

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра «Управління персоналом і економіки праці»

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
Никифоренко В.Г.

_____ (підпис)
“ ___ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою «Управління персоналом і економіка праці»
на тему: «**Організація оцінювання персоналу та її вдосконалення**»
(на прикладі ТОВ «Светлячок»)

Виконавець:

Студентка 4 курсу 3 групи
Факультету економіки і управління
підприємництвом

Топал Анастасія Володимирівна _____
/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Кривцова Марина Сергіївна _____
/підпис/

Одеса 2020

АНОТАЦІЯ

Топал А.В. «Організація оцінювання персоналу та її вдосконалення» (на прикладі ТОВ «Светлячок»).

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка»
Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2020.

Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Містить 94 сторінки, включаючи 4 додатки, 23 таблиці, 13 рисунків, список літератури з 37 найменування.

Актуальність теми дослідження. Для організації ефективної роботи підприємства необхідною передумовою є комплексний підхід до системи управління персоналом, де головне місце належить функції оцінки персоналу.

Мета дослідження - розробка практичних рекомендацій з формування та впровадження заходів щодо удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Светлячок».

Об'єктом дослідження є теоретичні та прикладні засади формування ефективної системи оцінки працівників на підприємстві.

Предметом дослідження є процедура оцінки працівників підприємства.

Новизна представленої роботи полягає в обґрунтуванні системи заходів щодо вдосконалення процедури оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Светлячок».

Методи дослідження, які застосовувались в роботі: теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, соціологічні дослідження - опитування, групування, анкетування, інтерв'ювання, економіко-статистичні.

За результатами дослідження сформульовані заходи щодо підвищення ефективності діючої процедури оцінки персоналу з урахуваннями особливостей оцінки при прийомі на роботу та в процесі роботи. Представлено економічний та соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: оцінка, компетенції, профіль посади, технологія STAR, KPI, преміювання.

ANNOTATION

Topal A.V. «Organization of staff evaluation and improvement» (on the example of LLC «Svetlychok»).

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 051 «Economic»
Odessa National Economics University. - Odessa, 2020.

The final work consists of an introduction, three sections, conclusions. contains 94 pages, including 4 attachments, 23 tables, 13 figures, a list of literature of 37 titles.

Relevance of the research topic. For the organization of the effective work of the enterprise, a prerequisite is a comprehensive approach to the personnel management system, where the main role belongs to the staff evaluation function.

The purpose of the study is to develop practical recommendations for the formation and implementation of measures to improve the personnel evaluation system at the enterprise LLC «Svetlychok».

The object of the research is theoretical and applied principles of formation of an effective system of evaluation of employees in the enterprise.

The subject of the study is the procedure of evaluation of employees of the enterprise.

The novelty of the presented work is to substantiate the system of measures to improve the personnel evaluation procedure at the enterprise of LLC «Svetlychok».

Research methods used in the work: theoretical generalization, classification, analysis and synthesis, sociological research - surveys, grouping, questioning, interviewing, economic and statistical.

According to the results of the study, measures were formulated to improve the effectiveness of the current staff evaluation procedure, taking into account the peculiarities of the evaluation during hiring and in the process of work. The economic and social impact of the implementation of the proposed measures is presented.

Keywords: assessment, competencies, position profile, STAR technology, KPI, bonuses.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ	8
1.1. Сутність та значення оцінки персоналу для ефективної роботи підприємства.....	8
1.2. Сучасні методи оцінки персоналу.....	16
1.3. Особливості оцінки персоналу на зарубіжних підприємствах.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СВЕТЛЯЧОК»	27
2.1. Загальна оцінка економічного стану підприємства ТОВ «Светлячок».....	27
2.2. Характеристика соціально-економічних показників системи управління персоналом підприємства ТОВ «Светлячок».....	37
2.3. Аналіз чинної системи оцінки персоналу підприємства «Светлячок».....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СВЕТЛЯЧОК»	53
3.1. Компетентністний підхід до оцінки персоналу.....	53
3.2. Оцінка роботи персоналу за ключовими показниками ефективності.....	60
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
Додатки.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Теорія і практика оцінки персоналу в Україні нині перебуває на етапі становлення. Для вітчизняної практики оцінювання персоналу характерними є: відсутність комплексного підходу, коли результати оцінки здобувають за допомогою конгломерату не пов'язаних між собою методів оцінки; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Однак, оцінювання як функція управління персоналом, є базою даних для прийняття значного кола управлінських рішень, пов'язаних з плануванням та підбором персоналу, його розвитком та мотивацією, управлінням процесами руху персоналу та регламентації трудової діяльності, тому постійно знаходиться у полі зору як керівників підприємств, так і науковців.

