

УДК: 331.55

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНУ**

Дубинська Ірина Іванівна, аспірант, Міжнародний університет бізнесу і права, Херсон

**I. Dubinskay**, (Ph.D. student) postgraduate student, University of International Business and Law, Herson [innaxl@mail.ru](mailto:innaxl@mail.ru)***I. Dubinskay. Methodological approaches to evaluating the effectiveness of human resource management in the region.***

The article systemizes and summarizes methodological approaches to assessing efficiency of management of labour resources of regions. Determined that the most pressing is an intensive search for ways of forming the optimal system of human resources management regions, which would meet three key requirements: high efficiency, regular updates, flexibility. Selected two basic concepts underlying the assessment of the effectiveness of human resource management. To assess the effectiveness of management systems use three groups of indicators. General performance indicators of enterprises activities; performance of administrative work; the efficiency of the management. A concrete result of the improvement of management systems may be a reduction in management costs, achieved by reducing the number of management employees and increase productivity. Us modern systematic approaches to evaluating the effectiveness of human resource management with a view to their improvement in accordance with modern requirements. It was determined that the method of estimation of efficiency of management of labour resources of the enterprise should be based on the methods of economic analysis, expert estimations and ball method of assessment. Study of formation factors, indicators and forms of placing of labour resources in regions of Ukraine will allow to determine its extent and to identify the main reasons for its smoothing. We have suggested a method of ranking evaluation of the effectiveness of human resources management regions, based on which the effectiveness of the human resource management of the regions is assessed on the basis of their ranking by ten indicators. The calculation of the integral indicator of assessment of efficiency of management of labour resources of regions is based on summing the ranking values of each of the above listed figure. According to the calculated integral index is determined by the specific location of the region from the point of view of efficiency of human resources management in the overall composition of the regions of the country.

***Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіону/***

В статті систематизовано та узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіонів. Визначено, що найбільш актуальним є інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління трудовими ресурсами регіонів, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення, гнучкість. Виділено дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності управління трудовими ресурсами. Для оцінки ефективності системи управління трудовими ресурсами використовують три групи показників: загальні результативні показники діяльності підприємств; показники продуктивності управлінської праці; показники економічності апарату управління. Конкретним результатом удосконалення системи управління трудовими ресурсами може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення кількості управлінських працівників і підвищення продуктивності праці. Нами систематизовано сучасні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами з метою їх удосконалення відповідно до сучасних вимог. Визначено, що методика комплексної оцінки ефективності управління трудовими ресурсами підприємства має базуватися на методах економічного аналізу, експертних оцінках і бальному методі оцінки. Дослідження факторів формування, показників і форм розміщення трудових ресурсів у розрізі регіонів України дозволить визначити її ступінь і виявити основні причини її згладжування. Нами запропонована методика рангової оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіонів, на підставі якої ефективність управління трудовими ресурсами регіонів оцінюється на основі їх ранжування за десяти показниками. Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіонів країни здійснюється на основі сумування рангового значення кожного з вищевказаного переліку показника. За даними розрахованого інтегрального показника визначається конкретне місце регіону з точки зору ефективності управління трудовими ресурсами в загальному складі регіонів країни.

**Дубинская И.И. Методические подходы к оценке эффективности управления трудовыми ресурсами региона.**

*В статье систематизированы и обобщены методические подходы к оценке эффективности управления трудовыми ресурсами регионов. Определено, что наиболее актуальным является интенсивный поиск путей формирования оптимальной системы управления трудовыми ресурсами регионов, которая бы отвечала трем основным требованиям: высокая эффективность, регулярное обновление, гибкость. Выделены две основные концепции, положенные в основу оценки эффективности управления трудовыми ресурсами. Для оценки эффективности системы управления трудовыми ресурсами используют три группы показателей: общие результативные показатели деятельности предприятий; показатели производительности управленческого труда; показатели экономичности аппарата управления. Конкретным результатом усовершенствования системы управления трудовыми ресурсами может быть снижение затрат на управление, которое достигается за счет сокращения количества управленческих работников и повышения производительности труда. Нами систематизированы современные подходы к оценке эффективности управления трудовыми ресурсами с целью их усовершенствования в соответствии с современными требованиями. Определено, что методика комплексной оценки эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия должна базироваться на методах экономического анализа, экспертных оценках и бальном методе оценки. Исследования факторов формирования, показателей и форм размещения трудовых ресурсов в разрезе регионов Украины позволит определить ее степень и выявить основные причины ее сглаживания. Нами предложена методика ранговой оценки эффективности управления трудовыми ресурсами регионов, на основании которой эффективность управления трудовыми ресурсами регионов оценивается на основе их ранжирования по десяти показателям. Расчет интегрального показателя оценки эффективности управления трудовыми ресурсами регионов страны осуществляется на основе суммирования рангового значения каждого из вышеуказанного перечня показателя. По данным рассчитанного интегрального показателя определяется конкретное место региона с точки зрения эффективности управления трудовыми ресурсами в общем составе регионов страны.*

