

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 3, 2021 | 25.03.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.3.7](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.7)

УДК 005.95:640.412

*I. I. Кичко,*

*д. е. н, професор, професор кафедри управління персоналом та економіки праці,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0002-1110-4177*

*Д. В. Гайова,*

*магістрант кафедри управління персоналом та економіки праці,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0001-6444-5154*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ЗА КРИТЕРІЯМИ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ОСОБИСТОГО ВНЕСКУ**

*I. Kychko*

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics,  
“Chernihiv Polytechnic” National University*

*D. Haiova*

*Master's student of the Department of Personnel Management and Labor Economics,  
“Chernihiv Polytechnic” National University*

### **PROSPECTS OF USING THE PERSONNEL EVALUATION SYSTEM OF HOTEL BUSINESS ENTERPRISES ACCORDING TO THE CRITERIA OF COMPETENCE AND PERSONAL CONTRIBUTION**

*У статті систематизовано погляди науковців з приводу визначення процесу оцінювання персоналу та використання при цьому таких понять як здібності, уміння, мотиви, інтерв'ю тощо. Конкретизовано, що оцінювання персоналу спрямоване на досягнення інформаційної, адміністративної, мотиваційної функції готелю. Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління та атестації кадрів, що застосовується у готелі, як необхідний засіб вивчення якісного складу персоналу, його сильних і слабких сторін. Було запропоновано систему оцінювання персоналу, в основі якої покладена концепція оцінювання персоналу за компетенціями, особистим внеском у справи готелю, врахуванням кар'єрного циклу працівника. При цьому береться до уваги прийняття й підтримка працівником цінностей готелю, прийнятність його позиції для внутрішніх та зовнішніх споживачів тощо.*

*Визначено правила, якими потрібно керуватися при формуванні цілей персоналу, на які спрямоване оцінювання персоналу. Запропоновано щорічно здійснювати атестацію працівників, застосовуючи метод «управління по цілям», що має відповідати умовам SMART, тобто бути конкретними для готельного підприємства, вимірними, досяжними, обґрунтованими і послідовними та з чіткими термінами виконання. У результаті проведеного дослідження встановлено, що при оцінці персоналу доцільно враховувати такі*

компетенції як уміння, знання, рівень кваліфікації. Щодо особистісного внеску, то найбільш вагомими є такі компетенції як вмотивованість, самовіддача, комунікабельність найбільше ціняться керівництвом готелю.

*The article systematizes the views of scientists on the definition of the process of personnel evaluation and the use of such concepts as abilities, skills, motives, interviews, etc. It has been specified that the evaluation of staff is aimed at achieving informational, administrative, motivational goals of the hotel. Personnel evaluation is seen as an element of management and certification of staff, which is used in the hotel, as a necessary means of studying the quality of staff, their strengths and weaknesses.*

*Modern approaches to personnel evaluation have been studied and the necessity of using a systematic approach has been substantiated. Methods of personnel evaluation have been specified, systematized according to professional behavior, available competencies and work results. It has been grounded that the socio and economic basis of the behavior of hotel staff, aimed at improving the effectiveness of their activities, is the optimal combination of material, intangible, status motivation, favorable socio and psychological climate, as well as an objective assessment of the contribution of every employee.*

*A system of personnel evaluation has been proposed, which is based on the concept of personnel evaluation according to competencies, personal contribution to the hotel, taking into account the career cycle of the employee. The acceptance and support by the employee the values of the hotel, the acceptability of its position for internal and external consumers, and etc. have been taken into account.*

*The rules that need to be followed in the formation of staff goals, which are aimed at staff evaluation have been specified. It has been proposed to carry out attestation of employees annually, using the method of "management by objectives", which must meet the conditions of SMART, i.e. be specific to the hotel business, measurable, achievable, reasonable and consistent, with defined execution time. As a result of the study it has been determined that when assessing a staff, it is advisable to take into account such competencies as skills, knowledge, level of qualification. As for the personal contribution, the most important are such competencies as motivation, dedication, sociability that are valued by the hotel management mostly.*

**Ключові слова:** персонал; оцінювання персоналу; мотивація персоналу; старт цілі; компетенції; готельний бізнес; управління персоналом.

**Key words:** personnel; personnel evaluation; personnel motivation; start of goals; competencies; hotel business; personnel management.

