



УДК 331.338

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-308-318](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-308-318)

**Літинська Валентина Анатоліївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Хмельницький національний університет, Україна, 29016, місто Хмельницький, Інститутська, будинок 11, 4-517, тел.: (096) 986-74-93, <https://orcid.org/0000-0001-9272-4118>

## **ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЙОГО КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ**

**Анотація.** В сучасних умовах значення та необхідність оцінки персоналу з метою визначення перспектив кар'єрного просування визначають актуальність нашого дослідження, оскільки вітчизняні підприємства часто стикаються з формалізмом у процесі оцінки персоналу та недостатнім розумінням важливості оцінки та розвитку персоналу.

Як свідчить аналіз існуючих проблем по даній тематиці, на сьогоднішній день невивченими залишаються теоретико-методологічні підходи до самого процесу оцінки персоналу, зокрема оцінки ділових та особистісних якостей персоналу. Відповідно, у даній статті запропоновано проводити оцінку ділових та особистісних якостей працівників підприємства з метою їхнього стрімкого кар'єрного розвитку за такими етапами: встановлення оптимальної кількості показників, необхідних для об'єктивної оцінки ділових та особистісних якостей персоналу; визначення конкретних показників для оцінки ділових та особистісних якостей працівників; розробка методу оцінки ділових та особистісних якостей у працівників підприємства; встановлення критеріїв бальної оцінки цих показників; розрахунок індивідуального коефіцієнта кар'єрного зростання для кожного працівника підприємства; аналіз результатів оцінки та визначення перспектив кар'єрного розвитку працівників підприємства.

Крім того, за підсумками наукового дослідження був розроблений індивідуальний коефіцієнт кар'єрного просування працівника підприємства, який дозволяє оцінити потенціал та можливості кожного працівника у контексті його подальшого кар'єрного розвитку на підприємстві.

Відповідно, визначені три варіанти кар'єрного просування на основі отриманої величини індивідуального коефіцієнта кар'єрного просування: підвищення по посаді, залишення на займаній посаді та невідповідність займаній посаді.

Зазначені варіанти кар'єрного розвитку допомагають підприємству ефективно управляти кар'єрним розвитком свого персоналу, сприяючи





виробленню об'єктивних та справедливих рішень щодо подальшої кар'єри кожного працівника.

**Ключові слова:** персонал, оцінка, ділові та особистісні якості, кар'єрний розвиток, підприємства.

**Litynska Valentyna Anatoliyivna**, Ph. D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of marketing, Khmelnytsky National University, Ukraine, 29016, Khmelnytsky, Institutional, building 11, office 4-517, tel.: (096) 986-74-93, <https://orcid.org/0000-0001-9272-4118>

### ASSESSMENT OF STAFF OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF HIS CAREER DEVELOPMENT

**Abstract.** In modern conditions, the importance and necessity of personnel evaluation in order to determine career advancement prospects determine the relevance of our research, as domestic enterprises often face formalism in the personnel evaluation process and insufficient understanding of the importance of personnel evaluation and development.

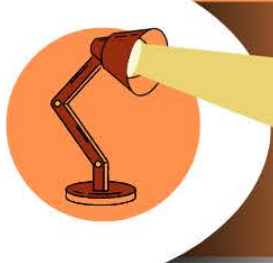
As evidenced by the analysis of existing problems on this topic, the theoretical and methodological approaches to the personnel evaluation process itself, in particular the assessment of business and personal qualities of the personnel, remain unexplored today. Accordingly, this article proposes to evaluate the business and personal qualities of the company's employees for the purpose of their rapid career development at the following stages: establishing the optimal number of indicators necessary for an objective assessment of the business and personal qualities of the staff; determination of specific indicators for assessing the business and personal qualities of employees; development of a method for assessing business and personal qualities of company employees; establishment of scoring criteria for these indicators; calculation of the individual career growth rate for each employee of the enterprise; analysis of assessment results and determination of prospects for career development of the company's employees.

