

## ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

### FORMATION OF A COMPREHENSIVE PERSONNEL EVALUATION SYSTEM BASED ON A COMPETENCE APPROACH

**Галайда Т.О.**

старший викладач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Олешко К.В.**

магістрантка,  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Halaida Tetiana, Oleshko Karina**

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

*Статтю присвячено проблемам формування комплексної системи оцінювання персоналу виробничих та торговельних компаній із застосуванням компетентнісного підходу. Розкрито значення застосування у HR-процесах сучасних методів, інструментів та бізнес-практик оцінювання працівників компаній за компетенціями та результатами діяльності. Досліджено цілі, критерії та показники оцінювання персоналу сучасної компанії. Проведено аналіз недоліків систем оцінювання персоналу, що застосовуються вітчизняними компаніями виробничої та торговельної діяльності. Запропоновано застосування комплексу методів оцінювання працівників та використання результатів оцінювання для управління розвитком персоналу. Розроблено рекомендації щодо формування моделі вдосконалення системи оцінювання персоналу компанії на основі компетентнісного підходу.*

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, оцінювання, компетенція, компетентність, ключові показники ефективності, розвиток персоналу.

*The article is devoted to the problems of forming a comprehensive system of personnel evaluation of production and trade companies using a competency approach. It is proved that today in practice there is no single methodological approach to the formation of personnel evaluation systems of manufacturing and trading companies and its implementation in practice to select the most effective methods and tools of evaluation. There is a problem of developing comprehensive employee appraisal systems, which should include the main elements of the appraisal process and their effective application using modern approaches in HR. The importance of application in HR-processes of modern methods, tools and business practices of evaluating employees of companies by competencies and performance is revealed. The goals, criteria and indicators of personnel evaluation of a modern company are studied. For each business entity, it is considered appropriate to adjust the evaluation objectives at different stages of the life cycle. An important stage in the development of a comprehensive system of employee evaluation is also the choice of methods and development of evaluation methods. The analysis of shortcomings of personnel evaluation systems used by domestic companies in production and trade activities is carried out. In order to overcome the challenges and reduce the risks of each company is trying to implement innovative tools and methods of motivating staff. Motivation technology, which is based on the KRI system, has become widespread in leading multinational companies, so the use of such technology assessment of personnel is appropriate for manufacturing and trading companies in Ukraine, taking into account the nature of activities and available human resources. The application of a set of methods of employee evaluation and the use of evaluation results to manage staff development is proposed. Recommendations for the formation of a model for improving the company's personnel evaluation system based on the competency approach have been developed. Measures to form a comprehensive system of personnel evaluation should be aimed at improving work efficiency and developing the competencies of the company's employees.*

**Keywords:** personnel, personnel management, evaluation, competence, competence, key performance indicators, personnel development.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Суб'єкти підприємницької діяльності усіх організаційно-правових форм у виробничій сфері та торгівлі намагаються успішно функціонувати на ринку та отримувати прибуток, у тому числі й за рахунок більш ефективного використання людських ресурсів. Досягнення цієї мети неможливе без проведення оцінювання персоналу, його діяльності та відповідності компетенцій поточним вимогам бізнес-середовища. Сучасні практики HR-менеджменту зазнають постійних змін у зв'язку з трансформацією соціально-трудова відносин, зміною ціннісних орієнтацій та потреб працівників, посиленням ролі соціальної відповідальності бізнесу перед усіма стейкхолдерами. Недостатній рівень ефективності діяльності персоналу є чинником зниження ефективності ведення бізнесу в цілому. На даний момент не існує єдиного методичного підходу до формування систем оцінювання персоналу виробничих і торговельних компаній та реалізації його на практиці щодо вибору найбільш ефективних методів та інструментів оцінювання. Виникає проблема розроблення комплексних систем, які міститимуть у собі основні елементи процесу оцінювання та їх ефективного застосування з використанням сучасних підходів до HR, одним з яких є компетентнісний.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблеми формування та застосування різних підходів до систем оцінювання персоналом в окремих галузях економічної діяльності є предметом досліджень низки вчених і практиків, таких як С. Цимбалюк, О. Білик, Д. Суліменко, М. Овчиникова, G. Dessler, S. Ivanytska, M. Starton, В. Кузьмін, В. Круглов, В. Коваленко, Т. Цалко, В. Чобіток О. Григор'єва та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Промислові та торговельні компанії в Україні у системі управління персоналом для здійснення оцінювання працівників часто застосовують застарілі методичні підходи, інструменти та недосконалі практики, що негативно впливає на результативність діяльності та ефективність використання людських ресурсів. Актуальність теми дослідження пов'язана з проблематикою формування систем оцінювання персоналу підприємства, котрі б задовольняли вимогам сучасного бізнесу та сприяли вирішенню проблем підвищення ефективності HR-процесів, що є одним із найбільш вагомих чинників забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статі є дослідження сучасних методичних підходів до формування систем оцінювання персоналу виробничої та торговельної

