

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF ASSESSMENT OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

УДК 005.95:005.585

<https://doi.org/10.32843/infrastructure43-32>**Крикун О.О.**

к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Рибалка А.С.

студентка
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Krikun Olga

V.N. Karazin Kharkiv National University

Rybalka Anastasiya

V.N. Karazin Kharkiv National University

У статті розкрито сутність поняття «оцінка персоналу» та її важливість для ефективного функціонування підприємства. Проаналізовано ключові методи й принципи оцінювання персоналу, які популярні в Україні та за кордоном. Розглянуто останні публікації, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Проаналізовано економічний стан діяльності ТОВ «Цемент», визначено критерії оцінювання керівного складу персоналу. Розглянуто поточну структуру персоналу підприємства та зазначено причини недосконалої структури персоналу. Досліджено методи оцінювання персоналу, які використовуються під час управління персоналом на підприємстві. Визначено заходи вдосконалення системи оцінювання персоналу, а саме розроблення теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Цемент». Узагальнено результати опитування та надано відповідні рекомендації щодо оцінювання керівного складу персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, методи, критерії, процедура, оцінка персоналу.

В статье раскрыты сущность понятия «оценка персонала» и ее важность для

эффективного функционирования предприятия. Проанализированы ключевые методы и принципы оценивания персонала, которые популярны в Украине и за рубежом. Рассмотрены последние публикации, в которых начато решение этой проблемы. Проанализировано экономическое состояние деятельности ООО «Цемент», определены критерии оценивания руководящего состава персонала. Рассмотрена текущая структура персонала предприятия и указаны причины несовершенства состава персонала. Исследованы методы оценивания персонала, используемые при управлении персоналом на предприятии. Определены меры совершенствования системы оценивания персонала, а именно разработка теоретико-методических и практических рекомендаций по совершенствованию системы оценивания персонала на предприятии ООО «Цемент». Обобщены результаты опроса и предоставлены соответствующие рекомендации по оцениванию руководящего состава персонала.

Ключевые слова: управление персоналом, методы, критерии, процедура, оценка персонала.

The relevance of the chosen topic is that today the theory and practice of personnel evaluation in Ukraine has not yet reached the required professional level. Currently, the problems of domestic staff appraisal are incompetence, obtaining results using unrelated appraisal methods; there is also a lack of regularity and regularity in staff appraisal, improper attitude to systematic appraisal and more. The essence of the concept of personnel evaluation and its importance for the effective functioning of the enterprise are revealed in the work. The key methods and principles of personnel evaluation, which are popular in Ukraine and abroad, are analyzed. The last publications in which the solution of this problem is initiated are considered. The economic condition and characteristics of the enterprise Cement LLC are analyzed. The current structure of the personnel of the Cement LLC enterprise is considered. Personnel evaluation methods used to assess the current state of personnel management at Cement LLC have been studied, personnel evaluation has been carried out and measures to improve the personnel evaluation system have been identified, namely the development of theoretical and methodological and practical recommendations for improving the personnel evaluation system at the enterprise. Cement LLC. The review of the experience of other developed foreign countries provides a list of key trends in staff appraisal: the use of modern methods of staff appraisal, feedback from staff after the appraisal, involvement of employees in self-analysis and development of proposals to improve work, expand appraisers and experts. Research in the field of quality of personnel evaluation is very important, because the work of the whole enterprise depends on the personnel. Methods of economic, statistical analysis, questionnaires and surveys were used in writing the article. The object of the study is the process of personnel management at Cement LLC. The subject is the substantiation of theoretical and methodological approaches to improving the system of personnel evaluation at the enterprise. Methods of economic, statistical analysis, questionnaires, surveys and others were used in writing the work. Information and methodological base of course work research – reporting documents of Cement LLC.

Key words: personnel management, methods, criteria, procedure, personnel assessment.