In addition, based on the results of the scientific research, an individual coefficient of career advancement of an enterprise employee was developed, which allows assessing the potential and capabilities of each employee in the context of his or her further career development at the enterprise.

Accordingly, three options for career advancement have been identified based on the obtained value of the individual career advancement coefficient: promotion, retention in the current position, and inconsistency with the current position.

These options for career development help an enterprise to effectively manage the career development of its staff, contributing to the development of objective and fair decisions regarding the future career of each employee.





**Keywords:** pension agency, mechanisms of social protection of citizens, accumulative pension funds, social insurance of the population.

**Постановка проблеми.** Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. Але, на жаль, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм професійних здібностей персоналу, показує ділові та особистісні якості та перспективні можливості співробітників. Саме тому, в даному дослідженні слід виокремити наступні завдання:

- розробити поетапну схему процесу оцінки ділових та особистісних якостей працівників підприємства;
- визначити оптимальну кількість показників, необхідних для об'єктивної оцінки ділових та особистісних якостей персоналу;
- запропонувати формулу розрахунку індивідуального коефіцієнта кар'єрного зростання для кожного працівника підприємства.
- визначити можливі перспективи кар'єрного розвитку працівників підприємства на основі результатів оцінки ділових та особистісних якостей працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу проблемі оцінки персоналу і значення її в плануванні та розвитку персоналу висвітлено в працях наступних вчених: Бучинської Т.В. [8], Лобзи А.В. [4], Лойко І.Г. [5], Малтиз В.В. [6], Харун О.А. [7]. Окремі питання оцінки персоналу досліджувались закордонними вченими: Septifani, Riska, Panji Deoranto, Tiyas Widya Armada [9], Cholil, Saifur Rohman [10], та ін.. Однак питання взаємозв'язку результатів оцінки ділових та особистісних якостей працівників із подальшим їхнім кар'єрним просуванням не відображено в роботах науковців, а тому потребує подальшого дослідження.

**Мета статті** – розробка поетапної схеми процесу оцінки ділових та особистісних якостей працівників підприємства, яка дозволить ефективно проводити оцінку зазначених якостей персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведення оцінки ділових та особистісних якостей персоналу підприємства дозволяє вирішити цілу низку завдань [1-8]:

- виявити сильні та слабкі сторони працівників, їхні можливості та здібності, що нададуть можливість ефективно планувати кар'єру персоналу та позитивно впливати на перспективи її розвитку;
- виявити недоліки та помилки, які допускають працівники підприємства під час виконання своїх посадових обов'язків та знайти шляхи їх усунення;
- виявити у працівників позитивні ділові та особистісні якості та сприяти їхньому розвитку;





- ефективно впливати на мотивацію працівників;
- приймати рішення про кар'єрне просування персоналу.

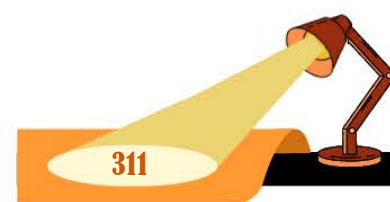
Виходячи із мети подальшого кар'єрного розвитку оцінку персоналу підприємства доцільно розглядати як складний та багатогранний процес визначення рівня ділових та особистісних якостей працівника, за результатами якого проводиться управління його кар'єрним просуванням в межах підприємства [9-10].

На основі аналізу різних наукових підходів до питання оцінки ділових та особистісних якостей працівників підприємства та з метою їхнього стрімкого кар'єрного розвитку пропонується оцінку проводити за такими етапами:

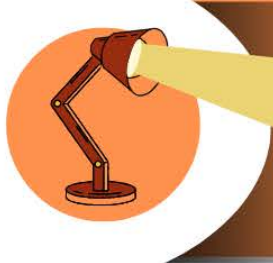
1. Встановлення оптимальної кількості показників, необхідних для об'єктивної оцінки ділових та особистісних якостей персоналу.
2. Визначення конкретних показників для оцінки ділових та особистісних якостей працівників.
3. Розробка методу оцінки ділових та особистісних якостей у працівників підприємства.
4. Встановлення критеріїв бальної оцінки цих показників.
5. Розрахунок індивідуального коефіцієнта кар'єрного зростання для кожного працівника підприємства.
6. Аналіз результатів оцінки та визначення перспектив кар'єрного розвитку працівників підприємства.



