

УДК 331.108

Катерина Нікітенко (Україна)

JEL classification: D21

Катерина НІКІТЕНКО

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та фінансів,
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний
університет», Україна
E-mail: hersonka@ukr.net
ORCID: 0000-0001-8423-5605

© Катерина Нікітенко, 2020

Отримано: 02.02.2020 р.
Прорецензовано: 08.02.2020 р.
Рекомендовано до друку: 26.02.2020 р.
Опубліковано: 28.02.2020 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

АНОТАЦІЯ

Метою статті є проаналізувати систему оцінки персоналу та управління ним на аграрному підприємстві, а також удосконалити оцінювання системи управління персоналу досліджуваного підприємства. Предмет дослідження є процес удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві та розробка рекомендацій щодо методів відбору та збереження персоналу на досліджуваному підприємстві. В статті використано методу аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації. Проведено аналіз і оцінку існуючої системи управління персоналом на аграрному підприємстві, а саме вивчена система управління; проведено аналіз економічних показників ефективності діяльності організації; проаналізовано політику персоналу; оцінено склад ефективності кадрів на підприємстві;

Проаналізовано кадрову політику та виявлено проблеми в системі управління персоналом (основними проблемами є відсутність кадрового резерву та матеріального і нематеріального стимулювання працівників підприємства).

Також було запропоновано найефективніші заходи удосконалення системи оцінки управління персоналом, щодо усунення проблем в цій системі через впровадження методу 360° атестації. У результаті аналізу виявлено ряд проблем в системі організації, відбору, оцінки та управління персоналом, що доводить необхідність нововведення. Впровадження цієї зміни прибуткова і виправдана.

Нікітенко К. Удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 100-107.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.100>

Ключові слова: підприємство; персонал; управління; оцінка; система.

UDC 331.108

Kateryna Nikitenko (Ukraine)

JEL classification: D21

Kateryna NIKITENKO

*PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Economics and Finance,
Kherson State Agrarian University, Ukraine
E-mail: hersonka@ukr.net
ORCID: 0000-0001-8423-5605*

© Kateryna Nikitenko, 2020

Received: 02.02.2020
Revised: 08.02.2020
Accepted: 26.02.2020
Online publication date: 28.02.2020



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

IMPROVEMENT OF ASSESSMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AT THE AGRICULTURAL ENTERPRISE

ABSTRACT

The purpose of the article is to analyze the system of personnel evaluation and management at the agricultural enterprise, as well as to improve the evaluation of the personnel management system of the researched enterprise. The subject of the research is the process of improving the system of personnel evaluation at the enterprise and the development of recommendations on methods of selection and retention of personnel at the researched enterprise. The method of analysis, synthesis, generalization, systematization is used in the article. The analysis and assessment of the existing personnel management system at the agricultural enterprise is carried out, namely the management system is studied; the analysis of economic indicators of efficiency of activity of the organization is carried out; personnel policy is analyzed; the composition of personnel efficiency at the enterprise is estimated;

Personnel policy is analyzed and problems in the personnel management system are revealed (the main problems are the lack of personnel reserve and material and intangible incentives for employees of the enterprise).

It was also proposed the most effective measures to improve the evaluation system of personnel management, to eliminate problems in this system through the introduction of the method of 360o certification. The analysis revealed a number of problems in the system of organization, selection, evaluation and management of personnel, which proves the need for innovation. The introduction of this change is profitable and justified.

Nikitenko, K. (2020). Improvement of assessment of the personnel management system at the agricultural enterprise. *Economic analysis*, 30 (1, Part 2), 100-107.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.100>

Keywords: enterprise; personnel; management; evaluation; system.

Вступ

Наприкінці ХХ ст. персонал почали розглядати як основний ресурс підприємства. Для успіху діяльності організації, для підвищення ефективності діяльності підприємства на сьогоднішній день набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури. Відповідність працівника професійним та кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає, посилює необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури працюючого персоналу, враховуючи при цьому сучасні аспекти роботи з персоналом підприємства: визначення наявних знань, умінь та навичок; виявлення потенціалу; врахування психологічних та особистісних характеристик кожного співробітника.

Це може бути втілене при забезпеченні професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх факторів – це характер продукції, яка випускається на підприємстві, технології та організації виробництва; під впливом зовнішніх факторів – це демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характеру ринку праці.