**Постановка проблеми.** Реальна ефективність системи управління трудовими ресурсами будь-якого рівня може бути визначена тільки із зіставлення ступеня реалізації цілей з витраченими на це коштами. Ефективність управління трудовими ресурсами необхідно оцінювати за результатами роботи національної економіки, регіону чи підприємства в цілому. Враховуючи євро інтеграційні прагнення України та сучасні тенденції глобалізації світу виникає термінова необхідність дослідити й переглянути стандарти, які стосуються організації управління людськими ресурсами та привести їх у відповідність до європейських норм. Відповідно особливої актуальності методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами на рівні регіонів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема дослідження трудових ресурсів на різних рівнях присвячені роботи багатьох вчених-економістів, серед яких слід відмітити: О. Амошу, Л. Балабанова, О. Грішнову, В. Гончарова, Т. Донченко, М. Долішнього, С. Злупко, О. Крушельницька, А. Кібанов, Е. Лібанову, С. Мельника, В. Пономаренко, О. Сардака, Л. Столяренко, Б. Сербіновського, В. Хомякова та інших. Але незважаючи на значний вклад вчених, в окремі аспекти цього фундаментального напрямку дослідження не до кінця розкритими та систематизованими залишаються методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіонів в умовах глобальних викликів та загроз.

**Метою статті є** систематизація та узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіонів

**Матеріали дослідження.** За даними університетів Західної Європи до групи країн з низьким показником використання людських ресурсів компаній увійшла серед інших країн і Україна [1, с. 25]. При цьому поступово відбувається формування розуміння того, що від створення команди співробітників-однорідців та злагодженості роботи цієї команди напряму залежить конкурентоспроможність підприємства на ринку. По суті, від злагодженої команди управлінців на регіональному рівні залежить і доля регіону.

Для того, щоб мати змогу гідно конкурувати із західними підприємства потрібно навчитися оперативно впливати на процес управління трудовими ресурсами, корегувати його. Останні десятиліття активний розвиток євроінтеграції посилив значення регіонів.

Тому найбільш актуальним є інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління трудовими ресурсами регіонів, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення, гнучкість.

Ефективність роботи персоналу є важливим фактором, від якого залежать результати діяльності регіону та підприємства, але сучасний стан теорії і практики оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами організації показує, що в методиці оцінювання не існує єдиної думки щодо етимології термінів «оцінка», «оцінювання», «ефект», «результат», «ефективність» у галузі управління трудовими ресурсами [2, с. 115].

У міжнародній та вітчизняній статистиці, останнім часом, більш актуальним стало вимірювання людського розвитку для якого використовують узагальнюючий пошук — індекс людського розвитку. Існують різні методики його розрахунку. У щорічних звітах Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) широко використовують індекс людського розвитку, який враховує: - стан здоров'я; - рівень освіти; - реальну купівельну спроможність населення.

Стан здоров'я населення характеризується показником очікуваного довголіття — тривалістю майбутнього життя після народження. Показник досягнутого рівня освіти має дві складові: частку грамотного дорослого населення (віком понад 24 роки) і частку учнів початкових, середніх та вищих навчальних закладів у населенні віком до 24 років.

У якості рівня життя приймається реальний обсяг ВВП на душу населення, обчислений у доларах США, з урахуванням паритету купівельної спроможності національної валюти (ПКС). Індекс людського розвитку розраховується як середня арифметична зі стандартизованих показників, що входять до його складу.