**Постановка проблеми.** Посилення мотивації працівників готельного бізнесу в умовах активізації міграційних процесів, інтенсивного відтоку за кордон високо та низько кваліфікованих кадрів - це складний багатоетапний та багатоаспектний процес, який передбачає цілеспрямовану діяльність адміністрації підприємства, що орієнтована на підвищення матеріальної та нематеріальної мотивації працюючих у поєднанні із збільшенням прибутковості готельного бізнесу. Зазначений процес тісно пов'язаний з методами, критеріями та показниками оцінки ефективності й результативності як управління, діяльності підприємств готельного бізнесу, так і особистісного внеску кожного працюючого у справи підприємства.

Персонал є головним ресурсом будь-якого бізнесу. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей, вмінь, бажання працювати, наявності стійкої корпоративної приналежності залежить розвиток та ефективність роботи підприємства.

На підприємствах готельного бізнесу застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм для визначення професійних здібностей персоналу, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників. Оцінка персоналу розглядається як: елемент управління, атестації кадрів; необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу суб'єкта готельного бізнесу, його сильних і слабких сторін; основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Нині особливо актуалізується проблема якісної, об'єктивної оцінки персоналу як передумови підвищення рівня мотивації працюючих, збереження стабільності колективу, що особливо гостро проявляється при розбалансуванні ринку праці в Україні, виникненні дефіциту працівників необхідної

кваліфікації, посиленням зовнішніх загроз, зменшенням попиту на послуги готелів в карантинних умовах. Адже професійно підготовлений та злагоджено працюючий персонал навіть при несприятливих зовнішніх умовах здатний мінімізувати негативний вплив та досягти високих результатів в роботі.

**Стан наукового дослідження.** Оцінювання персоналу є предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Так, С.П. Бондар, О.Ю. Горбачова, І.І. Кичко, І.А. Маркіна, Я. Ю. Маслова, Ю.А. Опанасюк, Г. Реймаров, К.В. Рудніцька, Т. Сіващенко, О. Стахів, А. М. Ткаченко, С.В. Шекшня, О.В. Ядранська досліджують поняття оцінки персоналу, методи її проведення, місце оцінки персоналу у процесі мотивації працюючих. Не дивлячись на глибину та ґрунтовність проведених досліджень залишається важливим дослідження перспектив оцінювання працівників готелів з врахуванням рівня їх компетентності, відданості справі, приналежності до виконання цілей готелю..

**Метою статті** є дослідження сучасного стану оцінювання персоналу готелів, та обґрунтування перспектив використання компетентнісного підходу у цьому процесі.

**Вклад основного матеріалу.** Мінливі умови зовнішнього середовища функціонування підприємств готельного бізнесу України актуалізують проблему підвищення ефективності їх діяльності. Складовою будь-якого підприємства є наявний ресурсний потенціал, а систематична оцінка ефективності його використання є невід'ємною частиною процесу управління ним, а отже - здійснення ефективної діяльності готелю неможливе без об'єктивної системи оцінювання персоналу.

Відповідно до наказу Держспоживстандарту України від 08.12.2003 р. № 225 затверджено національний стандарт України ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги», що визначає класифікацію засобів розміщення в Україні (стандарт набув чинності з 01.07.2004 р.) готелі входять до колективних засобів розміщення поряд з майданчиками для кемпінгу; стоянками морського та річкового транспорту тощо.

**Таблиця 1.**

**Колективні засоби розміщення (з урахуванням діяльності фізичних осіб-підприємців)**

	Кількість колективних засобів розміщення, од	Кількість місць у КЗР, тис. од	Кількість осіб, що перебували у КЗР, тис.	
			Усього	З них іноземці
<b>2011</b>	5882	567,3	7426,9	1427,7
<b>2012</b>	6041	583,4	7887,4	1554,8
<b>2013</b>	6411	586,6	8303,1	1665,1
<b>2014<sup>1</sup></b>	4572	406,0	5423,9	551,5
<b>2015<sup>1</sup></b>	4341	402,6	5779,9	665,8
<b>2016<sup>1</sup></b>	4256	375,6	6544,8	863,7
<b>2017<sup>1</sup></b>	4115	359,0	6661,2	824,5
<b>2018<sup>1</sup></b>	4719	300,0	7006,2	917,9
<b>2019<sup>1</sup></b>	5335	370,6	6960,9	959,4

