

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

МАГЛЬОВАННОЇ МАРІЇ ЄВГЕНІВНИ

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент Кальний С.В.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В.о. Завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ-2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
Магльованної Марії Євгенівни

1. Тема роботи: «Організаційно-методичне забезпечення оцінювання персоналу організації» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10. 2024 р.

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 02.06.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу організації.

5. Об'єкт дослідження: процес оцінювання персоналу організації.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Державному агентстві з енергоефективності та енергозбереження України.

Завдання:

- 6.1. Дослідити сутність, цілі та завдання оцінювання персоналу в сучасних організаціях.
- 6.2. Проаналізувати методи та інструменти оцінювання персоналу.
- 6.3. Проаналізувати існуючу систему оцінювання персоналу в Держенергоефективності.
- 6.4. Дослідити ефективність організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу;
- 6.5. Розробити рекомендації щодо інформаційно-технологічного забезпечення оцінювання персоналу.
- 6.6 Здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2025	виконано
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	виконано

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність, цілі та завдання оцінювання персоналу в сучасних організаціях	7
1.2. Організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ	19
2.1. Аналіз існуючої системи оцінювання персоналу організації	19
2.2. Дослідження ефективності організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу	28
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ	40
3.1. Рекомендації щодо інформаційно-технологічного забезпечення оцінювання персоналу	40
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності	45
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаціями в системі державного управління, що вимагають нових підходів до роботи з персоналом державних установ. Особливу актуальність набувають питання підвищення ефективності діяльності органів державної влади через впровадження сучасних методів управління персоналом, серед яких ключове місце займає система оцінювання персоналу. Вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу є важливою передумовою підвищення ефективності роботи державних установ, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити результати діяльності працівників, визначити їх потенціал та компетентність, забезпечити зворотний зв'язок, сприяти професійному розвитку та кар'єрному зростанню, а також підвищити мотивацію персоналу.

Особливої актуальності набуває дослідження організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Державному агентстві з енергоефективності та енергозбереження України (Держенергоефективності) в контексті реформування державної служби, оптимізації чисельності працівників органів виконавчої влади та підвищення вимог до якості надання адміністративних послуг. У 2024 році в Держенергоефективності відбулися значні організаційні зміни, зокрема, скорочення штату майже на 50%, що вимагає адаптації системи оцінювання персоналу до нових умов, підвищення ефективності використання людських ресурсів та переорієнтації на оцінювання ключових компетенцій, необхідних для виконання більшого обсягу завдань меншою кількістю працівників.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі управління персоналом, оцінювання персоналу та організаційно-методичного забезпечення цього процесу. Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів оцінювання персоналу зробили такі вітчизняні вчені, як Атанасов М. [1], Герман О. [8],

Зайченко Г.В. [16], Ковальчук В.С. [20], Ковтун А.М. [21], які розкрили сутність, цілі та завдання оцінювання персоналу в сучасних організаціях. Методи та інструменти оцінювання персоналу детально досліджували Верес Т.І. [5], Джус І. [14], Іщенко Н.А. [19], Корсунська М. [23], Остапчук Т.П. [30], Ситник Й. [37], Швед В.В., Хідіров Д.С. [44], які класифікували методи оцінювання, визначили їх переваги та недоліки, а також особливості застосування в різних типах організацій.

Організаційно-методичному забезпеченню процесу оцінювання персоналу присвятили свої праці Вигівська І., Грицак О., Едіна Ш. [6], Косінов А.Л. [24], Магльованна М., Полторацька А. [27], Музика О.О. [29], Савченко А.М., Андрєєва В.І. [35], які визначили основні компоненти організаційно-методичного забезпечення, особливості його формування та ефективного використання. Особливості оцінювання персоналу в державних установах досліджували Дворецька К.О. [10], Дашко І.М., Крилов Д.В., Михайліченко Л.В. [9], Іноземцева О.Б. [18], Шахова Т.С. [43], які розкрили специфіку процедур оцінювання в системі державної служби, нормативно-правове забезпечення цього процесу, а також напрямки його вдосконалення.

Проте, незважаючи на значний науковий доробок у сфері оцінювання персоналу, питання вдосконалення організаційно-методичного забезпечення цього процесу в державних установах в умовах реформування державної служби та оптимізації чисельності працівників залишаються недостатньо дослідженими. Особливої уваги потребують питання впровадження сучасних методів оцінювання персоналу, автоматизації процесу оцінювання, забезпечення об'єктивності та прозорості оцінювання, посилення зворотного зв'язку, а також забезпечення зв'язку між результатами оцінювання та системами мотивації, навчання та кар'єрного зростання. Це й зумовило вибір теми дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Державному агентстві з енергоефективності та енергозбереження України.

Відповідно до мети в роботі було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити сутність, цілі та завдання оцінювання персоналу в сучасних організаціях;
- проаналізувати методи та інструменти оцінювання персоналу;
- проаналізувати існуючу систему оцінювання персоналу в Держенергоефективності;
- дослідити ефективність організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу;
- розробити рекомендації щодо інформаційно-технологічного забезпечення оцінювання персоналу;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Державному агентстві з енергоефективності та енергозбереження України.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі управління персоналом, оцінювання персоналу, нормативно-правові акти України у сфері державної служби, внутрішні документи Держенергоефективності. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, статистичні методи, методи експертних оцінок, SWOT-аналіз, економіко-математичне моделювання, графічні методи.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють питання державної служби та оцінювання персоналу, внутрішні документи Держенергоефективності, статистичні дані, результати опитувань та експертних оцінок, наукові публікації з досліджуваної проблеми.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності, що сприятиме підвищенню ефективності системи оцінювання персоналу, забезпеченню її об'єктивності та прозорості, посиленню зв'язку з іншими системами управління персоналом, підвищенню ефективності діяльності агентства в цілому та досягненню його стратегічних цілей. Апробація дослідження проводилася на науково-практичній конференції: «Шевченківська Весна 2025. Економіка України 2025: Нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій» (Додаток А).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, цілі та завдання оцінювання персоналу в сучасних організаціях

Оцінювання персоналу займає ключове місце в системі управління людськими ресурсами сучасної організації та представляє собою систематичний процес визначення відповідності якісних характеристик працівників встановленим вимогам посади. За визначенням Герман О., "оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця" [8, с. 45]. Зайченко Г.В. розглядає оцінювання персоналу як інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень та забезпечення зворотного зв'язку в системі управління персоналом [16, с. 32]. Ковальчук В.С. та Ковтун А.М. трактують оцінювання як процес порівняння результатів праці з існуючими стандартами, що дозволяє встановити цінність працівника для організації [20, с. 56; 21, с. 43]. Таке різноманіття визначень свідчить про багатоаспектність та комплексність даного процесу, який інтегрує різні підходи до виміру людського потенціалу.

Сучасне розуміння оцінювання персоналу трансформується під впливом цифровізації та глобалізації бізнес-процесів, набуваючи нових форм та інструментів реалізації. Варіс І.О. та Кравчук О.І. підкреслюють, що в умовах цифрової трансформації оцінювання персоналу перетворюється на динамічний процес, який відбувається безперервно і з використанням сучасних інформаційних технологій [4, с. 93]. Корсунська М. звертає увагу на те, що оцінювання стає не просто вимірюванням результатів роботи, а й визначенням потенціалу працівників та їх здатності до інновацій [23, с. 118]. Відбувається зміщення акцентів з оцінки минулих досягнень на прогнозування майбутніх можливостей працівників та їх здатності адаптуватися до змін. Застосування

новітніх технологій у процесі оцінювання дозволяє отримувати більш точні та об'єктивні результати, мінімізуючи вплив суб'єктивних факторів. Цифрові інструменти оцінювання забезпечують можливість збору та аналізу великих обсягів даних про діяльність персоналу в режимі реального часу.

Основними цілями оцінювання персоналу в сучасних умовах виступають підвищення ефективності використання людського потенціалу організації, формування кадрового резерву, планування кар'єрного зростання, визначення потреб у навчанні та розвитку, мотивація працівників. Дослідники Атанасов М. та Ситник Й. відзначають, що в умовах сучасних викликів бізнес-середовища цілі оцінювання персоналу трансформуються в бік розвитку креативного потенціалу працівників та підвищення їх залученості до прийняття управлінських рішень [1, с. 26; 37, с. 84]. Варіс І.О. та Кравчук О.І. акцентують увагу на інтеграції процесів оцінювання персоналу з іншими HR-бізнес-процесами для досягнення стратегічних цілей організації [3, с. 167]. Особливого значення набуває мета підвищення конкурентоспроможності організації через розвиток її людського капіталу, як зазначають дослідники [33, с. 56].

Завдання оцінювання персоналу можна структурувати за функціональним призначенням, виділяючи адміністративні, інформаційні та мотиваційні групи, кожна з яких має свої особливості та інструменти реалізації. До адміністративних завдань належать: прийняття рішень щодо підвищення, переведення чи звільнення працівників, визначення розміру винагороди та інших форм матеріального стимулювання. Левченко О.О. підкреслює важливість об'єктивності при виконанні адміністративних завдань оцінювання, адже вони безпосередньо впливають на кар'єру та добробут працівників [26, с. 207]. Інформаційні завдання охоплюють збір та аналіз даних щодо сильних і слабких сторін персоналу, визначення потенціалу працівників та оцінку ефективності навчальних програм. Мотиваційні завдання спрямовані на встановлення зворотного зв'язку з працівниками, заохочення досягнень та стимулювання розвитку [39, с. 194].

Процес оцінювання персоналу ґрунтується на певних принципах, дотримання яких забезпечує його ефективність та об'єктивність результатів. Шубалий О.М. виділяє такі принципи оцінювання персоналу: об'єктивність, систематичність, комплексність, всебічність, прозорість та гнучкість [45, с. 124]. Остапчук Т.П. додає до цього переліку принципи конфіденційності результатів оцінювання та їх конструктивного застосування, що сприяє формуванню позитивного ставлення персоналу до процедури оцінювання [30, с. 137]. Верес Т.І. наголошує на важливості дотримання етичних норм при проведенні оцінювання та створення комфортної психологічної атмосфери для працівників, що підвищує достовірність отриманих результатів [5, с. 67]. Гавкалова Н.Л. зазначає, що принципи оцінювання мають бути узгоджені з корпоративною культурою організації та враховувати її стратегічні цілі, що забезпечує інтеграцію процесу оцінювання в загальну систему управління [7, с. 98].

Оцінювання персоналу виконує ряд важливих функцій в системі управління людськими ресурсами, які доповнюють одна одну та забезпечують комплексність цього процесу. До основних функцій оцінювання належать: інформаційна, порівняльна, регулююча, орієнтуюча та стимулююча, кожна з яких має своє специфічне призначення та механізми реалізації. Іщенко Н.А. відзначає, що на практиці найбільш значущими є порівняльна та стимулююча функції, які дозволяють виявити найбільш ефективних працівників та мотивувати персонал до підвищення результативності [19, с. 186]. Тимченко І.П. та Левіна А.В. підкреслюють особливу роль орієнтуючої функції, яка спрямовує працівників на досягнення ключових показників ефективності та узгоджує їх діяльність із стратегічними цілями організації [40, с. 87]. Швед В.В. та Хідіров Д.С. акцентують увагу на регулюючій функції, яка дозволяє коригувати кадрову політику організації відповідно до результатів оцінювання та адаптувати її до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [44, с. 30].

Ефективність оцінювання персоналу значною мірою залежить від правильного вибору критеріїв та показників, які повинні відповідати специфіці діяльності організації та посадовим вимогам. За дослідженнями Джус І., критерії

оцінювання повинні відповідати таким вимогам: бути пов'язаними з цілями організації, бути достатньо диференційованими, бути зрозумілими як для оцінювачів, так і для працівників, бути достовірними та відображати ключові аспекти трудової діяльності [14, с. 56]. Затонацька Т. та Герасименко О. пропонують структурувати критерії оцінювання за трьома групами: професійні (знання, навички, досвід), особистісні (відповідальність, ініціативність, комунікабельність) та результативні (кількість та якість роботи), що забезпечує комплексність оцінювання [17, с. 171]. Важливо, щоб критерії оцінювання були вимірюваними та дозволяли об'єктивно порівнювати результати роботи різних працівників. Система показників має бути адаптивною та змінюватися відповідно до змін в організаційному середовищі та стратегічних пріоритетів.

