

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації: інтеграція кількісних та якісних показників

Любомудрова Надія Петрівна¹, Ямщиков Ігор Ігорович²

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	005.95:004.9

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19878359>

Анотація. Стаття присвячена проблематиці оцінювання кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації. Актуальність дослідження зумовлена тим, що традиційні підходи до оцінювання кадрового потенціалу, які базуються переважно на кількісних або якісних показниках окремо, не забезпечують формування цілісного уявлення про стан людських ресурсів організації. Метою статті є систематизація підходів до оцінювання кадрового потенціалу підприємства, аналіз можливостей сучасних цифрових інструментів та платформ HR аналітики, а також обґрунтування інтегрованої моделі оцінювання, що поєднає кількісні та якісні показники з використанням цифрових технологій. У статті проаналізовано традиційні кількісні показники оцінювання кадрового потенціалу (чисельність, структура персоналу, коефіцієнти руху кадрів, показники використання робочого часу) та якісні показники (рівень кваліфікації, компетенції, задоволеність, потенціал розвитку). Досліджено сучасні цифрові інструменти та платформи HR аналітики, що забезпечують безперервний моніторинг кадрових показників. Систематизовано методологічні підходи до вимірювання кваліфікаційного потенціалу та визначено їхні переваги й обмеження. Обґрунтовано роль цифрових метрик (eNPS, індекс залученості, показник ефективності) як інструментів, що поєднують кількісну вимірюваність з якісною глибиною аналізу. Запропоновано інтегровану модель комплексного оцінювання кадрового потенціалу, яка поєднає класичні кадрові метрики з цифровими індикаторами залученості, ефективності та лояльності персоналу. Модель базується на принципі взаємодоповнюваності показників трьох рівнів та передбачає використання єдиної цифрової платформи для збору, агрегації та аналізу даних. Визначено перспективи використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування стану кадрового потенціалу на основі інтегрованих даних.

Ключові слова: кадровий потенціал, оцінювання персоналу, цифровізація, HR аналітика, кількісні показники, якісні показники, HRIS, people analytics, eNPS, індекс залученості.

Assessment of Enterprise Human Resource Potential in the Context of Digitalization:
Integration of Quantitative and Qualitative Indicators

Annotation. The article addresses the problem of assessing the human resource potential of an enterprise in the context of digital transformation. The relevance of the study is

¹ к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1982-0442>

²аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, НУ «Львівська політехніка» ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7366-8129>

determined by the fact that traditional approaches to assessing human resource potential, which are based primarily on quantitative or qualitative indicators separately, do not provide a holistic view of the state of an organization's human resources. The purpose of the article is to systematize approaches to assessing the human resource potential of an enterprise, to analyze the capabilities of modern digital tools and HR analytics platforms, and to substantiate an integrated assessment model that combines quantitative and qualitative indicators using digital technologies. The article analyzes traditional quantitative indicators of human resource potential assessment (headcount, personnel structure, staff turnover ratios, working time utilization indicators) and qualitative indicators (qualification level, competencies, satisfaction, development potential). Modern digital tools and HR analytics platforms that enable continuous monitoring of HR indicators are examined. Methodological approaches to measuring qualification potential are systematized and their advantages and limitations are identified. The role of digital metrics (eNPS, engagement index, performance index) as tools that combine quantitative measurability with qualitative depth of analysis is substantiated. An integrated model of comprehensive human resource potential assessment is proposed, combining classical HR metrics with digital indicators of engagement, performance, and employee loyalty. The model is based on the principle of complementarity of indicators at three levels and involves the use of a unified digital platform for collecting, aggregating, and analyzing data. Prospects for using artificial intelligence and machine learning technologies for predicting the state of human resource potential based on integrated data are outlined.

Keywords: human resource potential, personnel assessment, digitalization, HR analytics, quantitative indicators, qualitative indicators, HRIS, people analytics, eNPS, engagement index.