В Україні в останні роки проводяться дослідження процесів управління трудовим ресурсом із застосуванням комплексу статистичних методів. Щоб визначити наскільки ефективна та чи інша система управління трудовими ресурсами, потрібні критерії, що дозволяють зробити таку оцінку. Аналіз публікацій у цій сфері дозволяє виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності управління трудовими ресурсами. Відповідно до першої з них, ефективність управління оцінюється виходячи з органічної єдності управління й виробництва, але при цьому внесок управління трудовими ресурсами в ефективність виробництва не визначається. У другій концепції наголошується на визначенні внеску управління трудовими ресурсами в ефективність виробництва.

Кількісна оцінка цього внеску становить надзвичайно важке завдання, тому що навіть відповідних звітних показників поки ще не існує. У зв'язку з цим більшість методик оцінки ефективності управління трудовими ресурсами дотримуються першого підходу. При цьому, вважається доцільним оцінювати не стільки внесок управління трудовими ресурсами в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його на цю ефективність.

Згідно другої концепції, більшу увагу приділятимуть оцінці витрат. Це досить складне явище, тому що не завжди можливо визначити, які з витрат на розвиток персоналу потрібно включити в загальні витрати для оцінки ефективності системи управління трудовими ресурсами. Тому пропонується витрати на персонал підприємства розглядати як своєрідні інвестиції, що вкладаються підприємством заради отримання додаткового прибутку в майбутньому за рахунок збільшення обсягу товарної і реалізованої продукції. Їх потрібно враховувати у фінансових планах організації.

На сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин в усьому світі спостерігається загострення проблем зайнятості населення. Водночас існують досить обґрунтовані, але протилежні погляди щодо наявності чіткого зв'язку між економічним зростанням і використанням трудових ресурсів та можливістю забезпечити економічне зростання без збільшення кількості робочих місць.

Остання точка зору ґрунтується на тому, що зростання (особливо на базі нових інвестицій, пов'язане з використанням і поширенням нових технологій) веде до підвищення продуктивності праці і не сприяє збільшенню рівня зайнятості. На думку фахівців, економічне зростання не слугує достатньою умовою для розширення зайнятості, оскільки воно саме по собі пов'язане із застосуванням нових технологій та їх швидшим поширенням [3, с. 67].

З огляду на негативний зв'язок між продуктивністю і зайнятістю розходження в еластичності зайнятості залежно від економічного зростання можна пояснити різними темпами зростання продуктивності [4, с. 13].

Нині існує багато різноманітних підходів до вивчення і оцінки системи управління трудовими ресурсами, але немає комплексного підходу щодо оцінки ефективності управління трудовими ресурсами на рівні регіону. Тому є потреба у комплексному підході до оцінки такої ефективності одночасно з позицій значущості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності і якості праці працівників, організації їхньої роботи на рівні конкретних регіонів. Залежно від спеціалізації галузі підходи щодо оцінки можуть бути різними.

На практиці для оцінки ефективності системи управління трудовими ресурсами використовують три групи показників: загальні результативні показники діяльності підприємства - валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівдача, прибуток на одного працівника, рентабельність та ін.; показники продуктивності управлінської праці - виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людину-день, затрачений в управлінні, суму прибутку на 1 людину-день, затрачений в управлінні тощо; показники економічності апарату управління - питома вага персоналу управління в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління у структурі собівартості продукції та ін.

Конкретним результатом удосконалення системи управління трудовими ресурсами може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення кількості управлінських працівників і підвищення продуктивності праці.

У результаті удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства дістають економічний і соціальний ефект. Проте не всі складові елементи економічного і соціального ефекту мають кількісне вираження. Тому при оцінці ефективності управління трудовими ресурсами слід враховувати не тільки кількісні, а і якісні показники.

Критерії оцінювання персоналу можна згрупувати на:

- критерії оцінювання результатів роботи: ефективність, професійна майстерність, додержання строків; погодинний виробіток; брак; використання робочого часу; уважність; технологічна дисципліна; ритмічність роботи; частота помилок; швидкість розпізнавання помилок тощо;

- критерії поведінки на робочому місці: використання робочого часу; структура затрат часу на виконання робочого завдання і культура робочого місця; трудова дисципліна; сумлінність; особиста ініціатива; діловитість; готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію; завантаженість роботою; передання професійних знань; готовність допомагати колегам; дбайливе ставлення до засобів виробництва.

