

УДК 35.08:005.95/.96:004

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-85-92>

Пархоменко-Куцевіл Оксана, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Parkhomenko-Kutsevil Oksana, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Management at Hrygorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

INTRODUCTION OF INNOVATIVE MECHANISMS INTO THE PUBLIC ADMINISTRATION PERSONNEL EVALUATION SYSTEM

Анотація. У статті обґрунтовано впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління. Проаналізовані наступні механізми: мультиратерні методи (360°-оцінювання) – отримання багатовимірного зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих і зовнішніх стейкхолдерів для комплексної оцінки компетенцій; ключові показники ефективності та системи результатно-орієнтованого оцінювання, що дозволяють прив'язати індивідуальні результати роботи до стратегічних цілей організації; HR-аналітика та машинне навчання – застосування статистичних і прогнозних моделей для виявлення факторів успішності, оцінки кадрових ризиків і підвищення точності управлінських рішень; цифрові платформи моніторингу (електронні системи оцінювання, онлайн-панелі показників), що забезпечують оперативність збору даних і відкритість процедур; компетентнісні моделі, які дозволяють оцінювати не лише виконані завдання, а й професійні та поведінкові характеристики працівників; системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, інтегровані з оцінюванням, які підвищують мотивацію та стимулюють професійний розвиток.

Впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління формує якісно новий підхід до управління людськими ресурсами державного сектору, орієнтований на поєднання ефективності, прозорості та розвитку кадрового потенціалу. Використання компетентнісних моделей дозволяє оцінювати не лише результати виконаних завдань, а й професійні та поведінкові характеристики, що забезпечує комплексність діагностики та можливість формування індивідуальних траєкторій розвитку. Застосування мультиратерних методів (360°-оцінювання) підвищує репрезентативність та надійність вимірювань завдяки залученню різних груп стейкхолдерів, проте вимагає ретельного проектування процедури та контролю за упередженнями.

Інтеграція ключових показників ефективності та результатно-орієнтованих механізмів із системою управління продуктивністю державних інституцій сприяє узгодженню індивідуальних досягнень із організаційними та секторальними цілями. Використання цифрових платформ моніторингу, онлайн-панелей показників і електронних систем оцінювання підвищує оперативність збору інформації, забезпечує відкритість процедур і створює умови для управління на основі даних. Застосування HR-аналітики й алгоритмів машинного навчання відкриває можливості для прогнозування кадрових потреб та оптимізації процесів, але водночас ставить питання етичної та алгоритмічної відповідальності. Додаткову цінність формують інноваційні освітні рішення, зокрема системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, які інтегруються з оцінюванням персоналу й сприяють підвищенню мотивації та професійного розвитку.

Ключові слова: публічне управління, персонал, публічні службовців, оцінювання, інноваційні механізми, мультиратерні методи, HR-аналітика та машинне навчання, компетентнісні моделі, системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання.

Abstract. The article substantiates the introduction of innovative mechanisms into the public administration personnel evaluation system. The author analyzed the following mechanisms: multi-rater methods (360° assessment) - obtaining multidimensional feedback from managers, colleagues, subordinates and external stakeholders for a comprehensive assessment of competencies; key performance indicators and result-oriented assessment systems that allow linking individual performance results to the strategic goals of the organization; HR analytics and machine learning – the use of statistical and predictive models to identify success factors, assess personnel risks and increase the accuracy of management decisions; digital monitoring platforms (electronic assessment systems, online scoreboards), which ensure the efficiency of data collection and the openness of procedures; competency models, which allow to assess not only the tasks performed, but also the professional and behavioral characteristics of employees; gamification and individualized learning systems, integrated with assessment, which increase motivation and stimulate professional development.

The introduction of innovative mechanisms into the public administration personnel assessment system forms a qualitatively new approach to human resource management in the public sector, focused on combining efficiency, transparency and development of personnel potential. The use of competency models allows to assess not only the results of the tasks performed, but also professional and behavioral characteristics, which ensures the complexity of diagnostics and the possibility of forming individual development trajectories. The use of multi-rater methods (360° assessment) increases the representativeness and reliability of measurements due to the involvement of different groups of stakeholders, but requires careful design of the procedure and control over biases.

