Innovatsiini informatsiini tekhnolohii v pidhotovtsi ta upravlinni personalom [Innovative information technologies in personnel training and management]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka, Seriia Ekonomika – Innovative information technologies in personnel training and management*, (11(22)). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11).
6. Malieieva, Yu.A., Persiianova, O.Iu., Kosenko, V.V. (2018). Informatsiine ta prohramne za-bezpechennia menedzhera z personalu IT-kompanii [Information and software support for the personnel manager of the IT company]. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti – Current state of scientific research and technology in industry*, (1(3)), 22-32.
7. Zarkun, A. (2023). *12 Naikrashchykh prohram ta instrumentiv dlia perevirky pered pratsev-lashtuvanniam [12 Best programs and tools for pre-employment screening]*. <https://squeezegrowth.com/uk/best-pre-employment-screening-testing-software>.
8. HURMA. 30+ dodatktiv dlia rekruteriv ta HR-iv [PERUMA. 30+ applications for recruiters and HR]. (2019). <https://hurma.work/blog/30-dodatktiv-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv>.
9. Roi, E. (2023). *Systemy upravlinnia liudskymy resursamy: 10 naikrashchykh variantiv u 2023 rotsi [Human Resource Management Systems: Top 10 Options in 2023]*. <https://businessyield.com/uk>.
10. Myr, N. (2023). *10 naikrashchykh prohram dlia keruvannia liudmy u 2023 rotsi: bezkoshtov-ni ta platni varianty [10 Best People Management Software in 2023: Free and Paid Options]*. <https://businessyield.com/uk/management/people-management-software>.
11. Chevhanova, V.Ia. (2014). Systema otsiniuvannya personalu pidpriemstva [The company's personnel evaluation system]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, (4). <http://www.economy.nayka.com.ua>.
12. Dotsenko, Ye.A. (2018). Poniattia i sutnist otsinky personalu [Concept and essence of personnel evaluation]. *Visnyk NTU “KhPI” – Bulletin of NTU “KhPI”*, 20(1296), 55-59.
13. Leonova, O. (2019). *Shcho take testy SHL + pryklady. HURMA [What are SHL tests + examples. HURMA]*. <https://hurma.work/blog/shho-take-testy-shl-pryklady>.

Отримано 15.11.2023

UDC 331.108

**Oleksandra Panasiuk**

PhD student of Specializing in Management (073)  
of Socioeconomics and Personnel Management Department,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)  
**E-mail:** [sana.karnaukhova@gmail.com](mailto:sana.karnaukhova@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0984-8476>

## **DIGITALIZATION OF THE PERSONNEL EVALUATION PROCESS AS A STRATEGIC APPROACH FOR IMPROVING THE COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT**

*The scientific article has proved the importance of personnel evaluation process automation in Ukrainian enterprises. The approaches of personnel evaluation by business entities (selection of new employees; assessment of the professional development of the company's employees) have been revealed. The research has also provided the comparative characteristics of methods and tools for personnel evaluation at the enterprise. The advantages and disadvantages of automation (digitalization) of enterprise personnel evaluation have been identified. There are two types of software products presented on the Ukrainian market that allow personnel evaluation by the enterprise (complex software products and digital personnel management systems (DHMS), where personnel evaluation blocks are one of the components; specialized software products that allow personnel evaluation). The author also provides the advantages and disadvantages of implementing each type. A comparative description of software for personnel evaluation presented on the Ukrainian market has been provided. The procedure for selecting personnel evaluation software for business entities from Ukraine has been developed.*

*The comparative characteristic of the methods of personnel assessment at an enterprise allows us to note: significant variability in their use; the presence of large differences between the methods, which requires appropriate training of HR specialists; the presence of advantages and disadvantages for each assessment method, which requires their consideration when conducting personnel assessment when recruiting or hiring employees of an enterprise; the need to use a combination of assessment methods to obtain objective, reliable and sufficient management information; the need for In these conditions, it is necessary to automate (digitalise) the processes of assessing the company's personnel, both within the search and attraction of new employees (specialists) and in relation to the company's employees.*

**Keywords:** automation, personnel management, personnel evaluation, software, labor resources, digitalization.

*Table: 3. References: 15.*