Система оцінки персоналу в умовах певного підприємства матиме низку відмінних особливостей, оскільки вона повинна відображати та враховувати такі фактори, як цілі підприємства, стан навколишнього середовища, організаційну структуру, традиції й культуру підприємства, характеристики персоналу.

Сучасні тенденції глобалізації та інтеграції, що проникають в усі ланки життєдіяльності в Україні, обумовлюють більш прискіпливе вивчення людського капіталу. Обґрунтовуючи його як один із ключових факторів, що безпосередньо визначає ці процеси. Отже на перше місце виходять питання щодо управління персоналом та оцінку його діяльності і кадрового потенціалу.

В зв'язку з наведеною вище інформацією необхідна нова концепція управління персоналом, роль якого суттєво змінюється. Працівники із пасивного виконання перетворюються на активного учасника виробництва. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал на його розвиток, вважаються як формування людського капіталу.

Мета статті

Мета статті – проаналізувати систему оцінки персоналу та управління ним на аграрному підприємстві, а також удосконалити оцінювання системи управління персоналу досліджуваного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Оцінка персоналу є однією з важливих складових системи управління персоналом. Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу для збереження конкурентоспроможних працівників, які здатні забезпечити розвиток підприємства. А також звільнення організації від персоналу, що не відповідає вимогам стратегії даного підприємства. Для працівників об'єктивно проведена оцінка діяльності дає можливість мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу та значною мірою впливає на мотивацію їх подальшої трудової діяльності.

Дослідженню системи оцінювання персоналу підприємства присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених на роботи яких спирається дослідження даної дипломної роботи, зокрема це: Балабанова Л. В., Грішнова О. А., Дмитренко Г. А., Завиновська Г. Т., Крушельницька О. В., Стахів О. А., Хруцкий В. Є. та інші, які розглядали такі аспекти: ефективність оцінювання персоналу, принципи, на яких повинен ґрунтуватися цей процес, показники, що визначають систему оцінки та інші. Проте багатогранність та необхідність використання системного підходу до цієї проблеми, потребує подальших досліджень для ефективного використання системи оцінювання персоналу підприємства.

Отже, оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом підприємства. Вона тісно пов'язана з усіма його процесами, впливає на ефективність діяльності співробітників і результативність функціонування та розвитку в цілому.

Для дослідження обрано аграрне підприємство Херсонської області. Для уникнення дискусійних питань, автором замінено юридичну назву підприємства на Підприємство 1.

Система оцінки результативності праці забезпечує точні і достовірні дані. Чим вона суворіше, тим вище ймовірність отримати такі дані.

Ефективна оцінка персоналу має дуже велике значення, надаючи собою основу для багатьох процедур: прийому на роботу, внутрішні переміщення, висування на підвищення, винагороду, моральне стимулювання, тощо.

На Підприємстві 1 існують наступні види підготовки кадрів:

- працівників, яких прийняли на роботу;
- навчання робітників на робочому місці;
- навчання працівників з відривом від виробництва;
- навчання за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

Оцінимо склад та ефективність кадрів (персоналу) Підприємства 1 за такими показниками:

- коефіцієнт обороту з приймання персоналу;
- коефіцієнт обороту з вибуття;
- коефіцієнт плинності кадрів;

- коефіцієнт постійності складу персоналу на підприємстві.

Вихідні дані для оцінювання складу та ефективності кадрів наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 . Вихідні дані для оцінки кадрів на підприємстві

Показник	Значення за роками		
	2017	2018	2019
1. Середньорічна чисельність працюючих, чол.	46	41	30
2. Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	15	15	9
3. Кількість працівників, що звільнились, чол.	9	6	2
4. Кількість працівників, яких звільнили за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	2	1	0
5. Кількість працівників, що працювали весь рік, чол.	22	20	19
6. Жінок	7	4	1
7. Чоловіків	39	37	29
8. Спеціалістів	20	19	10
9. Фахівців без вищої освіти	26	22	20

Розраховані результати відображено в таблиці 2.

Таблиця 2. Показники ефективності використання персоналу

Показник	Значення за роками		
	2017	2018	2019
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	0,326	0,366	0,3
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,196	0,146	0,067
Коефіцієнт плинності кадрів	0,043	0,024	0
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,478	0,488	0,633

Отримані дані свідчать про неефективне використання кадрів підприємства.