The integration of key performance indicators and result-oriented mechanisms with the performance management system of state institutions contributes to the alignment of individual achievements with organizational and sectoral goals. The use of digital monitoring platforms, online scoreboards and electronic assessment systems increases the efficiency of information collection, ensures the openness of procedures and creates conditions for data-driven management. The use of HR analytics and machine learning algorithms opens up opportunities for forecasting personnel needs and optimizing processes, but at the same time raises questions of ethical and algorithmic responsibility. Additional value is created by innovative educational solutions, in particular gamification and individualized learning systems, which are integrated with personnel evaluation and contribute to increasing motivation and professional development.

Keywords: public administration, personnel, public servants, evaluation, innovative mechanisms, multi-rater methods, HR analytics and machine learning, competency models, gamification and individualized learning systems.

Постановка проблеми. В умовах динамічних суспільно-політичних та економічних змін зростає потреба у формуванні високопрофесійного кадрового потенціалу публічного управління, здатного оперативно реагувати на нові виклики. Традиційні підходи до оцінювання ефективності працівників дедалі частіше не відповідають вимогам сучасності, оскільки вони зосереджені переважно на формальних критеріях і не враховують комплексний вплив професійних, особистісних та інноваційних характеристик персоналу. Використання інноваційних механізмів дає можливість підвищити прозорість і об'єктивність процесів оцінювання, сприяти розвитку мотиваційної системи, виявляти потенціал до кар'єрного зростання та формувати середовище, орієнтоване на результативність.

Крім того, інтеграція сучасних цифрових інструментів, систем аналізу даних, штучного інтелекту та методів компетентнісного підходу дозволяє переходити від формальних процедур до гнучких моделей управління людськими ресурсами. Це сприяє не лише підвищенню ефективності

діяльності органів публічної влади, але й зміцненню довіри громадян до їх роботи, адже якісна кадрова політика є фундаментом стабільності та розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінювання персоналу, розвитку системи оцінювання персоналу державної служби, удосконалення механізмів оцінювання персоналу системи публічного управління аналізують багато науковців, у тому числі: В. Авер'янов, О. Антонова, Ю. Битяк, Н. Гончарук, С. Зелінський, В. Малиновський, Н. Обушна, А. Олійник, М. Пірен, Л. Прудіус, А. Рачинський, О. Руденко, С. Селіванов, С. Серьогін, О. Слюсаренко, І. Сурай, С. Хаджирадева, В. Шамрай та ін. Водночас, не існує системного аналізу впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління.

Метою дослідження є обґрунтування впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Інноваційні механізми у систему оцінювання персоналу публічного управління – це сучасні методи, інструменти та технології, спрямовані на підвищення об'єктивності, прозорості й результативності процесів оцінювання службовців державних органів та органів місцевого самоврядування. Вони виходять за межі традиційних адміністративних процедур (атестацій, формальних звітів чи стандартних характеристик) і базуються на використанні новітніх управлінських підходів, цифрових технологій та аналітичних інструментів.

До таких механізмів відносять: мультиратерні методи (360°-оцінювання) – отримання багатовимірного зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих і зовнішніх стейкхолдерів для комплексної оцінки компетенцій; ключові показники ефективності (KPI) та системи результатно-орієнтованого оцінювання, що дозволяють прив'язати індивідуальні результати роботи до стратегічних цілей організації; HR-аналітика та машинне навчання – застосування статистичних і прогнозних моделей для виявлення факторів успішності, оцінки кадрових ризиків і підвищення точності управлінських рішень; цифрові платформи моніторингу (електронні системи оцінювання, онлайн-панелі показників), що забезпечують оперативність збору даних і відкритість процедур; компетентнісні моделі, які дозволяють оцінювати не лише виконані завдання, а й професійні та поведінкові характеристики працівників; системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, інтегровані з оцінюванням, які підвищують мотивацію та стимулюють професійний розвиток.

Інтеграція інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління вимагає системного підходу, що поєднує сучасні методологічні принципи оцінювання з цифровими інформаційно-аналітичними рішеннями та адекватною інституційною інфраструктурою. Традиційні моделі оцінювання, орієнтовані переважно на формальні показники виконання та суб'єктивні оцінки керівника, не завжди забезпечують необхідну кореляцію між індивідуальною результативністю, професійними компетенціями та публічною цінністю діяльності державних органів; саме це підкреслюють аналітичні звіти з управління персоналом у державному секторі, які фіксують зростаючу потребу у гнучких, компетентнісно орієнтованих та даних-підтверджених підходах до управління людськими ресурсами.