Логічна схема етапів процесу оцінювання персоналу

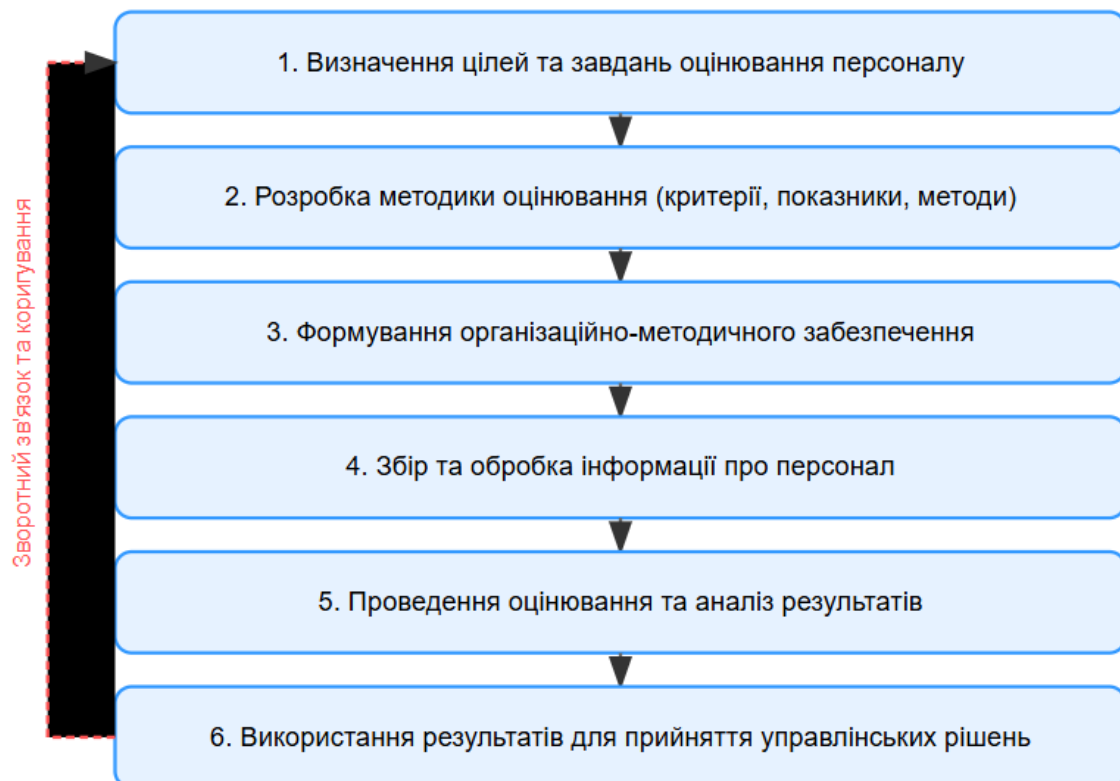


Рис. 1.1 Логічна схема етапів процесу оцінювання персоналу

Сучасні тенденції в розвитку системи оцінювання персоналу свідчать про перехід від традиційних методів до більш гнучких та інноваційних підходів, які

відповідають вимогам динамічного бізнес-середовища. Козицька О.Ю. відзначає збільшення ролі самооцінки та зворотного зв'язку від колег у процесі оцінювання, що сприяє формуванню більш об'єктивної картини щодо компетенцій та результатів роботи працівників [22, с. 86]. Верес Т.І. зазначає, що сучасні організації активно впроваджують автоматизовані системи оцінювання персоналу, які дозволяють збирати, аналізувати та зберігати дані про працівників у режимі реального часу, підвищуючи оперативність та достовірність оцінювання [5, с. 95]. Дворецька К.О. підкреслює, що оцінювання персоналу стає більш персоналізованим, враховуючи індивідуальні особливості працівників та специфіку їх діяльності, що дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал кожного співробітника [10, с. 78]. Важливою тенденцією є також інтеграція процесу оцінювання з системами штучного інтелекту та аналітики даних, що відкриває нові можливості для прогнозування розвитку персоналу.

Важливою особливістю сучасного підходу до оцінювання персоналу є його тісний взаємозв'язок з іншими процесами управління людськими ресурсами, що забезпечує системність та комплексність кадрової політики. Друзюк П.І. наголошує на необхідності інтеграції системи оцінювання персоналу до загальної системи управління організацією для забезпечення її ефективності та узгодженості з корпоративною стратегією [15, с. 112]. Затонацька Т. та Герасименко О. відзначають, що результати оцінювання повинні бути основою для розробки програм навчання та розвитку персоналу, що дозволяє цілеспрямовано інвестувати в розвиток людського капіталу [17, с. 172]. Моніч А.О. підкреслює необхідність використання результатів оцінювання для визначення потреб у кадрах та планування людських ресурсів, особливо в умовах кризи [28, с. 87]. Кузін Є.В. розглядає оцінювання персоналу як важливий елемент системи стимулювання, який дозволяє встановлювати справедливий винагороду відповідно до внеску кожного працівника та підвищувати мотивацію персоналу [25, с. 43]. Такий інтегрований підхід дозволяє максимізувати ефект від оцінювання та використовувати його результати для вдосконалення всіх аспектів управління персоналом.

Впровадження системи оцінювання персоналу в організації має відбуватися поетапно з урахуванням специфіки її діяльності та організаційної структури. Перший етап передбачає визначення цілей та завдань оцінювання, а також розробку критеріїв та показників, які будуть використовуватися при оцінці працівників. На другому етапі відбувається вибір методів оцінювання, які найбільш повно відповідають встановленим цілям та специфіці діяльності персоналу. Третій етап включає підготовку нормативно-методичної бази оцінювання, розробку документації та навчання оцінювачів, що забезпечує єдині підходи до процедури оцінювання. Четвертий етап – це безпосереднє проведення оцінювання за встановленою методикою та з дотриманням визначених принципів. П'ятий етап передбачає аналіз результатів оцінювання, їх інтерпретацію та використання для прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Особливу увагу в сучасних організаціях приділяють оцінюванню компетенцій персоналу, які визначають здатність працівників ефективно виконувати свої функціональні обов'язки та адаптуватися до змін. Компетенції можна розглядати як комплекс знань, навичок, здібностей та особистісних якостей, які дозволяють працівнику досягати високих результатів у своїй професійній діяльності. Оцінювання компетенцій дозволяє виявити не лише фактичний рівень кваліфікації працівника, але й його потенціал для подальшого розвитку та кар'єрного зростання. При розробці моделі компетенцій важливо враховувати як загальнокорпоративні вимоги, так і специфічні компетенції, необхідні для виконання конкретних посадових обов'язків. Результати оцінювання компетенцій використовуються для розробки індивідуальних планів розвитку працівників, формування кадрового резерву та планування кар'єри.

Важливим аспектом оцінювання персоналу є забезпечення його об'єктивності та достовірності результатів, що досягається шляхом комбінування різних методів та інструментів. Використання кількісних методів дозволяє отримати вимірювані показники діяльності працівників, які можна порівнювати та аналізувати. Якісні методи, такі як інтерв'ю, спостереження, експертні оцінки,

дають можливість отримати більш глибоке розуміння особистісних та професійних якостей працівника. Комбінування різних джерел інформації (самооцінка, оцінка керівника, колег, підлеглих) забезпечує більш об'єктивну та всебічну картину. Застосування сучасних інформаційних технологій та спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє автоматизувати процес збору та обробки даних, мінімізуючи вплив суб'єктивних факторів. Важливо також забезпечити прозорість та зрозумілість процедури оцінювання для всіх учасників, що підвищує довіру до результатів та їх визнання працівниками.

1.2. Організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу

Організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу представляє собою комплекс взаємопов'язаних документів, заходів та процедур, спрямованих на регламентацію та підтримку цього процесу в організації. За визначенням Музики О.О., організаційно-методичне забезпечення – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкової інформації, що встановлює норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються при вирішенні завдань організації та які затверджені в установленому порядку компетентним органом [29, с. 56]. Косінов А.Л. підкреслює, що ефективно організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу дозволяє стандартизувати цей процес, забезпечити його прозорість та об'єктивність, а також інтегрувати його до загальної системи управління організацією [24, с. 78].

Основними компонентами організаційно-методичного забезпечення процесу оцінювання персоналу є нормативно-правове, документаційне, інформаційно-аналітичне, програмно-технічне та кадрове забезпечення. Магльованна М. та Полторацька А. відзначають, що нормативно-правове

забезпечення включає зовнішні та внутрішні нормативні документи, які регламентують процес оцінювання персоналу [27, с. 63]. Приймакова В.О. зазначає, що документаційне забезпечення передбачає розробку та затвердження локальних нормативних актів, які визначають порядок проведення оцінювання персоналу в конкретній організації [32, с. 84]. Вигівська І., Грицак О. та Едіна Ш. підкреслюють важливість інформаційно-аналітичного забезпечення, яке включає системи збору, обробки та зберігання інформації про працівників та результати їх оцінювання [6, с. 65]. Савченко А.М. та Андрєєва В.І. відзначають, що програмно-технічне забезпечення включає автоматизовані системи та програмні продукти, які дозволяють автоматизувати процес оцінювання персоналу [35, с. 87]. Пилипець М.Т. та Білорус Т.В. підкреслюють важливість кадрового забезпечення, яке передбачає наявність кваліфікованих фахівців, які здійснюють оцінювання персоналу [31, с. 181].

Нормативно-правове забезпечення процесу оцінювання персоналу в Україні базується на Кодексі законів про працю України, Законі України "Про оплату праці", Законі України "Про охорону праці" та інших нормативно-правових актах, які регулюють трудові відносини. Дворецька К.О. відзначає, що зовнішні нормативно-правові документи визначають загальні принципи та підходи до оцінювання персоналу, а також права та обов'язки працівників та роботодавців у цьому процесі [10, с. 89]. Внутрішніми нормативно-правовими документами, які регламентують процес оцінювання персоналу в організації, є колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оцінювання персоналу, посадові інструкції та інші локальні нормативні акти. Вигівська І., Грицак О. та Едіна Ш. зазначають, що внутрішні нормативно-правові документи повинні розроблятися з урахуванням специфіки діяльності організації та особливостей її корпоративної культури [6, с. 67].

Документаційне забезпечення процесу оцінювання персоналу включає розробку та затвердження положення про оцінювання персоналу, методик оцінювання, форм оціночних листів, планів та графіків проведення оцінювання, а також форм звітної документації. Музика О.О. підкреслює, що положення про

оцінювання персоналу є основним документом, який регламентує цей процес в організації та визначає його цілі, завдання, принципи, методи, процедури, а також права та обов'язки учасників [29, с. 58]. Методики оцінювання персоналу Полторацької А., повинні містити детальний опис критеріїв та показників оцінювання, шкал оцінки, методів збору та обробки інформації, а також інтерпретації результатів [27, с. 64]. Вигівська І., Грицак О. та Едіна Ш. відзначають, що форми оціночних листів повинні бути розроблені таким чином, щоб забезпечити збір всієї необхідної інформації для об'єктивного оцінювання працівників [6, с. 69].

Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу оцінювання персоналу передбачає створення системи збору, обробки, зберігання та аналізу інформації про працівників та результати їх оцінювання. Савченко А.М. та Андрєєва В.І. відзначають, що така система повинна забезпечувати повноту, достовірність, актуальність та безпеку інформації про персонал [35, с. 88]. Скрипник Л.М. зазначає, що інформаційно-аналітичне забезпечення включає бази даних персоналу, системи управління персоналом, аналітичні інструменти для обробки результатів оцінювання та формування звітів [38, с. 112]. Варіс І.О., Кравчук О.І. та Коновалова В.Ю. підкреслюють, що сучасне інформаційно-аналітичне забезпечення процесу оцінювання персоналу повинно базуватися на використанні інтегрованих HRM-систем, які дозволяють автоматизувати весь цикл управління персоналом [3, с. 171].

Програмно-технічне забезпечення процесу оцінювання персоналу включає апаратні засоби, програмне забезпечення та мережеві ресурси, необхідні для автоматизації цього процесу. Варіс І.О. та Кравчук О.І. відзначають, що сучасні організації використовують різноманітні програмні продукти для оцінювання персоналу: від простих електронних таблиць до складних HRM-систем з модулями оцінювання [4, с. 97]. Савченко А.М. та Андрєєва В.І. підкреслюють, що вибір програмно-технічного забезпечення повинен здійснюватися з урахуванням розміру організації, кількості персоналу, специфіки діяльності та фінансових можливостей [35, с. 90]. Варіс І.О., Кравчук О.І. та Паращук Є.Ю.

ззначають, що сучасні HRM-системи дозволяють не лише автоматизувати процес оцінювання персоналу, але й інтегрувати його з іншими процесами управління персоналом, такими як навчання та розвиток, мотивація, планування кар'єри [4, с. 98].



Рис. 1.2 Компоненти організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу

Кадрове забезпечення процесу оцінювання персоналу передбачає наявність кваліфікованих фахівців, які здійснюють розробку методик оцінювання, проводять оціночні процедури, аналізують результати та приймають управлінські рішення на їх основі. Дворецька К.О. відзначає, що до процесу оцінювання персоналу можуть залучатися різні суб'єкти: керівники організації, лінійні менеджери, фахівці служби управління персоналом, колеги, підлеглі, клієнти, а також зовнішні консультанти та експерти [10, с. 92]. Косінов А.Л. підкреслює важливість належної підготовки осіб, які проводять оцінювання, адже від їх компетентності значною мірою залежить об'єктивність результатів [24, с. 82]. Шахова Т.С. зазначає, що служба управління персоналом

повинна розробляти програми навчання для оцінювачів, проводити інструктажі та надавати методичну підтримку при проведенні оцінювання [43, с. 45].