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

*Джерело: побудовано автором за даними Держстату України [2]*

За даними таблиці 1 можна зробити висновок, що динаміка кількості колективних засобів розміщення з 2011 по 2019 роки в цілому є негативною. В 2012-2013 р.р. динаміка мала позитивний характер, це пов'язано з проведенням Євро-2012 в Україні. Кількість місць у КЗР також суттєво зменшилося (з 567,3 тисяч місць в 2011 році до 370,6 тисяч місць в 2019 році). Кількість осіб, що перебувають нині у КЗР також має низхідну статистику в порівнянні з 2011-2013 роками. На готелі розповсюджується загальна тенденція щодо колективних засобів розміщення, що зумовлює необхідність пошуків шляхів інтенсифікації роботи готелів.

Фахівці з оцінки персоналу визначають процес оцінки персоналу, використовуючи поняття здібностей, умінь, мотивів, інтерв'ю тощо (табл. 2).

**Таблиця 2.**  
**Тлумачення вченими оцінки персоналу**

Вчений	Визначення
Сівашенко Т. [11]	це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.
Ткаченко А.М. [13]	Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними вимогами, еталонами.
Кичко І.І, Горбачова О.Ю [3]	Інноваційний підхід до оцінки персоналу зумовлює більш інтенсивне використання інтерв'ю, у ході якого розкривається специфіка професійних знань, вмінь працівника, його мотиваційний профіль
Опанасюк Ю.А.[8]	елемент управління, система атестації персоналу, необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації що застосовується на підприємстві
Ядранська О.В. [15]	цілеспрямований процес у системі ефективного управління, який спрямований на пошук та оцінку відповідних знань, умінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади або робочого місця.
Маркіна І. А. [6]	цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці тощо) працівників з відповідними параметрами, вимогами. Фактично, це регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з точки зору, як досягнутих результатів, так і того, як їх досягнути або завдяки чому будуть досягнуті ці результати
Реймаров Г. К. [9].	процедура визначення кількісних значень відповідності працівника своїй посаді

*Джерело: авторська розробка*

У процесі оцінювання враховують не тільки потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей на практиці у процесі виконання доручених завдань та досягненні розвитку на підприємстві.

Оцінювання персоналу як елемент управління, як система атестації кадрів, яка використовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації [7, с. 78] спрямоване на досягнення інформативної, адміністративної та мотиваційної функції готелю. У процесі реалізації інформативної та адміністративної функції відбувається переміщення персоналу по кар'єрним сходам, зміна розміру премій, доплат та в цілому оплати праці на основі забезпечення керівників необхідними даними щодо внеску кожного працівника у досягнення цілей підприємства, виконання визначеної місії. Мотиваційна функція передбачає орієнтацію працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для підприємства напрямі.

Оцінювання персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу підприємств готельного бізнесу і проводиться при: оцінювання кандидатів на вакантну посаду (аналіз анкетних даних; одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи; проведення співбесіди; випробуваний термін); як періодична оцінка працівників, коли оцінюються результати роботи, простежується динаміка результативності праці за певний проміжок часу [8, с. 45].

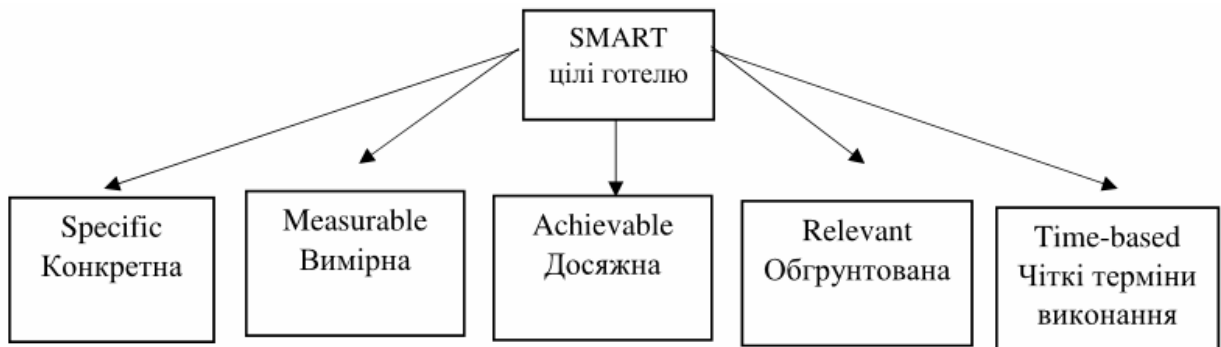
Оцінювання кваліфікаційного рівня працівників готелю проводиться за допомогою розробленої методики оцінки, з врахуванням: думки керівників; результатів самооцінки працівників; аналізу персональних листків працівників, які ведуться по кожному працівнику готелю. Все ж вирішальною при оцінці кандидата на вакантну посаду є думка та позиція керівника. Працівник готелю, який за результатами атестації набрав найбільше балів, першим зараховується в резерв, має пріоритети при висуванні на керівні посади та при просуванні по кар'єрним сходам.