Рисунок 1. Поетапна схема процесу оцінки ділових та особистісних якостей працівників підприємства







На першому етапі необхідно визначити оптимальну кількість показників, необхідних для об'єктивної оцінки ділових та особистісних якостей персоналу, оскільки існує великий вибір показників для оцінки, використання всього комплексу недоцільно. Це пояснюється тим, що розподілити увагу на безліч критеріїв розпорошує загальну оцінку персоналу. Крім того, оцінка великої кількості показників вимагає значних зусиль на збір і обробку даних.

Для визначення оптимальної кількості показників для оцінки ділових та особистісних якостей персоналу підприємства потрібно проаналізувати результати анкетування персоналу промислових підприємств Хмельницької області та провести розрахунок середньозважених величин. Напрямки кар'єрного росту для різних категорій персоналу, може відрізнятись за кількістю показників для оцінки.

Наприклад, для керівника оптимальна кількість ділових показників може коливатися від 2 до 5, а особистісних – від 1 до 4. Далі, потрібно обчислити середньозважені величини для визначення оптимальної кількості показників для оцінювання. Для цього, можна використати метод вагових середніх коефіцієнтів, при цьому вага кожного може бути визначена відповідно до важливості кожного показника. Після цього можна визначити середню кількість показників, яка найкраще відображає комплексну оцінку ділових та особистісних якостей персоналу підприємства.

Оскільки, середньозважена кількість балів є важливою метрикою для оцінки ділових та особистісних якостей персоналу підприємства. Ця величина визначається як середнє значення по всіх показниках, які використовуються для оцінки, з урахуванням їхньої вагомості.

Формула для розрахунку середньозваженої кількості балів виглядає наступним чином:

$$K_{сзв} = \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n K_i \cdot \varphi_j}{\sum_{j=1}^m \varphi_j}, \quad (1)$$

де  $\varphi_j$  – чисельність працівників по кожній  $j$ -тій групі, яка отримала однакову кількість балів під час проведення оцінки ділових та особистісних якостей персоналу підприємства;

$K_i$  – фактична кількість балів, яку під час оцінки ділових та особистісних якостей отримав працівник за кожним  $i$ -тим показником, бал;

$j = 1 \dots m$  – кількість  $j$ -тих груп працівників, які за результатами оцінки ділових та особистісних якостей персоналу підприємства отримали однакову кількість балів.





Керуючись вищенаведеною формулою необхідно провести розрахунок середньозваженої величини для визначення ділових якостей персоналу підприємства:

$$K_{сзв} = \frac{3 \cdot 2 + 3 \cdot 3 + 1 \cdot 4 + 1 \cdot 5}{3 + 3 + 1 + 1} = 3 \text{ (показники)}$$

Отже, згідно з проведеними розрахунками оптимальної кількості показників для оцінювання ділових та особистісних якостей персоналу за напрямом кар'єрного просування керівника можна зробити наступні висновки: 3 ділові якості та 3 особистісні.

Ці результати базуються на розрахунках середньозважених величин для кожного напрямку кар'єрного росту, що враховують значимість кожного аспекту ділових та особистісних якостей.

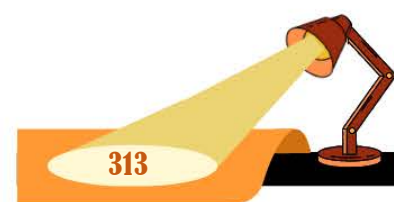
Важливо зазначити, що ці показники можуть бути адаптовані залежно від конкретної посади та специфіки підприємства. Зміни в кількості показників можуть виникати через особливості функціонування підприємства та вимоги посади.