компанії і розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення на основі застосування компетентнісного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Оцінювання з використанням компетентнісного підходу необхідне як для системи управління персоналом, так і для інших бізнес-процесів компанії. Оцінювання працівників є інструментом діагностики ефективності політики управління персоналом у цілому, а також реалізації різних функцій і процедур в окремих HR-процесах [1].

На думку фахівців у галузі трудового права, чинний Кодекс законів про працю України і проєкт Трудового кодексу України не містять виокремленого розділу чи окремої норми, яка б містила визначення поняття оцінювання професійних якостей працівників, загальні критерії такого оцінювання та принципи проведення відповідних процедур [2].

Керівництво компанії іноді допускає певні помилки в організації та проведенні процедур оцінювання персоналу, зокрема через відсутність розуміння його мети і завдань. Відбувається розроблення та впровадження низки заходів, які в результаті виявляються неефективними [3].

Для кожного суб'єкта підприємництва доцільним вважається здійснювати коригування цілей оцінювання на різних етапах життєвого циклу (табл. 1).

Основними завданнями оцінювання персоналу, які є похідними від поставлених та скоригованих у процесі реалізації місії компанії цілей, є:

- створення та оновлення бази даних щодо компетентності й мобільності працівників;

- моніторинг ступеня відповідності працівників характеристикам складності роботи, стандартам якості й продуктивності (моделям компетенцій);

- одержання оперативної інформації про кількісні та якісні параметри виконання завдань і доручень;

- отримання інформації про ставлення працівників до цілей і місії компанії, а також про стан виконавчої та трудової дисципліни;

- систематизація інформації про ступінь задоволеності працівників їхнім становищем у компанії та соціально-психологічним кліматом;

- здобуття об'єктивної інформації для організації гейміфікації бізнес-процесів, визначення і заохочення переможців серед команд та працівників.

Кожна виробнича чи торговельна компанія сьогодні працює в умовах, що характеризуються швидкою зміною зовнішнього і внутрішнього середовища, тому формування комплексної системи оцінювання працівників дає змогу виявити необхідність в індивідуальному розвитку та посадовому і професійному зростанні, а також спланувати заходи щодо форм

і методів підвищення рівня компетентностей персоналу. Важливим є також вибір методів і розроблення методики оцінювання. Сьогодні широке розповсюдження набули такі методи оцінювання персоналу: аналіз людських ресурсів (HRA), метод асесмент-центру, метод KPI (оцінка за ключовими показниками ефективності діяльності), метод управління за цілями (MBO), «360 градусів». HR-фахівцям потрібно знати та розуміти, що для отримання достовірної, ефективної та повної оцінки певного працівника на конкретному підприємстві на практиці необхідно поєднувати між собою ці методи. На кожному підприємстві керівництво може використовувати індивідуальний підхід до визначення критеріїв, за якими доцільно оцінювати працівників. Серед найбільш успішних практик застосування інноваційних методів оцінювання діяльності персоналу одну з провідних позицій сьогодні займає комплексна корпоративна система аналізу ключових показників ефективності KPI (Key Performance Indicators), яка здатна значно вплинути на результати діяльності компанії [4–6].

Для роботодавця вигоди від упровадження системи KPI пов'язані з більш ефективним використанням витрат на персонал і збільшенням показників економічної результативності діяльності компанії у цілому за рахунок підвищення продуктивності праці. Критерії оцінки ефективності діяльності персоналу базуються на визначенні показника, що відповідає вимогам усіх стейкхолдерів, але важливим моментом є те, що в системі KPI кожен із критеріїв повинен підлягати кількісному вимірюванню.