Вступ

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій кадровий потенціал підприємства набуває статусу ключового стратегічного ресурсу, що визначає конкурентоспроможність та стійкість організації на ринку. Кадровий потенціал охоплює сукупність здібностей, знань, навичок і компетенцій працівників, які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних цілей підприємства [1]. Ефективне оцінювання цього потенціалу є необхідною передумовою для обґрунтованого прийняття управлінських рішень щодо підбору, розвитку та утримання персоналу. Проте в умовах цифрової трансформації бізнесу традиційні підходи до оцінювання, що базуються переважно на кількісних показниках кадрового складу, виявляються недостатніми для формування цілісного уявлення про реальний стан людських ресурсів організації.

Проблема оцінювання кадрового потенціалу перебуває на перетині кількох наукових та практичних напрямів, зокрема управління персоналом, організаційного розвитку та цифрової аналітики. Класичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу передбачають використання двох основних груп показників. Кількісні показники охоплюють чисельність працівників, їх вікову та професійну структуру, коефіцієнти найму, вибуття та плинності кадрів. Якісні показники включають рівень кваліфікації, задоволеність працівників, потенційні можливості їхнього розвитку, рівень освіти та професійний досвід [1, 2]. Попри цінність кожної з цих груп, у практиці управління вони часто аналізуються ізольовано, що не дозволяє сформувати комплексну оцінку кадрового потенціалу.

Дослідженню окремих аспектів оцінювання кадрового потенціалу присвячені роботи значної кількості науковців. С. Іваницька [1] систематизувала фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства, визначивши ключові кількісні та якісні показники його оцінювання. О. Посвалюк [2] здійснила комплексний аналіз еволюції підходів до оцінювання кадрового потенціалу, від класичних моделей до сучасних, що інтегрують інформаційні технології та системи управління знаннями. Д.

Шушпанов та Б. Калиняк [3] узагальнили методологічні підходи до вимірювання кваліфікаційного потенціалу, виокремивши формально-кваліфікаційний, компетентнісний, інтегральний та динамічний підходи. С. Бессонова та Г. Мутерко [4] проаналізували вплив інноваційних технологій на кадровий потенціал промислових підприємств, визначивши основні напрями заходів щодо його розвитку.

Серед зарубіжних досліджень вагомий внесок у теорію HR аналітики здійснили Дж. Марлер та Дж. Будро [5], які провели систематичний огляд на основі доказів і визначили ключові процеси, результати та модератори аналітики людських ресурсів. А. Турсунбаєва та співавтори [6] у межах scoring огляду окреслили концептуальні межі people analytics та ціннісні пропозиції цього напрямку, підкресливши необхідність інтеграції кількісних і якісних методів аналізу. С. Юн та співавтори [7] дослідили ландшафт досліджень people analytics у контексті розвитку людських ресурсів, визначивши перспективні напрями подальших наукових розвідок.

У контексті цифрової трансформації управління персоналом Дж. Чжан та З. Чен [8] дослідили ключові напрями цифровізації HRM, включаючи цифрове робоче місце, цифрові процеси управління персоналом та цифрові послуги для працівників. Л. Руїс та співавтори [9] запропонували концепцію цифрової HR стратегії як синтезу HR процесів і цифрових технологій та емпірично підтвердили її позитивний вплив на результативність підприємства. О. Кравчук, І. Варіс та К. Рубель [10] обґрунтували концепт цифровізації менеджменту персоналу як стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій у HR процеси. Н. Сакіб та співавтори [11] на основі бібліометричного аналізу 102 статей зі Scopus простежили еволюцію HR аналітики та визначили зростаючий інтерес до застосування штучного інтелекту та машинного навчання у цій сфері.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених окремим аспектам оцінювання кадрового потенціалу та цифровізації HR процесів, недостатньо вивченою залишається проблема системної інтеграції кількісних та якісних показників у єдину модель оцінювання з використанням сучасних цифрових інструментів. Більшість наявних підходів розглядають ці групи показників ізольовано, що не дозволяє отримати цілісну картину стану кадрового потенціалу підприємства. Крім того, потребує подальшого обґрунтування механізм поєднання традиційних кадрових метрик з новими цифровими індикаторами, такими як індекс залученості, eNPS та показники поведінкової активності працівників.