Постановка проблеми. Сьогодні теорія та практика оцінки персоналу в Україні ще не досягли необхідного професійного рівня. Нині проблемами вітчизняного оцінювання персоналу є некомпетентність, здобування результатів за допомогою не пов'язаних між собою методів оцінки, а також присутній брак систематичності та регулярності під час оцінювання персоналу, неналежне ставлення до проведення систематичного оцінювання тощо. Також в Україні приділяють недостатньо уваги оцінюванню персоналу на підприємствах, проводять аналіз та оцінювання у спрощеній формі та лише для звітності, відсутній подальший контакт між об'єктом та суб'єктом оцінювання.

Саме питання оцінювання персоналу стоїть надзвичайно гостро, а необхідність його вирішення та реалізації вже ні в кого не викликає сумнівів. Практично жоден напрям кадрової роботи підприємства не може обійтися без оцінювання персоналу тією чи іншою мірою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині дедалі збільшується кількість публікацій, присвячених питанням оцінювання персоналу підприємства. Серед зарубіжних авторів, які зробили значний внесок у розроблення цієї проблеми, необхідно відзначити М.Х. Мескона [9] та П. Друкера [7]. Серед українських учених проблемою оцінювання персоналу займалися Л.В. Балабанов [2], А.Я. Кибанов [8], М.В. Грачов [5], К.М. Ушаков [14] та інші науковці.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних економічних умовах України постає питання необхідності якісного оцінювання персоналу на підприємствах, адже оцінка відіграє значну роль у системі управління персоналом кожного підприємства, оскільки результативна оцінка для кадрових ресурсів підприємства має велике значення.

Оцінювання персоналу – це перш за все процес визначення ефективності та результативності діяльності працівників у ході досягнення цілей та виконання завдань підприємства, що дає змогу отримати потрібну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень [3].

Розглянемо послідовність процесу оцінювання персоналу та наведемо алгоритм оцінки персоналу (рис. 1).

Оцінювання персоналу повинна проводитися таким чином, щоби персонал був задоволений правильною оцінкою, тому для цього необхідно оцінювати об'єктивно, надійно, достовірно, з перспективою подальшого прогнозу, комплексно. Процедура оцінювання та критерії оцінки мають бути не легкодоступні вузькому колу експертів, а зрозумілі як оцінювачам та спостерігачам, так і особисто тим, кого оцінюють [2].

Для отримання користі від проведеного оцінювання необхідно використовувати методи, які є найбільш прийнятними для кожного управлінського рішення щодо простоти застосування та надання зворотного зв'язку. На нашу думку, такими методами оцінювання персоналу на підприємстві є:

1) метод «360 градусів», за якого працівник оцінюється не тільки керівником, але й колегами та підлеглими; перевага цього методу перед іншими полягає у змозі визначити конкретні потреби в навчанні в рамках конкретних компетенцій, які необхідно розвивати;

2) матричний метод – найбільш поширений серед методів, що описують якості працівника; його сенс полягає в порівнянні ідеальних якостей з фактичними якостями працівників, які необхідні для конкретної посади;

3) фотографія робочого дня – це метод, за допомогою якого можна спостерігати за усіма без винятку витратами часу виконавця за певний період роботи;

4) “Assessment Center” – метод оцінки, за допомогою якого можна провести оцінювання для всіх процесів управління персоналом та для всіх категорій персоналу; метод може включати інтерв'ю, а також кейси, ділові або ігрові ситуації, розроблені спеціально під цей набір компетенцій;

5) компетенції – це комплекс навичок, цінностей, знань, підходів та особистісних якостей, які проявляються у поведінці працівника та сприяють досягненню результатів діяльності [12, с. 112].

Досвід багатьох вітчизняних підприємств свідчить про створення ефективної системи оцінювання персоналу шляхом залучення фахівців, які мають знання й досвід не лише у сфері нормування та оплати праці, але й щодо різних аспектів управління та організаційно-комунікаційної поведінки.