Організаційне забезпечення процесу оцінювання персоналу передбачає визначення відповідальних осіб, розподіл функцій та повноважень, встановлення термінів та етапів проведення оцінювання, а також контроль за дотриманням процедур. Зайченко Г.В. відзначає, що процес оцінювання персоналу повинен мати чітку організаційну структуру, яка забезпечує його ефективність та інтеграцію до загальної системи управління організацією [16, с. 65]. Приймакова В.О. підкреслює, що організаційне забезпечення процесу оцінювання персоналу повинно бути гнучким та адаптивним, здатним швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації [32, с. 88]. Музика О.О. зазначає, що важливим елементом організаційного забезпечення є механізми зворотного зв'язку, які дозволяють вносити корективи в процес оцінювання на основі аналізу його результатів та ефективності [29, с. 62].

Методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу включає розробку та впровадження методик, інструкцій, рекомендацій, які регламентують порядок проведення оцінювання та інтерпретацію його результатів. Музика О.О. відзначає, що методичне забезпечення повинно відповідати цілям та завданням оцінювання, бути зрозумілим для всіх учасників процесу та забезпечувати об'єктивність результатів [29, с. 64]. Сагачко Ю.М. та Ткаченко О.П. підкреслюють, що методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу повинно регулярно оновлюватися та вдосконалюватися з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також розвитку теорії та практики управління персоналом [36, с. 32]. Вигівська І., Грицак О. та Едіна Ш. зазначають, що методичне забезпечення повинно враховувати специфіку діяльності організації, особливості її персоналу та корпоративної культури [6, с. 72].

Ефективне організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу дозволяє досягти таких результатів: підвищення об'єктивності та надійності результатів оцінювання, зниження трудомісткості процесу

оцінювання, інтеграція процесу оцінювання до загальної системи управління персоналом, підвищення прозорості та зрозумілості процесу оцінювання для всіх його учасників. Якименко-Терещенко Н., Жук Є. та Головенко М. відзначають, що організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу повинно бути спрямоване на підвищення ефективності управлінських рішень, які приймаються на основі результатів оцінювання [46, с. 39]. Франко О.І. підкреслює, що організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу повинно сприяти формуванню єдиної системи цінностей та стандартів діяльності в організації, що є важливим фактором забезпечення її економічної безпеки [41, с. 217].

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Аналіз існуючої системи оцінювання персоналу організації

Система оцінювання персоналу в Держенергоефективності ґрунтується на положеннях Закону України «Про державну службу» та відповідних підзаконних нормативно-правових актах, що регламентують питання державної служби. Основними елементами системи оцінювання персоналу в агентстві є щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, яке регламентується Типовим порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. Держенергоефективності є державною організацією, тому оцінювання та атестація персоналу здійснюється за постановою Кабінету Міністрів № 640 від 23.08.2017 р. Дана постанова має на меті щорічне оцінювання рівня кваліфікації держслужбовців. Процедура щорічного оцінювання передбачає комплексний підхід до аналізу ефективності виконання державними службовцями своїх посадових обов'язків.

Оцінювання поширюється на держслужбовців, які займають посади категорії "А", "Б", "В" та має на меті встановити, наскільки працівники якісно виконують державну службу та завдання, які перед ними ставляться. Завдання та основні показники ефективності та якості ведення державної служби визначаються керівниками за певним порядком. Процедура щорічного оцінювання передбачає визначення та погодження завдань і ключових показників ефективності, моніторинг виконання завдань протягом року, оцінювання результатів службової діяльності, затвердження результатів оцінювання та ознайомлення державного службовця з результатами оцінювання. Ця система оцінювання спрямована на визначення якості виконання державним

службовцем поставлених завдань, а також на прийняття рішення щодо преміювання, планування кар'єри та виявлення потреб у професійному навчанні. Система оцінювання також слугує інструментом для вдосконалення діяльності агентства в цілому та підвищення рівня компетентності персоналу.

Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (Держенергоефективності) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого з 04.06.2024 спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. Основною місією даного органу є реалізація політики енергетичної трансформації України, декарбонізації, зеленого переходу у відповідності з принципами європейської політики [12, с. 1]. Держенергоефективності виконує функції створення умов для ефективного використання енергії у всіх секторах економіки та всіх сферах життєдіяльності суспільства, розвитку використання відновлюваних газів та альтернативних видів палива, зменшення викидів CO₂ та запобігання енергетичній бідності [13, с. 1]. Пріоритетними напрямками діяльності Держенергоефективності є забезпечення національних інтересів щодо енергетичної незалежності та енергетичної безпеки, зниження показників енергоємності економіки України, підвищення конкурентоздатності, декарбонізації та зменшення забруднення довкілля, а також здобуття повноцінного членства в ЄС [13, с. 2]. Ці стратегічні цілі визначають потребу у високоефективному персоналі та відповідній системі оцінювання його результативності.

Відповідно до документів установи, Держенергоефективності у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства. Установа дотримується принципів служіння народу України, верховенства права, забезпечення прав і свобод людини і громадянина, безперервності, законності, забезпечення єдності державної політики, відкритості та прозорості, відповідальності [13, с. 2]. Також важливими принципами роботи Держенергоефективності є політична неупередженість, інноваційність та незворотність європейського та

євроатлантичного курсу, що визначає вектор розвитку агентства [13, с. 3]. Як центральний орган виконавчої влади, Держенергоефективності виконує функції, пов'язані з імплементацією європейських засад планування і розвитку сфери енергоефективності та вже досягнуто суттєвого прогресу у виконанні зобов'язань за Угодою про асоціацію із ЄС у даній сфері [13, с. 4]. Дотримання цих принципів вимагає від персоналу агентства високого рівня професіоналізму, що підкреслює важливість ефективної системи оцінювання.

Держенергоефективності було створено 16 лютого 2011 року, про що свідчать дані з Опендатабот [12, с. 1]. Повна назва організації - ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ, код ЄДРПОУ - 37536010 [12, с. 1]. Юридична адреса Держенергоефективності - 02094, Україна, місто Київ, вулиця Краківська, будинок 17; основним видом діяльності за КВЕД є 84.11 Державне управління загального характеру [12, с. 1]. Керівником (директором) Держенергоефективності станом на 2025 рік є Замазєєва Ганна Володимирівна, яка призначена на посаду 31.03.2023 [12, с. 1]. За майже 15 років свого існування агентство пройшло значний шлях інституційного розвитку, що включало вдосконалення системи управління персоналом, у тому числі механізмів оцінювання його ефективності.

У 2024 році відбулася зміна організаційної структури Держенергоефективності відповідно до вимог постанови Кабінету Міністрів України від 29.12.2023 № 1410 «Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади», яка набрала чинності з 01.04.2024 [13, с. 46]. Гранична чисельність працівників Держенергоефективності була скорочена з 195 до 99 одиниць, що становить скорочення майже на 50% [13, с. 46]. У 2024 році керівництвом Держенергоефективності докладено значних зусиль для збереження професійних кадрів апарату під час проведення процедури скорочення та зміни структури, що дозволило забезпечити стале функціонування агентства в умовах важливих структурних змін [13, с. 46]. Суттєве скорочення персоналу підвищило вимоги до ефективності кожного співробітника, що

зробило систему оцінювання ще більш стратегічно важливою для агентства. Нова організаційна структура вимагала перегляду підходів до оцінювання персоналу з метою забезпечення максимальної результативності роботи зменшеного штату.

За фінансовими показниками, відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік», Держенергоефективності мало бюджетні призначення за КПКВК 3105010 «Керівництво та управління у сфері ефективного використання енергетичних ресурсів» у сумі 53722,4 тис. грн. та за КПКВК 3101320 «Державний фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації» у сумі 759204,5 тис. грн. [13, с. 43]. На 2025 рік заплановано фінансування у розмірі 53 667,7 тис. грн. за першою програмою та 1 750 000,0 тис. грн. за другою, що свідчить про планове збільшення фінансування програми декарбонізації більш ніж у 2 рази [13, с. 43]. Така динаміка фінансування вказує на зростаючу роль Держенергоефективності у реалізації політики енергоефективності та декарбонізації. Зростання фінансування програм агентства при одночасному скороченні персоналу вказує на потребу в підвищенні ефективності роботи кожного співробітника, що потребує вдосконалення системи оцінювання результатів діяльності персоналу.

Держенергоефективності має значні досягнення у сфері енергоефективності, зокрема, у впровадженні систем енергетичного менеджменту (СЕНМ) в будівлях органів державної влади. Станом на кінець 2024 року агентство отримало інформацію про наявність власних будівель від 56 органів державної влади, державних установ, отримано дані щодо 12379 будівель із загальною опалюваною площею 9889668,5 м² [13, с. 13]. Також від 21 обласної військової адміністрації Держенергоефективності отримало інформацію про наявність 15451 будівлі комунальної власності з загальною опалюваною площею 24377434,96 м² [13, с. 14]. Це свідчить про масштабність роботи, яку проводить агентство у сфері моніторингу впровадження систем енергетичного менеджменту. Значний обсяг роботи підкреслює необхідність ефективного

розподілу завдань між працівниками та об'єктивної оцінки їх виконання, що має відобразитися в системі оцінювання персоналу.

Аналіз існуючої системи оцінювання персоналу Держенергоефективності показує, що вона включає визначення ключових показників ефективності (КПЕ) для кожного співробітника на початку року. КПЕ формуються на основі стратегічних цілей агентства та пріоритетних напрямків його діяльності, забезпечуючи узгодженість індивідуальних завдань із загальними цілями організації. Керівники структурних підрозділів проводять періодичні проміжні оцінювання виконання поставлених завдань, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи. Щорічне оцінювання включає самооцінку державного службовця, оцінку безпосереднього керівника та, за потреби, оцінку з боку колег, що забезпечує комплексність та об'єктивність процесу. Результати оцінювання використовуються для визначення розміру премій, планування професійного розвитку та кар'єрного зростання співробітників.

Відповідно до Типового порядку проведення оцінювання, процедура оцінювання в Держенергоефективності включає кілька ключових етапів. Перший етап передбачає визначення та погодження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості для кожного державного службовця на початку звітної періоду. Другий етап включає проведення моніторингу виконання державним службовцем визначених завдань і ключових показників протягом року. Третій етап полягає у визначенні та затвердженні результатів виконання завдань державним службовцем. Четвертий етап передбачає затвердження висновку щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця та його ознайомлення з цим висновком. Результати оцінювання враховуються при плануванні індивідуальних програм підвищення кваліфікації державних службовців.

Система оцінювання персоналу в Держенергоефективності використовує три рівні оцінки результатів службової діяльності: "відмінно", "позитивно" та "негативно". Оцінка "відмінно" виставляється державним службовцям, які

перевиконали більшість поставлених завдань і продемонстрували високу результативність роботи. Оцінка "позитивно" виставляється державним службовцям, які виконали всі або більшість поставлених завдань на належному рівні. Оцінка "негативно" виставляється державним службовцям, які не виконали більшість поставлених завдань або виконали їх на неналежному рівні. За результатами оцінювання приймаються рішення щодо преміювання, планування кар'єри, визначення потреб у підвищенні кваліфікації та, в окремих випадках, щодо відповідності займаній посаді.

Особливістю системи оцінювання персоналу в Держенергоефективності є її орієнтація на стратегічні цілі агентства у сфері енергоефективності та декарбонізації. Ключові показники ефективності для персоналу формуються з урахуванням таких пріоритетів, як забезпечення енергетичної незалежності, зниження енергоємності економіки, впровадження інноваційних технологій та європейських стандартів. При оцінюванні кадрів категорії "А" та "Б" особлива увага приділяється лідерським компетенціям, здатності до стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Для державних службовців категорії "В" акцент робиться на професійній компетентності, результативності виконання конкретних завдань та відповідальності. Система оцінювання також враховує здатність персоналу працювати в умовах обмежених ресурсів та підвищеного навантаження, що особливо актуально після скорочення штату.

Аналіз практики застосування системи оцінювання персоналу в Держенергоефективності виявив як переваги, так і певні недоліки існуючого підходу. До переваг можна віднести чітку регламентацію процедури оцінювання, об'єктивність критеріїв оцінки та зв'язок результатів оцінювання з мотиваційною системою. Система оцінювання персоналу в агентстві забезпечує прозорість процесу та можливість для державного службовця брати участь у визначенні власних завдань та оцінці їх виконання. Відкритість системи сприяє розумінню працівниками критеріїв оцінки їхньої діяльності та вимог, які до них висуваються. Залучення державних службовців до процесу оцінювання підвищує їхню мотивацію та відповідальність за результати роботи.