Метою статті є систематизація підходів до оцінювання кадрового потенціалу підприємства, аналіз можливостей сучасних цифрових інструментів та платформ HR аналітики, а також обґрунтування інтегрованої моделі оцінювання, що поєднує кількісні та якісні показники з використанням цифрових технологій.

Результати

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства традиційно здійснюється на основі системи кількісних показників, що характеризують структурні та динамічні параметри кадрового складу. Ці показники формують базу для моніторингу стану трудових ресурсів та слугують підґрунтям для прийняття оперативних управлінських рішень [1]. Кількісні показники мають низку важливих переваг: об'єктивність вимірювання, можливість порівняння у динаміці, простота інтерпретації та придатність для статистичного аналізу.

До основних кількісних показників оцінювання кадрового потенціалу належать: загальна чисельність працівників, структура персоналу за категоріями (керівники, спеціалісти, робітники), вікова структура, розподіл за рівнем освіти та стажем роботи [2, 1]. Ці показники дозволяють отримати статичну картину кадрового складу підприємства на певний момент часу та виявити структурні диспропорції, що можуть

свідчити про потенційні ризики для розвитку організації. Наприклад, надмірна концентрація працівників у передпенсійних вікових групах може сигналізувати про майбутній дефіцит кваліфікованих кадрів.

Динамічні кількісні показники характеризують процеси руху кадрів та ефективність використання робочого часу. До них належать коефіцієнт обороту з найму, що розраховується як відношення кількості прийнятих працівників до чисельності персоналу на початок періоду; коефіцієнт вибуття, що визначається як відношення кількості працівників, які вибули, до чисельності на початок періоду; та коефіцієнт плинності кадрів, який обчислюється як відношення кількості працівників, звільнених за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, до середньооблікової чисельності [1, 3]. Додатково використовуються показники балансу робочого часу, коефіцієнт зміни робочих місць, коефіцієнт використання змінного режиму та інтегральний коефіцієнт використання робочих місць.

Традиційні кількісні показники забезпечують об'єктивну та вимірювану основу для оцінювання, проте мають суттєві обмеження. Вони фіксують лише зовнішні, формальні характеристики кадрового складу, не відображаючи внутрішній зміст компетенцій, мотивації та залученості працівників. Крім того, кількісні показники, як правило, мають ретроспективний характер та констатують результати минулих процесів, а не прогнозують майбутній стан кадрового потенціалу [2, 3]. Така обмеженість зумовлює необхідність доповнення кількісних показників якісними характеристиками, що розкривають глибинні аспекти людського капіталу організації.

Таблиця 1

Основні кількісні показники оцінювання кадрового потенціалу

Показник	Спосіб розрахунку	Призначення
Коефіцієнт обороту з найму	Чисельність прийнятих / Чисельність на початок періоду	Оцінює інтенсивність оновлення кадрового складу
Коефіцієнт вибуття	Чисельність вибулих / Чисельність на початок періоду	Характеризує масштаб втрати кадрових ресурсів
Коефіцієнт плинності кадрів	Чисельність звільнених / Середньооблікова чисельність	Індикатор нестабільності кадрового складу
Коефіцієнт сталості	Працівники за весь період / Середньооблікова чисельність	Відображає стабільність ядра колективу
Коефіцієнт зміни робочих місць	Людино-дні відпрацьовані / Максимально можливі людино-дні	Оцінює повноту використання робочого часу
Інтегральний коефіцієнт використання робочих місць	Коеф. використання змінного режиму × Коеф. безперервності	Комплексна оцінка використання трудових ресурсів

Джерело: складено авторами на основі джерел [1, 3]

Якісні показники оцінювання кадрового потенціалу спрямовані на характеристику внутрішніх властивостей персоналу, що визначають його здатність ефективно виконувати виробничі та управлінські функції. На відміну від кількісних показників, якісні індикатори відображають глибинні аспекти людського капіталу організації та дозволяють оцінити не лише поточний стан кадрових ресурсів, а й їхній потенціал для майбутнього розвитку [2].

