



УДК 331.1:658

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

Тетяна Остапчук; Світлана Бірюченко; Катерина Орлова;
Ангеліна Сотник

*Державний університет «Житомирська політехніка»,
Житомир, Україна*

Резюме. Розкрито методологічний підхід до оцінювання роботи HR-служб, на основі якого побудовано концептуальну модель дослідження в HR-менеджменті. Відповідно до визначеної моделі, методологія оцінювання в HR-менеджменті складається з сукупності елементів: цілей оцінювання ефективності управління людськими ресурсами; принципів, методів та інструментів оцінювання, а також власне процедури оцінювання, опис яких здійснено у статті. Акцентовано увагу на першочергових цілях HR-менеджменту та критеріях їх визначення і досягнення. Серед основних принципів оцінювання управління людськими ресурсами виокремлено принципи оптимальності, досяжності, прозорості, періодичності, комплексності та системності. Зазначено, що при оцінюванні в HR-менеджменті використовуються стандартні наукові методи, такі, як системного підходу, логічний, факторного аналізу, статистичний, графічний, інтерв'ю, опитування, тестування, бальний метод, а також виділено ряд новітніх методів, імplementованих в українську практику: управління за цілями, кругового оцінювання, оцінювання за компетенціями або вміннями, знаннями, навичками, досвідом і відповідністю займаній посаді, асесмент-центру, незалежних суддів, KPI, інтегрального показника тощо. При описуванні інструментів оцінювання виділено метрики за напрямом оцінювання ефективності роботи HR-служб і оцінювання персоналу підприємства. Окрім напрямів, усі метрики згруповано за бізнес-процесами в HR-менеджменті для забезпечення можливості оцінювання конкретного процесу рекрутингу, навчання, залученості, мотивації тощо. Наведено ряд порівняльних характеристик метрик та KPI. Здійснюючи описування процедури оцінювання визначено можливі об'єкти та суб'єкти оцінювання, порядок та місце проведення оцінювання. Окреслено можливі цифрові інструменти для забезпечення ефективних комунікацій у HR-менеджменті. Запропонований методологічний підхід сприяє висвітленню загальної концептуальної моделі оцінювання в HR-менеджменті та уникненню проблем щодо постановки ключових цілей, вибору методів і об'єктів дослідження та організації самої процедури оцінювання HR-процесів.

Ключові слова: методологічний підхід, оцінювання в HR-менеджменті, принципи оцінювання, метрики, оцінювання, KPI, цифровізація.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134

Отримано 04.04.2023

UDC 331.1:658

EVALUATION METHODOLOGY IN HR-MANAGEMENT

Tetiana Ostapchuk; Svitlana Biriuchenko; Kateryna Orlova;
Anhelina Sotnyk

Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine

Summary. The article provides a theoretical understanding of the methodological approach to evaluating the work of HR-services, on the basis of which a conceptual model of research in HR-management was built. According to the defined model, the evaluation methodology in HR-management consists of a set of elements: the purpose of evaluating the effectiveness of human resources management; evaluation principles, methods and tools, as well as the evaluation procedure itself, which are described in the article.

Attention is focused on the primary goals of HR-management and the criteria for their determination and achievement. Among the main principles of evaluation of human resources management the principles of optimality, reachability, transparency, periodicity, comprehensiveness and systematicity were singled out. It is noted that standard scientific methods are used in the assessment of HR-management, such as the systematic approach, logical, factor analysis, statistical, graphic, interview, questionnaires, testing, point method, and a number of the latest methods implemented in Ukrainian practice were also highlighted: management by objectives, circular assessment, assessment by competences or skills, knowledge, skills, experience and suitability for the position, assessment center, independent judges, KPI, integral indicator, etc. When describing the evaluation tools, metrics were selected in the direction of evaluating the effectiveness of HR-services and evaluating the enterprise's personnel. In addition to directions, all metrics were grouped by business processes in HR-management to ensure the possibility of evaluating a specific process of recruiting, training, involvement, motivation, etc. A number of comparative characteristics of metrics and KPI are presented. By describing the evaluation procedure, possible evaluation objects and evaluation subjects, the order and place of the evaluation are determined. Possible digital tools for ensuring effective communications in HR management are outlined. The proposed methodological approach contributes to highlighting the general conceptual model of evaluation in HR-management and avoiding problems related to setting key goals, choosing methods and objects of research, and organizing the HR process evaluation procedure itself.