Значний досвід застосування науково обґрунтованих методів оцінки персоналу і підвищення на її основі ефективності праці нагромаджено в зарубіжних країнах. Зокрема, Пулакос та О'Лірі стверджували, що система оцінки результативності неефективні, оскільки вони зосереджують увагу на адміністративних процесах (тобто на документах), а не на тренуванні менеджерів та розвитку співробітників щодо того, як брати участь у ефективній поведінці управління діяльністю (наприклад, повідомляючи чіткі цілі та очікування). Армстронг та Барон писали, що оцінювання продуктивності спрямовує та підтримує працівників, щоб вони працювали максимально ефективно відповідно до потреб організації. Ваніяла і Кімутай робили акцент на тому, що оцінка ефективності роботи працівників може бути використана для покращення поточного результату, надання зворотного зв'язку, підвищення мотивації, визначення потреб у навчанні, визначення потенціалу, дозволяють інформованим особам дізнатися, що від них очікується, зосередитись на розвитку кар'єри, збільшенні заробітної плати та вирішенні трудових проблем.

Серед зарубіжних авторів, які зробили значний внесок у розроблення цієї проблеми, також необхідно відзначити П. Друкера, М. Х. Мескона, Г. Мінцберга. Серед українських вчених проблемі оцінювання персоналу присвятили свої роботи В.М. Данюк, А.М. Колот, Є.В. Маслов, М.І. Мурашко, В.М. Петюх, В.А. Савченко, С.О. Цимбалюк та інші.

Аналіз практики оцінки персоналу в розвинених країнах Заходу засвідчує такі основні тенденції в цій галузі: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

Нажаль більшість підприємств України оцінювання персоналу здійснюють лише на етапі підбору або оцінювання результатів праці працівників. Через це часто втрачаються важелі впливу організації на працівників, не формується позитивний бренд роботодавця.

Усе це свідчить про актуальність теми дипломної роботи з точки зору потреби вдосконалення вітчизняної практики оцінювання персоналу з урахуванням зарубіжного досвіду в цій галузі.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій з формування та впровадження заходів щодо вдосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Светлячок».

Для досягнення вказаної мети в даній дипломній роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити сутність поняття «оцінка персоналу» та її значення для роботи підприємства;
- розглянути види оцінювання персоналу та їх основні етапи;
- проаналізувати існуючі методи оцінки персоналу;
- вивчити зарубіжний досвід оцінки персоналу;

- проаналізувати основні соціально-економічні та фінансові характеристики діяльності підприємства ТОВ «Светлячок»;
- провести аналіз системи оцінки персоналу при прийомі на роботу та в процесі роботи на підприємстві;
- провести соціологічне дослідження та визначити основні проблемні аспекти у діючій системі оцінки з точки зору персоналу;
- запропонувати рекомендації по вдосконаленню процедури оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Светлячок» з урахуваннями особливостей оцінки при прийомі на роботу та в процесі роботи.

Об'єктом дослідження є теоретичні та прикладні засади формування ефективної системи оцінки працівників на підприємстві.

Предметом дослідження є процедура оцінки працівників підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних спеціалістів у сфері теорії та практики оцінки, стимулювання, преміювання, управління персоналом, загального менеджменту. Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: історико-логічний метод використано при дослідженні теоретичних аспектів оцінки; класифікаційно-аналітичний метод - при дослідженні видів та методів оцінювання персоналу; економіко-математичні методи - для вивчення процедури оцінки та її впливу на результати діяльності підприємства; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації досліджуваних соціально-економічних явищ та процесів за допомогою рисунків та діаграм; методи спостереження, інтерв'ю, анкетування, аналізу. Крім того, були використані комп'ютерні програми Microsoft Office, Excel, Microsoft Word.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України з праці, матеріали державної статистичної звітності, звітність підприємства ТОВ «Светлячок», колективний договір, посадові інструкції підприємства, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали

науково- практичних конференцій, ресурси мережі Internet, матеріали отримані в процесі дослідницької праці на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів дипломного дослідження полягає в тому, що запропоновану систему заходів щодо вдосконалення процедури оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Светлячок» доведено до рівня практичних рекомендацій та її впровадження допоможе сформувати більш системний підхід до оцінки персоналу, що підвищує мотивацію до продуктивної діяльності та сприяє росту ефективності та прибутковості підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. Але 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 особисті якості та перспективні можливості співробітників.