До ключових якісних показників належать: рівень кваліфікації працівників, що визначається наявністю відповідної освіти, професійних навичок та досвіду; задоволеність працівників, яка характеризує ступінь їхнього задоволення умовами праці, системою винагороди та можливостями для професійного зростання; а також потенційні можливості розвитку, що відображають готовність та здатність працівників до навчання, підвищення кваліфікації та освоєння нових компетенцій [1, 2]. О. Посвалюк [2] підкреслює, що якісні показники набувають особливого значення в умовах економіки знань, де інтелектуальний капітал працівників стає основним джерелом конкурентних переваг підприємства.

Оцінювання якісних показників традиційно здійснюється за допомогою таких методів, як атестація персоналу, метод «360 градусів», оцінювання на основі компетентнісних моделей та експертне оцінювання [3]. Д. Шушпанов та Б. Калиняк [3] виокремлюють кілька методологічних підходів до вимірювання кваліфікаційного потенціалу. Формально-кваліфікаційний підхід базується на ознаках кваліфікації, таких як наявність дипломів, сертифікатів та присвоєних розрядів. Компетентнісний підхід оцінює фактичні знання, вміння та навички працівників через моделювання робочих ситуацій та аналіз поведінкових індикаторів. Інтегральний підхід поєднує кількісні та якісні оцінки у єдиний показник, що дозволяє отримати узагальнену характеристику кадрового потенціалу. Динамічний підхід аналізує зміни якісних характеристик кадрів у часі.

Незважаючи на інформативність якісних показників, їх вимірювання пов'язане зі значними методологічними труднощами. Якісні оцінки часто мають суб'єктивний характер, залежать від компетентності експертів, що їх формують, та не завжди піддаються стандартизації та порівнянню між різними підрозділами чи періодами часу [2, 3]. Періодичний характер якісного оцінювання (зазвичай раз або двічі на рік) не дозволяє своєчасно виявляти зміни у стані кадрового потенціалу та оперативно реагувати на них. Це створює суттєвий розрив між реальним станом кадрових ресурсів та уявленням про нього, що формується на основі періодичних оцінювань.

Цифрова трансформація управління персоналом створює принципово нові можливості для оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Впровадження сучасних інформаційних систем управління людськими ресурсами, навчальних платформ та інструментів HR аналітики дозволяє здійснювати безперервний моніторинг кадрових показників, автоматизувати процеси збору та обробки даних, а також формувати аналітичні звіти в режимі реального часу [10, 12]. Цифровізація принципово змінює парадигму оцінювання: від періодичних статичних зрізів до безперервного динамічного моніторингу стану кадрового потенціалу.

Л. Руїс та співавтори [9] обґрунтовують концепцію цифрової HR стратегії як цілеспрямованого поєднання HR процесів та цифрових технологій, що забезпечує підвищення організаційної ефективності. Їхнє емпіричне дослідження на основі даних 160 підприємств підтверджує, що організації, які впроваджують цифрову HR стратегію, демонструють вищі показники результативності порівняно з тими, що покладаються на традиційні підходи до управління персоналом. Автори підкреслюють, що цифрова HR стратегія передбачає не просто автоматизацію існуючих процесів, а їх фундаментальне переосмислення з урахуванням можливостей цифрових технологій.

У контексті української практики О. Кравчук та співавтори [10] визначають цифровізацію менеджменту персоналу як стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій у всі HR процеси. Автори підкреслюють, що цифровізація є не лише технологічним, а й організаційним та культурним перетворенням, яке потребує трансформації підходів до оцінювання та розвитку кадрового потенціалу. П. Косінський [12] досліджує можливості HRM систем для підвищення ефективності управління персоналом, зокрема автоматизацію процесів оцінювання, формування аналітичних

дашбордів та інтеграцію даних з різних джерел. С. Бессонова та Г. Мутерко [4] аналізують вплив інноваційних технологій на трансформацію кадрового потенціалу промислових підприємств, підкреслюючи, що впровадження цифрових інструментів потребує не лише технічної модернізації, а й якісних змін у компетенціях працівників, системах їх оцінювання та розвитку.