Для персоналу управління залежно від вимог застосовуються інші критерії, ніж для співробітників. Критерії поведінки і результатів праці: професійна кваліфікація, застосування досвіду і навичок, знань, самостійність, ініціатива; здатність до аналізу, пошук рішень; надійність виконання роботи; доцільність методів роботи; витривалість, навантаження і стабільність, орієнтація на результат, співробітництво.

Нами систематизовано сучасні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами з метою їх удосконалення відповідно до сучасних вимог (рис. 1.3).

Всі розглянуті показники певною мірою виражають ефективність або результативність праці і можуть застосовуватися при оцінці трудової діяльності персоналу. Головна задача при цьому полягає в тому, щоб правильно виміряти особисті, групові або внутрішньофірмові показники результатів і витрат праці. Особливу складність завжди викликає визначення чисельника у формулі продуктивності. В якості узагальненого знаменника можна використовувати відповідні витрати, що наближаються за своїм значенням до сумарних доходів або за робітної плати тієї чи іншої категорії персоналу.



Рис. 1 Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Як показує досвід, крім розрахункових можуть бути використані і інші відомі методи оцінки праці персоналу на підприємствах і в організаціях. У вітчизняному та зарубіжному менеджменті при оцінці персоналу найбільш широке поширення одержали наступні методи:

- бальні методи, засновані на оцінці заслуг працівника за окремим заздалегідь вибраними показниками, що характеризують загальні результати його діяльності протягом тривалого періоду роботи, а також стаж роботи, освіту, кваліфікацію та ін. Кожен фактор оцінюється в балах за певною цифровою шкалою: відмінно, добре, добре, нижче очікуваного, задовільно чи незадовільно;

- цільові методи, які передбачають оцінку роботи за ступенем досягнення намічених цілей. Застосовувана система оцінок заснована на розробці і обліку виконання індивідуальних цілей працівника, погоджених з керівником, а також планів підвищення кваліфікації і переміщення персоналу, розвитку ініціативи і особистої зацікавленості працівника у службовому зростанні і підвищенні результатів роботи;

- порівняльні методи, що передбачають оцінку кожного співробітника керівником підрозділу на основі порівняння його результатів з роботою інших фахівців. При ранжируванні своїх співробітників керівник встановлює кожному з них за результатами роботи за атестаційний період певне місце за принципом «від першого до останнього». Всі співробітники відділу розподіляються за групами у відсотковому співвідношенні, наприклад кращих - 10, хороших - 20, середніх - 40, відстаючих - 20, гірших - 10;

- психологічні методи, які полягають у використанні при оцінці персоналу спеціальних тестів, усних співбесід і практичних вправ, за допомогою яких виявляються ступінь розвитку здібностей працівників і їх схильність до певних видів трудової діяльності. У сучасних організаціях дані методи використовуються в основному для вибору працівників з лідерськими здібностями для заміщення посад керівників різних підрозділів і служб.

В останні роки в зарубіжному менеджменті крім традиційних методів з'явилися і нові, нетрадиційні способи оцінки персоналу, які передбачають проведення атестації працівників не тільки керівниками, але й самими працівниками. У даному разі колективна оцінка співробітника робочої групи або підрозділу підприємства дається з урахуванням його здатності працювати в професійній групі або трудовому колективі, а також його схильність до творчості, освоєння нових робіт і практичних навичок і т. д.

Отже, існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, багато критеріїв, кількісних та якісних показників, на меті яких найточніше виміряти якість роботи персоналу, віддачу, яку має підприємство від персоналу. Сьогодні відбувається трансформація розуміння того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійно збільшувати обсяги виробництва, а те, де для персоналу створюють найбільш комфортні, прийнятні умови роботи і він сам починає прагнути віддячити своєму підприємству найбільш корисливішою працею та відданістю.

Ефективність роботи персоналу залежить як від зовнішніх факторів положення компанії на ринку збуту в конкурентному середовищі серед таких же виробників, впливу державних чинників – законів та підзаконних актів цієї тематики, стану ринку праці; розвитку техніки і технологій, політичної та макроекономічної ситуації тощо) та внутрішніх факторів (стратегії, яку обрало підприємство для свого розвитку, цілей, які ставить перед собою підприємство, внутрішньо організаційної структури, настрою у колективі, рівнем розвитку корпоративної культури, підтримці нововведень з боку персоналу та інших). Звідси стає зрозумілим, що кращі показники в роботі та стабільність праці в майбутньому дасть те підприємство, яке зможе створити гармонійне середовище, згуртований колектив однодумців [2, с. 119].