Серед недоліків існуючої системи оцінювання персоналу в Держенергоефективності можна виділити певну формальність процедури та недостатнє врахування специфіки галузі енергоефективності. Типова форма оцінювання, визначена законодавством, не завжди дозволяє в повній мірі відобразити специфічні компетенції, необхідні для ефективної роботи в сфері енергоефективності та декарбонізації. Недостатня гнучкість системи ускладнює її адаптацію до змінних умов роботи агентства, пов'язаних із впровадженням нових технологій та методів роботи. Формальний підхід до оцінювання може призводити до того, що результати не повною мірою відображають реальну ефективність працівника. Існує також потреба в більш тісному зв'язку між результатами оцінювання та програмами професійного розвитку персоналу.

В умовах суттєвого скорочення персоналу та збільшення обсягу роботи агентства, ефективність системи оцінювання персоналу набуває критичного значення для забезпечення виконання поставлених завдань. Керівництво Держенергоефективності приділяє особливу увагу вдосконаленню методів оцінювання персоналу в нових умовах роботи. З метою підвищення ефективності оцінювання проводиться робота щодо адаптації загальних вимог Типового порядку до специфіки діяльності агентства. Вдосконалюється система ключових показників ефективності, які більш точно відображають внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей агентства. Розробляються додаткові критерії оцінки, специфічні для галузі енергоефективності, які доповнюють стандартну методику оцінювання.

Важливим аспектом системи оцінювання персоналу в Держенергоефективності є зв'язок з програмами професійного розвитку та підвищення кваліфікації. На основі результатів щорічного оцінювання формуються індивідуальні плани професійного розвитку для кожного державного службовця. Ці плани включають заходи з підвищення кваліфікації у сферах, які потребують розвитку, згідно з результатами оцінювання. Значна увага приділяється навчанню персоналу з питань європейських стандартів та практик у сфері енергоефективності та декарбонізації. Для керівників

структурних підрозділів організуються тренінги з лідерства, стратегічного планування та управління персоналом. Система професійного розвитку спрямована на постійне підвищення компетентності персоналу відповідно до вимог часу та стратегічних завдань агентства.

Система оцінювання персоналу в Держенергоефективності також є важливим інструментом для прийняття кадрових рішень та формування кадрового резерву. Результати оцінювання використовуються при прийнятті рішень щодо призначення на вищі посади, ротатії персоналу та формування команд для реалізації важливих проєктів. Державні службовці, які отримують високі оцінки протягом кількох років поспіль, розглядаються як кандидати для включення до кадрового резерву на керівні посади. Система оцінювання сприяє виявленню талановитих працівників, які здатні генерувати інноваційні ідеї та ефективно їх реалізовувати. Такий підхід забезпечує формування високопрофесійної команди, здатної ефективно виконувати стратегічні завдання агентства у сфері енергоефективності та декарбонізації.

Важливим елементом системи оцінювання персоналу в Держенергоефективності є зворотний зв'язок, який надається державним службовцям за результатами оцінювання. Керівники структурних підрозділів проводять індивідуальні зустрічі з працівниками для обговорення результатів оцінювання, досягнень та напрямків для вдосконалення. Такі зустрічі дозволяють працівникам краще зрозуміти очікування керівництва та визначити шляхи підвищення ефективності своєї роботи. Державні службовці мають можливість висловити свою думку щодо результатів оцінювання та обговорити плани професійного розвитку. Система зворотного зв'язку сприяє формуванню довірчих відносин між керівництвом та персоналом, підвищує мотивацію працівників та їх відданість спільним цілям агентства.

У контексті євроінтеграційних процесів система оцінювання персоналу в Держенергоефективності поступово адаптується до європейських стандартів управління персоналом. Вивчається досвід аналогічних агентств країн-членів ЄС щодо оцінювання персоналу та впровадження моделей компетенцій,

специфічних для сфери енергоефективності. Проводиться робота щодо гармонізації процедур оцінювання з європейськими практиками управління людськими ресурсами в публічному секторі. Особлива увага приділяється впровадженню принципів меритократії, професіоналізму та орієнтації на результат, які є ключовими для європейської моделі державної служби. Адаптація системи оцінювання до європейських стандартів сприяє підвищенню інституційної спроможності агентства та ефективності його діяльності в контексті реалізації зобов'язань України перед ЄС у сфері енергетики та декарбонізації.

Перспективними напрямками вдосконалення системи оцінювання персоналу в Держенергоефективності є впровадження сучасних цифрових інструментів та аналітичних методів. Розглядається можливість впровадження спеціалізованих програмних рішень для автоматизації процесів оцінювання, збору та аналізу даних щодо ефективності персоналу. Планується розробка системи ключових показників ефективності, інтегрованої з інформаційними системами агентства, що дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника у загальні результати. Впровадження елементів аналітики великих даних дозволить виявляти закономірності та тренди в ефективності персоналу, прогнозувати потреби у навчанні та розвитку. Цифрова трансформація системи оцінювання персоналу сприятиме підвищенню її об'єктивності, ефективності та аналітичної цінності для прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, система оцінювання персоналу в Держенергоефективності є важливим інструментом управління, який забезпечує зв'язок між стратегічними цілями агентства та індивідуальними результатами кожного працівника. Незважаючи на певні обмеження, пов'язані з формальністю процедур, визначених законодавством, система має значний потенціал для вдосконалення та адаптації до специфічних потреб агентства. Впровадження інноваційних підходів до оцінювання персоналу, адаптація європейських практик та цифрова трансформація процесів оцінювання сприятимуть підвищенню ефективності персоналу та агентства в цілому. Система оцінювання персоналу є ключовим

елементом управління людськими ресурсами, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей Держенергоефективності у сфері енергоефективності, декарбонізації та європейської інтеграції України.

2.2. Дослідження ефективності організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу

Ефективне організаційно-методичне забезпечення оцінювання персоналу є критичним елементом загальної системи управління людськими ресурсами в державних установах. У контексті діяльності Держенергоефективності ефективність такого забезпечення визначає не лише якість управлінських рішень щодо персоналу, але й результативність реалізації стратегічних завдань у сфері енергоефективності та енергозбереження. Комплексне дослідження організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи, визначити напрями її вдосконалення та розробити конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності. Особливої актуальності таке дослідження набуває в умовах значних організаційних змін, зокрема, скорочення чисельності персоналу та оптимізації організаційної структури. Систематичний аналіз ефективності організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу є важливим інструментом його постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

В рамках дослідження ефективності організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу Держенергоефективності необхідно застосувати комплексний підхід, що включає аналіз нормативно-правового, методичного, організаційного, інформаційно-аналітичного та кадрового забезпечення. Ключовими параметрами оцінювання ефективності є відповідність системи оцінювання стратегічним цілям та завданням організації, об'єктивність та прозорість процедур оцінювання, взаємозв'язок результатів оцінювання з іншими системами управління персоналом, оперативність та

гнучкість системи оцінювання. Важливим аспектом дослідження є аналіз задоволеності персоналу існуючою системою оцінювання, адже саме сприйняття системи працівниками значною мірою визначає її ефективність та вплив на мотивацію. Необхідно також враховувати специфіку діяльності Держенергоефективності як центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів, енергозбереження, відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива. Така специфіка визначає особливі вимоги до компетентностей персоналу та відповідно впливає на систему оцінювання.

Дослідження ефективності організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності набуває особливого значення в контексті реформування державної служби в Україні та впровадження сучасних підходів до управління персоналом. Вдосконалення системи оцінювання персоналу є важливим елементом підвищення ефективності державної служби, забезпечення її професіоналізації та орієнтації на результат. Система оцінювання персоналу має забезпечувати об'єктивне визначення рівня професійної компетентності державних службовців, їх внеску у досягнення цілей організації, а також стимулювати професійний розвиток та кар'єрне зростання. Важливим аспектом дослідження є аналіз відповідності організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності сучасним світовим тенденціям та кращим практикам у сфері управління персоналом державної служби. Такий аналіз дозволяє виявити потенційні напрями вдосконалення та визначити конкретні заходи для підвищення ефективності системи оцінювання.

В умовах значних організаційних змін, що відбулися в Держенергоефективності у 2024 році, дослідження ефективності організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу має враховувати вплив цих змін на систему оцінювання. Скорочення чисельності персоналу майже на 50% вимагає адаптації системи оцінювання до нових умов, зокрема, перегляду критеріїв та показників оцінювання, процедур оцінювання, форм документів.

Важливим аспектом дослідження є аналіз готовності системи оцінювання до функціонування в умовах оптимізованої організаційної структури, коли менша кількість працівників має виконувати більший обсяг завдань. Необхідно також враховувати вплив зміни керівництва та потенційної зміни стратегічних пріоритетів на систему оцінювання персоналу. Розуміння цих факторів та їх впливу на ефективність організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу є важливою передумовою розробки рекомендацій щодо його вдосконалення.

Методологія дослідження ефективності організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності включає комплекс методів та інструментів, що дозволяють отримати об'єктивну та всебічну оцінку. Аналіз документів дозволяє оцінити нормативно-правове та методичне забезпечення процесу оцінювання, його відповідність законодавчим вимогам та внутрішнім потребам організації. Опитування та анкетування персоналу різних категорій дають можливість визначити рівень задоволеності системою оцінювання, виявити її сильні та слабкі сторони з точки зору різних учасників процесу. Статистичний аналіз результатів оцінювання персоналу за декілька років дозволяє виявити тенденції та закономірності, оцінити об'єктивність та диференційованість оцінок. SWOT-аналіз є важливим інструментом узагальнення результатів дослідження, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу, а також визначити можливості та загрози для його розвитку. Комплексне застосування цих методів забезпечує всебічність та об'єктивність дослідження, що є основою для розробки ефективних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності.

Ефективність організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та загальну результативність діяльності установи. Для визначення рівня ефективності чинної системи оцінювання персоналу було

проведено комплексне дослідження, яке включало аналіз кадрової структури, процедур оцінювання та їх результатів, а також рівня задоволеності персоналу існуючою системою.

В рамках даного дослідження було проведено аналіз структури персоналу Держенергоефективності за 2024 рік з урахуванням проведених організаційних змін, що представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика персоналу Держенергоефективності за категоріями посад у 2024 році

Категорія посад	Кількість штатних одиниць (до скорочення)	Кількість штатних одиниць (після скорочення)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Категорія "А"	1	1	0	0
Категорія "Б"	45	23	-22	-48,9
Категорія "В"	149	75	-74	-49,7
Всього	195	99	-96	-49,2

Джерело: складено автором на основі даних Держенергоефективності

Аналіз таблиці 2.1 показує, що в результаті організаційних змін, які відбулися в Держенергоефективності у 2024 році, загальна чисельність персоналу скоротилася на 96 штатних одиниць або на 49,2%. При цьому кількість посад категорії "А" (вищий корпус державної служби) залишилася незмінною - 1 штатна одиниця, а скорочення відбулося за рахунок посад категорій "Б" (керівні посади) та "В" (спеціалісти). Найбільше скорочення відбулося у категорії "В" - на 74 штатні одиниці або 49,7%, у категорії "Б" скорочення склало 22 штатні одиниці або 48,9%. Такі значні зміни у кадровому складі вимагають адаптації системи оцінювання персоналу до нових організаційних умов, підвищення ефективності використання людських ресурсів та переорієнтації на оцінювання ключових компетенцій, необхідних для виконання більшого обсягу завдань меншою кількістю працівників.

Для глибшого розуміння кадрової динаміки в Держенергоефективності було проаналізовано рух персоналу протягом 2024 року, що представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Рух персоналу Держенергоефективності у 2024 році

Показник	Кількість осіб	Відсоток від загальної чисельності персоналу до скорочення
Звільнено з посад	73	37,4%
Призначено на посади	59	30,3%
Переведено на посади	42	21,5%
Загальна чисельність до скорочення	195	100%

Джерело: складено автором на основі даних Держенергоефективності

Аналіз таблиці 2.2 свідчить про високу інтенсивність кадрових процесів у Держенергоефективності протягом 2024 року. Зокрема, було звільнено 73 особи, що складає 37,4% від загальної чисельності персоналу до скорочення. При цьому призначено на посади 59 осіб (30,3% від загальної чисельності) та переведено на посади 42 особи (21,5% від загальної чисельності). Такі показники руху персоналу свідчать про значні трансформаційні процеси в Держенергоефективності, пов'язані зі зміною організаційної структури та оптимізацією чисельності. Висока інтенсивність кадрових змін потребує адаптивної та гнучкої системи оцінювання персоналу, яка дозволить ефективно оцінювати як нових працівників, так і тих, хто перейшов на інші посади.

У рамках дослідження було проаналізовано процедуру оцінювання персоналу в Держенергоефективності. Результати систематизовано у таблиці 2.3.