Цифровізація HR процесів сприяла появі нових індикаторів оцінювання кадрового потенціалу, що суттєво доповнюють традиційні кількісні та якісні показники. До найбільш значущих цифрових метрик належать індекс лояльності працівників, індекс залученості та показник ефективності [5, 6]. Ці метрики вирізняються тим, що поєднують кількісну вимірюваність з якісною глибиною аналізу, фіксуючи не лише зовнішні характеристики кадрового складу, а й внутрішні стани та установки працівників.

Індекс лояльності працівників (eNPS) є адаптацією класичного показника NPS для оцінювання внутрішнього клієнтського досвіду працівників. Методологія eNPS передбачає опитування працівників щодо їхньої готовності рекомендувати організацію як місце роботи за шкалою від 0 до 10. За результатами відповідей працівники класифікуються на промоутерів (оцінки 9 та 10), пасивних (7 та 8) та детракторів (від 0 до 6). Значення eNPS обчислюється як різниця між відсотком промоутерів та відсотком детракторів і може коливатися від мінус 100 до плюс 100 [5, 6]. Цей показник слугує експрес індикатором загальної задоволеності та лояльності персоналу, а його моніторинг у динаміці дозволяє відстежувати вплив управлінських рішень на настрої працівників та прогнозувати потенційні проблеми з утриманням кадрів.

Результати eNPS інтерпретуються за такою шкалою: значення від мінус 100 до 0 свідчить про критично низьку лояльність та потребує негайного втручання; від 0 до 10 вказує на прийнятний рівень з потенціалом для покращення; від 10 до 30 характеризує позитивне середовище із залученими працівниками; від 30 до 50 демонструє переважання промоутерів над детракторами; значення понад 50 вказує на виняткову лояльність до організації. Для отримання більш детального розуміння доцільно аналізувати eNPS за різними вимірами: підрозділами, посадами, стажем роботи, демографічними групами. Це дозволяє виявити, де проблеми сконцентровані, та розробити таргетовані управлінські рішення [6].

Індекс залученості (Engagement Index) є комплексною метрикою, що охоплює емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти залученості працівників у робочий процес. Методологічно обґрунтовані системи вимірювання залученості базуються на стандартизованих опитувальниках, що фіксують три взаємопов'язані виміри: енергійність та мотиваційну спрямованість, емоційний стан та позитивні почуття на роботі, а також здатність до концентрації та глибокого фокусу під час виконання робочих завдань [6, 7]. Показник залученості формується на основі відповідей працівників за шкалою Лайкерта (від «категорично не згоден» до «повністю згоден») та обчислюється як відношення суми всіх відповідей до максимально можливого результату.

Результати інтерпретуються за перцентильною шкалою, де значення від 0 до 5 перцентилля характеризують низько залучених працівників, а від 95 до 100 перцентилля відповідають винятковій залученості [7].

На відміну від eNPS, індекс залученості розкриває конкретні драйвери, що визначають рівень залученості працівників: якість управління, можливості для професійного зростання, визнання досягнень, баланс між роботою та особистим життям, якість комунікації в організації тощо. Знання цих драйверів дозволяє керівництву розробляти таргетовані програми розвитку, що позитивно впливають не лише на компетентності працівників, а й на загальний психологічний клімат команди [6, 7]. Сучасні платформи управління залученістю інтегруються з HRIS системами та

дозволяють автоматично підтримувати опитувальники і збирати результати в режимі реального часу.

Показник ефективності (Performance Index) інтегрує об'єктивні дані про продуктивність працівників, досягнення цілей, результати оцінювання та зворотний зв'язок від різних учасників робочого процесу. Комплексна оцінка ефективності працівників зазвичай включає KPI (ключові показники ефективності), показники досягнення цілей, результати опитувань «360 градусів» та оцінки безпосередніх керівників [5, 13]. Важливо зазначити, що індекс ефективності слугує не тільки для оцінки минулого, а й для інформування про майбутній розвиток працівників. Фактори, за якими працівник отримує слабкі результати, можуть стати предметом програм розвитку та навчання.