Результати оцінювання конкретного працівника готелю можуть відобразитись в персональному листі, що складається з загальних відомостей про працівника: освіти, посади, яка займається в даний час, оцінки за всіма видами робіт, що виконувались працівником, дата і місце проходження стажування. Також фіксується план підготовки та підвищення кваліфікації щодо: підвищення професійної кваліфікації, навчання на курсах, відрядження на інші підприємства для ознайомлення з передовим досвідом, самостійне навчання; засвоєння практичних навичок на посаді (заміщення на період хвороби, відпусток, відрядження; залучення до участі в ділових нарадах).

Аналіз інформації в персональних листах показує, що за критерій ефективності роботи працівника взято фактично його здатність забезпечити поточну діяльність готелю. При використанні такого методу оцінювання персоналу відмічається відірваність системи оцінки персоналу від інших підсистем менеджменту персоналу. Зокрема слабкі зв'язки з підсистемою мотивації, не простежується кар'єрне зростання працівника, зміна його освітнього рівня, як він впливає на імідж, ефективність діяльності готелю. Отримані результати в

процесі аналізу персональних листів не дають можливості зробити висновок про динаміку та якість роботи із споживачами готельних послуг.

Для посилення впливу системи оцінювання на результати роботи готелю запропоновано здійснювати її відповідно до основних кадрових ситуацій, з урахуванням цілей готелю, відповідності їх особистим цілям працівників та SMART – цілям, які мають бути чітко, конкретно визначені, досяжні, обґрунтовані, мати чіткий термін виконання (рисунок 1).



**Рис 1. Характеристика SMART цілей, що використовуються в системі оцінювання персоналу готельного бізнесу**

*Джерело: авторська розробка*

Здійснювати атестацію працівників також необхідно із використанням методу «управління по цілям». При встановленні цілей для працівника повинно бути враховані стратегія готелю, участь конкретного працівника в її реалізації, а також наступні правила:

- кількість цілей на одного працівника повинна бути оптимальною (3-6);
- цілі повинні перевищувати вимоги стандартів діяльності працівника на конкретній посаді, але у той же час бути досяжними, щоб не демотивувати через неможливість їх досягнення;
- будь-яка ціль повинна мати вимірний характер, бути зрозумілими.

Чітко сформульовані, обґрунтовані, донесені до сприйняття кожного цілі готелю задовольняють потреби причетності працівників. Здатність працівників сприймати цілі готелю як свої власні - це мотивуючий чинник. Якщо ціль є реальною, відповідає внутрішнім ресурсам, зовнішнім можливостям і є важкодосяжною, то мотиваційний вплив на працівника буде досить вагомим, адже легкодосяжні цілі характеризуються слабкою мотивацією. Оцінку ефективності праці персоналу готелю доцільно здійснювати комплексно, але у пріоритеті має бути врахування компетентності і особистого внеску кожного працівника.

Поняття «компетентність» означає реальні знання і навички, а також необхідність поліпшити ці показники для вирішення поставлених завдань. Оцінка показників компетентності здійснюється за визначеними параметрами. При цьому береться до уваги прийняття й підтримка працівником цінностей готелю, прийнятність його позиції для внутрішніх та зовнішніх споживачів, сприяння здоровим робочим відносинам. Поняття «внесок» відображається кількісними показниками: чого досяг працівник за оцінюваний період у порівнянні з цільовими показниками, визначеними для нього на початку контрольного періоду [5, с. 22].