Характеристика процедури оцінювання персоналу в Держенергоефективності у
2024 році

Етапи процедури оцінювання	Суб'єкти оцінювання	Терміни проведення
Визначення та погодження завдань і ключових показників ефективності	Керівники структурних підрозділів, державні службовці	Грудень попереднього року
Моніторинг виконання завдань протягом року	Керівники структурних підрозділів	Протягом року
Оцінювання результатів службової діяльності	Керівники структурних підрозділів, комісія з оцінювання	Жовтень-листопад поточного року
Затвердження результатів оцінювання	Голова Держенергоефективності	Грудень поточного року
Ознайомлення державного службовця з результатами оцінювання	Служба управління персоналом	Грудень поточного року

Джерело: складено автором на основі аналізу нормативних документів Держенергоефективності

Аналіз таблиці 2.3 показує, що процедура оцінювання персоналу в Держенергоефективності має чітку послідовність етапів та визначених суб'єктів оцінювання для кожного етапу. Процес починається з визначення та погодження завдань і ключових показників ефективності, які встановлюються в грудні попереднього року керівниками структурних підрозділів спільно з державними службовцями. Протягом року керівники структурних підрозділів здійснюють моніторинг виконання завдань. У жовтні-листопаді поточного року проводиться оцінювання результатів службової діяльності керівниками структурних підрозділів та комісією з оцінювання. Затвердження результатів оцінювання здійснюється Головою Держенергоефективності в грудні поточного року, після чого служба управління персоналом ознайомлює державних службовців з результатами оцінювання. Така чітка послідовність та регламентація процедури є позитивним аспектом організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу, проте щорічна періодичність оцінювання може бути недостатньою для оперативного управління ефективністю персоналу, особливо в умовах динамічних змін.

В процесі дослідження було проаналізовано застосування КРІ (ключових показників ефективності) в системі оцінювання персоналу Держенергоефективності. Результати аналізу представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Застосування КРІ в системі оцінювання персоналу Держенергоефективності у 2024 році

Категорія персоналу	Кількість КРІ	Типи КРІ	Періодичність оцінки КРІ
Категорія "Б"	4-6	Кількісні, якісні, індивідуальні, командні	Щоквартально, щорічно
Категорія "В"	3-5	Кількісні, якісні, індивідуальні	Щоквартально, щорічно
Загалом по установі	В середньому 4	Кількісні (60%), якісні (40%)	Переважно щорічно

Джерело: складено автором на основі аналізу системи оцінювання в Держенергоефективності

Аналіз таблиці 2.4 показує, що в системі оцінювання персоналу Держенергоефективності застосовуються ключові показники ефективності (КРІ), при цьому їх кількість та типи різняться залежно від категорії персоналу. Для персоналу категорії "Б" (керівні посади) встановлюється 4-6 КРІ, які включають як кількісні, так і якісні, індивідуальні та командні показники. Для персоналу категорії "В" (спеціалісти) встановлюється 3-5 КРІ, переважно кількісних, якісних та індивідуальних. В цілому по установі переважають кількісні КРІ (60%), тоді як якісні становлять 40%. Періодичність оцінки КРІ варіюється від щоквартальної до щорічної, при цьому щорічна оцінка є переважаною. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити результативність роботи персоналу, проте може потребувати вдосконалення у напрямку підвищення частоти оцінювання та збільшення ваги якісних показників, особливо в умовах трансформаційних процесів.

Аналізу щорічної атестації держслужбовців на підприємстві використовуються дані за 2021, 2022, та 2023 роки. На період 2024 року, Держенергоефективності перебувало на етапі реорганізації, тому щорічну

атестацію мали лише 4 держслужбовця (3 отримали оцінку "відмінна", 1 оцінка – "позитивна").

Таблиця 2.5

Результати опитування персоналу Держенергоефективності щодо задоволеності системою оцінювання у 2024 році

Аспект системи оцінювання	Цілком задоволені, %	Частково задоволені, %	Не задоволені, %
Об'єктивність оцінювання	35	45	20
Зрозумілість критеріїв оцінювання	40	50	10
Вплив результатів оцінювання на кар'єрне зростання	25	40	35
Вплив результатів оцінювання на розмір преміювання	30	45	25
Зворотний зв'язок за результатами оцінювання	20	35	45
Загальна задоволеність системою оцінювання	30	45	25

Джерело: складено автором на основі результатів опитування (вибірка - 50 співробітників Держенергоефективності)

Аналіз результатів опитування, представлених у таблиці 2.5, свідчить про неоднозначне ставлення персоналу Держенергоефективності до існуючої системи оцінювання. Цілком задоволені об'єктивністю оцінювання лише 35% опитаних, частково задоволені - 45%, не задоволені - 20%. Найбільш зрозумілими для персоналу є критерії оцінювання: цілком задоволені цим аспектом 40% опитаних, частково задоволені - 50%, не задоволені - лише 10%. Водночас найбільше незадоволення викликає якість зворотного зв'язку за результатами оцінювання: не задоволені цим аспектом 45% опитаних, частково задоволені - 35%, цілком задоволені - лише 20%. Також відносно низькою є задоволеність впливом результатів оцінювання на кар'єрне зростання: цілком задоволені лише 25% опитаних, не задоволені - 35%. В цілому, загальна задоволеність системою оцінювання є помірною: цілком задоволені 30% опитаних, частково задоволені - 45%, не задоволені - 25%. Ці результати вказують на необхідність вдосконалення системи оцінювання персоналу в Держенергоефективності, особливо в аспектах забезпечення якісного зворотного

зв'язку та посилення зв'язку між результатами оцінювання та кар'єрним зростанням.

Таблиця 2.6

Результати оцінювання держслужбовців 2021-2023 рр.

Рік проведення атестації	Оцінка яку отримали держслужбовці		
	відмінна	позитивна	негативна
2021	27	6	0
2022	24	28	0
2023	35	18	0

Джерело: складено автором на основі даних Держенергоефективності

Протягом 2021 року в Держенергоефективності було проведено оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, за підсумками якого 27 працівників отримали відмінну оцінку, 6 — позитивну, а негативних оцінок зафіксовано не було. У 2022 році кількість державних службовців, які проходили оцінювання, відрізнялася від попереднього року, що пов'язано з різними факторами, включаючи можливу реорганізацію та перебування деяких працівників на посадах, які не підлягали щорічному оцінюванню. Результати оцінювання за цей рік показали, що 24 працівники отримали відмінну оцінку, 28 — позитивну, і знову ж таки, негативних оцінок не було. У 2023 році кількість державних службовців, що пройшли процедуру оцінювання, знову зазнала змін. За результатами цього річного оцінювання, 35 працівників отримали відмінну оцінку, 18 — позитивну, і, як і в попередні роки, негативних оцінок виявлено не було. Таким чином, аналізуючи результати оцінювання службової діяльності Держенергоефективності протягом 2021-2023 років, можна констатувати відсутність негативних оцінок. При цьому спостерігається динаміка у співвідношенні відмінних та позитивних оцінок, а також зміна загальної кількості працівників, які проходили оцінювання щороку, що ймовірно пов'язано зі штатними змінами та організаційними процесами в установі.

Розподіл оцінок за результатами щорічного оцінювання персоналу Держенергоефективності за 2022-2024 роки представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл оцінок за результатами щорічного оцінювання персоналу
Держенергоефективності за 2022-2024 роки

Оцінка	2022 рік, %	2023 рік, %	2024 рік, %	Абсолютне відхилення 2024/2022, %
Відмінно	20	25	30	+10
Позитивно	65	60	55	-10
Задовільно	10	12	13	+3
Негативно	5	3	2	-3

Джерело: складено автором на основі даних Держенергоефективності

Аналіз таблиці 2.7 показує динаміку зміни розподілу оцінок за результатами щорічного оцінювання персоналу Держенергоефективності протягом 2022-2024 років. Спостерігається стабільне зростання частки оцінок "Відмінно" - з 20% у 2022 році до 30% у 2024 році (абсолютне зростання на 10%). Водночас частка оцінок "Позитивно" поступово зменшується - з 65% у 2022 році до 55% у 2024 році (абсолютне зменшення на 10%). Частка оцінок "Задовільно" демонструє незначне зростання - з 10% у 2022 році до 13% у 2024 році. Частка негативних оцінок зменшується - з 5% у 2022 році до 2% у 2024 році. Така динаміка може свідчити про підвищення результативності персоналу, але також може вказувати на тенденцію до завищення оцінок або недостатню диференціацію оцінювання. Зростання частки відмінних оцінок потребує уваги з боку керівництва, оскільки може призвести до зниження мотиваційного ефекту системи оцінювання.

З метою аналізу зв'язку між результатами оцінювання персоналу та кар'єрним зростанням у Держенергоефективності було проведено дослідження, результати якого представлені у таблиці 2.8.

Аналіз зв'язку між результатами оцінювання та кар'єрним зростанням персоналу Держенергоефективності у 2023-2024 роках

Результат оцінювання	Кількість співробітників з даною оцінкою	Кількість підвищених протягом року	Частка підвищених, %
Відмінно	25	8	32,0
Позитивно	55	5	9,1
Задовільно	12	0	0,0
Негативно	3	0	0,0

Джерело: складено автором на основі аналізу кадрових даних Держенергоефективності

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.8, свідчить про наявність зв'язку між результатами щорічного оцінювання персоналу та кар'єрним зростанням у Держенергоефективності. З 25 співробітників, які отримали оцінку "Відмінно", 8 осіб (32,0%) були підвищені протягом року. Серед 55 співробітників з оцінкою "Позитивно" підвищення отримали лише 5 осіб (9,1%). Співробітники з оцінками "Задовільно" та "Негативно" не отримували підвищення. Ці дані свідчать про те, що результати оцінювання впливають на прийняття рішень щодо кар'єрного просування персоналу, проте цей зв'язок не є дуже міцним, адже навіть серед працівників з відмінними результатами лише близько третини отримують підвищення. Такий стан речей може бути пов'язаний з обмеженими можливостями для кар'єрного зростання в умовах скорочення штату, що відбулося у 2024 році.

На основі проведеного дослідження ефективності організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності можна зробити висновок, що існуюча система має як позитивні, так і негативні аспекти. До позитивних аспектів можна віднести наявність нормативної бази, що відповідає вимогам законодавства, диференційований підхід до встановлення КРІ для різних категорій персоналу, зрозумілість критеріїв оцінювання для більшості персоналу та наявність певного зв'язку між результатами оцінювання та кар'єрним зростанням. До негативних аспектів належать недостатня

диференціація оцінок, слабкий зворотний зв'язок за результатами оцінювання, недостатній зв'язок між результатами оцінювання та системою мотивації, низька частота оцінювання, що не дозволяє оперативно коригувати діяльність персоналу.

В цілому, дослідження показало, що організаційно-методичне забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності потребує вдосконалення, особливо в умовах значних організаційних змін, які відбулися в агентстві у 2024 році. Основними напрямками вдосконалення мають стати підвищення об'єктивності оцінювання, забезпечення якісного зворотного зв'язку, посилення зв'язку між результатами оцінювання та системами мотивації і кар'єрного розвитку, а також підвищення частоти оцінювання для більш оперативного управління ефективністю персоналу.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Рекомендації щодо інформаційно-технологічного забезпечення оцінювання персоналу

На основі результатів проведеного дослідження та визначених концептуальних засад вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності розроблено рекомендації щодо вдосконалення інформаційно-технологічного забезпечення оцінювання персоналу. Аналіз існуючого інформаційно-технологічного забезпечення виявив ряд проблем, зокрема, відсутність автоматизованої системи оцінювання персоналу, недостатній рівень інтеграції існуючих систем, відсутність аналітичних інструментів для обробки результатів оцінювання, низький рівень автоматизації процесів збору та обробки інформації. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу до вдосконалення інформаційно-технологічного забезпечення оцінювання персоналу, який включає впровадження автоматизованої системи оцінювання персоналу, розвиток аналітичних інструментів, інтеграцію з існуючими системами, забезпечення безпеки персональних даних та навчання персоналу роботі з новими системами.

Для забезпечення ефективного функціонування автоматизованої системи оцінювання персоналу рекомендується її інтеграція з існуючими системами Держенергоефективності, зокрема, з системою управління персоналом (HRMIS), системою електронного документообігу (Megapolis.DocNet), базою даних персоналу. Така інтеграція дозволить забезпечити єдиний інформаційний простір управління персоналом, уникнути дублювання введення даних, забезпечити актуальність та повноту інформації про персонал. Для здійснення

інтеграції рекомендується використання сучасних технологій інтеграції, зокрема, API (Application Programming Interface), веб-сервіси, технології обміну даними. Важливо також забезпечити можливість експорту та імпорту даних у різних форматах (Excel, CSV, XML тощо), що підвищить гнучкість системи та можливості аналізу даних.

Рекомендується впровадження інструментів бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI), які дозволять здійснювати глибокий аналіз результатів оцінювання, виявляти тенденції та закономірності, прогнозувати розвиток ситуації. BI-інструменти повинні забезпечувати можливість формування різноманітних звітів, як стандартних, так і користувацьких, а також візуалізацію даних у вигляді графіків, діаграм, теплових карт тощо. Важливо також забезпечити можливість проведення порівняльного аналізу результатів оцінювання різних категорій персоналу, різних структурних підрозділів, а також аналізу динаміки результатів оцінювання протягом певного періоду.

