

УДК 331.101

Г. М. Максимюк,  
аспірант, Харківський національний автомобільно-дорожній університет

## ФОРМУВАННЯ РЕЙТИНГОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Hanna Maksymiuk,  
postgraduate, Kharkiv National Automobile and Highway University

### FORMATION OF LABOR POTENTIAL RATING SYSTEM

*У статті розглянуто існуючі підходи до оцінювання трудового потенціалу – ситуативний та особистісний. Виявлено, що особистісний підхід передбачає оцінювання особистості працівника, його особистісних і ділових якостей; ситуативний підхід включає вивчення результатів праці працівника, витрати праці, складність праці. Розглянуто кількісні та якісні методи оцінки, які формуються та використовуються в рамках цих підходів. В результаті аналізу методичних підходів до оцінювання трудового потенціалу, стало можливим запропонувати представлення структури системи оцінювання трудового потенціалу на трьох рівнях: функціональному (за функціями управління трудовим потенціалом); критеріальному (оцінювання за компетенціями та результативністю); комплексному (як оптимального поєднання методів оцінювання). Запропоновано загальний алгоритм впровадження системи рейтингування трудового потенціалу. Розроблено типові рекомендації щодо формування рейтингової системи управління трудовим потенціалом на підприємстві.*

*In modern conditions, when the complication of activities often does not allow one to successfully perform it by the forces of only one specialist, the human potential of the organization should be considered as a holistic system, which fundamentally does not amount to the sum of potential employees of individual employees. The assessment of labor potential, in modern personnel management, is a system-building activity for the whole organization as a whole.*

*Today the strategic focus of many companies requires the integration of efforts of various specialists and coordinated team work. So, the assessment of labor potential seems to us not only an assessment of the activity results, but also should include the identification of employee individual characteristics. The purpose of the study is to form a rating system for managing labor potential. The author studied existing approaches to the estimation of labor potential - situational and personal. It is revealed that personal approach involves evaluation of the personality of the employee, his personal and business qualities; the situational approach involves studying the results of the employee's work, labor costs, labor complexity. Quantitative and qualitative estimation methods that are developed and used within the framework of these approaches are considered. As a result of the analysis of methodological approaches to the assessment of labor potential, author proposes a structure of the labor potential assessment system at three levels: functional (functions of labor potential management); criterion (evaluation by competencies and effectiveness); complex (optimal combination of evaluation methods). A general algorithm for implementing the labor potential rating system is proposed. The application of rating estimation*

*is becoming relevant today, in the current conditions of the economic crisis, since, based on its main function, every head of the optimization of the workplace must have an objective assessment of the potential and personal contribution of employees to business development. Typical recommendations for the formation of a labor potential rating system management at the enterprise have been developed.*

**Ключові слова:** трудовий потенціал, ситуативний підхід, особистісний підхід, система оцінювання трудового потенціалу, рейтингова система, методи оцінювання.

**Key words:** labor potential, situational approach, personal approach, labor potential estimation system, rating system, methods of evaluation.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах, коли ускладнення діяльності часто не дозволяє успішно виконувати її силами лише одного фахівця, людський потенціал організації необхідно розглядати як цілісну систему, що принципово не зводиться до суми потенціалів окремих співробітників.

Стратегічна спрямованість діяльності багатьох підприємств сьогодні вимагає інтеграції зусиль різних фахівців і злагодженої командної роботи. При такому положенні справ оцінка трудового потенціалу представляється нам не тільки оцінкою результатів діяльності, а й виявленням особливостей особистості окремого працівника.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок в дослідження питання оцінки трудового потенціалу здійснено в роботах українських та зарубіжних вчених: А.М. Колот, Є.М. Стрельчук, Т.Л. Коваленко, Ю.А. Опанасюк, О.В. Шляга, В.Г. Щербак, І.Ю. Шевченко та інші.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є формування рейтингової системи управління трудовим потенціалом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному кадровому менеджменті, на думку ряду авторів, оцінка трудового потенціалу є системоутворюючою діяльністю для всієї організації в цілому. На думку Колота А.М., крім врахування особливостей працівників необхідно формувати кадровий потенціал і виробити заходи щодо розвитку трудового потенціалу відповідно до цілей і принципів корпоративної політики організації [1]. При такому розумінні оцінка трудового потенціалу починає виступати як «наскрізний» вид кадрової роботи для отримання необхідної інформації про співробітників організації при розробці кадрових програм [2, 3].