Своєчасне і повне інформування персоналу про хід досягнення цілей готелю, конкретизація необхідних компетенцій допомагає пов'язувати їх із системою винагороди. При оцінюванні персоналу набуває особливого значення поєднання softs-kills, знань, способів мислення, ідейних переконань, які сприяють впевненому виходу зі складних та нестандартних ситуацій, інших сформованих компетенцій працівниками [1, с. 12], тобто використання компетентнісного підходу, за якого переміщують акценти з процесу накопичення нормативно визначених знань, умінь і навичок майбутніх фахівців у площину формування і розвитку здатності практично діяти і творчо застосовувати набуті знання і досвід у різних ситуаціях [10, с. 241-242].

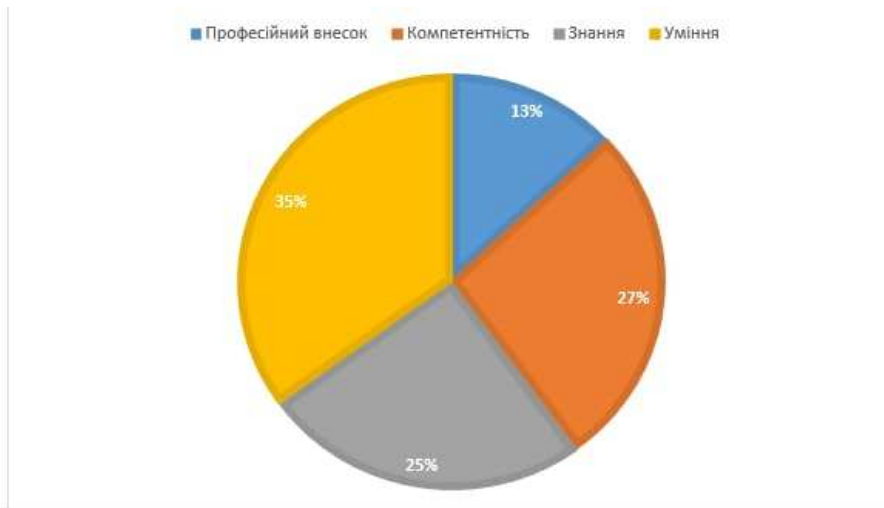
Для вирішення питання підвищення ефективності діяльності всіх підрозділів готелю потрібно в більшій мірі зацікавлювати співробітників готелю. Подальше вдосконалення системи управління персоналом в готелі спирається на стимулювання внутрішньо-готельної підготовки кадрів, застосування сучасних методів оцінювання персоналу, формування й використання системи матеріального стимулювання різних категорій працівників до ефективної діяльності.

Соціально-економічною основою поведінки персоналу готелю, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці.

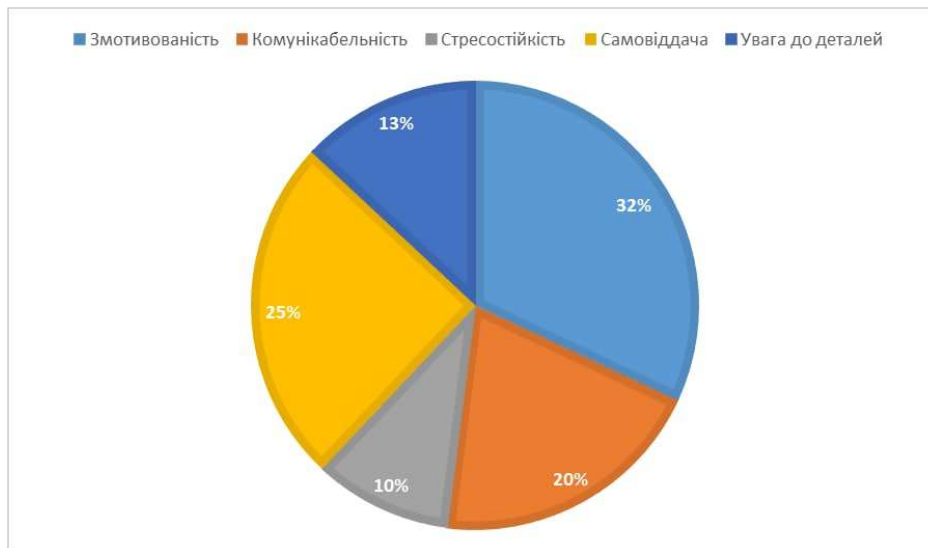
Серед 45 працівників готелів було проведено опитування по двох питаннях:

1. Які компетенції враховуються найбільше при оцінюванні персоналу?
2. Які особисті компетенції працівника допоможуть йому зробити позитивний внесок для готелю?