Виділяють дві основні групи критеріїв:

- 1) за компетенціями;
- 2) за результативністю роботи.

Ключові показники ефективності (KPI), що можуть бути застосовні до будь-якого працівника: кількість, якість і термін виконання роботи (рис. 1).

До виконання KPI прив'язується система матеріальної мотивації. KPI фактично порівнюються з еталонними, які повинні бути високими, але досяжними. KPI умовно можна проділити на ті, що визначають підсумки за певний відрізок часу, а також ті, що дають зріз поточної ситуації.

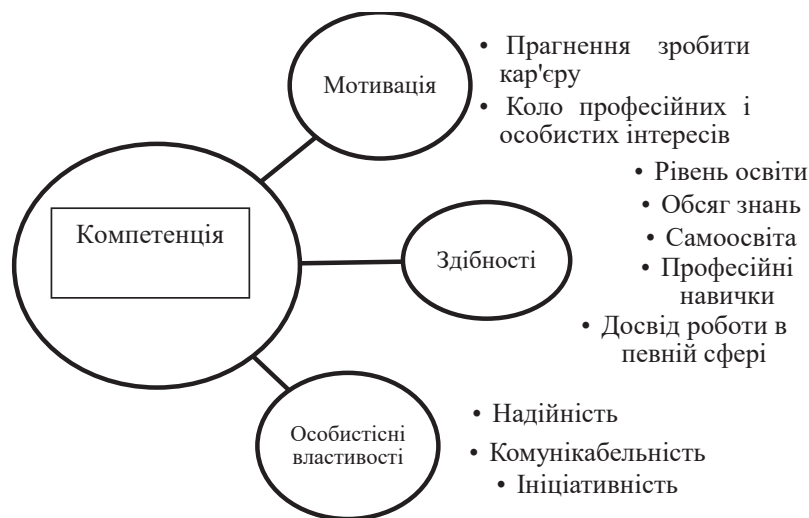


Рис. 1. Структура компетенції працівника

Джерело: сформовано на основі [7]

Таблиця 1

#### Коригування цілей оцінювання персоналу

Раціональні	Ірраціональні
Виявлення ступеня професійної компетентності та ділової активності, перевірка відповідності моделі компетенцій чи профілю посади (паспорту чи стандарту робочого місця)	Переміщення (ротації), звільнення, набір персоналу, управління плинністю
Визначення ступеня підготовленості персоналу до змін чи інновацій	Копіювання моделей конкурентів або використання кращих практик
Виявлення ключових співробітників і формування резерву на керівні (ключові) посади	Отримання вичерпної інформації про кожного працівника
Підтвердження досягнень (цілі навчання, підвищення кваліфікації), обґрунтування винагород	Прагнення керівників тримати персонал у постійній напрузі або стимулювати розвиток

Джерело: сформовано за [3]

З огляду на кількісні показники результативності діяльності, оцінку керівника і загальні характеристики, можна оцінити ефективність працівника на «добре», «задовільно» чи «незадовільно». У системі KPI визначаються чіткі вимірювані показники ефективності діяльності працівників, які дають змогу проаналізувати:

- чи відповідають витрати на даного працівника його продуктивності;

- чи можна підвищити наявного працівника, щоб не вкладати у пошук і навчання нового [4; 6].

У світових HR-практиках сьогодні активно застосовується Performance Review («Огляд продуктивності») – метод оцінювання праці за конкретний відрізок часу, який визначає сильні та слабкі боки працівника, дає зворотний зв'язок від керівництва та колег і пропонує допомогу у постановці цілей для майбутнього професійного розвитку. Процес розмови (рев'ю) проходить тет-а-тет між працівником і менеджером, що використовує «оцінку 180°» або «метод 360°», частиною якої є самооцінка працівником власних компетенцій, а також оцінка з боку лінійного менеджера (керівника) та колег. У результаті працівник отримує найбільш об'єктивну картину прояву своїх навичок на роботі. Рев'ю також оцінює потенціал працівника в рамках поточних можливостей [8].