У першому розділі роботи вивчено сутність та значення оцінки персоналу для ефективної діяльності підприємства. Зазначено, що немає єдиного визначення поняття «оцінка персоналу». В роботі за основу прийнято визначення Загірняка: «Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця». В цілому це комплексне та складне поняття, що формує цілу систему взаємовпливу як на діяльність підприємства, так и на процес роботи персоналу. Головною ціллю оцінювання персоналу є покращення управління діяльністю організації шляхом створення ефективної системи для мотивації працівників. Оцінка персоналу займає центральне місце в системі менеджменту персоналу та впливає на всю систему управління. Так, без попередньої оцінки відповідних особистісних і професійних якостей працівників неможливо здійснити управління персоналом ні по одному з таких напрямків, як планування, мотивація, навчання і розвиток персоналу; відбір, адаптація, розстановка кадрів; формування кадрового резерву; кадрові переміщення; планування кар'єри; згуртування колективу та ін.

Розглянуто види оцінювання персоналу та їх основні етапи. Акцентовано увагу на тому, що центральним питанням будь-якого оцінювання персоналу є встановлення її показників оцінки. Також важливо зазначити, що зміст оцінювання залежить від цілей і можливостей одержати необхідний матеріал для проведення самого оцінювання, не менш важливо враховувати сферу діяльності підприємства та які категорії персоналу підлягають оцінці (робітники, фахівці або

керівники). Визначено, що в системі оцінювання персоналу необхідним є комплексне поєднання оцінювання кандидатів на вакантну посаду при прийомі на роботу, так й поточне періодичне оцінювання на робочому місці.

У розділі розглянуто існуючі методи оцінки персоналу. Виявлено, що вони поділяються на традиційні та сучасні. У роботі більш детально вивчено сучасні методи оцінки персоналу, а саме: атестація, метод «360° атестація», метод асесмент-центру, аналіз людських ресурсів (HRA), метод управління за цілями (МВО) та метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КРІ).

Вивчено зарубіжний досвід оцінки персоналу на підприємствах США, Японії та Німеччини. Виявлено, що у США розповсюдженим методом оцінки є атестація, яка проводиться регулярно для всіх категорій персоналу. Також популярними є самооцінка та оцінка за методом «360°». В Японії особливості проведення оцінки персоналу пов'язані з філософією організації, що ґрунтується на пріоритетах персоналу. Першим таким пріоритетом виокремлюють необхідність в повній оцінці результатів роботи працівника, здібностей, характеру, здатності до певного виду праці. Другим – доволі жорсткий зв'язок між результатами оцінки працівників та питаннями оплати праці й преміювання.

Найбільш цікавим є досвід оцінювання персоналу в Німеччині, який проводиться за двома напрямками: 1) оцінка продуктивності, яка ґрунтується на результатах виконаної працівником роботи, тобто вона зорієнтована на вже виконану діяльність. 2) оцінка потенціалу, що стосується питання придатності службовця до виконання певних завдань. Зроблено висновок, що серед розглянутих зарубіжних методів оцінки персоналу для українських підприємств найбільш доцільним було б використання досвіду Німеччини та США.

У другому розділі проаналізовано діяльність підприємства ТОВ «Светлячок». Головний напрямок діяльності – надання послуг у сфері ресторанного бізнесу та мобільного харчування.

Визначено, що на підприємстві ТОВ «Светлячок» використовується лінійно-функціональна організаційна структура. У даній структурі лінійні ланки

приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають в управлінських рішеннях.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Светлячок» показав, що на підприємстві не зважаючи на позитивну динаміку показників виручки від реалізації (підвищення за період 2017-2019 роки на 63,9%) та чистого доходу від реалізації (підвищення за період 2017-2019 роки на 63,9%), показник чистого прибутку зменшується, а саме у 2019 році порівняно з 2018 на 26,63% та у 2019 році порівняно з 2017 – на 13,85%. Ця негативна тенденція пов'язана зі збільшенням собівартості реалізованої продукції. Так за період 2017-2019 роки собівартість зросла майже на половину, на 58,36%. Таким чином, підприємству необхідно звернути увагу на можливі шляхи зниження собівартості, яка підвищилась через зміни цін на напівфабрикати, енергію, водопостачання для виробничих потреб та підвищення витрат на персонал через розширення численності та законодавчого росту мінімальної заробітної плати.