Переорієнтація системи оцінювання на компетентнісні моделі означає формалізацію очікуваних поведінкових та професійних стандартів, які дозволяють ув'язати кадрові процеси – добір, адаптацію, оцінювання та розвиток – із довгостроковими стратегічними цілями організації. Компетентнісні профілі підвищують змістову валідність, сприяють стандартизації критеріїв для різних категорій посад і зменшують дискреційний простір для неякісних суб'єктивних рішень; рекомендації та добрі практики з питань розробки і застосування таких рамок систематизовані в профільних дослідженнях і документах міжнародних інституцій [1].

Мультиратерні (360°) методи оцінювання визначаються як багатоджерельні системи збору структурованої інформації про спостережувані поведінкові прояви й компетенції оцінюваної особи з боку різних груп реєтнів (самооцінка, безпосередні керівники, колеги, підлегли, інколи зовнішні стейкхолдери чи клієнти). Така конфігурація дає змогу отримати багатовимірну панораму поведінкових проявів у різних контекстах виконання робочих функцій, підвищуючи репрезентативність даних порівняно з одноосібними оцінками. Однак визначення розмежує

формативні (розвиткові) і сумативні (кадрово-регуляторні) цілі застосування 360°: більшість авторів та оглядів рекомендують пріоритет формативного використання з метою розвитку лідерства та коригувальних навчальних втручань [2].

Психометричні властивості 360°-інструментів потребують спеціального підходу: валідність (контентна, конструкта, критерійна) повинна бути обґрунтована через формалізацію компетенційних рамок та експертну валідацію елементів; надійність виявляється як внутрішня узгодженість (наприклад, α Кронбаха для визначених підшкал) та міжрейтерська узгодженість (у випадках, коли кількість рейтингів дозволяє оцінити дисперсію між джерелами). Особливу увагу слід приділяти джерелам систематичного викривлення: ефекту соціальної бажаності, упередженню «хало», тенденції до лояльності/жорсткості оцінок, а також проблемам загального методу при одночасному використанні само- та зовнішніх оцінок; одним із запропонованих технічних способів мінімізації деяких відповідних упереджень є застосування багатовимірних форматів та калібрування рейтингів через тренінги й інструктаж, що підтверджено як емпіричною, так і експериментальною літературою. Психометрична перевірка повинна включати пілотування, аналіз структури факторів, оцінку дисперсійних складових і, за потреби, коригувальну переробку інструментарію [3].

Дизайн процедури та організаційні умови визначають прийнятність і надійність 360°-оцінювання. Ключові елементи дизайну – чітка дефініція компетенцій, стандартизовані шкали поведінкових індикаторів, критерії відбору рейт-груп (мінімальна кількість рейтингів у кожній категорії для статистичної стабільності), політика анонімності й порогів оприлюднення індивідуальних результатів, механізми залучення рейтингів (щоб уникнути упередженості) та підготовка рейтингів до об'єктивного і конструктивного зворотного зв'язку. Безпечне управління конфіденційністю і довіра респондентів – необхідна передумова щирості відповідей; низький рівень довіри або невідповідне розкриття результатів здатні призвести до систематичного спотворення даних або саботажу процесу.

Критерії оцінки ефективності впровадження 360°-системи повинні включати як процесні, так і результатні індикатори: процент участі рейт-груп, рівень задоволеності оцінюваних і рейтингів довірою до процедури, зміни в самооцінці й зовнішніх оцінках ключових компетенцій (доведені через повторні вимірювання), кількісні та якісні дані про застосування індивідуальних планів розвитку, а також оцінка зміни поведінкових і організаційних показників через визначені інтервали часу. Рекомендовано поєднувати кількісну аналітику з якісними інтерв'ю й кейс-аналізом для глибокої інтерпретації результатів і корекції процесу.