Key words: *methodological approach, evaluation in HR-management, evaluation principles, metrics, evaluation, KPI, digitalization.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134

Received 04.04.2023

Постановка проблеми. Для досягнення успіху у складному сучасному бізнес-середовищі кожен суб'єкт господарювання має визначати та використовувати методи й засоби управління людськими ресурсами, що адаптовані під його діяльність та враховують інноваційні HR-тренди.

Враховуючи перераховані факти, оцінювання ефективності HR-менеджменту у діяльності суб'єкта господарювання є важливим елементом HR-аналітики. Для її здійснення слід розібратися з методологією – визначити мету, основні завдання та принципи оцінювання роботи HR-відділів підприємства, окреслити правила та процедуру оцінювання, методіку та обрати аналітичні інструменти. Саме у формуванні методології оцінювання HR-менеджменту спостерігається ряд проблем – неоднозначність визначення методів і об'єктів дослідження та організації самої процедури оцінювання, необґрунтованість використаного інструментарію оцінювання, спростування першочергових цілей і завдань. Визначені проблеми зумовили потребу щодо визначення методології оцінювання в HR-менеджменті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінювання в HR-менеджменті було й залишається актуальним серед науковців в останнє десятиліття. Серед закордонних вчених, які вивчали аналітику в HR-менеджменті та оцінювання його ефективності, варто виділити науковців-класиків: М. Амстронга, Г. Десслера, А. Томпсона та сучасник вчених, таких, як Рета Онтруп, Пію Софі Шемпп, Аннету Клюге [15].

Досить популярною дана тематика стала й серед українських вчених-економістів. Актуальність і необхідність проведення оцінювання в HR-менеджменті досить доречно висвітлив О. Б. Граждан у своїй праці, показавши закономірність «чим менше існує проблем у сфері управління персоналом, тим, більш імовірно, що в компанії здійснюється оцінювання діяльності кадрової служби на регулярній основі» [5]. Ключові показники оцінювання ефективності управління персоналом представлені в праці Л. М. Баценко [1].

Методи оцінювання ефективності управління людськими ресурсами висвітлені у працях Т. О. Галайди, Т. В. Олешко, А. А. Дем'яненко та О. В. Іванісова, Т. В. Панчишина, І. Серняка, О. Серняка, Л. Михайлишина, Р. Скриньковського, С. Касяна та ін. Безпосередньо Прокопович-Павлюк І. В., Марець О. Р., Панчишин Т. В. обґрунтували використання статистичних методів у HR-аналітиці, які надають можливість оцінити

фактори зниження продуктивності праці та плинності кадрів на підприємствах [10]. Галайда Т. О. і Олешко Т. В. зосередили увагу на сучасних методах, інструментах та бізнес-практиках оцінювання HR-процесів за компетенціями й результатами діяльності підприємства [4]. Серняк І., Серняк О., Михайлишин Л., Скриньковський Р., Касян С. запропонували авторську методику оцінювання рівня використання соціального інструментарію управління персоналом підприємства [16]. У свою чергу, Сенча І. та Піклун К. проаналізували сучасні методи та інструменти управління людськими ресурсами, а також представили їх порівняння за критерієм ефективності [11]. Дем'яненко А. А. та Іванісов О. В. узагальнили теоретичні положення формування та розвитку методичного забезпечення оцінювання ефективності роботи HR-служби та запропонували до використання матрицю ефективності діяльності HR-служби [6].

Проте в жодній з розглянутих праць не визначено чіткої методології оцінювання в HR-менеджменті для висвітлення загальної концептуальної моделі, що підтверджує актуальність даного дослідження.

Мета дослідження. З огляду на актуальність теми та проаналізовані здобутки вчених за даним питанням визначено мету публікації як опис методології оцінювання в HR-менеджменті, яка буде мати комплексний науково-практичний характер.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети слід визначити суть методології оцінювання ефективності HR-менеджменту, окреслити цілі, принципи та методи оцінювання; здійснити опис суб'єктів та об'єктів оцінювання й зосередити увагу на метриках, як основних інструментах оцінювання.