Комплексну оцінку ефективності управління трудовими ресурсами можна розраховувати як відношення фактично досягнутих відповідних показників до значень відповідних витрат підприємства на досягнення певних результатів (показників), зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значущості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

Методика комплексної оцінки ефективності управління трудовими ресурсами підприємства має базуватися на методах економічного аналізу, експертних оцінках і бальному методі оцінки.

На підставі аналізу наукових праць, присвячених проблемам управління трудовими ресурсами, визначимо основні показники функціонування трудових ресурсів регіонів України, які можна поділити на дві групи:

I. Показники, що характеризують процеси природного відтворення населення: 1) щільність населення у регіонах України; 2) частка міського й сільського населення у загальній чисельності населення регіону; 3) коефіцієнти народжуваності, смертності й природного приросту населення в регіонах; 4) середній розмір, структура домогосподарств регіонів.

II. Показники, що характеризують ефективність функціонування трудових ресурсів регіонів: 1) частка економічно активного населення у загальній кількості населення регіону; 2) регіональні рівні зайнятості й безробіття; 3) рівень розвитку людського капіталу трудових ресурсів регіонів України; 4) доход у розрахунку на одну особу в регіональному розрізі.

Розходження в перерахованих вище показниках у розрізі регіонів України приводять до двох основних проявів розміщення й функціонування трудових ресурсів: – до особливостей економічної поведінки домогосподарств у регіонах України; – до розходжень у масштабах і напрямках міграційних потоків трудових ресурсів регіонів України.

Дослідження факторів формування, показників і форм розміщення трудових ресурсів у розрізі регіонів України дозволить визначити її ступінь і виявити основні причини її згладжування.

Для кожного рівня (крім індивідуального) управління використанням трудових ресурсів важливим є визначення кількості та якості наявних трудових ресурсів, виявлення проблемних груп населення та груп трудових ресурсів, за рахунок яких можливе підвищення ефективності використання праці. Одним з головних напрямків розвитку регіонального господарського комплексу є підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів регіону. Отже, питання полягає в тому, як здійснити оцінку трудових ресурсів регіону на предмет їхньої ефективності використання. Вочевидь, доцільне обчислення показника, який визначає ступінь задоволення регіонального господарського комплексу ресурсами праці та суспільних вимог до їхньої якості та структури [5].

Такий показник може бути визначений за формулою:

$$K_r = 1 - \frac{Z_r}{N_r}, \quad (1.1)$$

де  $K_r$  – коефіцієнт визначення структури використання трудових ресурсів регіону;

$Z_r$  – зайняті трудові ресурси регіону;  $N_r$  – кількість населення регіону.

Оцінка якісного складу трудових ресурсів регіону складається з визначення питомої ваги працездатного, молодшого за працездатний та старшого за працездатний вік населення регіону, яка здійснюється за формулою:

$$Q_r = \frac{P}{N_r}, \quad (1.2)$$

де  $Q_r$  – коефіцієнт якості працездатного населення (у працездатному віці);  $P$  – працездатне населення;  $N_r$  – кількість населення регіону.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів регіону пропонується коефіцієнт навантаження, який розраховується за формулою:

$$K_v = \frac{M + S}{Z_r}, \quad (1.3)$$

де  $M$  – населення у віці, молодшому за працездатний;  $S$  – населення у віці, старшому за працездатний;  $Z_r$  – зайняте населення регіону.

Ефективність управління трудовими ресурсами регіону необхідно оцінювати за допомогою системи соціально-економічних показників, яка має відповідати таким вимогам: відображати повноту й вірогідність досліджених даних, висвітлювати результати управлінських рішень як у кількісних, так і в якісних вимірниках, охоплювати показники на які управлінські рішення справляють прямий вплив, відповідати цілям оцінки, забезпечувати співмірність результатів управління з витратами на їх отримання, усі показники повинні відображати не лише досягнутий рівень, а й динаміку їхніх змін, облічувати організаційну структуру підприємства, відповідати вимогам ефективності діяльності підприємства.