Серед ключових методів оцінювання персоналу, які популярні за кордоном, можна відзначити “assessment center”, управління за цілями (“Management by Objectives”), “Key Performance Indicators” (KPI), метод «360 градусів» [4, с. 96].

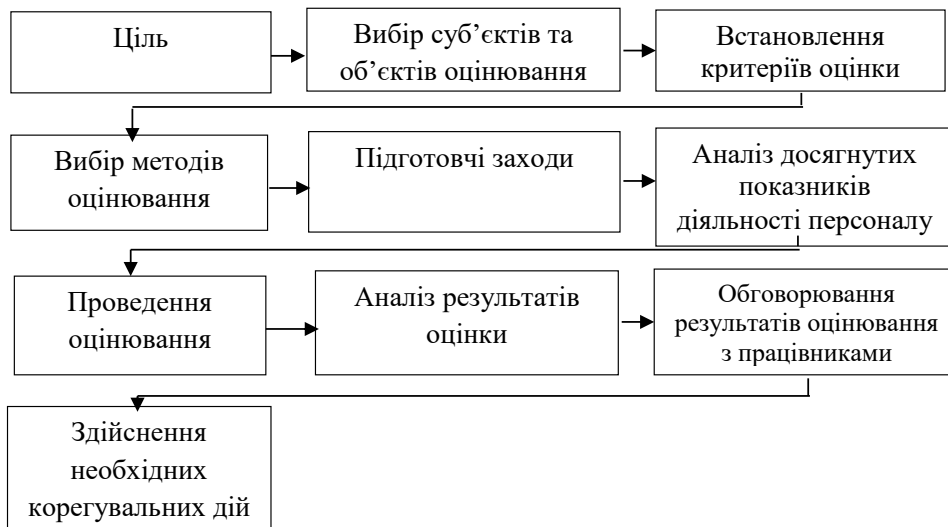


Рис. 1. Послідовність процесу оцінювання персоналу

Джерело: сформовано на основі [1, с. 35]

Найбільш поширеним та ефективним методом оцінювання персоналу для України вважається "Assessment Center". Метод використовують задля підбору, навчання та розвитку персоналу. З 1960 року більшість американських корпорацій, таких як "IBM", "Sears Holdings", "Standard Oil", також створили власні "Assessment Center" для аналізу персоналу [4, с. 97].

Також одним з найпоширеніших методів оцінювання персоналу є метод управління за цілями ("Management by Objectives"). Під час проведення оцінювання методом МВО на початку звітної періоду керівник та підлеглий складають конкретні завдання, а по закінченню звітної періоду визначається результативність кожного працівника [5].

Метод "Key Performance Indicators" – це система кількісних показників, за допомогою якого роботодавці мають змогу оцінити своїх працівників і визначити їх ефективність [10].

Американські фірми основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і висококласним навичкам. Щодо частоти надання оцінки, то статистика така: 74% службовців і 58% робочих проходили оцінювання один раз на рік; 25% службовців і 30% робочих оцінювалися один раз на півроку; приблизно 10% проходили оцінювання результативності роботи частіше, ніж один раз на півроку. [4, с. 97].

Узагальнюючи іноземний досвід ділової оцінки персоналу, маємо відзначити, що найбільш розроблені методи оцінювання використовуються для оцінювання поточного стану управління персоналом на підприємстві.

Розглянемо, як проводиться оцінювання персоналу, на прикладі виробників цементу в Україні. Основним виробником цементу для Одеської області є ТОВ «Цемент», де підприємство займає

лідуючі позиції. Водночас він активно розвиває ринки прилеглих регіонів, Херсонської та Миколаївської областей [17]. Одеський цементний завод розпочав свою діяльність у вересні 1965 року. В кінці 2011 року компанія "CRH" придбала контрольний пакет акцій Одеського цементного заводу [15].