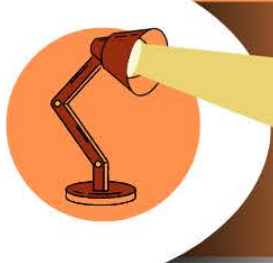
На другому етапі оцінювання ділових та особистісних якостей персоналу підприємства проводиться визначення показників, за допомогою яких доцільно здійснювати оцінку цих якостей.

Для цього було проведено відповідне дослідження на підприємствах Хмельницької області. Респондентам було задано запитання про те, за якими показниками слід оцінювати ділові та особистісні якості працівників.

Результати дослідження дозволили виокремити наступні показники, які доцільно використовувати для оцінювання ділових та особистісних якостей працівників підприємства, що претендують на кар'єрне зростання: самостійність у роботі, професійні знання, рівень освіти, комунікативні здібності, досвід практичної роботи, аналітичні здібності, здатність до цілеспрямованості та складання планів дій, здатність до саморозвитку, увага до підлеглих, відповідальність, енергійність, рівень раціоналізаторської діяльності, швидкість прийняття управлінських рішень, організаторські здібності, мотивація підлеглих, лідерські здібності, проведення індивідуальних бесід із підлеглими, трудова мораль, ініціативність та підприємливість, емоційність.

Крім того, що стосується працівників, які спрямовані на стрімкий кар'єрний ріст, доцільно використовувати такі показники для оцінки їхніх ділових та особистісних якостей як: професійні знання, творчість у роботі, досвід практичної роботи, рівень освіти, самостійність у роботі, професійно-кваліфікаційний рівень, якість роботи, оперативність у виконанні завдань, здатність до інноваційної діяльності, відповідальність, рівень трудової дисципліни, здатність до винахідництва, ритмічність роботи, продуктивність праці, обсяг виконаної роботи, соціально-психологічний клімат у колективі, надійність.





У таблиці 1. Наведена типова структура показників для оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу (напряму кар'єрного просування керівника).

Таблиця 1 – Структура показників для оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу (напряму кар'єрного просування керівника)

Показники	Питома вага показника, %
1. Професійні знання	20,89
2. Досвід практичної роботи	19,71
3. Самостійність під час прийняття управлінських рішень	14,60
4. Аналітичні здібності	13,25
5. Організаторські здібності	9,64
6. Відповідальність	8,63
7. Комунікативні якості	7,50
8. Лідерські здібності	5,78
Всього	100

На третьому етапі визначається метод оцінки показників ділових та особистісних якостей персоналу підприємства. На основі аналізу сучасної економічної літератури виявлено, що оптимальним для такого оцінювання є бальний метод. Цей метод використовує бальну шкалу з визначеними межами, які є відомими експертам. У даному випадку, експерти мають однакову вагу, що дозволяє їм бути рівноправними у процесі оцінки.

Відповідно, можна запропонувати наступну схему розрахунку бального методу:

1. Високий рівень (оцінка «відмінно») – 3 бали – відповідає високим вимогам в показниках ділових та особистісних якостей персоналу підприємства.
2. Середній рівень (оцінка «добре») – 2 бали – відповідає середнім вимогам в показниках ділових та особистісних якостей персоналу підприємства.
3. Низький рівень (оцінка «задовільно») – 1 бал – відповідає низьким вимогам в показниках ділових та особистісних якостей персоналу підприємства.

На цьому етапі важливо визначити ознаки бальної оцінки для кожного з вказаних показників ділових та особистісних якостей персоналу. Це дозволить однозначно оцінювати рівень кожної якості та забезпечити об'єктивність процесу оцінювання. Приклад ознак бальної оцінки для показників якостей керівника (табл. 2).

Ці ознаки бальної оцінки ділових та особистісних якостей дозволять здійснювати об'єктивну оцінку кожного показника та забезпечити консистентність у процесі оцінювання ділових та особистісних якостей персоналу підприємства.