Впровадження ключових показників ефективності (далі – КПЕ) і результатно-орієнтованих механізмів у публічному секторі вимагає спеціалізованої методології, що враховує властивості публічних благ – багатоканальність впливу, множинність бенефіціарів, значну роль зовнішніх факторів та часову лагу між дією й бажаним суспільним результатом. У такому контексті КРІ не повинні бути простими кількісними лічильниками виконання робіт (inputs/активностей), а повинні відображати різні рівні логіки втручання: продукти/послуги (outputs), результати/зміни в поведінці або стані (outcomes) і довготерміновий суспільний вплив (impact). Невідповідність інструментів типовим ринковим метрикам призводить до потреби переформулювання цілей, індикаторів та механізмів верифікації їх досягнення [4].

Чітке розрізнення між результатами, результативністю та впливом має принципове значення для дизайну КПЕ: outputs (виходи) фіксують безпосередні продукти діяльності (надані послуги, виконані процедури), outcomes (результати) – коротко- та середньострокові зміни в групах бенефіціарів або в показниках системи, тоді як impact (вплив) – це трансформаційні, довготермінові зміни у благополуччі або суспільних показниках. Така трирівнева класифікація допомагає уникати «вимірювального індикатора» – коли організації оцінюють лише те, що легко порахувати, але що не гарантує досягнення політичних цілей. Для коректного використання КПЕ необхідне формування теорії змін, прив'язаної до причинно-наслідкових ланцюгів між заходами, виходами та очікуваними результатами [5].

Методологічні наслідки для розробки КПЕ включають кілька взаємопов'язаних вимог. По-перше, індикатори повинні бути валідними і надійними – тобто відображати саме ті конструкти, які мають значення для політики, і робити це стабільно в часі; для цього потрібні формалізовані дефініції, алгоритми обчислення, джерела даних і тестування на надійність. По-друге, для індикаторів критичною стає проблема атрибуції: оскільки вплив обумовлений багатьма факторами, необхідні дизайн моніторингу та оцінки, які застосовують контрфактичні методи (експериментальні чи квазі-експериментальні), аналіз внесків або комбіновані підходи, щоб відокремити ефект політики від зовнішніх трендів. По-третє, КПЕ мають мати спроможність до оперативного застосування у циклі бюджетування та управління – тобто мати чіткі базові рівні, проміжні цілі та часові горизонти, релевантні бюджетному циклу та управлінським рішенням.

Інституційне вбудування КПЕ має відбуватися через інтегровану систему управління продуктивністю: зв'язування індивідуальних КПЕ з організаційними та секторальними цілями, поєднання показників якісних та кількісних аспектів, а також забезпечення зв'язку між показниками і бюджетними рішеннями. OECD наголошує на побудові «архітектури» результатоорієнтованості, де показники є лише одним із елементів: планування політик, бюджетування, моніторинг, оцінка і звітність мають створювати замкнений цикл управління результатами. Така інтеграція мінімізує ризик розриву між індивідуальною мотивацією та стратегічними публічними цілями.

HR-аналітика (HR-analytics – аналітика людських ресурсів) і методи машинного навчання (machine learning – машинне навчання) відкривають суттєві можливості для підвищення об'єктивності та ефективності процесів оцінювання персоналу: прогнозування відтоку працівників, прогнозування продуктивності, моделювання кадрових потреб, виявлення латентних факторів, що корелюють з високою результативністю, і автоматизації рутинних операцій (наприклад, попередній скринінг резюме, кластеризація кадрів за компетенціями, автоматизовані сигнали для навчання і розвитку).

Технічною основою таких систем є послідовність етапів: специфікація цілі, підготовка даних, інженерія ознак, вибір і тренування моделі, валідація і моніторинг. Ключові технічні ризики на цьому рівні – низька якість даних, нерепрезентативні вибірки, витік міток, мультиколінеарність ознак, незбалансованість класів і розриви в часових рядах – вони безпосередньо впливають на стабільність та придатність прогнозів. Тому стандартні методи валідації (крос-валідація, відкладені тест-набори, калібрування прогнозів) і стрес-тестування моделей по сценаріях є обов'язковими для перевірки придатності моделей у контексті управління персоналом [6].