Відсутність комплексного показника, який задовольняє таким вимогам та дає змогу визначити соціально-економічну ефективність управління трудовими ресурсами, робить вимірювання за окремими групами економічної й соціальної ефективності обмеженим і не дає повного уявлення про результативність керівництва. Варто також зауважити, що комплексний показник ілюструватиме синергетичний ефект від впливу економічних та соціальних чинників на процес керівництва трудовими ресурсами на підприємстві.

Нами запропонована методика рангової оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіонів, на підставі якої ефективність управління трудовими ресурсами регіонів оцінюється на основі їх ранжування за наступними показниками: рівень



економічної активності; рівень зайнятості; рівень безробіття; навантаження зареєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце; рівень прийому на роботу працівників; рівень вибуття з роботи працівників; рівень розширення професійної підготовки робітників; рівень підвищення кваліфікації працівників; рівень капітальних інвестицій (у фактичних цінах), млрд грн.; середньомісячна (за рік) номінальна заробітна плата штатних працівників.

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіонів країни здійснюється на основі сумування рангового значення кожного з вищевказаного переліку показника. Ранжування третього, четвертого і шостого показників здійснюється по спаданню, а всіх інших показників – по зростанню. При цьому враховано, що окремі показники відіграють рівнозначну роль в оцінці ефективності управління трудовими ресурсами регіонів. За даними розрахованого інтегрального показника визначається конкретне місце регіону з точки зору ефективності управління трудовими ресурсами в загальному складі регіонів країни.

**Висновки.** Запропонована нами рейтингова оцінка регіонів за рівнем ефективності управління трудовими ресурсами дає можливість порівнювати регіони між собою з метою вивчення та переймання досвіду ведучих регіонів рейтингу у сфері управління трудовими ресурсами з метою підвищення рівня інвестиційної спроможності та привабливості регіонів. Проблеми формування та використання трудових ресурсів обумовлюють необхідність подальшого розвитку наукових підходів щодо ефективного використання трудового потенціалу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Никифорова Л. В. *Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Текст] / Л. В. Никифорова // Кадровое дело. – М.: «Акцион Медиа». – 2010. – №2. – 130 с.*
2. Ходикіна І. В. *Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / Ходикіна І. В. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка» – Випуск № 2(4). – Частина 2. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf> (дата звернення 02.03.2016 р.). – Назва з екрана.*
3. *Управління використанням трудових ресурсів на підприємствах: Монографія. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. – 331 с.*
4. Дієсперов В.С. *Продуктивність сільськогосподарської праці: Монографія. – К.: ННЦ ІАЕ, 2006. – 274 с.*
5. Петухов Р.М. *Оценка эффективности промышленного производства: методы и показатели/ Р.М. Петухов. – М.: «Экономика», 1990. – 95 с.*

#### **References (BSI):**

1. Nykyforova L. V. *Analyzuyte tekuchest' personala, y vy mnogo uznaete o kompanyy [Tekst] / L. V. Nykyforova // Kadrovoe delo. – M.: «Aktyon Medya». – 2010. – #2. – 130 s.*
2. Khodykina I. V. *Pidkhody do otsinky efektyvnosti system upravlinnya personalom / Khodykina I. V. // Naukovyy visnyk Mukachiv's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomika» – Vypusk # 2(4). – Chastyna 2. – 2015 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf> (data zvernennya 02.03.2016 r.). – Nazva z ekrana.*
3. *Upravlinnya vykorystanniam trudovykh resursiv na pidpryyemstvakh: Monohrafiya. – Poltava: RVTs PUSKU, 2008. – 331 s.*
4. Diyesperov V.S. *Produktivnist' sil's'kohospodars'koyi pratsi: Monohrafiya. – K.: NNTs IAE, 2006. – 274 s.*
5. Petukhov R.M. *Otsenka effektivnosti promyshlennogo proyzvodstva: metody y pokazately/ R.M. Petukhov. – M.: «Ekonomyka», 1990. – 95 s.*

**Keywords:** performance evaluation, management, human resources, the rank estimate, regions, administrative work.

**Ключові слова:** оцінка ефективності, управління, трудові ресурси, рангова оцінка, регіони, управлінська праця.

**Ключевые слова:** оценка эффективности, управление, трудовые ресурсы, ранговая оценка, регионы, управленческая работа.