Серед позитивних тенденцій за період 2017-2019 роки слід відмітити підвищення продуктивності праці персоналу. Так за 2017-2019 роки середньомісячна продуктивність праці зросла з 9392,47 грн/особу до 12509,79 грн/особу, або на 33,19%. Підвищується фондівдача основних фондів з 1,27 грн/грн. у 2017 році до 2,08 грн/грн. у 2019 році (+63,93%), також підвищуються фондівдача на 1 працівника на 50% з 2017 по 2019 рік. За аналізований період фонд заробітної плати штатних працівників збільшився на 38,18%, а середньомісячна заробітна плата – на 12,27%.

Спостерігається підвищення чисельності персоналу з 2017 по 2019 рік на 12 осіб або на 23,08%. В цілому структура керівників та фахівців залишалася досить стабільною, а найбільші зміни пройшли за категоріями робітники сфери торгівлі (+9 осіб та 39,13%) та найпростіших професій (+2 особи та 11,11%).

Рух персоналу характеризується значними змінами. Так коефіцієнти обороту з прийому та звільнення доволі високі та збільшуються за роками з 28,85% у 2017 році до 37,5% у 2019 році – прийом; з 15,38% у 2017 році до 21,88% у 2019 році – звільнення. У зв'язку з цим й значний показник коефіцієнту

загального обороту, що також зростає з 44,23% у 2017 році до 59,38% у 2019 році. Коефіцієнт плинності, що враховує звільнених за власним бажанням, у зв'язку з порушенням трудової дисципліни та за невідповідність кваліфікації співпадає з показником обороту зі звільнення та характеризується високими темпами приросту – 42,19% за період 2017-2019 роки.

Автором було здійснено аналіз системи оцінки персоналу при прийомі на роботу та в процесі роботи, використовуючи методи анкетування, спостереження, інтерв'ювання та аналіз документації. Виявили, що оцінка претендента на вакантну посаду здійснюється за скороченою процедурою: аналіз анкети, попереднє інтерв'ю та співбесіда з керівником (адміністратором), медичний огляд. Далі приймається рішення щодо прийняття чи ні претендента.

Основним документом, який регулює процес оцінювання персоналу в ході роботи на ТОВ «Светлячок» є Положення про навчання та проведення атестації на підприємстві, в якому описано процедуру проведення атестації співробітників підприємства. Через відсутність спеціального відділу атестація робітників найпростіших професій майже не проводиться, а серед керівників здійснюється лише раз на два роки.

Проведене соціологічне опитування показало, що оцінка персоналу не має єдиної системи та носить фрагментарний характер. Деякі елементи використовуються в процесі найму на роботу, а вже на робочому місці оцінка майже не проводиться, що створює передумови для зниження продуктивності праці та високої плинності.

У третьому розділі запропоновано вдосконалити процедуру оцінки персоналу, за допомогою таких компонентів:

- використання методу оцінки за компетенціями при відборі персоналу;
- оцінка роботи персоналу за ключовими показниками ефективності (КРІ).

Оцінка за компетенціями при відборі персоналу дозволить:

- здійснювати більш якісний відбір працівників;

- проаналізувати поведження людини в конкретних ситуаціях та одержати правильні й близькі до дійсності висновки, передбачити поведження людини в майбутньому;

- використовувати цю інформацію для планування кар'єри й розвитку;

- розробляти дієву систему мотивації.

Було розглянуто технологію STAR для проведення інтерв'ю. Розроблено профіль посади та модель компетенцій, а також складено план проведення інтерв'ю на посаду «офіціанта».

Запропоновано здійснювати оцінку персоналу по функціональній групі «Робітники сфери торгівлі та побутових послуг» використовуючи систему KPI. Такий підхід дозволить здійснювати не тільки оцінку персоналу, але й впливати на мотивацію працівників за допомогою системи преміювання, яка була розроблена в роботі. Було наведено ключові показники ефективності (KPI) для персоналу, що відноситься до функціональної групи «Робітники сфери торгівлі та побутових послуг» (повара, продавці, буфетники, офіціанти, бармени).