Застосування інтерпретованих методів, наприклад, локальні пояснювальні підходи або підходи, що базуються на розподілених значеннях внеску ознак, дозволяє трансформувати «чорні ящики» у системи з когерентними поясненнями прийнятих рішень. Однак дослідження показують, що інструменти зрозумілого штучного інтелекту мають обмеження (чутливість до мультиколінеарності, залежність від моделі, нестійкість локальних пояснень) і не є заміною глибокої методологічної перевірки; їх треба застосовувати як частину валідаційного набору методів і супроводжувати документуванням результатів [7].

Алгоритмічні системи у системі управління персоналом можуть відтворювати історичні і структурні упередження та призводити до дискримінаційних наслідків у наймі, просуванні чи доступі до навчання. Літературні огляди та емпіричні дослідження фіксують випадки, коли алгоритми класифікували кандидатів або працівників за ознаками, що корелювали з недопустимими атрибутами (стать, раса, вік) або вторинними проксі-ознаками, що відтворювали нерівності; аналогічні результати зафіксовані як у академічних оглядах, так і в звітах про практичне застосування алгоритмів у рекрутингу. Ці результати підкреслюють потребу у системних підходах до виявлення та пом'якшення упереджень на етапах підготовки даних, дизайну моделі й пост-деплойментного моніторингу [8].

Таким чином, HR-аналітика і машинне навчання у оцінюванні персоналу мають значний потенціал для підвищення прогнозної точності, автоматизації рутинних операцій і таргетованого розвитку персоналу; цей потенціал реалізується лише за умови системної реалізації заходів з

алгоритмічної підзвітності, прозорої документації моделей і даних, включення людини в критичні ланки прийняття рішень і регулярного аудиту/моніторингу. Без цієї комбінації ризику етичних, правових і технічних шкод можуть перевищити вигоди від автоматизації.

Цифрові платформи моніторингу, електронні системи оцінювання і онлайн-панелі показників – це інтегровані інформаційно-технічні та організаційні рішення, призначені для централізованого збору, збереження, обробки й візуального представлення даних про діяльність органів публічного управління з метою оперативного моніторингу, підвищення прозорості та підтримки прийняття рішень на основі доказів. OECD та інші міжнародні інституції визнають такі інструменти як ключовий елемент сучасних політик цифрового урядування і аналітичної підтримки політик [9].

Архітектурно-функціональна модель таких платформ включає кілька шарів. Джерельний шар охоплює адміністративні реєстри, транзакційні системи, опитування, зовнішні бази даних і інтерфейс прикладного програмування; процесний шар – це інструменти ETL (Extract–Transform–Load – витяг-перетворення-завантаження), потокова обробка і механізми очищення/деперсоналізації; сховище даних або озеро даних забезпечує збереження й аналітичну готовність; аналітичний шар включає інструменти для швидкого доступу, аналізу та аналітичної обробки великих обсягів даних у багатовимірному форматі, модулі для обчислення КПЕ, алгоритмічні компоненти і модулі для візуалізації; шар презентації – інтерфейси, онлайн-панелі показників та ролево-орієнтовані представлення. Сучасні стандарти менеджменту ризиків і безперервного моніторингу рекомендують будувати життєвий цикл системи з врахуванням пост-деплойментного моніторингу та управлінням інцидентами [10].

Компетентнісні моделі у системі оцінювання персоналу публічного управління розглядаються як структуровані рамки, що описують сукупність знань, умінь, навичок, установок і поведінкових характеристик, необхідних для ефективного виконання службових завдань на конкретній посаді. На відміну від традиційних систем оцінювання, які фокусуються переважно на виконаних завданнях чи кількісних показниках, компетентнісні моделі дозволяють здійснювати вимірювання як професійних характеристик (наприклад, аналітичні здібності, управлінські навички, володіння нормативно-правовою базою), так і поведінкових проявів (наприклад, комунікабельність, етичність, орієнтація на публічні інтереси). Таким чином, вони спрямовані на комплексну оцінку відповідності працівника стратегічним і ціннісним орієнтирам державної служби.

OECD у своїх рекомендаціях підкреслює, що компетентнісний підхід має забезпечувати узгодженість між індивідуальною оцінкою, організаційними цілями та загальними цінностями публічної служби. У цьому контексті компетентнісні моделі розглядаються як основа для формування КПЕ (ключових показників ефективності), планування розвитку персоналу й оптимізації системи мотивації. Дослідження також доводять, що у поєднанні з мультиратерними методами оцінювання компетентнісні моделі підвищують надійність вимірювань і сприяють більшій об'єктивності кадрових рішень [1].