Теоретичною основою для інтеграції різнорідних показників оцінювання кадрового потенціалу виступає концепція people analytics, яка набула значного розвитку протягом останнього десятиліття. Дж. Марлер та Дж. Будро [5] визначають HR аналітику як статистичну техніку та експериментальний підхід, що використовуються для демонстрації впливу HR діяльності на результати бізнесу. Автори підкреслюють, що ефективна HR аналітика передбачає не просто збір даних, а їх систематичну інтерпретацію для обґрунтування управлінських рішень. Н. Сакіб та співавтори [11] на основі бібліометричного аналізу бази Scopus встановили, що починаючи з 2019 року спостерігається стрімке зростання кількості публікацій з HR аналітики, що свідчить про зростаючий інтерес наукової спільноти та практиків до цієї проблематики.

На основі проведеного аналізу пропонується інтегрована модель оцінювання кадрового потенціалу підприємства, що поєднує три рівні показників: традиційні кількісні, традиційні якісні та цифрові індикатори (таблиця 2). Принциповою відмінністю запропонованої моделі від існуючих підходів є системне поєднання показників різної природи у єдиному аналітичному середовищі, що забезпечує формування цілісного та багатовимірного уявлення про стан кадрового потенціалу.

Таблиця 2

Інтегрована модель оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Рівень	Показники	Джерело даних	Характер оцінювання
I. Кількісні	Чисельність, структура, коефіцієнти руху кадрів, показники робочого часу	Кадровий облік, таблиці, штатний розпис	Об'єктивний, ретроспективний, періодичний
II. Якісні	Кваліфікація, компетенції, задоволеність, потенціал розвитку	Атестація, опитування, оцінка «360 градусів», експертні оцінки	Частково суб'єктивний, періодичний
III. Цифрові	eNPS, індекс залученості, показник ефективності, поведінкові цифрові сліди	HRIS, LMS, HR платформи, системи управління ефективністю	Інтегрований, безперервний, автоматизований

Джерело: складено авторами

Перший рівень моделі охоплює традиційні кількісні показники: чисельність та структуру персоналу, коефіцієнти руху кадрів, показники використання робочого часу.

Ці показники формують базову інформаційну основу для оцінювання та забезпечують об'єктивну, вимірювану характеристику кадрового складу підприємства. Джерелом даних для цього рівня слугують системи кадрового обліку, таблиці обліку робочого часу та штатні розписи, що забезпечує високу достовірність та верифікованість інформації.

Другий рівень включає якісні показники: рівень кваліфікації та компетенцій працівників, результати атестацій, оцінки за методом «360 градусів», показники задоволеності та мотивації. Ці показники доповнюють кількісну картину глибинними характеристиками людського капіталу та дозволяють оцінити здатність працівників до адаптації, навчання та інноваційної діяльності. Якісне оцінювання потребує застосування спеціалізованих методик та залучення кваліфікованих експертів, що підвищує вартість та тривалість процесу оцінювання [3].

Третій рівень представлений цифровими індикаторами, які стають доступними завдяки впровадженню сучасних HR платформ та систем: eNPS, індекс залученості, показник ефективності, поведінкові цифрові сліди (активність на навчальних платформах, частота використання корпоративних ресурсів, участь у внутрішніх ініціативах). Ці індикатори забезпечують безперервний моніторинг стану кадрового потенціалу в режимі реального часу та дозволяють оперативно виявляти зміни у залученості, лояльності та продуктивності працівників [10, 12, 8]. Важливою перевагою цифрових індикаторів є їхня здатність поєднувати кількісну вимірюваність з якісною глибиною аналізу.