Крім того, ці ознаки бальної оцінки забезпечать систематичний та об'єктивний процес оцінки ділових та особистісних якостей персоналу за тим чи іншим напрямом кар'єрного просування персоналу. Вони можуть бути адаптовані залежно від конкретних потреб та особливостей підприємства, а також специфіки займаних посад та функцій працівників.

Таблиця 2 – Фрагмент бальної оцінки окремих показників

2. Лідерські здібності	2.1 Керівник володіє такими якостями: наполегливість, майстерність, обдарованість, гарна пам'ять, гостра увага, продуктивне мислення. Не зупиняється у своєму трудовому розвитку, завжди прагне до вдосконалення. Спосіб життя керівника передбачає тісне поєднання трудової кар'єри та особистого життя.	«відмінно»
	2.2 Спосіб трудового життя керівника передбачає поєднання його кар'єрного розвитку та частково особистого життя. Керівник володіє певними якостями, якими повинен володіти лідер: майстерність, добра пам'ять, зосередженість та направленість на досягнення поставленої мети. Ніколи не зупиняється на досягнутому.	«добре»
	2.3 Лідерські здібності у керівника розвинені не належним чином, про це свідчить відсутність у нього таких якостей як: гарна пам'ять, гостра увага та продуктивне мислення. Керівник намагається постійно щось вдосконалювати та досягнути певних результатів, однак йому це не завжди вдається.	«задовільно»
3. Самостійність під час прийняття управлінських рішень	3.1 Керівник швидко вивчає ситуацію, яка склалась та приймає рішення. Значну увагу під час прийняття будь-якого рішення приділяє його теоретичній обґрунтованості. Керівник повністю бере на себе відповідальність за результати прийнятих рішень. Слід відмітити самостійність дій керівника під час прийняття рішень.	«відмінно»
	3.2 Теоретична обґрунтованість рішення, яке приймається, відіграє незначну роль для керівника. Він частково бере на себе відповідальність за результати прийнятих рішень. Рішення приймаються швидко та у більшості випадків якісно. Під час прийняття рішень відчутна самостійність та лише інколи допомога колег та підлеглих.	«добре»
	3.3 Прийняття будь-якого рішення дається керівнику не завжди вдало. Теоретичній обґрунтованості рішення керівник не приділяє належної уваги. Він лише в окремих випадках бере на себе відповідальність за результати прийнятих рішень. Прийняття рішень відбувається у повільному режимі та відчутна стороння допомога під час прийняття більшості рішень.	«задовільно»

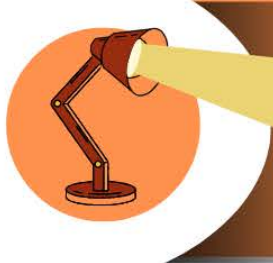
Наступним етапом проведення оцінки ділових та особистісних якостей працівників є розрахунок індивідуального коефіцієнта кар'єрного просування для кожного працівника підприємства. Даний коефіцієнт дозволяє оцінити потенціал та можливості кожного працівника у контексті його подальшого кар'єрного розвитку на підприємстві.

Для обчислення індивідуального коефіцієнта кар'єрного просування можуть використовуватись різноманітні методи та критерії, залежно від конкретних цілей та завдань підприємства. Однак, загальний підхід полягає у врахуванні ділових та особистісних якостей працівника, а також його досягнень та результатів роботи.

Результати дослідження, яке визначило показники для оцінки якостей персоналу, є важливими для визначення об'єктивних критеріїв для розрахунку







кар'єрного просування. Це дозволяє забезпечити справедливі та обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку працівників та забезпечення ефективного управління персоналом на підприємстві.