Компанія "CRH" входить у трійку світових лідерів в галузі будівельних матеріалів. Це найбільша диверсифікована компанія, що розвивається у трьох основних напрямках, таких як виробництво промислових будматеріалів, виробництво споживчих будматеріалів, дистрибуція будматеріалів.

Структура ринку цементу по Україні за 2019 рік наведена на рис. 2.

На 2019 рік до складу персоналу підприємства ТОВ «Цемент» входять 103 особи. Розглянемо склад та структуру підприємства ТОВ «Цемент» за останні 3 роки та проаналізуємо динаміку руху персоналу.

Виходячи з показників, наведених у табл. 1, можемо порівняти показники 2019 року з показниками попередніх років. Загальна чисельність персоналу фактично скоротилась на 9%, а саме зі 113 до 103 осіб, найбільша кількість звільнень спостерігається у 2018 році, чисельність персоналу скоротилась на 20,7%, причинами звільнення є незадовільні умови праці на підприємстві, конфліктні ситуації між працівниками, зменшення заробітної плати тощо. Також необхідно відзначити, що на підприємстві необхідно дотримуватися такої структури: на одну адміністративну посаду має припадати дві робочі спеціальності. На підприємстві ТОВ «Цемент» у 2017 році на одну адміністративну посаду припадала одна робоча спеціальність, однак у 2019 році цей показник наблизився до необхідного 1,78, що є позитивною тенденцією.



Рис. 2. Структура ринку цементу по Україні за 2019 рік, %

Джерело: сформовано на основі [17]

Підприємство ТОВ «Цемент» регулярно оцінює персонал шляхом проведення атестації раз на рік. Однак головною помилкою оцінювання персоналу, яка існує на підприємстві сьогодні, є невідповідність реальних цілей заявленим категоріям персоналу [11].

Неграмотна та несвоєчасна атестація персоналу призводить до виникнення таких проблем у створеній системі оцінки персоналу підприємства:

скорочення кількості працівників зі 142 осіб до 103 у 2017 році, скорочення персоналу, який має практичну цінність, велика кількість персоналу з освітою навчальних закладів I–II рівнів акредитації, велика плінність кадрів.

Згідно з виявленими недоліками в системі оцінки персоналу підприємства ТОВ «Цемент» для якісного оцінювання пропонується використовувати метод матричної оцінки, адже він дає змогу