Для вирішення поставлених завдань використано системно-структурний підхід, що розглядає методологію оцінювання в HR-менеджменті як цілісну структуровану систему елементів. Серед наукових методів дослідження використано методи теоретичного узагальнення, порівняння та аналогії для розкриття сутності методологічного підходу та його наповнення; абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних положень, формування висновків та пропозицій; графічний і табличний – для візуалізації результатів дослідження; аналізу та синтезу – для критичного оцінювання існуючих досліджень та формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Ключовим ресурсом будь-якого підприємства є персонал. Саме від його кваліфікації, мотивації, продуктивності праці, прагнення до саморозвитку залежить результативність діяльності підприємства. Проте процес діяльності персоналу повинен мати певну скерованість та підлягати управлінню для досягнення цілей підприємства.

Оцінювання в HR-менеджменті можна розглядати за двома напрямками: оцінювання ефективності роботи HR-служб і оцінювання складу, структури й роботи персоналу підприємства. Для кожного з підходів слід передбачити процедуру оцінювання, набір методів та інструментів.

Методологічний підхід до оцінювання в HR-менеджменті покликаний сформулювати концептуальну основу з відповідними компонентами та визначити методи, які дозволяють формалізовано оцінити рівень управління людськими ресурсами й роботу HR-служб, об'єднати ці методи у певну методику, визначити послідовність проведення оцінювання для реалізації поставлених цілей. Під суттю методологічного підходу до оцінювання роботи HR-служб та персоналу підприємства слід розуміти науково-методологічну орієнтацію дослідження процесу управління та визначення рівня його ефективності.

Наукова ідея побудови методологічної платформи для оцінювання управління людськими ресурсами на підприємстві наведена на рис. 1, яку можна розуміти як теоретико-методологічну модель дослідження в менеджменті.



Рисунок 1. Концептуальна модель оцінювання в HR-менеджменті

Якщо ж казати про цілі оцінювання ефективності управління людськими ресурсами, то варто окреслити основні з них, які відповідають місії підприємства. По-перше, зрозуміти, чи виконує HR-служба функції, покладені на неї. По-друге, зрозуміти, чи відповідають співробітники займаній посаді. По-третє, виявити потенціал співробітників і можливості до його розвитку. По-четверте, визначити залежність фінансово-економічного стану від наявних людських ресурсів та внеску кожного співробітника [7].

Щоб задовольнити всі цілі оцінювання процес має базуватися на ряді принципів, тобто особливих критеріях і правилах його проведення та отримання результату. До основних принципів оцінювання управління людськими ресурсами варто віднести: оптимальності (максимізація творчих здібностей персоналу) [1, с. 254], досяжності (оцінювання відбувається на основі посадових інструкцій та має бути зрозумілою), прозорості (зрозумілість для кожного співробітника вимог та результатів, які від нього очікують), періодичності (оцінювання проводиться через рівні проміжки часу для можливості порівняння показників у динаміці), комплексності (визначення ряду показників, які характеризують оцінювання у сфері HR за різними напрямками), системності (передбачає розгляд HR-менеджменту як системи, яка складається з окремих елементів, що на неї впливають).

Основою методологічного апарату оцінювання у сфері HR-менеджменту підприємства є сукупність методів як загальнонаукових, так і спеціальних, використання яких забезпечує можливість визначити рівень ефективності та впливу факторів, значущість для підприємства, динаміку й тенденції змін тощо.