За результатами проведеного опитування можна зробити висновок, що найбільше враховуються при оцінюванні персоналу такі компетенції як уміння, знання, рівень кваліфікації. Щодо особистісного внеску, то такі особисті компетенції як вмотивованість, самовіддача, комунікабельність найбільше ціняться керівництвом готелю (рисунок 2, рисунок 3).



**Рис. 2. Характеристики, які враховуються найбільше при оцінці персоналу**  
Джерело: авторська розробка



**Рис. 3. Найбільш цінні для готелю особисті компетенції працівників**  
Джерело: авторська розробка

Мотивація відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності праці працівників у будь якій сфері. В Україні домінуючим елементом мотивації прийнято вважати матеріальну її складову, але крім фінансової сторони, помітна роль відводиться нематеріальним способам мотивації, адже у кожної людини різні пріоритети та потреби, тому і види мотивації для підвищення продуктивності праці будуть різні [4, с. 89]. Що стосується системи мотивації в готелі, то вона має базуватися на певних вимогах, а саме:

- стимулювання процесу просування по кар'єрних сходах в залежності від ефективності праці, відгуків клієнтів тощо;
- корелювання рівня оплати праці з рівнем компетенцій, особистим внеском. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення відповідних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та комфорту всіх працівників;
- забезпечення можливості для підвищення професійних умінь, реалізації здібностей працівників, тобто розробка програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату..

Система мотивації готелів характеризується сукупністю взаємозв'язаних заходів, які заохочують окремого працівника або колектив у цілому щодо досягнення поставлених індивідуальних і спільних цілей діяльності, зокрема підвищення якості обслуговування клієнтів, надання розширеного спектру послуг тощоі.

Для зменшення відтоку кадрів із готеля, персонал потрібно заохочувати, мотивуючи їх діяльність. Враховуючи те, що існують різні способи мотивації, керівник готелю, використовуючи свої знання, вміння, навички повинен:

- по-перше, знайти та використовувати оптимальне поєднання матеріальної, нематеріальної та статусної мотивації;

- по-друге, створити атмосферу в колективі, сприятливу для мотивації працівників [12, с. 30-31].

Найбільш ефективним методом підвищення результативності праці є використання матеріальної мотивації.

Ми вважаємо що головними напрямками вдосконалення системи матеріальної мотивації є вдале поєднання матеріальної та статусної мотивації, а саме: перегляд ефективності виплат заробітної плати, премій, грошових винагород, участь у прибутку.

Матеріальні методи мотивації мають вплинути на персонал готелю для досягнення поставлених цілей. Гроші на оплату праці потрібно використовувати так, щоб швидкість росту продуктивності праці перевищувала темпи росту оплати.

Також в готелі можна запровадити інші стимулюючі і компенсаційні виплати, такі як винагорода за кінцеві результати, що виплачується за виконання річних чи квартальних планів окремими структурними підрозділами або готелю в цілому. Винагорода мотивує групові інтереси, заохочує персонал.

У готелі запропоновано розподілити персонал при виплаті заробітної плати на дві групи: перша - ефективна діяльність яких підвищує отримання прибутку від реалізації продукції та надання послуг (наприклад, менеджери роботи з клієнтами, інженерно-технічні працівники, працівники відділу маркетингу); друга - робота яких на пряму не впливає на формування прибутку (наприклад, прибиральниці).

Першій групі працівників можна запропонувати заробітну плату, що залежить від виробітку та надання послуг. Другій категорії заробітна плата буде проста погодинна і почасово-преміальна. [14, с. 67-69]

**Висновки.** Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується на готельному підприємстві. Також це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу суб'єкта готельного бізнесу, його сильних і слабких сторін та основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Запропоновано щорічно здійснювати атестацію працівників, застосовуючи метод «управління по цілям», що має відповідати умовам SMART, тобто бути конкретними для готельного підприємства, вимірними, досяжними, обґрунтованими і послідовними та з чіткими термінами виконання. Було запропоновано систему оцінювання персоналу, в основі якої покладено за компетенції працюючих, їх особистий внесок у справи готелю.