Спадаюча тенденція постійності складу, але тенденція плинності кадрів також спадає, це означає, що підприємство може покращити своє становлення.

На Підприємстві 1 потрібно:

- забезпечити ефективність виробництва;
- покращити систему управління персоналу;
- зацікавити працівників в роботі;
- створити здоровий клімат в колективі.

Розрахуємо склад кадрів у таблиці 3.

Отже, спостерігаємо тенденцію до того, що на підприємстві фахівців без вищої освіти набагато більше, ніж дипломованих спеціалістів.

Це визначає специфіку підприємства – більше роботи для фахівців робочого спрямування, а це середня технічна освіта і базова вища.

Чоловіків на підприємстві більше, ніж жінок. Відсоток переваги великий та постійний.

Це пояснюється тим, що виробничі відділи здебільшого «чоловічі».

Також можемо розглянути основні економічні показники ефективності діяльності Підприємства 1.

Основні економічні показники Підприємства 1 наведено у таблиці 4.

Щоб визначити ефективність системи управління персоналом, потрібно визначити показники, що дозволяють виробити таку оцінку.

Оцінка функціонування управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірів витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період. Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей.

Ефективність управління персоналом визначається виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ним функцій. Для визначення ступеня ефективності управління персоналом необхідні відповідні критерії та показники. При виборі критеріїв оцінки слід враховувати, по-перше, для вирішення якихось конкретних завдань використовуються результати оцінки і, по-друге, для якої категорії працівників встановлюються критерії, враховуючи, що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності. В якості критеріїв в області ефективності управління

персоналом можуть виступати виконання встановлених норм виробітку або обслуговування при належній якості роботи і зниження витрат, що

виникають через підвищену плінності персоналу, необґрунтованих простоїв та інші [9, с. 63-68].

Таблиця 3. Склад кадрів на Підприємстві 1

Показники	Значення за роками					
	2017	%	2018	%	2019	%
1. Середньорічна кількість працюючих	46	100	41	100	30	100
2. Жінок	7	15,2	4	9,8	1	3,3
3. Чоловіків	39	84,8	37	90,2	29	96,7
4. Спеціалістів	20	43,5	19	46,3	10	33,3
5. Фахівців без вищої освіти	26	56,5	22	53,7	20	66,7

Таблиця 4. Основні економічні показники ефективності діяльності

Показник	Значення
Рентабельність	25,4%
Норма прибутку	43,7%
Фондоозброєність	313,3 грн.
Продуктивність праці	5551,9 грн.

При цьому оцінка ефективності управління персоналом складається з двох компонентів: економічної ефективності, що характеризує досягнення цілей підприємства шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів, та соціальної ефективності, що характеризує ступінь очікування потреб та інтересів працівників.

В якості показника, що характеризує економічну ефективність управління персоналом, приймають середньорічне вироблення на одного працівника як відношення середньорічного обсягу реалізації підрозділу до середньооблікової чисельності персоналу. На користь його вибору говорить те, що цей показник продуктивності праці може служити наскрізним для всіх підприємств і методика його розрахунку загальноовизнана.

Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, є коефіцієнт плінності. Цей показник відображає динаміку персоналу організації і також побічно впливає на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом. Підвищена плінність може дорого обходитися організації. Слід більш ретельно підходити до аналізу причин, за якими люди залишають організацію.

Природна плінність (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Зайва плінність (понад 5% на рік) викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі.

Зайва плінність персоналу, за даними соціологічних досліджень, негативно позначається

на моральному стані працівників, що залишилися, на їх трудову мотивацію і відданість організації [3].

За розрахунками таблиці 3 плінність кадрів організації Підприємство 1 за 2019 рік складає нуль. Це означає, що дане підприємство має стабільний і постійний склад персоналу.

З одного боку це позитивно впливає на психологічний стан персоналу, на взаємозв'язки у колективі, а отже це і на продуктивність праці всього підприємства в цілому.

З іншого боку – відсутність плину кадрів може призвести до застаріння усіх систем роботи організації. З приходом нових кадрів на підприємство приходять нові технології, нове мислення, нові ідеї, що прямо впливає на розвиток даного підприємства.

Отже, Підприємству 1 потрібно обрати іншу, більш альтернативну систему набору персоналу, його оцінки та безпосередньо управління ним. Пропонується спробувати впровадити систему оцінки 360⁰ атестації, яка сприятиме збільшенню продуктивності праці. Адже на сьогоднішній день спостерігається тенденція зниження чисельності персоналу та відсутності його оновлення, що негативно впливатиме на майбутній розвиток підприємства.