При оцінюванні в HR-менеджменті використовуються стандартні наукові методи, такі, як системного підходу, логічний, факторного аналізу, статистичний, графічний, інтерв'ю, опитування, тестування, бальний метод та інші. Проте в сучасному менеджменті все частіше почали застосовувати новітні методи, імplementовані в українську практику відповідно до закордонного досвіду. До таких методів належать:

- управління за цілями (англ. Management by Objectives, MBO) – це метод, за яким персонал підприємства у співпраці з апаратом управління визначають і формують цілі підприємства, його підрозділів (відділів) відстежують прогрес, результати та відповідну мотивацію;
- кругового оцінювання або 360° – передбачає оцінювання відділів та конкретних працівників на основі відгуків, зібраних з оточуючих;
- асесмент-центру, заснований на формуванні сукупності завдань, тестів, опитувальників, вправ, за допомогою яких перевіряють ефективність та придатність конкретної особи;
- оцінювання за компетенціями або вміннями, знаннями, навичками, досвідом і відповідністю займаній посаді. Компетентності, в свою чергу, поділяють на корпоративні, професійні та лідерські;
- ранговий, який передбачає формування шкали особистих якостей співробітника, яку використовують, щоб зрозуміти, наскільки він відповідає своїй посаді;
- незалежних суддів, в якому беруть участь 5–7 незалежних експертів («суддів»), які опитують співробітника на предмет його професійної діяльності;
- КРІ (оцінювання за ключовими показниками ефективності діяльності);
- інтегрального показника – єдиного показника, визначеного на основі сукупності показників [4; 7].

Даний перелік методів не є вичерпним і кожне підприємство може самостійно обирати для себе методи оцінювання ефективності управління людськими ресурсами, враховуючи всі позитивні та негативні сторони використання.

Реалізація оцінювання відбувається за допомогою інструментів, які властиві методу, що використовується. Одним із ефективних інструментів виконання HR-функцій є HR-метрики.

Розглянемо суть поняття «метрики», яке широко використовується в англійських джерелах. Зокрема, електронний словник Investopedia трактує метрики як показники кількісного оцінювання, які зазвичай використовуються для порівняння та відстеження ефективності чи виробництва. В менеджменті використовується поняття HR-метрики [17].

В українській науковій літературі поняття «HR-метрики» ототожнюють з поняттям «показники». Проте Шевченко А. С. трактує HR-метрики як систему показників результативності персоналу в розрізі організаційної структури підприємства, що підлягає періодичному оцінюванню й вимірюванню та використовується при розробленні HR-стратегії [13]. Тринчук О. Б. HR-метрики характеризує як показники, що дозволяють оцінити чи виміряти HR-процеси на підприємстві, проаналізувати ефективність управління персоналом у цілому [12]. Більш ширше розуміння HR-метрикам надають Прокопович-Павлюк І. В., Марець О. Р., Панчишин Т. В. розглядаючи їх у поєднанні з технологіями машинного навчання [10]. Граждан О. Б. у праці показав закономірність «чим менше існує проблем у сфері управління персоналом, тим ймовірніше, що в компанії здійснюється оцінювання діяльності кадрової служби на регулярній основі», що наголошує на необхідності проведення оцінювання в HR-менеджменті [5].

Таким чином, метрики покликані не просто давати кількісну оцінку HR-процесам на підприємстві, вони дозволяють кількісно оцінити результати цих процесів і провести аналіз ситуації з метою здійснення контролю для розв'язання управлінських проблем. HR-метрики надають можливість виявити проблеми в управлінні персоналом на підприємстві, є підґрунтям для аргументування прийняття рішення, надають можливість покращити ситуацію з управління персоналом на підприємстві.

Наведемо перелік таких метрик за двома напрямками та бізнес-процесами в табл. 1.