Ключовою особливістю запропонованої моделі є принцип взаємодоповнюваності показників різних рівнів. Кількісні показники фіксують структурні характеристики кадрового потенціалу, якісні розкривають його внутрішній зміст, а цифрові індикатори забезпечують динамічний моніторинг та зворотний зв'язок у режимі реального часу. Така тришарова структура дозволяє подолати обмеження кожного окремого підходу та сформуванню цілісного уявлення про стан кадрового потенціалу підприємства. Наприклад, зростання коефіцієнта плинності кадрів (кількісний показник) може бути пояснене через аналіз індексу залученості (цифровий показник) та результатів оцінювання задоволеності (якісний показник), що дозволяє виявити кореневі причини проблеми та розробити адекватні управлінські рішення.

Водночас впровадження інтегрованої моделі оцінювання пов'язане з низкою викликів. Перший виклик полягає у необхідності забезпечення якості та узгодженості даних з різнорідних джерел, оскільки дані кадрового обліку, результати опитувань та цифрові метрики мають різну природу, періодичність та точність вимірювання. Другий аспект стосується визначення оптимальних вагових коефіцієнтів для показників різних рівнів, що потребує адаптації до специфіки конкретного підприємства та галузі [3, 13]. Третя складність пов'язана з тим, що впровадження цифрових інструментів оцінювання потребує відповідного рівня цифрової зрілості організації та готовності персоналу до роботи з новими технологіями [4, 10]. Подолання цих викликів потребує поетапного впровадження інтегрованої моделі з урахуванням наявних ресурсів та рівня готовності організації до цифрової трансформації.

Окремим напрямом інтеграції є використання поведінкових цифрових слідів як додаткового джерела інформації про стан кадрового потенціалу. Поведінкові цифрові сліди охоплюють дані про активність працівників на навчальних платформах (кількість завершених модулів, тривалість навчальних сесій, швидкість засвоєння матеріалів), частоту та характер використання корпоративних інформаційних ресурсів, участь у внутрішніх ініціативах та проектах, а також показники комунікаційної активності у корпоративних мережах [8, 10]. На відміну від результатів опитувань, поведінкові цифрові сліди формуються автоматично та відображають фактичну поведінку працівників, а не їхні декларовані установки, що підвищує об'єктивність оцінювання.

Інтеграція таких цифрових показників у систему оцінювання дозволяє сформувати більш об'єктивну, динамічну та релевантну модель вимірювання ефективності розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства. Наприклад, аналіз кореляції між активністю працівника на навчальній платформі та його показниками ефективності дозволяє оцінити реальний вплив навчальних програм на продуктивність. Аналогічно, зіставлення динаміки eNPS з даними про участь працівників у корпоративних ініціативах дозволяє виявити фактори, що найбільше впливають на лояльність персоналу [7, 11].

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що підприємства з високим рівнем цифрової зрілості у сфері управління персоналом демонструють значні переваги в оцінюванні та розвитку кадрового потенціалу. У Великобританії понад 60% компаній використовують цифрові платформи для навчання та розвитку, залучаючи працівників до програм через інтеграцію з HRIS системами [8]. У США стратегічний підхід до розвитку персоналу трансформувався під впливом цифрових інновацій, що впроваджуються на рівні технологічного забезпечення (LMS, платформи штучного інтелекту) та цифрових показників залученості працівників [9]. У країнах Балтії активно застосовуються підходи навчальних організацій, де працівники мають доступ до постійного розвитку, а керівники використовують показники цифрової активності та участі в освітніх програмах як частину оцінки ефективності персоналу [8, 10].

В Україні цифровізація розвитку персоналу ще перебуває на етапі формування. Більшість підприємств впроваджують окремі елементи цифрових рішень, таких як платформи для навчання та електронні системи оцінювання прогресу, проте не забезпечують системної оцінки їх впливу на працівників. Аналіз вітчизняних джерел свідчить, що HR аналітика здебільшого зводиться до обліку проходження навчання або фіксації сертифікатів [10, 12]. Водночас досвід українських підприємств сектору інформаційних технологій демонструє вищий рівень цифрової інтеграції, де компанії використовують LMS системи із зворотним зв'язком у реальному часі, автоматизовані системи оцінювання прогресу, інтеграцію HRIS для формування аналітичних дашбордів щодо залученості. Поширення цього досвіду на підприємства інших галузей є перспективним напрямом розвитку практики оцінювання кадрового потенціалу в Україні.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах потребує системного підходу, який поєднує три групи показників: традиційні кількісні (чисельність, структура, коефіцієнти руху кадрів), якісні (кваліфікація, компетенції, задоволеність) та цифрові індикатори (eNPS, індекс залученості, показник ефективності, поведінкові цифрові сліди).