Таким чином, проаналізувавши діяльність Підприємства 1, можна сказати, що на даному підприємстві приділяється мало уваги щодо покращення системи управління персоналом. Тому для ефективного стимулювання зацікавленості персоналу в підвищенні результативності функціонування підприємства, необхідно внести в діючу систему управління персоналом деякі корективи.

Цього можна досягти при впровадженні нових форм морального, соціально-психологічного, творчого та матеріального стимулювання:

- необхідно, щоб стимули, які використовує підприємство, були доступні для всіх робітників, а умови стимулювання були демократичними;

- керівнику слід більше уваги приділяти поєднанню моральних та матеріальних стимулів.

В ході проведеного дослідження підприємству були запропоновані пропозиції щодо поліпшення управління персоналом, данні наведені у таблиці 5.

Таблиця 5. Пропозиції щодо поліпшення управління персоналу

Пропозиція	Сутність	Ефект
Система медичного страхування	Страховання працівників, підвищення якості медичного обслуговування, оплачуванні лікарняні.	Співробітники будуть зацікавлені у роботі на підприємстві, оскільки можуть безкоштовно, оплачуючи страховкою, лікуватися.
Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання	Визначення норм праці, аналіз та оцінка роботи кожного співробітника.	Дає можливість визначити чи переробляють співробітники, визначає кількість прогулів, можливість преміювання кращого співробітника місяця.
Направлення персоналу на підвищення рівня освіти	Направлення співробітників на курси підвищення кваліфікації.	Забезпечує високий рівень знань працівників та нововведень у їх діяльності, що в свою чергу призводить до ефективної роботи співробітників та розвиток підприємства.
Покращення системи відбору, оцінки та адаптації нових працівників	Встановлення адаптаційного періоду для нових працівників, призначення куратора для новачка, корпоративи для співробітників.	Зменшує ризики неправильної роботи новачків, скорочує рівень адаптації та допомагає влитися у колектив, що дає змогу новому співробітнику продуктивно працювати не витрачаючи час на непорозуміння у колективі.

Таким чином, запропоновані шляхи удосконалення системи управління персоналом підприємства допоможуть покращити не тільки ефективність роботи персоналу, а й вплинуть на ефективність діяльності підприємства Підприємство 1.

Обґрунтовано, що для вдосконалення системи оцінки персоналу доцільно впровадити оцінку методом 360 градусів, оскільки з точки зору фінансових витрат та ступеня охоплення працівників він є більш привабливим для підприємства.

Експериментальним методом оцінки персоналу на підприємстві Підприємство 1 є «360-градусна» атестація. Фахівці в галузі оцінки персоналу вважають цей метод найбільш прогресивним, але в той же час і найбільш організаційно складним. Метод застосовується для окремих кадрових завдань і як доповнення до основної системи оцінки. Головна його особливість полягає у принциповій відмінності від традиційної системи оцінки за моделлю «керівник-підлеглий», коли в ролі експерта виступає одна людина. При «360-градусної» атестації експертами є група людей, щодня працює з оцінюваним співробітником і

володіє великою кількістю інформації, необхідної керівнику для прийняття рішень: колеги, керівники, підлеглі, клієнти, партнери, консультанти.

Таким чином, метод «360-градусної» атестації передбачає більш широкий погляд на ефективність роботи співробітників і дозволяє підвищити об'єктивність оцінки шляхом збору інформації з різних джерел.

Проте використання «360-градусної» атестації може призвести до виникнення ряду проблем (складність обробки даних, залучення великої кількості людей в заповнення оціночних форм і т. д.), з чого випливає, що така оцінка повинна застосовуватися в специфічних ситуаціях (наприклад, значна зміна в кар'єрі або роботі; масштабна реорганізація в команді або компанії в цілому (коли ставляться нові цілі або критерії ефективності), отримання об'єктивних відомостей про проблему працівника, підготовка кадрового резерву).