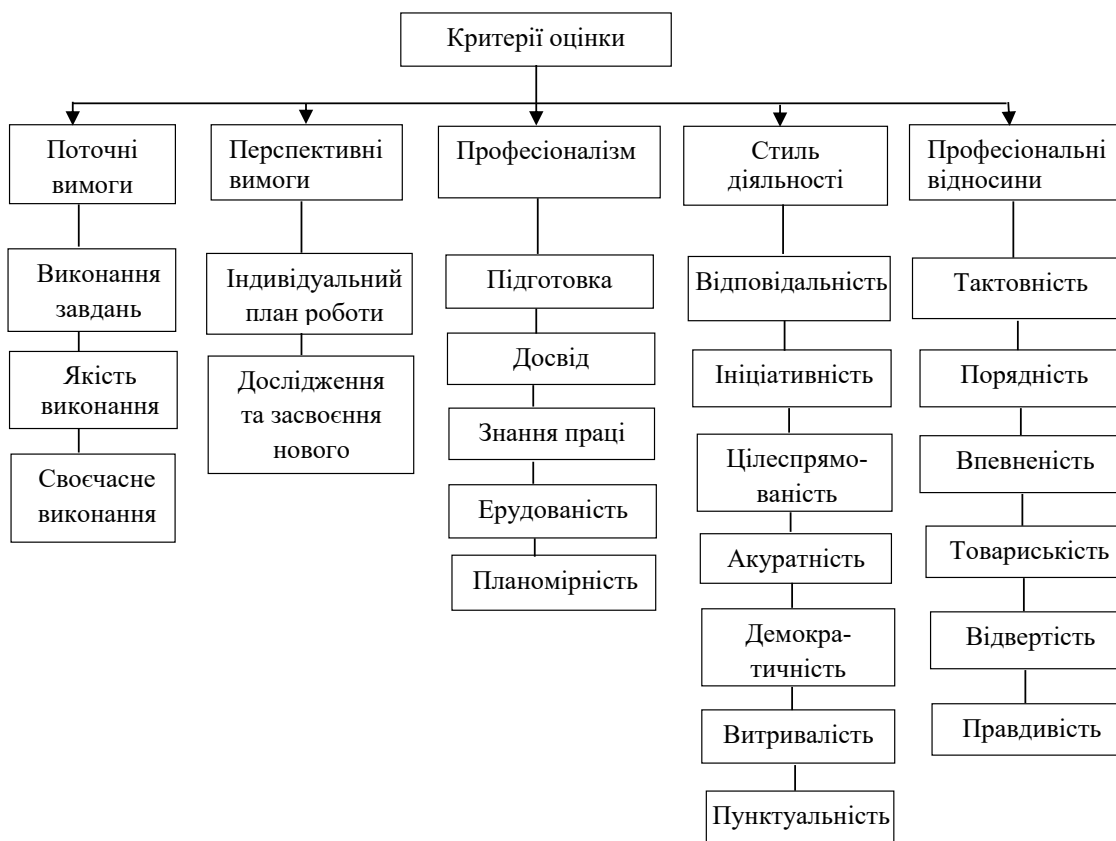


Рис. 3. Критерії оцінки персоналу ТОВ «Цемент»

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

Склад і структура персоналу підприємства ТОВ «Цемент» [16]

Категорія персоналу	2017 рік		2018 рік				2019 рік			
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	відхилення від попереднього року		осіб	структура, %	відхилення від попереднього року	
					осіб	%			осіб	%
Промислово-виробничий персонал	140	98,6	111	98,2	-29	-20,7	101	98,1	-10	-9,0
зокрема, робочі	79	55,6	68	60,1	-11	-13,9	64	62,1	-4	-5,9
керівники	14	9,9	10	8,9	-4	-28,6	8	7,8	-2	-20,0
спеціалісти	32	22,5	26	23,0	-6	-18,8	24	23,3	-2	-7,7
службовці	15	10,6	7	6,2	-8	-53,3	5	4,9	-2	-28,6
Непромисловий персонал	2	1,4	2	1,8	0	0	2	1,9	0	0
Всього персоналу	142	100	113	100	-29	-20,4	103	100	-10	-8,9

виявляти конкретні переваги та недоліки в компетенціях працівників.

Матричний метод – це один з поширених методів оцінювання персоналу, що передбачає порівняння якостей конкретного працівника з ідеальними характеристиками, які повинні бути на конкретній посаді.

Пропонується проводити оцінювання персоналу, яке буде складатися з трьох етапів, таких як створення комісії, підготовка до оцінювання та проведення оцінювання персоналу. При цьому будуть враховуватися найбільш важливі чинники під час оцінювання персоналу [10, с. 52].

Для проведення атестації необхідно виділити 9 днів, щоб не порушувати виробничий процес. Перш за все кожному керівнику треба визначити профіль компетенції співробітника, адже вони повинні розуміти, у якому напрямі стимулювати працівника, розуміти саморозвиток та реалізацію у програмах якості й ефективності роботи.

За показниками профіля надається оцінка за п'ятибальною шкалою. Удосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «Цемент» дасть змогу визначити ефективність трудової діяльності персоналу, виявити професійний потенціал розвитку працівників, удосконалити діяльність ТОВ «Цемент» з підбору персоналу, сформувати кадровий резерв, визначити потребу підвищення кваліфікації працівників, встановити високі стандарти якості. За допомогою матричного методу проведено оцінювання керівників підрозділів ТОВ «Цемент». Матрична оцінка передбачає певні критерії (рис. 3), число яких має бути оптимальним, які розташовуються в матриці-таблиці, де з одного боку розташовані критерії, а з іншого боку – оцінка конкретного співробітника за конкретним критерієм.