Для реалізації такого підходу до оцінювання необхідно здійснити такі заходи:

- визначити компетенції працівника (сформулювати модель компетенцій);

- визначити KPI даної посади (робочого місця) та зібрати дані про їх кількісні характеристики за результатами проведеного оцінювання;

- визначити OKR («Об'єктивні ключові результати») – вузькоспеціалізований маркер виконаної роботи залежно від її впливу на кінцеву мету компанії;

- проаналізувати звіти про виконану роботу кожного працівника;

- після розмови (рев'ю) потрібно обов'язково зафіксувати домовленості, щоб у компанії та працівника було однакове розуміння ситуації;

- прописати цілі, які спільно поставили, та визначити наступну зустріч.

Під час вибору методів оцінювання працівників доцільно дотримуватися певних принципів: результативності і спрямованості на досягнення цілей оцінювання; об'єктивності і доступності отриманої інформації; економічності. Вибір методу оцінювання також має відповідати специфіці діяльності підприємства, структурі та особливостям роботи персоналу.

Щодо діючих протягом останніх років систем оцінювання персоналу на підприємствах виробничої сфери та торгівлі в Україні, то можна зазначити, що під час прийняття працівників здійснюється аналіз біографічних даних та резюме кандидатів, проводяться співбесіди та тестування професійних здібностей. Водночас

під час прийняття рішень щодо переміщень працівників застосовується епізодична атестація без чіткого планування у часі та просторі. Узагальнення інформації про діючі практики оцінювання персоналу за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2) дає змогу зазначити, що існує низка певних недоліків у системі оцінювання персоналу під час реалізації усіх функцій управління. Доцільно використати виявлені можливості для їх усунення та нейтралізації загроз. Виходячи із цілей вибраної стратегії розвитку окремого підприємства та у її складі стратегічних напрямів розвитку персоналу, необхідно розробити план здійснення професійного відбору та оцінювання кваліфікаційних і організаційних груп, а також окремих працівників. Для HR-фахівців доцільно рекомендувати застосування більш сучасних методів оцінювання персоналу, які здатні глибше проаналізувати можливість працівників, рівні їхніх компетентностей, забезпечити максимально ефективний розвиток та посилити конкурентні переваги. Щоб стати успішним у сучасному конкурентному середовищі, підприємство має застосовувати інноваційні засоби і методи управління персоналом, які орієнтовані на постановку цілей та визначення персональної відповідальності працівників за результати діяльності всього колективу (підрозділу), урахувати сучасні HR-тренди. Із метою подолання викликів та зменшення ризиків діяльності кожне підприємство намагається впроваджувати інноваційні засоби і методи мотивації персоналу, які орієнтовані на постановку цілей і визначення персональної відповідальності працівника за власні результати діяльності та результати діяльності компанії.

Управління мотивацією та системою винагород і компенсацій персоналу на основі застосування системи KPI отримало достатнє поширення у провідних компаніях світу. Дана система дає змогу класифікувати й оцінювати працівників за їх місцем і важливістю на підприємстві [5; 9; 12].

Отже, за результатами проведених досліджень можна запропонувати комплекс методів оцінювання персоналу (рис. 2), які також можуть застосовуватися окремо один від одного. При цьому важливим чинником успіху у їх застосуванні є узагальнення раціональних висновків та прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності праці на основі мотивації.

Таким чином, створення ефективної системи оцінювання працівників із застосуванням компетентнісного підходу є невід'ємною умовою успішного управління персоналом виробничої та торговельної компанії, що забезпечує його ефективну економічну діяльність. Саму систему оцінювання можна вдосконалювати на підприємстві самостійно, а також за допомогою консультантів. Доцільним вважається також здійснення щорічної експрес-діагностики: проведення анкетування керівників