Технічні заходи можуть включати використання засобів шифрування даних, налаштування прав доступу, використання протоколів безпечної передачі даних, регулярне резервне копіювання даних. Організаційні заходи можуть включати розробку та впровадження політики безпеки інформації, навчання персоналу правилам безпечної роботи з інформацією, проведення регулярних аудитів безпеки. Правові заходи можуть включати розробку та впровадження внутрішніх нормативних документів щодо захисту персональних даних, укладання угод про нерозголошення інформації з персоналом, який має доступ до персональних даних.

Для забезпечення ефективного використання автоматизованої системи оцінювання персоналу рекомендується проведення навчання персоналу роботі з системою. Навчання повинно охоплювати всіх учасників процесу оцінювання, зокрема, співробітників служби управління персоналом, керівників структурних підрозділів, працівників. Програма навчання повинна включати як теоретичну частину (принципи роботи системи, можливості системи, правила безпечної роботи з системою), так і практичну частину (виконання конкретних завдань у

системі, вирішення типових проблем). Для забезпечення постійної підтримки користувачів рекомендується розробка детальних інструкцій з роботи з системою, створення бази знань типових питань та відповідей, а також організація технічної підтримки користувачів.

Таблиця 3.1

Основні компоненти автоматизованої системи оцінювання персоналу для
Держенергоефективності

Компонент системи	Функціональні можливості	Технічні вимоги	Орієнтовна вартість, тис. грн.
Модуль щорічного оцінювання	Встановлення завдань та KPI, моніторинг виконання, оцінювання результатів, формування звітів	Веб-інтерфейс, підтримка різних браузерів, інтеграція з HRMIS	250-300
Модуль оцінювання "360 градусів"	Формування списку оцінювачів, розсилка анкет, збір та аналіз відповідей, формування звітів	Підтримка анонімних опитувань, захист персональних даних	200-250
Модуль самооцінки	Самооцінка компетентностей, досягнення KPI, формування плану розвитку	Зручний інтерфейс, можливість порівняння самооцінки з оцінкою керівника	150-200
Модуль аналітики	Аналіз результатів оцінювання, візуалізація даних, формування звітів	Підтримка різних типів аналізу, можливість експорту даних	300-350
Модуль планування розвитку	Формування індивідуальних планів розвитку, моніторинг виконання, оцінка ефективності	Інтеграція з системою навчання	200-250
Модуль інтеграції	Інтеграція з існуючими системами, обмін даними	Підтримка різних протоколів інтеграції, захист даних	250-300
Модуль адміністрування	Налаштування системи, управління користувачами, моніторинг роботи системи	Гнучкість налаштувань, зручний інтерфейс	200-250
Загальна вартість			1550-1900

Аналіз таблиці 3.2 показує, що впровадження автоматизованої системи оцінювання персоналу в Держенергоефективності потребує значних інвестицій (орієнтовно 1550-1900 тис. грн.), однак ці витрати є виправданими з огляду на очікувані ефекти від впровадження системи, зокрема, підвищення ефективності процесу оцінювання, забезпечення об'єктивності та прозорості оцінювання, підвищення мотивації персоналу, сприяння розвитку персоналу, підвищення ефективності діяльності агентства в цілому. Враховуючи значну вартість впровадження системи, рекомендується поетапний підхід до її реалізації, починаючи з найбільш критичних компонентів (модуль щорічного оцінювання, модуль аналітики) з поступовим додаванням інших компонентів. Такий підхід дозволить розподілити витрати у часі та швидше отримати перші результати від впровадження системи.

Проектна група повинна розробити детальний план впровадження системи, який включає визначення вимог до системи, вибір постачальника або розробника системи, налаштування та тестування системи, навчання персоналу, введення системи в експлуатацію. Важливо також розробити систему моніторингу та оцінки ефективності впровадження системи, яка дозволить своєчасно виявляти проблеми та вживати заходів для їх усунення.

При виборі системи важливо враховувати такі критерії, як функціональні можливості, зручність використання, можливості інтеграції з існуючими системами, безпека персональних даних, вартість впровадження та підтримки, репутація постачальника, досвід впровадження у державних установах. На основі порівняльного аналізу необхідно обрати оптимальне рішення, яке відповідає потребам та можливостям Держенергоефективності.

Порівняльний аналіз варіантів впровадження автоматизованої системи
оцінювання персоналу

Критерій	Готове рішення (SaaS)	Готове рішення (On-premises)	Розробка власної системи
Функціональні можливості	Обмежені налаштуваннями системи	Можливості налаштування під потреби організації	Повністю відповідає потребам організації
Строки впровадження	1-2 місяці	3-4 місяці	6-8 місяців
Вартість впровадження	Низька	Середня	Висока
Вартість експлуатації	Висока (підписка)	Середня	Низька
Можливості інтеграції	Обмежені	Середні	Високі
Безпека даних	Дані зберігаються на серверах постачальника	Дані зберігаються на серверах організації	Дані зберігаються на серверах організації
Підтримка та оновлення	Забезпечується постачальником	Забезпечується постачальником за додаткову плату	Потребує власних ресурсів або аутсорсингу
Рекомендований варіант для Держенергоефективності		X	

Аналіз таблиці 3.3 показує, що для Держенергоефективності найбільш оптимальним варіантом є впровадження готового рішення з розгортанням на власних серверах (On-premises). Цей варіант забезпечує оптимальний баланс між функціональними можливостями, строками впровадження, вартістю та безпекою даних. Готове рішення дозволяє скористатися перевагами вже розробленої та протестованої системи, що значно зменшує строки впровадження та ризики невдачі проекту. Розгортання на власних серверах забезпечує вищий рівень безпеки персональних даних та більше можливостей для інтеграції з існуючими системами. Середня вартість впровадження та експлуатації такого рішення є прийнятною для Держенергоефективності з урахуванням очікуваних ефектів від впровадження системи.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Впровадження запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності вимагає значних інвестицій, однак ці витрати є виправданими з огляду на очікувані ефекти. Для економічного обґрунтування запропонованих заходів та оцінки їх ефективності необхідно визначити витрати на впровадження рекомендацій, очікувані ефекти від їх впровадження, а також розрахувати показники економічної ефективності.

Витрати на впровадження запропонованих рекомендацій включають як одноразові витрати (капітальні вкладення), так і поточні витрати (експлуатаційні витрати). Одноразові витрати включають витрати на розробку та впровадження автоматизованої системи оцінювання персоналу, розробку та оновлення нормативних документів, навчання персоналу, залучення зовнішніх консультантів. Поточні витрати включають витрати на експлуатацію та підтримку автоматизованої системи, проведення навчання персоналу, оплату зовнішніх консультантів, нарахування преміальних виплат за результатами оцінювання.

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності

№	Стаття витрат	Одноразові витрати, тис. грн.	Поточні витрати на рік, тис. грн.
1	Розробка та оновлення нормативних документів	50	10
2	Навчання персоналу (керівників, HR-фахівців)	100	30
3	Впровадження автоматизованої системи оцінювання персоналу (готове рішення On-premises)	1700	200
4	Залучення зовнішніх консультантів	200	50
5	Додаткові преміальні виплати за результатами оцінювання	-	300
6	Інші витрати	100	30
	Всього	2150	620

Аналіз таблиці 3.4 показує, що загальні одноразові витрати на впровадження запропонованих рекомендацій складають 2150 тис. грн., а поточні витрати на рік - 620 тис. грн. Найбільшу частку в одноразових витратах складають витрати на впровадження автоматизованої системи оцінювання персоналу (1700 тис. грн. або 79% від загальної суми одноразових витрат). В поточних витратах найбільшу частку складають додаткові преміальні виплати за результатами оцінювання (300 тис. грн. або 48% від загальної суми поточних витрат) та витрати на експлуатацію та підтримку автоматизованої системи (200 тис. грн. або 32%).

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій необхідно визначити вплив вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу на ключові показники ефективності діяльності Держенергоефективності. На основі аналізу досвіду інших організацій та експертних оцінок можна прогнозувати такий вплив: підвищення продуктивності праці на 5-10%, зниження плинності кадрів на 3-5%, підвищення ефективності використання робочого часу на 3-7%, підвищення ефективності використання бюджетних коштів на 2-4%.

Таблиця 3.4

Економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності

№	Показник	Базове значення	Прогнозоване значення	Зміна, %	Економічний ефект, тис. грн./рік
1	Продуктивність праці (умовні одиниці на 1 працівника)	100	108	+8%	560
2	Плинність кадрів, %	12	9	-3%	210
3	Ефективність використання робочого часу, %	80	85	+5%	350
4	Ефективність використання бюджетних коштів, %	94	97	+3%	210
5	Інші ефекти	-	-	-	100
	Всього				1430

Аналіз таблиці 3.5 показує, що загальний економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій складає 1430 тис. грн. на рік. Найбільший внесок у економічний ефект дає підвищення продуктивності праці (560 тис. грн. або 39% від загального економічного ефекту) та підвищення ефективності використання робочого часу (350 тис. грн. або 24%).

Для оцінки економічної ефективності запропонованих рекомендацій розраховуємо наступні показники:

1. Чистий економічний ефект на рік: $ЧЕ = ЕЕ - ПВ = 1430 - 620 = 810$ тис. грн.
2. Коефіцієнт економічної ефективності: $Е = ЧЕ / ОВ = 810 / 2150 = 0,38$
3. Строк окупності капітальних вкладень: $Т = ОВ / ЧЕ = 2150 / 810 = 2,65$ року
 ≈ 2 роки 8 місяців

де ЧЕ - чистий економічний ефект на рік, тис. грн.; ЕЕ - економічний ефект на рік, тис. грн.; ПВ - поточні витрати на рік, тис. грн.; Е - коефіцієнт економічної ефективності; ОВ - одноразові витрати, тис. грн.; Т - строк окупності капітальних вкладень, років.

Розрахунки показують, що чистий економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій складає 810 тис. грн. на рік, коефіцієнт економічної ефективності - 0,38, що перевищує нормативний коефіцієнт (0,2), а строк окупності капітальних вкладень - 2 роки 8 місяців, що є прийнятним для впровадження інноваційних проектів у державних установах. Таким чином, запропоновані рекомендації є економічно ефективними та доцільними для впровадження.

Для більш детальної оцінки економічної ефективності запропонованих рекомендацій розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) за 5 років, враховуючи ставку дисконтування 12%:

Розрахунок чистого приведеного доходу від впровадження запропонованих рекомендацій

Рік	Інвестиції, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн.	Поточні витрати, тис. грн.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.
0	2150	0	0	-2150	1,00	-2150
1	0	1430	620	810	0,89	721
2	0	1530	650	880	0,80	704
3	0	1630	680	950	0,71	675
4	0	1730	710	1020	0,64	653
5	0	1830	740	1090	0,57	622
	Всього NPV					1225

Аналіз таблиці 3.6 показує, що чистий приведений дохід (NPV) від впровадження запропонованих рекомендацій за 5 років складає 1225 тис. грн., що свідчить про економічну ефективність запропонованих рекомендацій. Позитивне значення NPV означає, що впровадження запропонованих рекомендацій дозволить не лише окупити інвестиції, але й отримати додатковий економічний ефект.

Для оцінки ризиків впровадження запропонованих рекомендацій проведемо аналіз чутливості NPV до зміни ключових параметрів: економічного ефекту, поточних витрат та одноразових витрат.

Таблиця 3.5

Аналіз чутливості NPV до зміни ключових параметрів

Зміна параметра	Зміна економічного ефекту	Зміна поточних витрат	Зміна одноразових витрат
-20%	+471	+1615	+1655
-10%	+848	+1420	+1440
0%	+1225	+1225	+1225
+10%	+1602	+1030	+1010
+20%	+1979	+835	+795

Аналіз таблиці 3.7 показує, що навіть при зниженні економічного ефекту на 20% або збільшенні поточних чи одноразових витрат на 20% значення NPV залишається позитивним, що свідчить про стійкість проекту до можливих негативних змін ключових параметрів. Найбільш чутливим проект є до зміни

економічного ефекту, оскільки зміна цього параметра призводить до найбільшої зміни NPV.

Окрім економічної ефективності, запропоновані рекомендації мають значний соціальний ефект, який виражається в підвищенні мотивації персоналу, покращенні соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку професійних компетентностей працівників, підвищенні залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей агентства. Ці ефекти складно виразити в кількісних показниках, однак вони мають значний вплив на загальну ефективність діяльності Держенергоефективності.

Для комплексної оцінки ефективності запропонованих рекомендацій пропонується використання інтегрального показника ефективності, який враховує як економічні, так і соціальні ефекти. Інтегральний показник ефективності може бути розрахований як зважена сума нормалізованих значень окремих показників ефективності:

$$\text{ІПЕ} = \sum(W_i * P_i / P_{i_max}) \quad (3.1)$$

де ІПЕ - інтегральний показник ефективності; W_i - вагові коефіцієнти показників; P_i - фактичне значення i -го показника; P_{i_max} - максимально можливе значення i -го показника.