Таким чином, компетентнісні моделі у публічному управлінні виконують роль методологічного каркасу для всебічного оцінювання персоналу, поєднуючи вимірювання результатів діяльності з оцінкою професійних і поведінкових характеристик, що критично важливо для забезпечення ефективності, етичності та стійкості державної служби.

Системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, інтегровані з оцінюванням персоналу публічного управління, являють собою інноваційні технологічні та методологічні інструменти, спрямовані на підвищення мотивації, залученості й результативності державних службовців. Гейміфікація застосовує ігрові механіки (наприклад, бали, бейджі, рейтинги, сценарії прогресії) у неігровому середовищі, що стимулює внутрішню та зовнішню мотивацію працівників, підтримує їхню активність та створює середовище змагальності й визнання. Індивідуалізоване навчання, у свою чергу, базується на алгоритмах адаптивного навчання та аналітиці навчальних даних, що дозволяє формувати освітні траєкторії, максимально наближені до потреб конкретного працівника та вимог його компетентнісного профілю.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що інтеграція гейміфікації з системами оцінювання сприяє розвитку компетентностей у спосіб, що сприймається працівниками як менш формалізований і більш залучаючий. Наприклад, комбінація ключових показників ефективності з ігровими елементами дозволяє не лише фіксувати досягнення, а й підкріплювати їх символічними або матеріальними винагородами, створюючи ефект «миттєвого зворотного зв'язку» [7; 8]. Водночас індивідуалізовані освітні модулі на основі оцінювання персоналу дозволяють адресувати виявлені слабкі сторони та формувати довгострокову стратегію розвитку компетенцій.

Дослідження у сфері публічного управління свідчать, що поєднання гейміфікації та персоналізованого навчання з механізмами оцінювання персоналу підвищує рівень задоволеності службовців роботою, знижує ризик професійного вигорання та сприяє підвищенню якості управлінських процесів. OECD та Світовий банк зазначають, що інноваційні методи розвитку людського капіталу у державному секторі повинні враховувати не лише вимірювання результатів, але й створювати умови для безперервного навчання та адаптації персоналу до змінних умов управління.

Таким чином, системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, інтегровані в оцінювання персоналу публічного управління, виконують подвійну функцію: підвищують мотиваційний компонент діяльності працівників і водночас забезпечують адаптивну підтримку їхнього професійного розвитку відповідно до компетентнісних вимог і стратегічних цілей публічного сектору.

Висновки. Впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління формує якісно нового підходу до управління людськими ресурсами державного сектору, орієнтованого на поєднання ефективності, прозорості та розвитку кадрового потенціалу. Використання компетентнісних моделей дозволяє оцінювати не лише результати виконаних завдань, а й професійні та поведінкові характеристики, що забезпечує комплексність діагностики та можливість формування індивідуальних траєкторій розвитку. Застосування мультиратерних методів (360°-оцінювання) підвищує репрезентативність та надійність вимірювань завдяки залученню різних груп стейкхолдерів, проте вимагає ретельного проєктування процедури та контролю за упередженнями.

Інтеграція ключових показників ефективності та результатно-орієнтованих механізмів із системою управління продуктивністю державних інституцій сприяє узгодженню індивідуальних досягнень із організаційними та секторальними цілями. Використання цифрових платформ моніторингу, онлайн-панелей показників і електронних систем оцінювання підвищує оперативність збору інформації, забезпечує відкритість процедур і створює умови для управління на основі даних. Застосування HR-аналітики й алгоритмів машинного навчання відкриває можливості для прогнозування кадрових потреб та оптимізації процесів, але водночас ставить питання етичної та алгоритмічної відповідальності.

Додаткову цінність формують інноваційні освітні рішення, зокрема системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, які інтегруються з оцінюванням персоналу й сприяють підвищенню мотивації та професійного розвитку. Міжнародний досвід показує, що найефективнішими є комплексні моделі, де інноваційні інструменти поєднуються із системною політикою розвитку компетенцій, прозорими процедурами та механізмами зворотного зв'язку.