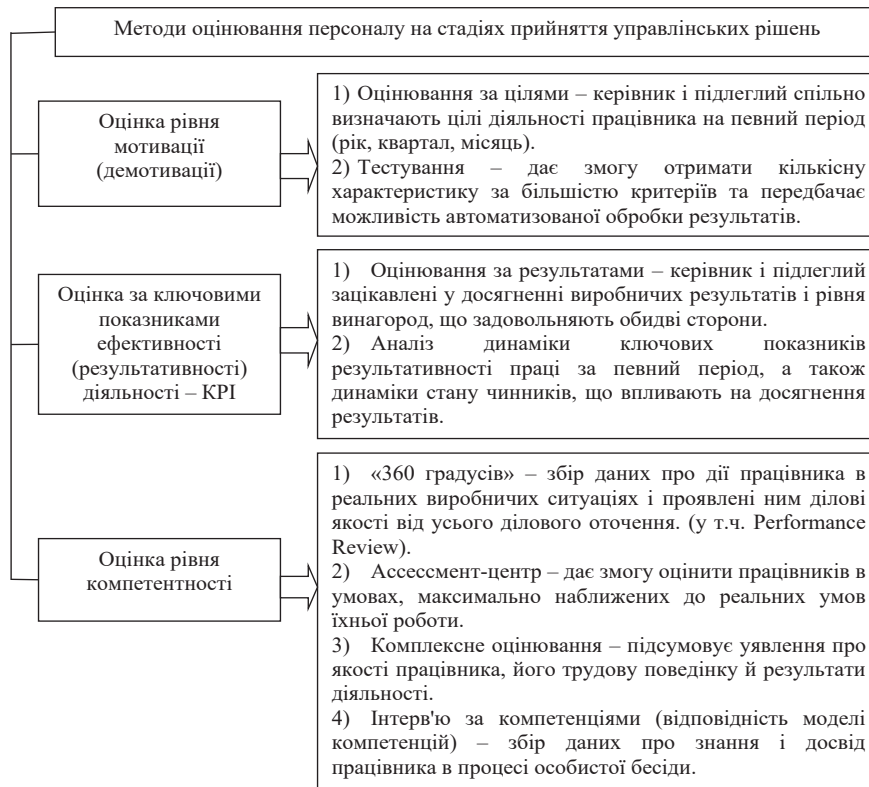


Рис. 2. Застосування комплексу методів оцінювання персоналу

Джерело: розроблено авторами на основі [9–12]

Таблиця 2

### SWOT-аналіз діючих систем оцінювання персоналу виробничих та торговельних компаній в Україні

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відпрацьовані процедури та документальне оформлення оцінювання.</li> <li>2. Розуміння працівниками необхідності побудови ефективної системи оцінювання.</li> <li>3. Система оцінювання персоналу є частиною організаційної та корпоративної культури підприємства.</li> <li>4. Наявний ресурс для проведення оцінювання – служба управління персоналом.</li> <li>5. Наявні підстави для прийняття управлінських рішень щодо персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нерегулярність та безсистемність проведення оцінювання.</li> <li>2. Однакові підхід та методика оцінювання усіх категорій працівників.</li> <li>3. Повільна реакція на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.</li> <li>4. Відсутність чіткого розуміння цілей проведення оцінювання персоналу.</li> <li>5. Відсутність або слабкий зв'язок результатів оцінювання з іншими HR-функціями та підсистемами.</li> <li>6. Відсутність моніторингу задоволення працівників процедурами, методами та результатами оцінювання.</li> </ol>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійне підвищення якості та ефективності процедур оцінювання.</li> <li>2. Готовність приймати управлінські рішення за результатами проведення оцінювання (перегляд політики винагород, просування, переміщення, розвиток).</li> <li>3. Використання у комплексі сучасних методів оцінювання.</li> <li>4. Більш раціональне використання часу та ресурсів на проведення оцінювання.</li> <li>5. Підвищення ефективності діяльності працівників та рівня їхньої компетентності.</li> <li>6. Підвищення ефективності витрат на персонал.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Негативне та упереджене ставлення працівників до змін у системі оцінювання.</li> <li>2. Значний масив інформації для оброблення.</li> <li>3. Залежність оцінювання від управління іншими бізнес-процесами підприємства.</li> <li>4. Витрати на навчання фахівців служби управління персоналом.</li> <li>5. Витрати на розроблення та впровадження комплексної моделі оцінювання персоналу.</li> <li>6. Погіршення іміджу роботодавця та відтік персоналу.</li> </ol>

Джерело: розроблено авторами

компанії, а також безпосереднього керівника кожного структурного підрозділу та одночасного тестування самих працівників, що допоможе більш об'єктивно оцінити рівень компетентності працівника і прийняти рішення про необхідність планування його розвитку (індивідуального, тренінгів, коуч-сесій тощо).

Модель удосконалення системи оцінювання персоналу, яка може бути запропонована виробничій і торговельній компанії, представлено на рис. 3.