Таблиця 1. Метрики оцінювання результатів в HR-менеджменті

Бізнес-процеси	Назва показника (метрики)
1	2
Оцінювання роботи HR-служб	
Рекрутинг та адаптація	<ul style="list-style-type: none"> • час, витрачений на пошук працівника; • відсоток прийняття пропозиції; • вартість найму; • плинність серед нових працівників; • вартість найму працівника; • втрачені вигоди через відкриті вакансії; • середня кількість днів між розміщенням вакансії та прийняттям кандидата на роботу; • частка працівників, які не пройшли випробувальний термін; • середня кількість годин на рік порушень трудової дисципліни серед нових працівників; • кількість помилок, що допускаються новими працівниками; • коефіцієнт адаптації; • коефіцієнт укомплектованості персоналу; • коефіцієнт якості відбору персоналу; • кількість кандидатів на одну вакансію
Навчання та розвиток	<ul style="list-style-type: none"> • витрати на освітні програми кожного працівника; • відсоток робітників, які завершили навчання; • час, витрачений на освіту; • ефективність навчання працівників; • час, який потрібен новим співробітникам для адаптації та початку продуктивної роботи; • частка працівників, яких підвищили в посаді за результатами атестації; • частка працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року
Залученість і стабільність	<ul style="list-style-type: none"> • кількість співробітників, які б могли порекомендувати компанію для роботи; • відсоток співробітників, які звільняються за власним бажанням; • плинність кадрів; • рівень стабільності персоналу; • коефіцієнт адаптації; • частка коштів, спрямованих на підготовку персоналу в бюджеті HR-служби
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> • частка працівників, для яких змінено систему мотивації за результатами оцінювання; • частка працівників, що отримують премії, пов'язані з результатами діяльності; • співвідношення фіксованої і змінної частин фонду оплати праці; • коефіцієнт задоволеності системою винагороди
Ефективність HR	<ul style="list-style-type: none"> • дохід на одного працівника; • кількість співробітників компанії на одного HR-фахівця; • вартість HR на одного співробітника; • коефіцієнт участі співробітників у використанні ІТ для персоналу; • коефіцієнт атестації персоналу; • інтегральний показник ефективності HR-служби
Оцінювання персоналу підприємства	
Склад персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • середньооблікова (середньоспискова) чисельність персоналу; • явочна чисельність персоналу; • чисельність персоналу на певну дату; • коефіцієнт прийняття; • коефіцієнт звільнення; • коефіцієнт плинності персоналу; • коефіцієнт оновлення; • коефіцієнт загального обороту кадрів; • коефіцієнт стабільності персоналу; • коефіцієнт закріпленості персоналу; • кількість відпрацьованих співробітниками понаднормових часів; • коефіцієнт укомплектованості персоналу

Структура персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • частка працівників за статтю, віком, освітою, рівнем кваліфікації, стажем роботи в загальному складі персоналу • середня кількість днів, протягом яких співробітники відсутні
Ефективність праці персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • продуктивність праці персоналу; • трудомісткість; • прибутковість одного працівника; • коефіцієнт понаднормованості праці

Джерело: згруповано авторами за матеріалами [6; 7; 8; 9; 14].

Для оцінювання досягнення поставлених результатів в управлінні людськими ресурсами, визначення кінцевого стану певної діяльності використовують ключові показники ефективності КРІ (key performance indicators), які формуються з відібраних метрик.

Найчастіше систему КРІ використовують як мотиватор для персоналу, з урахуванням якого визначається змінна частина його зарплати. За допомогою КРІ можна відстежувати результативність та якість діяльності працівника, а також його професійні та особисті компетенції.

Для визначення призначення метрик та КРІ наведемо ряд порівняльних характеристик:

- 1) термін «метрика» є загальним, тоді як КРІ – конкретним;
- 2) коли метрика відображає кінцевий стан, вона стає КРІ.

Отже, КРІ є похідними від метрик, а формування їх потребує дотримання ряду правил:

1. Кількість показників КРІ має бути невеликою. Американські дослідники Джеремі Хоул та Роберт Фрейзер, які вивчали питання управління ефективністю, пропонують використовувати не більше 10 ключових показників результативності, до 80 виробничих показників і 10 ключових показників «фінансової ефективності». Дані нормативи вони назвали правилом «10/80/10».

2. Принцип керуваності та контрольованості. Суб'єкт, який відповідає за певний показник КРІ, повинен бути наділений усіма необхідними ресурсами і результат використання даних ресурсів має підлягати вимірюванню.

3. Принцип партнерства. Успішне вирішення завдання підвищення продуктивності вимагає встановлення ефективного партнерства між усіма стейкхолдерами (спільна розробка стратегії впровадження системи КРІ, розуміння необхідності змін та колективної дії).

4. Принцип перенесення зусиль на самовдосконалення. Виконання всіх показників КРІ вимагає постійного самовдосконалення та навчання (допомога працівникам у підвищенні кваліфікації, забезпечення проведення тренінгів, ефективна комунікація в середині колективу).