На основі експертних оцінок визначено наступні показники ефективності та їх вагові коефіцієнти:

Таблиця 3.6

Розрахунок інтегрального показника ефективності запропонованих рекомендацій

№	Показник ефективності	Ваговий коефіцієнт	Базове значення	Прогнозоване значення	Нормалізоване значення	Зважене значення
1	Продуктивність праці	0,2	100	108	0,8	0,16
2	Плинність кадрів	0,15	12	9	0,75	0,1125
3	Задоволеність персоналу системою оцінювання	0,15	3,5	4,2	0,84	0,126
4	Рівень виконання поставлених завдань	0,2	89	94	0,94	0,188

5	Рівень компетентності персоналу	0,15	83	88	0,88	0,132
6	Ефективність використання бюджетних коштів	0,15	94	97	0,97	0,1455
	Інтегральний показник ефективності	1,0				0,864

Розрахунок інтегрального показника ефективності показує, що впровадження запропонованих рекомендацій дозволить досягти значення 0,864, що свідчить про високу ефективність запропонованих рекомендацій. Найбільший внесок у інтегральний показник ефективності дають підвищення рівня виконання поставлених завдань та підвищення продуктивності праці.

Для забезпечення ефективного впровадження запропонованих рекомендацій необхідно розробити детальний план реалізації, який визначає послідовність дій, відповідальних осіб, терміни виконання та необхідні ресурси. План реалізації повинен враховувати можливі ризики та передбачати заходи для їх мінімізації.

В цілому, проведений аналіз підтверджує економічну доцільність та ефективність запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності. Впровадження цих рекомендацій дозволить підвищити ефективність системи оцінювання персоналу, забезпечити її об'єктивність та прозорість, посилити зв'язок з іншими системами управління персоналом, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності агентства в цілому та досягненню його стратегічних цілей.

Запропоновані рекомендації мають не лише економічний, але й значний соціальний ефект, який виражається в підвищенні мотивації персоналу, покращенні соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку професійних компетентностей працівників, підвищенні залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей агентства. Ці ефекти, хоча і складно виразити

в кількісних показниках, мають значний вплив на загальну ефективність діяльності Держенергоефективності.

Вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу є інвестицією в людський капітал, який є основним ресурсом будь-якої організації, особливо державної установи, де ефективність діяльності значною мірою залежить від компетентності та мотивації персоналу. Таким чином, запропоновані рекомендації сприятимуть не лише підвищенню ефективності системи оцінювання персоналу, але й підвищенню ефективності діяльності Держенергоефективності в цілому, що матиме позитивний вплив на реалізацію державної політики у сфері енергоефективності, відновлюваних джерел енергії та енергозбереження в Україні.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Державному агентстві з енергоефективності та енергозбереження України дозволило систематизувати теоретичні основи, проаналізувати практичні аспекти та розробити рекомендації щодо його вдосконалення.

На основі проведеного теоретичного аналізу визначено, що оцінювання персоналу є одним із найважливіших елементів системи управління людськими ресурсами, що становить собою систематичний процес визначення відповідності якісних характеристик працівників вимогам посади та організації загалом. Встановлено, що основними принципами оцінювання персоналу є об'єктивність, систематичність, комплексність, всебічність, прозорість та гнучкість. Визначено, що організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу представляє собою комплекс взаємопов'язаних документів, заходів та процедур, спрямованих на регламентацію та підтримку цього процесу в організації.

Аналіз методів оцінювання персоналу показав їх різноманітність від традиційних (аналіз виконання КРІ, співбесіда, тестування) до інноваційних (метод "360 градусів", асесмент-центр, кейс-метод), кожен з яких має свої переваги та недоліки. Обґрунтовано, що для забезпечення об'єктивності та комплексності оцінювання доцільно використовувати комбінацію різних методів з урахуванням специфіки діяльності організації та особливостей різних категорій персоналу.

В результаті аналізу організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності виявлено ряд проблем, зокрема: відсутність автоматизованої системи оцінювання персоналу, недостатній рівень підготовки суб'єктів оцінювання, слабкий зворотний зв'язок за результатами оцінювання, формальний підхід до процедури оцінювання, недостатня диференціація оцінок, слабкий зв'язок між результатами оцінювання та системою мотивації. Встановлено, що в умовах значних організаційних змін, які

відбулися в Держенергоефективності у 2024 році (скорочення штату майже на 50%), особливої актуальності набуває вдосконалення системи оцінювання персоналу, яка дозволить ефективно оцінювати як нових працівників, так і тих, хто перейшов на інші посади.

На основі проведеного SWOT-аналізу організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності визначено його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. До сильних сторін відносяться наявність нормативно-правової бази, що відповідає вимогам законодавства, висока кваліфікація співробітників служби управління персоналом, наявність системи управління персоналом (HRMIS), чіткі процедури та графіки проведення оцінювання. Слабкими сторонами є відсутність автоматизованої системи оцінювання персоналу, недостатній рівень підготовки керівників як суб'єктів оцінювання, слабкий зворотний зв'язок. Серед можливостей виділено впровадження сучасних методів оцінювання, автоматизацію процесу оцінювання, посилення зв'язку між результатами оцінювання та системою мотивації. Загрозами є подальше скорочення штату, зміна нормативно-правової бази, суб'єктивність оцінювання, опір персоналу впровадженню нових методів.

У рамках дослідження розроблено концептуальні засади вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності, які передбачають системний підхід до трансформації системи оцінювання з урахуванням сучасних тенденцій у сфері управління персоналом та специфіки діяльності державних установ. В основу концепції покладено модель безперервного вдосконалення (цикл PDCA), що включає етапи планування, виконання, перевірки та коригування. Концепція передбачає вдосконалення нормативно-правового, методичного, організаційного, інформаційно-аналітичного та кадрового забезпечення процесу оцінювання персоналу.

Запропоновано комплекс методичних рекомендацій щодо вдосконалення процедур оцінювання персоналу в Держенергоефективності, зокрема: оновлення Положення про оцінювання персоналу, впровадження диференційованого

підходу до оцінювання різних категорій персоналу, впровадження методу "360 градусів", вдосконалення системи КРІ, впровадження структурованої процедури надання зворотного зв'язку, посилення зв'язку між результатами оцінювання та системою мотивації, розробка та впровадження стандартизованих форм документів, впровадження системи безперервного моніторингу результатів діяльності персоналу, створення системи забезпечення якості процесу оцінювання, впровадження елементів самооцінки.

Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінку їх ефективності. Визначено, що загальні одноразові витрати на впровадження запропонованих рекомендацій складають 2150 тис. грн., а поточні витрати на рік - 620 тис. грн. Розраховано економічний ефект від впровадження рекомендацій, який складає 1430 тис. грн. на рік, та чистий економічний ефект - 810 тис. грн. на рік. Коефіцієнт економічної ефективності становить 0,38, що перевищує нормативний коефіцієнт (0,2), а строк окупності капітальних вкладень - 2 роки 8 місяців. Чистий приведений дохід (NPV) від впровадження запропонованих рекомендацій за 5 років складає 1225 тис. грн., що свідчить про економічну ефективність рекомендацій.

Розроблено детальний план реалізації запропонованих рекомендацій, який включає підготовчий етап, розробку та оновлення нормативних документів, впровадження автоматизованої системи, навчання персоналу, впровадження нових методів оцінювання, моніторинг та оцінку ефективності. Визначено можливі ризики впровадження рекомендацій та розроблено заходи для їх мінімізації.

Впровадження запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності дозволить підвищити ефективність системи оцінювання персоналу, забезпечити її об'єктивність та прозорість, посилити зв'язок з іншими системами управління персоналом, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності агентства в цілому та досягненню його стратегічних цілей. Запропоновані рекомендації мають не лише економічний, але й значний

соціальний ефект, який виражається в підвищенні мотивації персоналу, покращенні соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку професійних компетентностей працівників, підвищенні залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей агентства.

У цілому, результати проведеного дослідження сприятимуть вдосконаленню організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в Держенергоефективності, що матиме позитивний вплив на реалізацію державної політики у сфері енергоефективності, відновлюваних джерел енергії та енергозбереження в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (дата звернення: 20.03.2025).
2. Білоножко А. О. Організація обліку та аналізу довгострокової дебіторської заборгованості в умовах євроінтеграційних процесів. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 215 с.
3. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. Галицький економічний вісник. 2023. № 82.3. С. 165-179.
4. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. № 74.1. С. 90-102.
5. Верес Т. І. Інноваційні технології комплексного оцінювання персоналу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Тернопіль, 2024. 198 с.
6. Вигівська І., Грицак О., Едіна Ш. Організаційно-методичне забезпечення бухгалтерського обліку та аудиту операцій з інвестиційною нерухомістю. Житомир : ДУІТЗ, 2023. 178 с.
7. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення—основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств. Харків : ХНЕУ, 2021. 235 с.
8. Герман О. Суть та види оцінювання діяльності персоналу організації. Київ : КНЕУ, 2022. 186 с.
9. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. Економічний простір. 2022. № 179. С. 50-54.
10. Дворецька К. О. Організаційно-правові засади управління персоналом в системі державної служби України. Київ : НАДУ, 2023. 210 с.

11. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavne-ahentstvo-z-enerhoefektyvnosti-ta-enerhozberezhennia-ukrayiny> (дата звернення: 20.03.2025).
12. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://opendatabot.ua/c/37536010> (дата звернення: 20.03.2025).
13. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/companny_details/37536010/ (дата звернення: 20.03.2025).
14. Джус І. Технології оцінювання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 142 с.
15. Друзюк П. І. Модернізація системи забезпечення персоналу в організації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 225 с.
16. Зайченко Г. В. Організація оцінювання персоналу та її ефективність. Київ : КНЕУ, 2022. 168 с.
17. Затонацька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 1. С. 169-174.
18. Іноземцева О. Б. Методичні основи оцінювання діяльності управлінського персоналу служби цивільного захисту. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 2. С. 76-80.
19. Іщенко Н. А. Особливості оцінювання персоналу фінансових установ. Наукові записки. 2022. № 44. С. 183-190.
20. Ковальчук В. С. Оцінювання персоналу в організації. Київ : КНЕУ, 2023. 174 с.
21. Ковтун А. М. Оцінювання персоналу в організації. Київ : Ліра-К, 2024. 198 с.
22. Козіцька О. Ю. Стимулювання розвитку персоналу організації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Київ, 2022. 220 с.

23. Корсунська М. Інноваційні технології та методи оцінювання результативності управлінського персоналу у розвитку креативного потенціалу організації. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (дата звернення: 20.03.2025).
24. Косінов А. Л. Організаційне забезпечення протидії ризикам у системі економічної безпеки підприємства. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2021. 185 с.
25. Кузін Є. В. Формування системи стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства : дис. ... бакалавра : 051. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 75 с.
26. Левченко О. О. Теоретичні підходи до оцінки управління персоналом організацій. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/204_214.pdf (дата звернення: 20.03.2025).
27. Магльованна М., Полторацька А. Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (дата звернення: 20.03.2025).
28. Моніч А. О. Механізм антикризового управління персоналом організації публічної сфери : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 215 с.
29. Музика О. О. Організаційно-методичне забезпечення формування інтегрованої звітності. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 198 с.
30. Остапчук Т. П. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. Галицький економічний вісник. 2023. № 82.3. С. 134-144.
31. Пилипець М. Т., Білорус Т. В. Кадрове забезпечення діяльності організації: сутність поняття. Матеріали Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції «Відкрита наука України: візійний дискурс в умовах воєнного стану», 26-28 квітня 2023 року. Ужгород : УжНУ, 2023. С. 179-184.

32. Приймакова В. О. Організація системи управління медичною інформацією в закладі охорони здоров'я : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 205 с.
33. Продіус Ю. І., Добровольська А. Є., Подольський В. А. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. Одеса : ОНЕУ, 2021. 187 с.
34. Ремінська А. І. Організаційно-методичне забезпечення процесу формування екологічної грамотності молодших школярів. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2023. 158 с.
35. Савченко А. М., Андрєєва В. І. Оцінювання функціонування системи управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням організації. Київ : КНЕУ, 2021. 175 с.
36. Сагачко Ю. М., Ткаченко О. П. Управління інноваціями: методичні вказівки. Харків : ХНАУ, 2024. 56 с.
37. Ситник Й., Юрченко Г. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (дата звернення: 20.03.2025).
38. Скрипник Л. М. Педагогічні умови організації інформаційно-консультативного середовища закладу професійної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Кривий Ріг : КДПУ, 2023. 230 с.
39. Стрижеус Л. В., Тендюк А. О., Марчук Ю. С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. Економічні науки. Серія "Регіональна економіка". 2021. № 18 (71). С. 191-202.
40. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. Економічний простір. 2021. № 169. С. 84-91.
41. Франко О. І. Визначення ефективності корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств на засадах економічної безпеки. Technology. 2024. № 9.3. С. 215-219.