Така модель має на меті стимулювання розвитку персоналу підприємства на основі отриманих результатів оцінювання, форми і напрями якого залежать від наявних ресурсів і цілей підприємства. Розвиток передбачає не лише організацію навчання та підвищення кваліфікації груповими методами, а й індивідуальні програми розвитку компетентій працівників через самонавчання. Сьогодні самонавчання за допомогою різноманітних доступних онлайн-сервісів стає все більш актуальним в умовах дії карантинних обмежень та дистанційної зайнятості певних категорій працівників, тому доцільно рекомендувати кожній компанії створення власної освітньої онлайн-платформи

з метою отримання тих знань кожним працівником, які йому необхідно здобути у межах моделі компетентій. На платформі можливо регулярно та за цільовим призначенням проводити тренінги, вебінари стосовно знань із питань енергозбереження, тайм-менеджменту, управління конфліктами, розвитку лідерських компетентій, соціальної відповідальності, комунікативної компетентності, вироблення навичок стресостійкості, з питань охорони праці тощо. Платформа також може передбачати систему подання пропозицій, обміну думками та досвідом між внутрішніми стейкхолдерами компанії. Керівництво компанії має надавати працівнику, який приймає участь у програмах розвитку, можливості для застосування набутих компетентностей. Наприкінці реалізації програми необхідно забезпечити зворотний зв'язок між керівниками підрозділів компанії та працівниками, яких було залучено. Інструменти реалізації ефективної системи оцінювання персоналу, її методичне, інформаційне та забезпечення людськими ресурсами підлягають регулярному перегляду з метою їх удосконалення та пошуку нових напрямів удосконалення.



**Рис. 3. Модель удосконалення системи оцінювання персоналу**

Джерело: розроблено авторами

Як показують результати попередніх досліджень, кожне підприємство має можливість вибрати свій методичний підхід до формування системи оцінювання персоналу, але за умови критичного аналізу переваг і недоліків кожного варіанту, ресурсного та фінансового забезпечення тощо [13].

Заходи щодо формування комплексної системи оцінювання персоналу повинні бути спрямовані на підвищення ефективності праці та розвитку компетенцій працівників, у результаті чого можуть з'явитися реальні можливості зростання показників ефективності управління персоналом компанії, зокрема:

- 1) підвищення рівня продуктивності праці;
- 2) підвищення ефективності планування та використання робочого часу;
- 3) підвищення ефективності мотивації праці та витрат на персонал.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У результаті проведеного дослідження виявлено,

що для забезпечення ефективності процесів оцінювання персоналу виробничих та торговельних компаній доцільним є формування комплексних систем із застосуванням компетентнісного підходу та сучасних методів, інструментів і використання досвіду успішних практик. Систематичне вдосконалення методичних та організаційних підходів до оцінювання в системі управління персоналом допоможе компаніям сформувати і зміцнити імідж як привабливого роботодавця, що сприяє залученню висококваліфікованих кандидатів та утриманню цінних топ-менеджерів (керівників), фахівців і кваліфікованих робітників. За умов успішного впровадження запропонованої моделі вдосконалення системи оцінювання персоналу можливо забезпечити не лише підвищення показників результативності праці, а й спонукати працівників до безперервного професійного зростання, розвитку та поглиблення професійних і загальних компетентностей, а також зберегти та розвинути людський потенціал.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.
2. Суліменко Д.В. Щодо питання поняття й правового значення оцінювання працівників. *Право і суспільство*. 2020. № 2. Ч. 2. С. 82–86. DOI: 10.32842/2078-3736/2020.2-2.13 (дата звернення: 12.01.22).
3. Овчиникова М.О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 1(72). Ч. 2. С. 62–67. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.8 (дата звернення: 12.01.2022).
4. Dessler G. *Human Resource Management* 15th ed. Pearson, 2016. 720 p.
5. Ivanytska, S., Galayda, T., & Tenytska, N. Personnel Labor Remuneration Innovative Systems Implementation for Construction Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7(3.2). P. 149–153. DOI: 10.14419/ijet.v7i3.2.14393 (дата звернення: 12.01.2020).
6. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. *e-Informatica Software Engineering Journal*. 2018. Vol. 12. Issue 1. P. 217–236.12. DOI: 10.5277/e-Inf180109 (дата звернення: 12.01.2020).
7. Кузьмин В.М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28–1. С. 165–169.
8. Оцінка 360° для Performance Review. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/otsinka-360-dlya-performance-review/> (дата звернення 12.01.2022).
9. Круглов В.В., Чепенко М.А. Використання ключових показників ефективності (KPI) в управлінні мотивацією персоналу на підприємствах сфери торгівлі. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3(2). С. 30–35.
10. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результативності діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1(12). С. 82–89. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-12> (дата звернення: 12.01.2022).
11. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6(74). С. 160–167.
12. Чобіток В.І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 192–196. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-5-192-196 (дата звернення: 12.01.2022).
13. Григор'єва О.В., Галайда Т.О., Іскрук А.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542> (дата звернення: 12.01.2022).