5. Принцип інтеграції проміжних процесів оцінювання в КРІ. Керівництво повинно створити таку систему оцінювання виконання КРІ, яка б враховувала проміжні результати діяльності працівника, що передують виконанню конкретного завдання (цілі).

6. Збалансованість системи показників. Ключові показники ефективності повинні враховувати результативність діяльності всіх структурних підрозділів підприємства і бути пов'язані зі стратегією ведення господарської діяльності.

Для аналізу ефективності діяльності HR-служби виявлення основних проблем за різними напрямками HR-процесів і планування бюджету HR-служби можна використовувати в якості інструмента аналізу діяльності HR-менеджменту матрицю

оцінювання, яка будується за питомою вагою бюджету роботи з персоналом у загальній сумі витрат на персонал та інтегральним показником ефективності діяльності HR-служби [6].

Об'єктом оцінювання виступає персонал суб'єкта господарювання, основної й неосновної діяльності, навіть ті, хто є співробітниками HR-служб. До суб'єктів оцінювання слід відносити тих, хто бере участь у проведенні процесу оцінювання, визначає його методологію, методи, розробляє технологію й інструменти.

Суб'єктами оцінювання є ті, хто безпосередньо здійснює процес оцінювання: визначені особи з-поміж персоналу (менеджери, працівники HR-служб) або зовнішні експерти, соціальні групи.

Процес оцінювання повинен мати свою послідовність та періодичність. Описати його можна наступними етапами:

- 1) організаційно-підготовчі заходи та підготовка програми оцінювання;
- 2) визначення критеріїв оцінювання;
- 3) організація оцінювань діяльності з визначенням еталонних показників;
- 4) оцінювання за обраними методами та інструментами;
- 5) складання звіту за результатами оцінювання.

Якщо ж казати про періодичність оцінювання, то воно проводиться не рідше одного разу на рік або на вимогу керівництва та інших стейкхолдерів.

Підсумковим документом за результатами оцінювання в HR-менеджменті є звіт, у якому відображається аналіз показників (метрик) за кожним напрямом і бізнес-процесом, визначаються позитивні зміни та слабкі сторони, пропонуються заходи з удосконалення роботи HR-служб та підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок людських ресурсів.

Процедура оцінювання може відбуватись як в межах підприємства, на робочих місцях персоналу, так і поза підприємством (зазвичай при проведенні оцінювання сторонніми експертами).

Управління HR-процесами на підприємстві та процедура їх оцінювання набуває більшої ефективності при застосуванні цифрових інструментів. Для забезпечення цифровізації комунікаційних процесів у HR-менеджменті використовується ряд інформаційно-технологічних інструментів: інформаційно-комунікаційні технології для уніфікованої комунікації та незалежності від місця перебування (Zoom, Viber, Telegram, Skype, WhatsApp, програмні продукти Google); програмні продукти (BAS, BAS ERP) та інтелектуальні технології [2, с. 98].

Серед найпоширеніших систем у HR-менеджменті варто виділити SAP HCM, Oracle HCM, Dynamics 365 Human Resources, Workable, Hurma, PeopleForce, BambooHR, Zoho People, BAS ERP Personnel Management. Дані цифрові системи дозволяють уніфікувати та автоматизувати бізнес-процеси управління персоналом [3, с. 95].

Таким чином, для досягнення ефективності в управлінні людськими ресурсами слід чітко прописати процедуру оцінювання, визначити цілі, методи, завдання, інструменти оцінювання, згруповані в єдину методологію, адаптовану під конкретне підприємство.

Висновки. Виявлені та сформульовані основні цілі, методи, інструменти та процедури дозволяють комплексно описати методологічний підхід до оцінювання в HR-менеджменті. Даний підхід сприяє висвітленню загальної концептуальної моделі оцінювання в HR-менеджменті та уникненню проблем щодо постановки ключових цілей, вибору методів і об'єктів дослідження та організації самої процедури оцінювання HR-процесів. У подальших дослідженнях планується провести

оцінювання управління людськими ресурсами провідних підприємств України та ранжувати їх за рівнем ефективності HR-менеджменту.