Розраховано економічну ефективність вдосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Светлячок». Загальна ефективність запропонованих заходів, що мають як економічний, так і соціальний ефект, представлена в таблиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кибанов А.Я. *Основы управления персоналом*. Москва: ИНФРА-М. 2005. 304 с.
2. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. *Менеджмент персоналу: Навч.- метод. посібник для самот. вивч. дисц.* Ірпінь: Академія ДПС України. 2002. 255 с.
3. Колот А.М. *Мотивація персоналу: Підручник*. К. КНЕУ. 2002. 337с.
4. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. *Мотивація и оцeнка персонала: Учеб. пособие*. К.: МАУП. 2002. 248с.
5. Никифороенко В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
6. Петюх В. М. *Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц.* К.: КНЕУ. 2000. 124 с.
7. Мизинцева М.Ф.,Сардарян А.Р. *Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров*. М. : Издательство Юрайт. 2015. 378с.
8. Загірняк М. В *Економіка підприємства: магістерський курс*. Підручник. Частина І. Кременчук, 2015.736 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом*. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
- 10.Миронова Л.Г. *Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств*. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65087/14-Mironov.pdf?sequence=1>
11. 360 Degree Performance Appraisals : URL: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>.
- 12.Управление достижением результатов : URL: [<http://www.ctc-co.kiev.ua/article/butenko>].
13. Management By Objectives Appraisals : URL: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>.
14. Голобор Н.Ю. *Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні*. Держ. упр.: теорія і практика: електрон. фах. журн. – 2011. – № 2. URL:

- www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf.
15. Топалова Е.Х., Супрун А.В. *Світовий досвід оцінювання персоналу в державній службі* URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ardup/2010_1/2_79-84.pdf.
 16. Шевченко С. *Оцінювання діяльності державних службовців: теоретичні та практичні підходи, досвід*. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 3. С. 255-265.
 17. Мельник А.Ф., Кононенко Т.О. *Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні*. Державне управління та місцеве самоврядування. 01/2012. Вип.1(12). С. 146-156.
 18. Статут ТОВ «Светлячок»
 19. Посадові інструкції ТОВ «Светлячок», 2017-2019 р.р.
 20. Баланс ТОВ «Светлячок», форма №1, 2017-2019 р.р.
 21. Звіт про фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «Светлячок», форма № 2-м, 2017-2019 р.р. Форма №2
 22. Звіт з праці ТОВ «Светлячок», форма №1- ПВ, 2017-2019 р.р.
 23. Форма № 1- підприємництво, 2017-2019 р.р.
 24. Форма № 11 – ОЗ «Основні засоби», 2017-2019 р.р.
 25. *Пути снижения себестоимости продукции*. «Справочник экономиста». Себестоимость и ценообразование. №6. 2018. URL: https://www.profiz.ru/se/6_2018/snijaem_stoimost/
 26. *Розрахунок прибутку від реалізації продукції*. URL: https://pidruchniki.com/13190713/finansi/rozrahunok_pributku_vid_realizatsiyi_produktsiyi
 27. *Рентабельність продукції*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97
 28. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ТОВ «Светлячок», 2017-2019 р.р.
 29. *Державна служба статистики*. URL: www.ukrstat.gov.ua

30. Звіт про використання робочого часу ТОВ «Светлячок», форма №3-ПВ, 2017-2019 р.р.
31. Положення про навчання та проведення атестації на підприємстві ТОВ «Светлячок»
32. Стрельникова Л. *Интерв'ю за компетенціями. Практика використання.* URL: <http://hrm.bz/prog/intervyu-za-kompetentsIyami-praktika.pdf>
33. *Интервью по компетенциям: инструкция по применению.* URL: <https://hh.ru/article/301203>
34. Краснобабцев А. *Интервью по компетенциям (поведенческое интервью по модели STAR)* URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1637>
35. Черноводська К.О., Шаульська Л.В. *Система ключових показників ефективності як метод оцінки та мотивації персоналу підприємства* URL: <http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/886>
36. Цимбалюк С. О. *Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти:* монографія. К. : КНЕУ. 2014. 359 с.
37. Клочков А.К. *KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов.* М.: Экспо. 2010. 160с. URL: http://www.ft-group.ru/upload/Книга_KPI_Klochkov.pdf