Кількість балів за всіма критеріями виділяє лідерів. Результати опитування на прикладі начальника виробничого підрозділу представлені у табл. 2.

Таким чином, найбільш високим показником характеризується критерій «Професійні відносини», який набув середнє значення (3,69), найнижчим є критерій «Перспективні вимоги» (1,65). За допомогою пелюсткової діаграми на рис. 4 представлено відхилення оцінки критеріїв начальника виробничого підрозділу від ідеальної моделі.

Отже, з рис. 4 можна побачити, що начальник виробничого підрозділу вибирає стиль своєї професійної діяльності, який перебуває в межах однакових параметрів. Професійні відносини на високому рівні, тому можна відзначити, що начальник є тактовною, порядною, впевненою людиною, колеги сприймають його також як відверту, товариську особу з гарною репутацією.

Перспективні вимоги начальника перебувають на низькому рівні, що є негативним відхиленням

Таблиця 2

Матриця оцінки начальника виробничого підрозділу на підприємстві ТОВ «Цемент»

Критерій	Оцінка
<i>1. Поточні вимоги</i>	
Виконання завдань	3,70
Якісне виконання	2,60
Своєчасне виконання	2,70
Середнє значення	3,00
<i>2. Перспективні вимоги</i>	
Індивідуальний план праці	1,90
Вивчення та засвоєння нового	1,40
Середнє значення	1,65
3. Професіоналізм	
Підготовка	3,70
Досвід	2,60
Знання праці	3,10
Ерудованість	3,50
Плановірність	4,00
Середнє значення	3,38
<i>4. Стиль діяльності</i>	
Відповідальність	3,30
Ініціативність	2,60
Цілеспрямованість	3,60
Акуратність	3,80
Демократичність	4,30
Витривалість	4,20
Пунктуальність	4,00
Середнє значення	3,69
<i>5. Професіональні відносини</i>	
Тактовність	4,70
Порядність	4,78
Впевненість	4,72
Товариськість	4,70
Відвертість	4,50
Правдивість	4,25
Середнє значення	4,61

Джерело: розроблено авторами

на діаграмі, а причинами такої ситуації є низький стаж роботи керівника, відсутність стратегій розвитку та навчання керівника.

Бачимо на діаграмі, що поточні вимоги начальника перебувають на середньому рівні, тобто виконання поставлених завдань, якість їх виконання та своєчасність не відповідають вимогам вищого керівництва, чому може сприяти некоректна постановка задач або занадто зжаті терміни. Щоб це виправити, потрібно проаналізувати систему організації виконання поставлених завдань.

Планування навчання та підвищення кваліфікації персоналу має будуватись на основі аналізу стратегічних завдань підприємства, а потреба в навчанні персоналу – відповідно до рекомендацій проведених процедур і планів професійного розвитку працівників структурних підрозділів.