Так, індивідуальний коефіцієнт кар'єрного просування персоналу підприємства доцільно визначати за формулою:

$$K_{кп} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{K_{сзв}}, \quad (2)$$

де  $K_{кп}$  – індивідуальний коефіцієнт кар'єрного просування персоналу підприємства;

$K_i$  – фактична кількість балів, яку під час оцінки ділових та особистісних якостей отримав працівник за кожним  $i$ -тим показником, бал;

$i = 1 \dots n$  – кількість показників, які використовується під час оцінювання ділових та особистісних якостей працівників підприємства;

$K_{сзв}$  – середньозважена кількість балів, яку отримали працівники під час проведення оцінки ділових та особистісних якостей, бал (формула 1).

Завершальний етап процесу оцінки ділових та особистісних якостей персоналу підприємства включає підведення підсумків та визначення перспектив кар'єрного розвитку кожного працівника. На основі цього оцінювання можуть бути визначені три варіанти кар'єрного розвитку:

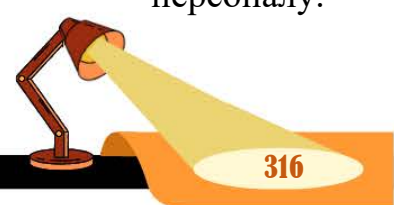
1. Якщо індивідуальний коефіцієнт кар'єрного просування ( $K_{кп}$ ) більше 1, то приймається рішення про подальше просування працівника по службових сходинках. Це означає, що працівник має великий потенціал для подальшого розвитку і йому можуть бути запропоновані вищі посади або більш відповідальні обов'язки.

2. Якщо  $K_{кп}$  дорівнює 1, це означає, що працівник залишається на своїй поточній посаді, і питання щодо його подальшого просування вирішується за результатами майбутніх оцінок його ділових та особистісних якостей.

3. Якщо  $K_{кп}$  менше 1, то це може свідчити про те, що працівник не відповідає займаній посаді. У цьому випадку може бути прийняте рішення про переведення на іншу посаду або надання можливості пройти курси підвищення кваліфікації, щоб покращити свої навички і здатності.

Зазначені варіанти кар'єрного розвитку допомагають підприємству ефективно управляти кар'єрним розвитком свого персоналу, сприяючи виробленню об'єктивних та справедливих рішень щодо подальшої кар'єри кожного працівника.

Отже, управління персоналом неможливе без технологій та інструментарію, завдяки яким здійснюються дуже тонкі процедури відбору, конкурсів, атестацій тощо. Найбільш важливими із них є критерії відбору та оцінки персоналу.





Звичайно, що для всіх категорій посад не може бути єдиних критеріїв, єдиної системи оцінки, але враховуючи зміст критеріїв, обумовлених спеціалізацією посад, можуть для керівників і фахівців бути визначені приблизно однакові їх групи (індикатори оцінки) і система оцінки.

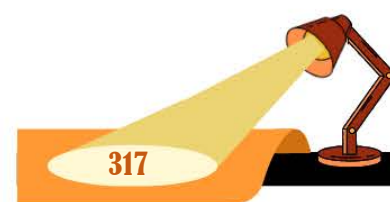
**Висновки.** Правильне застосування запропонованого підходу до проведення оцінки ділових та особистісних якостей персоналу значно вплине на продуктивність праці працівників. Шляхом виявлення відхилень між фактично досягнутими результатами виконання завдань та очікуваними, керівники можуть розробляти конкретні управлінські рішення та заходи, спрямовані на поліпшення як загальних, так і індивідуальних показників працездатності.

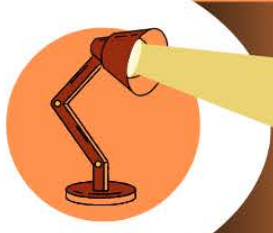
Отже, на основі отриманих результатів проведеної оцінки ділових та особистісних якостей можна приймати управлінські рішення стосовно подальшого кар'єрного розвитку кожного працівника підприємства.

Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є необхідність дослідження питання мотивації працівників, адже вона стимулює зростання трудової активності, прискорює процеси кадрових переміщень, що дозволяє працівнику зайняти вище соціальне положення, сприяє зростанню його задоволення своєю працею.