Інноваційні механізми в системі оцінювання персоналу публічного управління забезпечують перехід від формального контролю до стратегічного управління людським капіталом, що сприяє підвищенню ефективності державної служби, зміцненню довіри громадян та формуванню адаптивної й стійкої публічної адміністрації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. OECD: Reviews Skills for a High Performing Civil Service. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/09/skills-for-a-high-performing-civil-service_g1g80382/9789264280724-en.pdf?utm.com (дата звернення: 09.07.2025).

2. Lockyer J., Sargeant J. Multisource feedback: an overview of its use and application as a formative assessment. *Can Med Educ J*. 2022 Aug 26;13(4):30-35. doi: 10.36834/cmej.73775.
3. Kenneth M. Nowack, Sandra Mashihi. Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2012. Vol. 64. №3. P. 157–182. URL: <https://www.apa.org/pubs/journals/features/cpb-64-3-157.pdf?utm.com> (дата звернення: 09.07.2025).
4. OECD: Good Practices for Performance Budgeting. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-good-practices-for-performance-budgeting_0a446f98/c90b0305-en.pdf?utm.com (дата звернення: 09.07.2025).
5. Indicators of Inputs, Activities, Outputs, Outcomes and Impacts in Security and Justice Programming. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7eb9fae5274a2e87db1828/Indicators.pdf?utm.com> (дата звернення: 09.07.2025).
6. Linardatos P., Papastefanopoulos V., Kotsiantis S. Explainable AI: A Review of Machine Learning Interpretability Methods. *Entropy (Basel)*. 2020 Dec 25; 23(1):18. doi: 10.3390/e23010018.
7. Cheng Z., Wu Y., Li Y., Cai L., Ilnaini B. A. Comprehensive Review of Explainable Artificial Intelligence (XAI) in Computer Vision. *Sensors*. 2025. № 25. 4166. <https://doi.org/10.3390/s25134166>
8. Chen Z. Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanit Soc Sci Commun*. 2023. №10. 567. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x>
9. OECD: The OECD Digital Government Policy Framework. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html?utm.com (дата звернення: 09.07.2025).
10. Reports on Computer Systems Technology. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-137.pdf?utm.com> (дата звернення: 09.07.2025).

REFERENCES

1. OECD: Reviews Skills for a High Performing Civil Service. www.oecd.org. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/09/skills-for-a-high-performing-civil-service_g1g80382/9789264280724-en.pdf?utm.com [in English].
2. Lockyer, J., & Sargeant, J. (2022). Multisource feedback: an overview of its use and application as a formative assessment. *Can Med Educ J*, 13(4), 30-35. doi: 10.36834/cmej.73775 [in English].
3. Kenneth, M., & Nowack, S. (2012). Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64, 3, 157–182. Retrieved from <https://www.apa.org/pubs/journals/features/cpb-64-3-157.pdf?utm.com> [in English].
4. OECD: Good Practices for Performance Budgeting. www.oecd.org. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-good-practices-for-performance-budgeting_0a446f98/c90b0305-en.pdf?utm.com [in English].
5. Indicators of Inputs, Activities, Outputs, Outcomes and Impacts in Security and Justice Programming. assets.publishing.service.gov.uk. Retrieved from <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7eb9fae5274a2e87db1828/Indicators.pdf?utm.com> [in English].
6. Linardatos, P., Papastefanopoulos, V., & Kotsiantis, S. (2020). Explainable AI: A Review of Machine Learning Interpretability Methods. *Entropy (Basel)*, 23(1), 18. doi: 10.3390/e23010018 [in English].
7. Cheng, Z., Wu, Y., Li Y., Cai, L., & Ilnaini, B. A. (2025). Comprehensive Review of Explainable Artificial Intelligence (XAI) in Computer Vision. *Sensors*, 25. 4166. <https://doi.org/10.3390/s25134166> [in English].
8. Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanit Soc Sci Commun*, 10, 567. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x> [in English].
9. OECD: The OECD Digital Government Policy Framework. www.oecd.org. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html?utm.com [in English].
10. Reports on Computer Systems Technology. nvlpubs.nist.gov. Retrieved from <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-137.pdf?utm.com> [in English].

Подано до редакції 10.07.25 р.
Прийнято до друку 13.08.25 р.