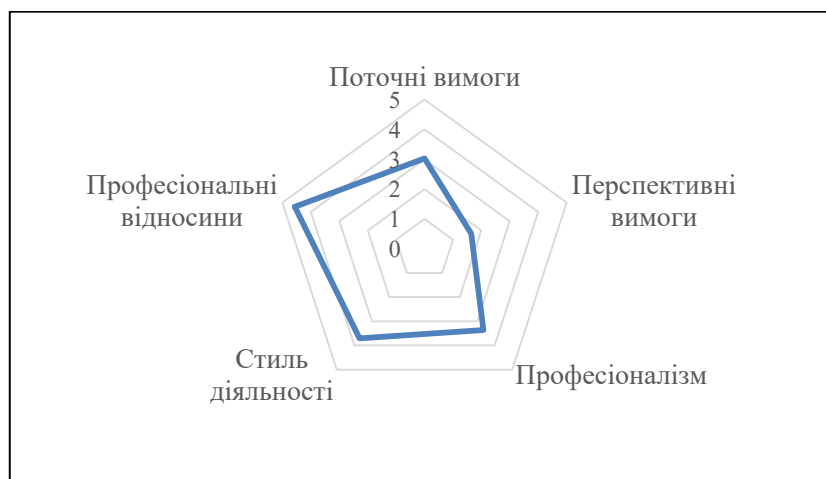


Рис. 4. Відхилення оцінки критеріїв від ідеальної моделі начальника виробничого підрозділу

Джерело: розроблено авторами

Відсутність цього заважає правильно діяти сучасним керівникам та приймати управлінські рішення в складних економічних умовах.

Висновки з проведеного дослідження. З проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності праці персоналу підприємства в ході діяльності, яка дає змогу прийняти подальше управлінське рішення щодо конкретної особи.

Одним з найважливіших питань під час оцінювання персоналу є вибір методів оцінки, за допомогою яких оцінюються ті чи інші показники, які будуть забезпечувати більшу об'єктивність вимірювання конкретних значень показників і базуватися на принципах своєчасності, швидкості, регулярності, достовірності інформаційної бази, гласності та демократії. Система оцінки персоналу має враховувати ефективність трудової діяльності персоналу; відповідність рівня знань і навичок персоналу підприємства ТОВ «Цемент» вимогам займаних посад; професійний потенціал розвитку працівників; кваліфікаційний підбір персоналу; достатній кадровий резерв; потребу в підвищенні кваліфікації працівників підприємства, а також формувати програми професійного розвитку персоналу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Анцупов А.Я. Соціально-психологічна оцінка персоналу : навчальний посібник для студентів. Київ : Наш формат, 2013. 391 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Бондаревська К.В., Сорочотяга Т.Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. С. 124–128.

4. Гарматюк О.А. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу. *Інноваційні аспекти економіки : праці IV науково-практичної конференції*, м. Тернопіль, 27 березня 2015 р. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. С. 96–97.

5. Грачев М.В. Управління працею : навчальний посібник. Москва : Наука, 1990. 251 с.

6. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. С. 124–129.

7. Друкер П.Ф. Енциклопедія менеджменту : навчальний посібник. Москва : Вільямс, 2004. 432 с.

8. Кибанов А.Я., Івановська Л.Н. Управління персоналом: теорія і практика. Кадрова політика і стратегія управління персоналом : навчально-практичний посібник. Москва : Проспект, 2014. 325 с.

9. Мескон М. Основи менеджменту : навчальний посібник. Москва : Дело, 1997. 704 с.

10. Митрофанова Е.А. Управління персоналом: теорія та практика. Оцінка результатів праці персоналу та результатів діяльності підрозділів служби управління персоналом : навчально-практичний посібник Москва : Проспект, 2013. 72 с.

11. Мізінцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оцінка персоналу : посібник та практикум для академічного бакалавриту. Люберці : Юрайт, 2016. 378 с.

12. Реймаров Г.А. Комплексна оцінка персоналу. Інженерний підхід до управління якістю праці : підручник. Москва : ЛКИ, 2015. 422 с.

13. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

14. Ушаков К.М. Підготовка управлінських кадрів : навчальний посібник. Москва : Сентябрь, 1997. 272 с.
15. Асоціація виробників цементу України. *Укрцемент*. URL: <http://www.ukrcement.com.ua/dokumentatsiya/statistika.html> (дата звернення: 13.04.2020).

16. Підприємство ТОВ «Цемент». URL: <http://www.odessacement.com> (дата звернення: 08.04.2020).

17. Ринок цементу в Україні в 2019 році. *Укрстрой*. URL: <https://ukrstroy.net/articles/a965.htm> (дата звернення: 08.04.2020).