#### *Література:*

1. Соколовська В.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні / В.В. Соколовська, О.І. Бабчинська, Г.В. Іванченко // Агросвіт. – 2019. – №20. – С. 93-98.
2. Сайт журналу «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.
3. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr>.
4. Лобза А.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ / А.В. Лобза, К.В. Щербина // Молодий вчений. – 2018. – №12 (64). – С. 291-295.
5. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу / І.Г. Лойко // Збірник наукових праць УкрДАЗТ. – 2014. – Вип. 146. – С. 129-135.
6. Малтиз В.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / В.В. Малтиз, Тарасенко Ю.В. // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 19. – С. 484-489.
7. Харун О.А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства / О.А. Харун // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 12. – С. 354-358.
8. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління / О.А. Харун // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Вип. 1 (57). – С. 59-64.
9. Septifani/ Employee Performance Assessment Using Analytical Network Process and Rating Scale / Septifani, Riska, Panji Deoranto, and Tiya Widya Armanda // Jurnal Teknik Industri. – 2020. – no. 1 P. 70. Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.22219/jtiumm.vol21.no1.70-79>.
10. Cholil. Sistem pendukung keputusan perpanjangan kontrak kerja karyawan pada pt. telkom akses reg iv menggunakan metode oreste / Cholil, Saifur Rohman // JATISI (Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi). – 2021. – no. 2 P. 970-979. Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.35957/jatisi.v8i2.340>.





**References:**

1. Sokolovska, V., Babchinska, O. and Ivanchenko, H. (2019). Methods of evaluation of personnel: the role and significance in management [Personnel evaluation methods: role and significance in management]. *Agrosvit – Agro world*, 20, 93–98. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.93 [in Ukrainian].
2. Sait zhurnalu «Efektyvna ekonomika» [Site of journal «Efficient economy»]. [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> [in Ukrainian].
3. Staff appraisal: methods that every HR should know [Personnel evaluation: methods that every HR should know]. [www. https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr](https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr). Retrieved from <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr> [in Ukrainian].
4. Lobza A.V. and Shcherbyna, K.V. (2018). Development of an enterprise personnel evaluation system: implementation of the KRI approach [Development of the company's personnel evaluation system: implementation of the CRI approach]. *Molodyi vchenyi - Young scientist*, 12 (64), 291–295 [in Ukrainian].
5. Loiko I.H. (2014). Analysis of modern methods of personnel evaluation [Analysis of modern personnel evaluation methods]. *Zbirnyk naukovykh prats UkrDAZT – Collection of scientific works of UkrDAZT*, 146, 129-135 [in Ukrainian].
6. Malyz V.V. and Tarasenko Yu.V. (2018). Personnel evaluation: modern methods and tools for its implementation [Personnel evaluation: modern methods and tools for its implementation]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 19, 484-489 [in Ukrainian].
7. Kharun, O.A. (2016). Analysis of modern methodological approaches to assessing the labor potential of the enterprise [Analysis of modern methodological approaches to the assessment of the labor potential of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*. 12, 354-358 [in Ukrainian].
8. Buchynska, T.V. (2017). Personnel evaluation as an important element of effective management [Personnel evaluation as an important element of effective management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*.1 (57), 59-64 [in Ukrainian].
9. Septifani. Employee Performance Assessment Using Analytical Network Process and Rating Scale / Septifani, Riska, Panji Deoranto, and Tiyas Widya Armanda // *Jurnal Teknik Industri*. – 2020. – no. 1 P. 70. Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.22219/jtiumm.vol21.no1.70-79> [in Indonesia].
10. Cholil. Sistem pendukung keputusan perpanjangan kontrak kerja karyawan pada pt. telkom akses reg iv menggunakan metode oreste / Cholil, Saifur Rohman // *JATISI (Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi)*. – 2021. – no. 2 P. 970–979. Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.35957/jatisi.v8i2.340> [in Indonesia].