Conclusions. The identified and formulated main goals, methods, tools and procedure allow a comprehensive description of the methodological approach to evaluation in HR management. This approach contributes to highlighting the general conceptual model of evaluation in HR management and avoiding problems related to setting key goals, choosing methods and objects of research, and organizing the HR process assessment procedure itself. In further studies, it is planned to evaluate the human resources management of leading enterprises of Ukraine and to rank them according to the level of HR management effectiveness.

Список використаних джерел

1. Баценко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 28. С. 251-257. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/412> (дата звернення: 02.03.2023).
2. Бірюченко С. Ю., Орлова К. Є., Бірюченко Д. Я. Роль цифровізації комунікаційних процесів в управлінні діяльністю підприємства. «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення»: тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтер.-конф. (м. Тернопіль, 06–07 лютого 2023 р.). Тернопіль, 2023. Вип. 74. С. 97–99. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-911/> (дата звернення: 02.03.2023).
3. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 90–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090
4. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>
5. Граждан О. Б. Оцінка ефективності роботи HR-служби. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2020. С. 51–54. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf#page=51> (дата звернення: 02.03.2023).
6. Дем'яненко А. А., Іванісов О. В. Методичне забезпечення оцінювання ефективності діяльності HR-служби. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-81-88>
7. Команда HURMA. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожен HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> (дата звернення: 02.03.2023).
8. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93–103. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/419> (дата звернення: 02.03.2023). DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.093>
9. Кудрявцева О. В. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 48–61. URL: [10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.48](https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.48) (дата звернення: 02.03.2023). DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.48>
10. Прокопович-Павлюк І. В., Марець О. Р., Панчишин Т. В. Використання статистичних методів у HR-аналітиці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 135–141. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-18)
11. Сенча І., Пеклун К. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами проектів: ефективність сучасних методів та інструментів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Т. 4, № 80. С. 127–131. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa4802019194126> (дата звернення: 02.03.2023).
12. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2018. № 3 (67). С. 199–207. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/67/page.php?id=abstract/ukr/199-207> (дата звернення: 02.03.2023). DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.199-207)
13. Шевченко А. С. HR-метрики як індикатор ефективності управління персоналом: особливості застосування в сучасних умовах. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2010. Том II. С. 510–517. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/2903> (дата звернення: 02.03.2023).
14. HR-метрики: як виміряти ефективність персоналу? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/hr-metriki> (дата звернення: 02.03.2023).

15. Ontrup G., Schempp P. S., Kluge A. Choosing the right (HR) metrics: digital data for capturing team proactiv-ity and determinants of content validity. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2022. Vol. 9. No. 2. P. 212–232. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2021-0064>
16. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. No. 4. P. 82–99. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05> (дата звернення: 02.03.2023). DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>
17. What Are Metrics? URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/metrics.asp> (дата звернення: 02.03.2023).

