



Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Журнал

№ 4
спецвипуск
грудень 2025

***VI Всеукраїнська науково-практична конференція докторантів,
молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді:
економічні, соціальні та правові аспекти»***



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**Молодіжний економічний вісник
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

№ 4
спецвипуск
грудень 2025

Журнал

**VI Всеукраїнська науково-практична конференція докторантів,
молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді:
економічні, соціальні та правові аспекти»**

Виходить щоквартально

**Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
Видавець – ФОП Стожук А. П.**

**Затверджено на засіданні
вченої ради університету
Протокол № 10 від 23.12.2025 р.**

**Ідентифікатор медіа: R30-02756
(рішення Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення
№ 685, протокол № 9 від 7 березня 2024 року).**

Періодичність – щоквартально.
Мова видання – українська, англійська, французька, німецька.

Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради.

Редакційна колегія

Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)

Бриль М. С. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Малярець Л. М. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Власенко Т. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Назарова Г. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Вовк В. А. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Пушкар О. І. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Гриневич Л. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Тищенко В. Ф. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Журавльова І. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Чернишов В. В. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Яценко Р. М. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Ястремська О. М. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Поштова адреса засновника:

61165, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, **Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця**

Конт. телефон: (057)702-03-04

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2025



Kachanova D. Development of strategies for managing the sustainable production potential of an enterprise during wartime	172
Кащеева К. Д. Формування фінансової стратегії підприємства на основі матриці Франсона і Романа.....	175
Квашнін О. О. Впровадження Lean Kanban для оптимізації розробки в ІТ-компаніях.....	177
Квашнін О. О. Трансформація системи мотивації ІТ-персоналу в умовах віддаленої роботи	180
Кінас І. О., Верменик О. Є. Вплив івент-агентств на ефективність виставкової діяльності	182
Кічіков К. В. Оцінювання та прогнозування ефективності управління оборотними активами підприємства.....	184
Коваль Д. О. Основи та структура бізнес-планування	187
Козієва А. О. Англізми в сучасній маркетинговій комунікації: функції та комунікативні ризики.....	189
Колодєєв О. М. Геноцид в міжнародно-політичній практиці.....	191
Колосовська К. Р. Теоретичні основи організації системи мотивації персоналу.....	193
Конєва Д. О. Традиційні та нові підходи до репортажу як жанру журналістики	196
Кравченко А. О. Співпраця України з НАТО у сфері безпеки.....	198
Кривенко Р. К. Гендерні стереотипи як невидимий бар'єр професійного розвитку.....	201
Крижанівська В. А. Теоретичні основи оцінювання персоналу в умовах диджиталізації	204
Кулікова А. О. Принципи застосування типографіки в доповненій реальності	207
Kunitsyn O. Artificial intelligence as a catalyst of wartime information manipulation: transforming archetypes of Ukrainian social institutions	210
Курган Н. В., Карнаух В. А. Удосконалення облікового забезпечення управління розрахунками малого підприємства з покупцями.....	212
Куценко Д. К. Управління інноваційними проектами на підприємстві в умовах воєнного часу	215
Куценко М. І. Вплив на ефективність навчання залучення студентів до трудової діяльності	217
Лазурь Д. В. Методичні аспекти діагностики ймовірності банкрутства та стратегічного управління фінансовою безпекою аграрних підприємств в умовах війни.....	220
Lei Zhang. From key abilities to employability skills: global approaches to soft skills formation in modern education systems.....	223
Lysenko V. Logistics management of transportation and distribution of products in the supply chain.....	225



org/10.32782/2524-0072/2025-71-134. **4.** Лугова В. М., Сотнікова Ю. В. Професійний розвиток управлінців у повоєнній економіці: нові підходи до підготовки лідерів змін. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-84>. **5.** Марценюк Т. Гендерна рівність та недискримінація на практиці. Київ : Комора, 2021. 312 с. **6.** Степанова Е. Р. Гендерне безробіття, спричинене пандемією COVID 19, та його наслідки в українському суспільстві. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 212–217. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-212_217.pdf.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.



ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

УДК 005.962.131

Крижанівська В. А.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня III курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. Розглянуто теоретичні основи оцінювання персоналу в умовах диджиталізації. Визначено сутність, мету та значення оцінювання персоналу як ключової функції управління людськими ресурсами. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «оцінювання персоналу». Проаналізовано основні функції оцінювання персоналу та їхню роль у забезпеченні розвитку працівників і підвищенні ефективності управлінських рішень. Розкрито значення оцінювання для підприємства та працівника.

Ключові слова: оцінювання персоналу, диджиталізація, HR-менеджмент, функції оцінювання, методи оцінювання, цифрові технології, HR-аналітика, компетентності, результативність праці.



Annotation. The theoretical foundations of personnel evaluation in the context of digitalization are examined. The essence, purpose, and significance of personnel evaluation as a key function of human resource management are defined. Scientific approaches to interpreting the concept of «personnel evaluation» are summarized. The main functions of personnel evaluation and their role in ensuring employee development and improving managerial decision-making effectiveness are analyzed. The importance of personnel evaluation for both the enterprise and the employee is revealed.

Keywords: personnel evaluation, digitalization, HR management, evaluation functions, evaluation methods, digital technologies, HR analytics, competencies, work performance.



Оцінювання персоналу можна розглядати як комплексну управлінську процедуру, спрямовану на визначення відповідності працівника займаній посаді, вимірювання результатів його праці та виявлення потенціалу для подальшого розвитку. У сучасних умовах диджиталізації роль оцінювання підсилюється завдяки впровадженню HR-аналітики, автоматизованих систем і цифрових інструментів управління персоналом [1; 2].



Наукова література свідчить про відсутність єдиного підходу до тлумачення поняття «оцінювання персоналу», що підтверджується узагальненими визначеннями різних авторів. Зокрема, Балабанова Л. В. розглядає його як процес встановлення відповідності якісних характеристик вимогам посад [2], тоді як Дідур К. М. акцентує увагу на оцінці професійних і особистісних якостей працівника [3]. Підхід Цимбалюка С. О. поглиблює поняття. Він визначає оцінювання як вимірювання характеристик працівника та їх порівняння зі встановленими стандартами [1]. Детальний аналіз наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз підходів до визначення поняття «оцінювання персоналу»

Автор	Акцент визначення	Теоретичне розширення поняття
Балабанова Л. В.	Відповідність якісних характеристик вимогам посади	Акцентування на необхідності зіставлення здібностей працівника з вимогами робочого місця
Соколовська В. В.	Тотожний акцент на відповідності вимогам посади	Поглиблює акцент на стандартах та посадових вимогах як критерії оцінки
Дідур К. М.	Особисті, професійні, ділові якості та результати праці	Комплексна оцінка поведінкових, професійних та результативних характеристик
Захарчин Г. М.	Процес збору інформації, етапність та аналіз	Додавання структурованого підходу (етапність) та наголос на методичній складовій
Гуцуляк Н. П.	Комплекс заходів зі збору та інтерпретації інформації	Акцентує на підготовчому етапі, зборі даних і процесі інтерпретації результатів
Колот А. М.	Міра досягнення результатів та відповідність виробничим вимогам	Підкреслює зв'язок оцінювання з продуктивністю та виконанням завдань
Цимбалюк С. О.	Вимірювання професійно значущих характеристик і порівняння зі стандартами	Формалізація оцінки як процесу зіставлення з нормами для підсилення об'єктивності
Шубалий О. М.	Визначення трудового потенціалу та його використання	Додає ідею цінності працівника для організації та оцінку рівня реалізації потенціалу
Літинська В. А.	Професійні та особистісні риси в контексті кар'єрного розвитку	Включає розвиток і кар'єрне просування як результати оцінювання

Проведений аналіз підходів до визначення поняття «оцінювання персоналу» (табл. 1) засвідчує його полісемантичний характер та еволюцію від простої перевірки відповідності посаді до комплексного стратегічного інструменту. Таким чином, для повноцінного розкриття практичної цінності оцінювання необхідно детально розглянути його цілі, функції та значення для суб'єктів управління.