Таким чином буде доцільним використання 360 градусної атестації на підприємстві Підприємство 1, що забезпечить ефективну оцінку управління персоналу, завдяки залученню до процесу не тільки керівників і підлеглих, а й клієнтів, партнерів та

www.econa.org.ua

колег. Все це дозволить більш ефективно використовувати потенціал працівників для досягнення поставлених цілей.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведено аналіз і оцінку існуючої системи управління персоналом на аграрному підприємстві, а саме вивчена система управління; проведено аналіз економічних показників ефективності діяльності організації; проаналізовано політику персоналу; оцінено склад ефективності кадрів на підприємстві;

Проаналізовано кадрову політику та виявлено проблеми в системі управління персоналом

(основними проблемами є відсутність кадрового резерву та матеріального і нематеріального стимулювання працівників підприємства).

Також було запропоновано найефективніші заходи удосконалення системи оцінки управління персоналом, щодо усунення проблем в цій системі через впровадження методу 360° атестації. У результаті аналізу виявлено ряд проблем в системі організації, відбору, оцінки та управління персоналом, що доводить необхідність нововведення. Впровадження цієї зміни прибуткова та виправдана.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михайлова Л. І. Сучасні проблеми та перспективи кадрового забезпечення ЗЕД в аграрному секторі економіки. *Сучасні проблеми та перспективи міжнародної інтеграції аграрного сектору економіки України*. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції та П'ятнадцятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників, Київ, 14 травня 2015 р. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2015. 596 с. С. 220-224.
2. Erasmus+ – программа Европейского Союза. URL: <http://erasmusplus.org.ua>.
3. SABIT – міжнародна програма стажувань при Міністерстві Торгівлі США. URL: <http://www.sabitprogram.org/index.php?option=displaypage&Itemid=50&op=page&SubMenu>.
4. Про професійний розвиток працівників: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
5. Прошак Г. В. Нормативно-правове забезпечення розвитку людського капіталу як чинник економічної безпеки України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. серія економічна. 2011. Вип. 2. С. 10-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2011_2_4.
6. Мазна Т. О. Проблеми розвитку трудових ресурсів в умовах глобалізації. Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи та пріоритети розвитку людського капіталу в умовах глобалізації». *Управління розвитком*. Збірник наукових статей. No 4, 2006 р. Харків. Вид. ХНЕУ, 2006. С. 13–15.
7. Коpecь Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. No 720: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 30–37.
8. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (53). 2019. С. 116-125. URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/6>.

REFERENCES

1. Mykhaylova, L. I. (2015). Modern problems and perspectives of personnel provision of foreign economic activity in the agrarian sector of the economy. *Suchasni problemy ta perspektivy mizhnarodnoyi intehratsiyi aharnoho sektoru ekonomiky Ukrayiny*. [Modern Problems and Prospects of International Integration of the Agrarian Sector of the Ukrainian Economy]. Proceeding of the collection of materials of the International scientific-practical conference and the Fifteenth Annual Meeting of the All-Ukrainian Congress of Scientists of the Economists-Agrarians. Kyiv, May 14, 2015 /in Lupenko, Yu. O., Hadzalo, Ya. M., Demyanenko, M. Ya. ed. NNTs «IAE». 596 p. pp. 220-224.
2. Erasmus + is a program of the European Union. Retrieved from: <http://erasmusplus.org.ua>.
3. ABIT is an internship program under the US Department of Commerce. Retrieved from: <http://www.sabitprogram.org/index.php?option=displaypage&Itemid=50&op=page&SubMenu>.
4. Pro profesynnyy rozvytok pratsivnykiv. *Zakon Ukrayiny* [On professional development of workers. Law of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
5. Proshak, H. V. (2011). Regulatory and legal framework for the development of human capital as a factor of economic security in Ukraine. *Naukovyy visnyk L'vivskoho derzhavnoho universytetu vntrishnikh sprav*, 2, 10-18. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2011_2_4.
6. Mazna, T. O. (2006). Problems of development of labor resources in the conditions of globalization. International scientific and practical conference «Perspectives and priorities of development of human capital in the conditions of globalization». *Upravlinnya rozvytkom*, 4, 13–15.

www.econa.org.ua

7. Kopets', H. R. (2011). Topical problems of formation and development of personnel of enterprises. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnikha»*, 720, 30–37.
8. Zhosan, H. V., & Kyrychenko, N. V. (2019). Current trends in the formation of an effective system of personnel evaluation at the enterprise [Suchasni tendentsii formuvannia efektyvnoi systemy otsinky personalu na pidpriemstvi]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1 (53), 116-125. Retrieved from:
<http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/6>.