References

1. Batsenko L., Shevchenko M. (2021). Klyuchovi pokazniki efektyvnosti upravlinnya personalom. [Key performance indicators of personnel management]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. No 28. P. 251–257. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/412> (accessed: 02 March 2023).
2. Biriuchenko S. Yu., Orlova K. Y., Biryuchenko D. Ya. (2023). Rol' tsifrovizatsii komunikatsiynikh protsesiv v upravlinni diyal'nistyu pidpriemstva. [The role of digitization of communication processes in the management of enterprise activities]. *Tezi dopovidey mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi internet-konferentsii "Informatsiyne suspil'stvo: tekhnologichni, ekonomichni ta tekhnichni aspekti stanovlennya"*. (m. Ternopil', 06–07 lyutogo 2023 r.). No. 74. P. 97–99. URL: [http://www.konferenciaonline.org.ua/article/id-911/\(accessed: 02 March 2023\)](http://www.konferenciaonline.org.ua/article/id-911/(accessed: 02 March 2023)).
3. Varis I. O., Kravchuk O. I., Parashchuk E. Yu. (2022). Tsifrovizatsiya biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: mozhlivosti HRM-sistem. [Digitization of personnel management business processes: possibilities of HRM systems]. *Galits'kiy ekonomichnyi visnik*. Vol. 74. No. 1. P. 90–102. (accessed: 02 March 2023). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090
4. Galayda T. O., Oleshko T. V. (2022). Formuvannya kompleksnoi sistemi otsinyuvannya personalu na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu. [Formation of a comprehensive personnel evaluation system based on the competency approach]. *Skhidna Evropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*. Vol. 1 (34). P. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>
5. Grazhdan O. B. (2020). Otsinka efektyvnosti roboti HR-sluzhbi. [Evaluation of the effectiveness of the HR service]. *Strategichni imperativi suchasnogo menedzhmentu: Zb. Materialiv V Mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferentsii*. K.: KNEU, 2020. P. 51–54. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf#page=51> (accessed: 02 March 2023).
6. Dem'yanenko A. A., Ivanisov O. V. (2022). Metodichne zabezpechennya otsinyuvannya efektyvnosti diyal'nosti HR-sluzhbi. [Methodical support for evaluating the effectiveness of the HR service]. *Biznes Inform*. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-81-88>
7. Komanda HURMA. Otsinka personalu: metodi, yaki povinen znati kozhniy HR [Personnel evaluation: methods that every HR should know]. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> (accessed: 02 March 2023).
8. Kotsur A., Ostroverkhov V., Prokhorov'ska S., Bars'ka Yu. (2021). HR-analitika u sistemi upravlinnya suchasnim pidpriemstvom [HR analytics in the management system of a modern enterprise]. *Regional'ni aspekti rozvitku produktivnikh sil Ukraïni*. No. 26. P. 93–103. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/419> (accessed: 02 March 2023). DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.093>
9. Kudryavtseva O. V. (2020). Otsinyuvannya rezul'tativnosti upravlinnya lyuds'kimi resursami organizatsii. [Evaluating the effectiveness of the organization's human resources management]. *Ekonomika transportnogo kompleksu*. No. 35. P. 48–61. URL: [10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.48](https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.48) (accessed: 02 March 2023). DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.48>
10. Prokopovich-Pavlyuk I. V., Marets' O. R., Panchishin T. V. (2021). Viktoristannya statistichnikh metodiv u HR-analititsi [Use of statistical methods in HR analytics]. *Modern Economics*. No. 27. P. 135–141. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-18)
11. Sencha I., Peklun K. (2019). Kompetentnisniy pidkhid do upravlinnya lyuds'kimi resursami proektiv: efektyvnist' suchasnikh metodiv ta instrumentiv [A competent approach to the management of human resources of projects: the effectiveness of modern methods and tools]. *Aktual'ni problemi derzhavnogo upravlinnya*. Vol. 4. No. 80. P. 127–131. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa4802019194126> (accessed: 02 March 2023).
12. Trinchuk O. B. (2018). Doslidzhennya analitichnikh pokaznikov u praktitsi roboti viddiliv z personalu. [Research of analytical indicators in the practice of work of personnel departments]. *Visnik sotsial'no-ekonomichnikh doslidzhen': zb. nauk. prats'*. No. 3 (67). P. 199–207. URL: <http://vsed>.

- oneu.edu.ua/collections/2018/67/page.php?id=abstract/ukr/199-207 (accessed: 02 March 2023). DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.199-207)
13. Shevchenko A. S. (2010). HR-metriki yak indikator effektivnosti upravlinnya personalom: osoblivosti zastosuvannya v suchasnikh umovakh [HR metrics as an indicator of the effectiveness of personnel management: features of application in modern conditions]. *Sotsial'no-trudovi vidnosini: teoriya i praktika*. Vol. II. P. 510–517. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/2903> (accessed: 02 March 2023).
 14. HR-metriki: yak vimiryati effektivnist' personalu? [HR metrics: how to measure staff effectiveness?]. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/hr-metriki> (accessed: 02 March 2023).
 15. Ontrup, G., Schempp, P. S., Kluge, A. (2022). Choosing the right (HR) metrics: digital data for capturing team proactiv-ity and determinants of content validity. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol 9. No. 2. P. 212–232. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2021-0064>
 16. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. (2021). Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. Vol. 7. No. 4. P. 82–99. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>
 17. What Are Metrics? URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/metrics.asp> (accessed: 02 March 2023).