REFERENCES:

1. Antsupov A.Ya. (2013) Sotsialno-psihologichna otsinka personalu [Socio-psychological assessment of staff]. Kyiv : Nash format, p. 391 (in Ukrainian).
2. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) Upravlinnya personalom [Personnel management]. Kyiv : Tsentri uchbovoyi literaturi, p. 468 (in Ukrainian).
3. Bondarevska K.V., Sorokotyaga T.L. (2015) Otsinka personalu: suchasni metodi ta instrumenti yiyi provedennya [Personnel evaluation: modern methods and tools for its implementation] *Efficient economy*, № 5, pp. 124–128 (in Ukrainian).
4. Garmatyuk O.A. Zarubizhniy dosvid u sistemi otsinyuvannya personalu [Foreign experience in the personnel evaluation system]. In: *Innovatsiyni aspekty ekonomiki» TNTU imeni Ivana Pulyuya*. Materialy nauch. Konf. [Innovative aspects of the economy of the Sci. Conf. (Ternopol, Ukraina, 27 Murch, 2015)]. Ternopol: Ternopol Publ.; 2015, pp. 96–97 (in Ukrainian).
5. Grachev M.V. (1990) Upravlinnya pratseyu [Labor management]. Moscow : Nauka, p. 251 (in Russian).
6. Didur K.M. (2016) Suchasni metodi otsinki personalu [Modern methods of personnel evaluation] *Efficient economy*, № 11, pp. 124–129 (in Ukrainian).
7. Druker P.F. (2004) Entsiklopediya menedzhmentu [Encyclopedia of Management]. Moscow : Williams, p. 432 (in Russian).
8. Kibanov A.Ya., Ivanovska L.N. (2014) Upravlinnya personalom: teoriya i praktika. Kadrova politika i strategiya upravlinnya personalom [Personnel management: theory and practice. Personnel policy and personnel management strategy]. Moscow : Prospekt, p. 325 (in Russian).
9. Meskon M. (1997) Osnovi menedzhmentu [Fundamentals of management]. Moscow : Delo, p. 704 (in Russian).
10. Mitrofanova E.A. (2013) Upravlinnya personalom: teoriya ta praktika. Otsinka rezultativ pratsi personalu ta rezultativ diyalnosti pidrozdiliv sluzhbi upravlinnya personalom [Personnel management: Theory and practice. Evaluation of the results of staff work and the results of the activities of personnel management departments]. Moscow : Prospekt, p. 72 (in Russian).
11. Mizintseva M.F., Sardaryan A.R. (2016) Otsinka personalu [assessment of personnel]. Lyubertsy : Yurayt, p. 378 (in Ukrainian).
12. Reymarov G.A. (2015) Kompleksna otsinka personalu. Inzhenerniy pidhid do upravlinnya yakisty pratsi [Comprehensive staff evaluation. Engineering approach to quality management]. Moscow : LKI, p. 422 (in Russian).
13. Savchenko V.A. (2002) Upravlinnya rozvitkom personalu [Personnel development management]. Kyiv: KNEU, p.351 (in Ukrainian)
14. Ushakov K.M. (1997) Pidgotovka upravlinskih kadrov [Management training]. Moscow : Sentyabr, p. 272 (in Russian).
15. Asotsiatsiya virobnykiv tsementu Ukrayini. Ukrtsement. [Electronic resource]. Available at: <http://www.ukrcement.com.ua/dokumentatsiya/statistika.html> (accessed: 13 April 2020).
16. Pidpriemstvo TOV "Tsement". [Electronic resource]. Available at: <http://www.odessacement.com> (accessed: 8 April 2020).
17. Rinok tsementu v Ukrayini v 2019 rotsi. Ukrstroy. [Electronic resource]. Available at: <https://ukrstroy.net/articles/a965.htm> (accessed: 8 April 2020).