#### REFERENCES:

1. Cimbaljuk S.O., Bilik O.M. (2018). *Ocinjuvannja personalu : navchalnij posibnik* [Staff evaluation : Tutorial]. Kyiv : KNEU, 311s. (in Ukrainian).
2. Sulimenko D.V. (2020). *Schodo pitannja ponjattja j pravovogo znachennja ocinjuvannja pracivnikov* [On the concept and legal significance of employee evaluation]. *Law and society*. no. 2. P. 2. pp. 82-86. DOI: 10.32842/2078-3736/2020.2-2.13 (accessed: 12 December 2022).

3. Ovchinnikova M.O., Delijeva Je.S. Zabezpechennja efektyvnogo provedennja ocinki personalu [Ensuring effective staff appraisal]. *Visnyk of Kherson National Technical University*. no. 1(72). P. 2. pp. 62-67. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.8 (accessed: 12 December 2022).
4. Dessler G. (2016) *Human Resource Management* 15th ed. Pearson, 720 p.
5. Ivanytska, S., Galayda, T., & Tenytska, N. (2018). Personnel Labor Remuneration Innovative Systems Implementation for Construction Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (3.2), pp.149-153. Available at: DOI: 10.14419/ijet.v7i3.2.14393 (accessed: 12 December 2022).
6. Starton M., Niesel K., Bauman N. (2018) Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. *e-Informatica Software Engineering Journal*, 12(1). pp. 217–236.12. DOI: 10.5277/e-Inf180109 (accessed: 12 December 2022).
7. Kuzmin V.M. (2018). Rozvitok pidpriemstva na osnovi modeli kompetencij [Enterprise development based on competency model]. *Black Sea Economic Studies*. no. 28-1. pp. 165-169.
8. 360° score for Performance Review. Available at: <https://peopleforce.io/uk/blog/otsinka-360-dlya-performance-review/> (accessed: 12 December 2022).
9. Kruglov V.V., Chepenko M.A. (2015). Vykorystannya klyuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KPI) v upravlinni motyvacyeyu personalu na pidpriemstvax sfery torgivli [The use of key performance indicators (KPIs) in the management of staff motivation in trade enterprises]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*. no. 3/2, pp. 30–35.
10. Kovalenko V.S., Markova S.V., Olijniuk O.M. (2019) Rozvitok ta ocinka personalu jak sistemoutvorjujuchij element polipshennja rezultativnosti dijalnosti pidpriemstva v nestabilnix umovax [Development and evaluation of personnel as a system-forming element to improve the performance of the enterprise in unstable conditions]. *Priazovsky Economic Bulletin*. no. 1(12). pp. 82-89. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-12> (accessed: 12 December 2022).
11. Calko T.R., Nevmerzhytska S.M. (2019). Sistema klyuchovykh pokaznykiv efektyvnosti yak zaporuka efektyvnogo upravlinnja biznes-procesami v kompaniji [The system of key performance indicators as a guarantee of effective business process management in the company]. *Problems of system approach in economics*. no. 6 (74). pp. 160-167.
12. Chobitok V.I. (2019). Formuvannja sistemi ocinki personalu na pidpriemstvi: suchasni sistemi ta tehnologiji [Formation of personnel evaluation system at the enterprise: modern systems and technologies]. *Business Inform.* no. 5. pp. 192-196. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-5-192-196 (accessed: 12 December 2022).
13. Grigor'jeva O.V., Galajda T.O., Iskruk A.V. (2014). Formuvannja efektyvnoji sistemi ocinjuvannja personalu na pidpriemstvi [Formation of an effective system of personnel evaluation at the enterprise]. *Efficient economy*. no. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542> (accessed: 12 December 2022).