#### Література.

1. Бондар С. П. Компетентнісна спрямованість змісту і структури навчального предмета в умовах фундаменталізації освіти. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2012. № 17. С. 10–23.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.03.2021 )
3. Кичко І. І., Горбачова О.Ю. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №2. С.7-14.
4. Кичко І. І., Зеленьк М. І. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку: монографія. К.: Кондор Видавництво, 2016. С. 88-96.
5. Кичко І.І., Ольхович М.В. Мотиваційний чинник антикризового управління. *Проблеми і перспективи економіки і управління*. 2016. № 1. С. 21-25.
6. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: монографія. К.: Вища школа, 2001. 311 с.
7. Маслова Я. Ю. Совершенствование оценки персонала на основе ситуационного подхода. *Вестник ПАГС*. 2012. № 5. С. 108-112.
8. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. 2012. № 1. С. 134–140.
9. Реймаров Г. Системный подход к оценке персонала. *Ядерная энергетика*. 2004. №2. С. 110-117.
10. Рудніцька К. В. Сутність понять "компетентнісний підхід", "компетентність", "компетенція", "професійна компетентність" у світлі сучасної освітньої парадигми. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. №1(38). С. 241-244.
11. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу: URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua) (дата звернення: 04.03.2021 )
12. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2015. №1. С. 29 - 35.
13. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.
14. Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка & держава*. 2009. № 1. С. 60–63.

#### References.

1. Bondar, S. P. (2012), "Competence orientation of the content and structure of the subject in terms of fundamentalization of education", *Naukovyy chasopys NPU imeni M. P. Dragomanova*, vol. 17, pp. 10–23.
2. State Statistics Service of Ukraine (2021), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 04.03.2021).
3. Kychko, I. I., Horbachova, O.Yu. (2017), "Innovative methods of personnel selection and evaluation", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, vol. 2, pp. 7-14.

4. Kychko, I. I., Zelenyak, M. I. (2016), Kontseptual'ni osnovy upravlinnya motyvatsiyeyu personalu [Conceptual foundations of personnel motivation management]. *Ekonomichnyy prostir rehionu v intehratsiyniy stratehiyi rozvytku* [Economic space of the region in the integration development strategy], Kondor, Kyiv, Ukraine, pp. 88-96.
5. Kychko, I.I., Ol'khovych, M.V. (2016), "Motivational factor of crisis management", *Problemy i perspektyvy ekonomiky i upravlinnya*, vol. 1. Pp. 21-25.
6. Markina, I. A. (2001), Metodolohiya suchasnoho upravlinnya [Methodology of modern management], Vyshcha shkola, Kyiv, Ukraine.
7. Maslova, Ya. Yu. (2012), "Improving personnel assessment based on a situational approach", *Vesnik PAGES*, vol. 5, pp. 108-112.
8. Opanasyuk, Yu.A. (2012), "Improving the personnel evaluation system at the enterprise", *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 1, pp. 134-140.
9. Reymarov, G. (2004), "A systematic approach to personnel assessment", *Yadernaya energetika*, vol. 2, pp 110-117.
10. Rudnits'ka, K. V. (2016), "The essence of the concepts "competence approach", "competence", "competence", "professional competence" in the light of the modern educational paradigm", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu*, vol. (38), pp. 241-244.
11. Sivashenko, T. (2011), "Modern approaches to personnel evaluation: article", available at: [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua) (Accessed 04.03.2021).
12. Stakhiv, O. (2015), "Assessment of personnel at the enterprise in order to encourage employees to improve their skills", *Ukrayina: aspekty pratsi*, vol. 1, pp. 29-35.
13. Tkachenko, A.M. (2008), Stratehichni napryamy udoskonalennya upravlinnya personalom [Strategic directions of personnel management improvement], Zaporizhzhya, Ukraine.
14. Yadrans'ka, O.V.(2009), "Evaluation of personnel in the system of effective management", *Ekonomika & derzhava*, vol. 1, pp 60-63.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2021 р.