Цілі оцінювання узагальнено в роботах Д. МакГрегора, який виділяє адміністративну, інформативну та мотиваційну цілі, що дозволяють формувати всебічну оцінку результативності працівника [4]. Функції оцінювання – орієнтуюча, вимірвальна, стимулююча та розвиваюча. Саме вони визначають його практичну цінність для управління персоналом [1; 4].

Значення оцінювання для підприємства полягає в отриманні достовірної інформації про рівень кваліфікації персоналу, формуванні кадрового резерву, оптимізації витрат та підвищенні продуктивності праці. Для працівника оцінювання забезпечує зворотний зв'язок, відображає відповідність очікуванням керівництва та окреслює можливості професійного зростання [1].

Методи оцінювання персоналу поділяються на якісні, кількісні та комбіновані (за Хміль Ф. І. та Крушельницькою О. В.). У роботах Малтиз В. В. та Тарасенко Ю. В. виокремлюються системні та безсистемні оцінки [5]. Серед сучасних інструментів особливе місце посідають HR-аналітичні методи та цифрові технології, описані в працях Даниленко О. А. та Грідіна О., які підкреслюють важливість використання структурованих даних для прийняття рішень. Проте ефективність та об'єктивність застосування цих методів, особливо в умовах цифрової трансформації, зіштовхується з низкою викликів.

Водночас наявність «сірих зон» – якісних характеристик, що важко піддаються цифровому вимірюванню, таких як комунікаційні навички чи емоційний інтелект – залишає простір для розвитку гібридних моделей, які



поєднують дані аналітики та експертну оцінку. Проблема так званих «сірих зон» виникає через те, що вони фіксують кількісні дані, у той час коли якісні характеристики залишаються поза увагою [7]. Крім того, автоматизовані алгоритми можуть мати алгоритмічну похибку, якщо вхідні дані є неповними чи спотвореними. Тобто висока залежність від якості даних призводить до того, що інформація, яка зібрана не правильно або неповно, суттєво змінює результат оцінювання працівника.

Серед сучасних цифрових інструментів оцінювання персоналу особливе місце посідають хмарні HRM-системи, які поєднують функції обліку персоналу, HR-аналітики та performance management. Приклади таких систем наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Цифрові HR-інструменти для оцінювання персоналу

Система	Можливості	Коротка характеристика
SAP SuccessFactors [6]	360-оцінювання, KPI, performance management	Потужна хмарна HRM-платформа
Workday HCM [7]	HR-аналітика, автоматизоване оцінювання	Інструмент для великих організацій
BambooHR [6]	Моніторинг результативності, зворотний зв'язок	Орієнтована на малий та середній бізнес
Zoho People [6]	OKR, оцінювання компетентностей	Гнучка система для різних форматів оцінювання

Таким чином, оцінювання персоналу в умовах диджиталізації потребує комплексного підходу, що включає як оцінювання фахівцем якісних характеристик, так і сучасні цифрові технології, які обробляють кількісні метрики. Це дозволяє підвищити точність оцінювання, мінімізувати суб'єктивність та забезпечити ефективність управління персоналом у сучасній організації.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.

Література: 1. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35638>. 2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : [б. в.], 2006. 512 с. 3. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>. 4. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/23.5-Shubali.pdf>. 5. Malyz V. V., Tarasenko Y. V. Assessment of staff: modern methods and tools for its implementation. *Economy and Society*. 2018. No. 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>. 6. Varis I., Kravchuk O., Parashchuk Y. HR-management business processes digitalization: HRM-systems possibilities. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2022. Vol. 74. No. 1. P. 90–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090. 7. Пучкова С. І. HR-аналітика як сучасний підхід до прийняття кадрових рішень в бізнесі. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.32>.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