Аналіз наукових джерел свідчить, що існуючі підходи до оцінювання кадрового потенціалу переважно розглядають кількісні та якісні показники ізольовано, що обмежує можливості формування цілісної оцінки. Традиційні кількісні показники забезпечують об'єктивну базу для моніторингу, проте не відображають внутрішній зміст компетенцій та мотивації працівників. Якісні показники розкривають глибинні аспекти людського капіталу, але їх вимірювання пов'язане з суб'єктивністю та періодичністю оцінювання.

Цифрова трансформація HR процесів створює передумови для подолання цього розриву, забезпечуючи автоматизований збір даних, їх інтеграцію з множинних джерел та аналіз у режимі реального часу. Сучасні цифрові метрики (eNPS, індекс залученості, показник ефективності) поєднують кількісну вимірюваність з якісною глибиною аналізу, що робить їх ключовим елементом інтегрованої системи оцінювання.

Запропонована інтегрована модель оцінювання кадрового потенціалу базується на принципі взаємодоповнюваності показників трьох рівнів та передбачає використання єдиної цифрової платформи для збору, агрегації та аналізу даних. Практична реалізація моделі потребує забезпечення якості даних, адаптації вагових коефіцієнтів до специфіки підприємства та досягнення належного рівня цифрової зрілості організації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої інтегрованої моделі на підприємствах різних галузей та масштабів діяльності, розробкою алгоритмів визначення оптимальних вагових коефіцієнтів для показників різних рівнів, а також дослідженням можливостей використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування стану кадрового потенціалу на основі інтегрованих даних.

Список використаних джерел

1. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Посвалюк О. А. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>.
3. Шушпанов Д., Калиняк Б. Кадрове забезпечення організацій: методологічні підходи в умовах цифровізації та кризових викликів. Економічний дискурс. 2025. Вип. 4. С. 168-178. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/355100> (дата звернення: 01.04.2026).
4. Бессонова С., Мутерко Г. Вплив розвитку інноваційних технологій на кадровий потенціал промислового підприємства. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2024. Т. 1(39). С. 87-94. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.313887](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.313887).
5. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 28, No. 1. P. 3-26. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>.
6. Tursunbayeva A., Di Lauro S., Pagliari C. People analytics: A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. International Journal of Information Management. 2018. Vol. 43. P. 224-247. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>.
7. Yoon S. W., Han S., Chae C. People Analytics and Human Resource Development: Research Landscape and Future Needs Based on Bibliometrics and Scoping Review. Human Resource Development Review. 2024. Vol. 23(1). P. 9-52. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>.
8. Zhang J., Chen Z. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. Journal of the Knowledge Economy. 2024. Vol. 15. P. 1482-1498. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>.
9. Ruiz L., Benitez J., Castillo A., Braojos J. Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. Information and Management. 2024. Vol. 61(4). Art. 103966. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>.
10. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
11. Sakib N., Chowdhury S. R., Younus M., Sanju N. L., Satata F. F., Islam M. How HR analytics evolved over time: a bibliometric analysis on Scopus database. Future Business Journal. 2024. Vol. 10. Art. 87. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00375-9>.

12. Косінський П. Підвищення ефективності економічної служби підприємства в управлінні персоналом за допомогою інформаційно-комунікаційної HRM системи. Економіка та суспільство. 2025. № 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7514> (дата звернення: 01.04.2026).
13. Paul S., Burman R. R., Singh R. Training effectiveness evaluation: Advancing a Kirkpatrick model based composite framework. Evaluation and Program Planning. 2024. Vol. 107. Art. 102494. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2024.102494>.