42. Хлебнікова Т. М. Кваліметричний підхід до оцінювання рівня моніторингу управління якістю роботи персоналу організації. Розвиток системи управління організацією: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Харків : ХНПУ, 2022. С. 237-244.
43. Шахова Т. С. Організація роботи служби управління персоналом в органах місцевого самоврядування : дис. ... магістра : 281. Суми : СумДУ, 2024. 85 с.
44. Швед В. В., Хідіров Д. С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. Подільський науковий вісник. 2023. № 3. С. 27-35.
45. Шубалий О. М. Управління персоналом. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 275 с.
46. Якименко-Терещенко Н., Жук Є., Головенко М. Контроль витрат в системі аналітичного забезпечення управління підприємством. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2021. № 3. С. 36-42.
47. Cherchuk L., Sergeychuk R. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2022. № 1.29. С. 58-66.

ДОДАТКИ

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Магльованна Марія Євгенівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к. е. н., доц. Кальний С. В.

PECULIARITIES OF ORGANIZATION'S PERSONNEL MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

The article analyzes the peculiarities of human resources management in an organization under martial law in Ukraine, in particular, the adaptation of personnel policy, organization of work and methods of maintaining the qualifications and psychological state of employees.

Сьогоднішні особливості управління персоналом організацій в умовах воєнного стану в Україні зумовлені низкою факторів, які виникли внаслідок військового конфлікту та його впливу на економіку, соціальну ситуацію та робочі процеси. Війна значно змінила умови праці, змусивши компанії адаптувати стратегії управління персоналом до нових реалій, які вимагають від підприємств швидких та рішучих дій в напрямках управління персоналом, адже персонал є ключовою складовою будь-якого бізнесу, тому під час кризових явищ, таких як війна, дуже важливо адаптуватися та здійснювати і надалі ефективно управління людськими ресурсами.

Згідно з дослідженнями, проведеними Європейською бізнес-асоціацією в партнерстві з журналом «Управління Персоналом» (рис. 1), більшість компаній в Україні змушені були адаптувати свої стратегії управління персоналом до умов воєнного стану. Дослідження показало, що 76% компаній змінювали організаційну структуру у зв'язку з впливом війни на їх діяльність. Зміни стосувалися управління персоналом, що включає перегляд кадрової політики, адаптацію бізнес-процесів до нових умов та адаптацію до безкоштовних викликів і економічної нестабільності. У ході дослідження було виявлено, що компанії, які працюють на ринку України більше 20 років, активно адаптують свої стратегії управління персоналом, що стосується як великих, так і середніх підприємств, які активно коригують свої кадрові практики для того, щоб забезпечити безпеку персоналу та зберегти ефективність роботи у складних умовах. Також у дослідженні вказано, що 30% компаній впровадили оптимізацію бізнес-напрямків, що стало необхідним через зміни у зовнішньому середовищі. Ще 21% компаній здійснили переміщення частини своїх підрозділів, а 13% оголосили про призупинення діяльності або переведення на простій, а це підтверджує, що компанії намагаються зберігати стабільність, адаптуючись до зовнішніх викликів, таких як загроза безпеки та нестабільна економічна ситуація в країні, але не у всіх це вийшло зробити успішно [3].

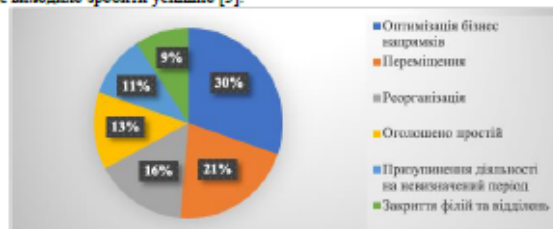


Рис. 1. Структура організаційних змін досліджуваних компаній під час воєнного стану у 2022 році (%)

Джерело: сформовано автором на основі даних [3]

Більшість компаній намагаються підтримувати своїх працівників і не планують їх радикального скорочення та навіть навпаки, підприємства надають різноманітну допомогу своїм робітникам, що включає в себе виплату повної заробітної плати, надання психологічної підтримки, допомогу з переїздом або компенсацію витрат на оренду житла. Такі заходи є дуже важливою частиною стратегії компаній, спрямованої на підтримку працівників у такі дійсно складні часи війни та забезпечення їхнього благополуччя [1].

Якщо казати в цілому про безпосередньо управління персоналом в умовах воєнного стану, то як ми вже зазначали раніше, воно вимагає адаптації до нових реалій через коригування кадрової політики та створення безпечних умов для працівників. Необхідним стало забезпечити збереження кваліфікацій працівників через впровадження нових методів навчання, таких як e-learning і коучинг, а також знизувати навантаження через ротацию [2]. Дуже важливим стало і збереження персоналу, адже в Україні вже давно спостерігається явище під назвою «відтік мізків» через міграцію населення в країні Європи в пошуках кращих умов праці, тому дуже важливо забезпечувати і відповідно стабільний і гарний рівень матеріального задоволення, відкритих соціальних гарантій та професійного відношення в колективі, надання особливих умов для праці, наприклад, вільний графік, або можливість впливати на загальну стратегію компанії за допомогою участі в «мозкових штурмах», тощо. [5]

Для організації роботи в умовах обмежених ресурсів актуальним є коригування трудових відносин, введення правил дистанційної роботи та збільшення робочого часу до 60 годин на тиждень, відповідно до законодавства. Особливу увагу слід приділяти мотивуванню персоналу через фінансову та психологічну підтримку, а також нові методи, як взаємопідтримка та участь у волонтерських ініціативах, що сприяють моральному духу та корпоративній єдності [5]. Під час воєнного стану контроль за результатами роботи включає не тільки оцінку ефективності, але й моніторинг психологічного стану працівників з метою коригування робочих процесів. Регулювання трудових відносин вимагає гнучкості та взаємодії з державними органами для адаптації до змін, що сприяє збереженню ефективності господарської діяльності підприємств у складних умовах [4].

Отже, управління персоналом в умовах воєнного стану потребує швидкої адаптації до нових реалій, що включає перегляд кадрової політики, застосування нових стратегій мотивування, а також забезпечення безпеки та працездатності персоналу. Підтримка працівників через різноманітні форми допомоги, включаючи фінансову підтримку та психологічну допомогу, стає важливим аспектом ефективного управління персоналом організації в умовах війни. Коригування кадрової політики та організаційних процесів є необхідними для збереження стабільності та забезпечення успішної адаптації організації до складних умов сьогодення.

1. Череп, О., Калюжна, Ю., & Михайліченко, Л. (2023). ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 07.02.2025).

2. Чорноділ, І. С., Васильєв, Н. М., & Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (6). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення: 07.02.2025).

3. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Випуск 4, № 2. С. 88-93. URL: <https://doi.org/10.23939/step2022.02.088> (дата звернення 07.02.2025).

4. Продус, О., Афанасенко, М., & Лемешко, М. (2024). НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (дата звернення 07.02.2025).

5. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26-34.

ДОДАТОК Б

План реалізації запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення
організаційно-методичного забезпечення оцінювання персоналу в
Держенергоефективності

№	Етап	Заходи	Відповідальні особи	Терміни виконання	Необхідні ресурси, тис. грн.
1	Підготовчий	1.1. Створення проектної групи	Голова Держенергоефективності	1 тиждень	-
		1.2. Розробка детального плану впровадження	Проектна група	2 тижні	20
		1.3. Аналіз існуючих систем та визначення вимог	Проектна група	1 місяць	50
2	Розробка та оновлення нормативних документів	2.1. Оновлення Положення про оцінювання персоналу	Служба управління персоналом	1 місяць	20
		2.2. Розробка методики оцінювання персоналу	Служба управління персоналом, зовнішні консультанти	2 місяці	30
		2.3. Розробка стандартизованих форм документів	Служба управління персоналом	1 місяць	10
3	Впровадження автоматизованої системи	3.1. Вибір постачальника	Проектна група	1 місяць	10
		3.2. Налаштування та адаптація системи	ІТ-підрозділ, постачальник	3 місяці	1500

		3.3. Тестування системи	ІТ-підрозділ, служба управління персоналом	1 місяць	40
		3.4. Впровадження системи в експлуатацію	ІТ-підрозділ, служба управління персоналом	1 місяць	150
4	Навчання персоналу	4.1. Розробка програми навчання	Служба управління персоналом, зовнішні консультанти	1 місяць	30
		4.2. Проведення навчання для керівників	Зовнішні консультанти	1 місяць	50
		4.3. Проведення навчання для персоналу	Служба управління персоналом	2 місяці	20
5	Впровадження нових методів оцінювання	5.1. Розробка методики оцінювання "360 градусів"	Служба управління персоналом, зовнішні консультанти	1 місяць	40
		5.2. Пілотне впровадження методу "360 градусів"	Служба управління персоналом	2 місяці	30
		5.3. Впровадження елементів самооцінки	Служба управління персоналом	1 місяць	20
6	Моніторинг та оцінка ефективності	6.1. Розробка системи моніторингу	Проектна група	1 місяць	20
		6.2. Проведення оцінки ефективності	Проектна група	Постійно	30
		6.3. Внесення коректив	Проектна група	За необхідності	80
	Всього			12 місяців	2150

ДОДАТОК В

Аналіз ризиків впровадження запропонованих рекомендацій та заходи для їх мінімізації

№	Ризик	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Рівень ризику	Заходи для мінімізації ризику
1	Недостатнє фінансування	3	5	Високий	Поетапне впровадження, обґрунтування економічної ефективності, пошук альтернативних джерел фінансування
2	Опір персоналу змінам	4	4	Високий	Інформування персоналу про переваги змін, навчання персоналу, залучення персоналу до розробки та впровадження змін
3	Технічні проблеми при впровадженні автоматизованої системи	3	4	Середній	Ретельний вибір постачальника, детальне тестування системи, резервне копіювання даних
4	Недостатня кваліфікація персоналу	3	3	Середній	Проведення навчання персоналу, залучення зовнішніх консультантів, розробка детальних інструкцій
5	Зміна керівництва або стратегічних пріоритетів	2	5	Середній	Документування процесу впровадження, залучення широкого кола співробітників, обґрунтування стратегічної важливості проекту
6	Невідповідність автоматизованої	2	4	Середній	Детальний аналіз потреб, тестування

	системи потребам організації				системи перед впровадженням, можливість адаптації системи
7	Порушення конфіденційності персональних даних	2	5	Середній	Впровадження систем захисту інформації, навчання персоналу правилам безпечної роботи з інформацією

Аналіз таблиці 3.10 показує, що найбільш значущими ризиками впровадження запропонованих рекомендацій є недостатнє фінансування та опір персоналу змінам. Для мінімізації цих ризиків необхідно забезпечити поетапне впровадження рекомендацій, обґрунтування їх економічної ефективності, інформування персоналу про переваги змін, навчання персоналу та залучення його до розробки та впровадження змін. Середній рівень ризику мають технічні проблеми при впровадженні автоматизованої системи, недостатня кваліфікація персоналу, зміна керівництва або стратегічних пріоритетів, невідповідність автоматизованої системи потребам організації, порушення конфіденційності персональних даних. Для мінімізації цих ризиків необхідно здійснити ряд заходів, зокрема, ретельний вибір постачальника, детальне тестування системи, проведення навчання персоналу, документування процесу впровадження, впровадження систем захисту інформації.

ДОДАТОК Г

Рекомендації щодо вдосконалення процедур оцінювання персоналу в Держенергоефективності

№	Рекомендація	Очікуваний результат	Строки впровадженн я	Відповідальні особи
1	Оновлення Положення про оцінювання персоналу	Чіткий опис процедур, методів, критеріїв оцінювання	3 місяці	Служба управління персоналом
2	Впровадження диференційованого підходу до оцінювання різних категорій персоналу	Підвищення точності та об'єктивності оцінювання	3 місяці	Служба управління персоналом, керівники структурних підрозділів
3	Впровадження методу "360 градусів"	Отримання більш повної та об'єктивної інформації про діяльність працівників	6 місяців	Служба управління персоналом, зовнішні консультанти
4	Вдосконалення системи КРІ	Забезпечення зв'язку діяльності персоналу зі стратегічними цілями агентства	3 місяці	Служба управління персоналом, керівники структурних підрозділів
5	Впровадження структурованої процедури надання зворотного зв'язку	Підвищення ефективності зворотного зв'язку, сприяння розвитку персоналу	2 місяці	Служба управління персоналом, керівники структурних підрозділів
6	Посилення зв'язку між результатами оцінювання та	Підвищення мотиваційного	3 місяці	Служба управління персоналом, Голова

	системою мотивації	ефекту системи оцінювання		Держенергоефективності
7	Розробка та впровадження стандартизованих форм документів для проведення оцінювання	Забезпечення єдиного підходу до оцінювання різних категорій персоналу	2 місяці	Служба управління персоналом
8	Впровадження системи безперервного моніторингу результатів діяльності персоналу	Своєчасне виявлення проблем та вжиття заходів для їх усунення	4 місяці	Служба управління персоналом, керівники структурних підрозділів
9	Створення системи забезпечення якості процесу оцінювання	Підвищення об'єктивності та якості процедур оцінювання	6 місяців	Служба управління персоналом, зовнішні консультанти
10	Впровадження елементів самооцінки	Залучення працівників до процесу оцінювання, підвищення їх відповідальності	3 місяці	Служба управління персоналом, керівники структурних підрозділів