Аналіз публікацій, присвячених дослідженню проблеми оцінки трудового потенціалу, дозволяє говорити про існування, принаймні, 2-х традицій в осмисленні та формулюванні підходів до оцінки [4, 5, 6]:

– підхід, заснований на різному розумінні самого об'єкта оцінки (за критерієм оцінки). В рамках даного підходу традиції описуються і протиставляються так звані «особистісний» і «ситуативний» підходи;

– підхід, в рамках якого протиставляються кількісний і якісний підходи до отримання та аналізу діагностичної інформації.

«Особистісний» підхід передбачає оцінювання особистості працівника, його особистісних і ділових якостей. «Ситуативний» підхід включає вивчення результатів праці працівника, витрати праці, складність праці. У того та іншого підходу є свої прихильники і противники [7, 8, 9, 10, 11].

Основна теза «особистісного» підходу полягає в тому, що працівник, який має комплекс професійно значущих особистісних якостей, буде, безумовно, ефективний в роботі [12, 13, 14, 15]. Наявність же необхідних знань, умінь і навичок істотно підвищує ймовірність його успішності. У руслі «особистісного» підходу до відбору та оцінки працівників проводяться дослідження стилів управління, вивчення психологічних якостей найбільш успішних менеджерів і розробляються найрізноманітніші управлінські тести.

Фахівці бачать своє завдання в складанні «психологічного портрета» посадової особи за допомогою методів психодіагностики і експертних оцінок і стверджують, що судити про здібності, ресурси і можливості особистості лише за результатами праці не тільки складно, але і навряд чи можливо. До того ж не всяку працю можна нормувати та виміряти.

Прихильники «ситуативного» підходу [16, 17] стверджують, що люди з різними особистісними якостями часто роблять однотипні дії і приймають однакові рішення, демонструючи схожий стиль поведінки. У той же час близькі по особистісним якостям люди можуть приймати різні рішення і по-різному поводитися в однакових умовах. Один з основних постулатів цього підходу полягає в тому, що оплачується зрештою праця, а не наявність якостей, і що оцінка якостей особистості завжди суб'єктивна, а результати праці легко і об'єктивно можуть бути враховані. Тому при оцінці трудового потенціалу використовується принцип моделювання різних виробничих ситуацій і рішення про придатність кандидата ґрунтується на висновку експертів про ступінь успішності рішення запропонованих завдань. Результат праці висловлюють не тільки через підсумки діяльності організації (виконання плану прибутку, зростання числа клієнтів), але і через вивчення соціально-економічних умов праці (рівень оплати праці, мотивованість працівників, наявність конфліктів). Визначається і якість праці працівника, виходячи з обсягу, повноти і своєчасності виконання ним своїх посадових обов'язків.

В рамках кожного з перерахованих вище підходів формуються та використовуються відповідні методи оцінки.

Протиставлення якісного і кількісного підходів є традиційним під час обговорення методів збору та інтерпретації даних і всі існуючі на сьогоднішній день методи оцінки можна розділити на 2 великі групи або категорії [18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25]:

1. Стандартизовані, вимірвальні методи;
2. Експертні методи або методи розуміння.

Відповідно до кількісного і якісного підходів до соціального знання самі методи дослідження в рамках цих 2-х традицій поділяються на методи кількісні та методи якісні.

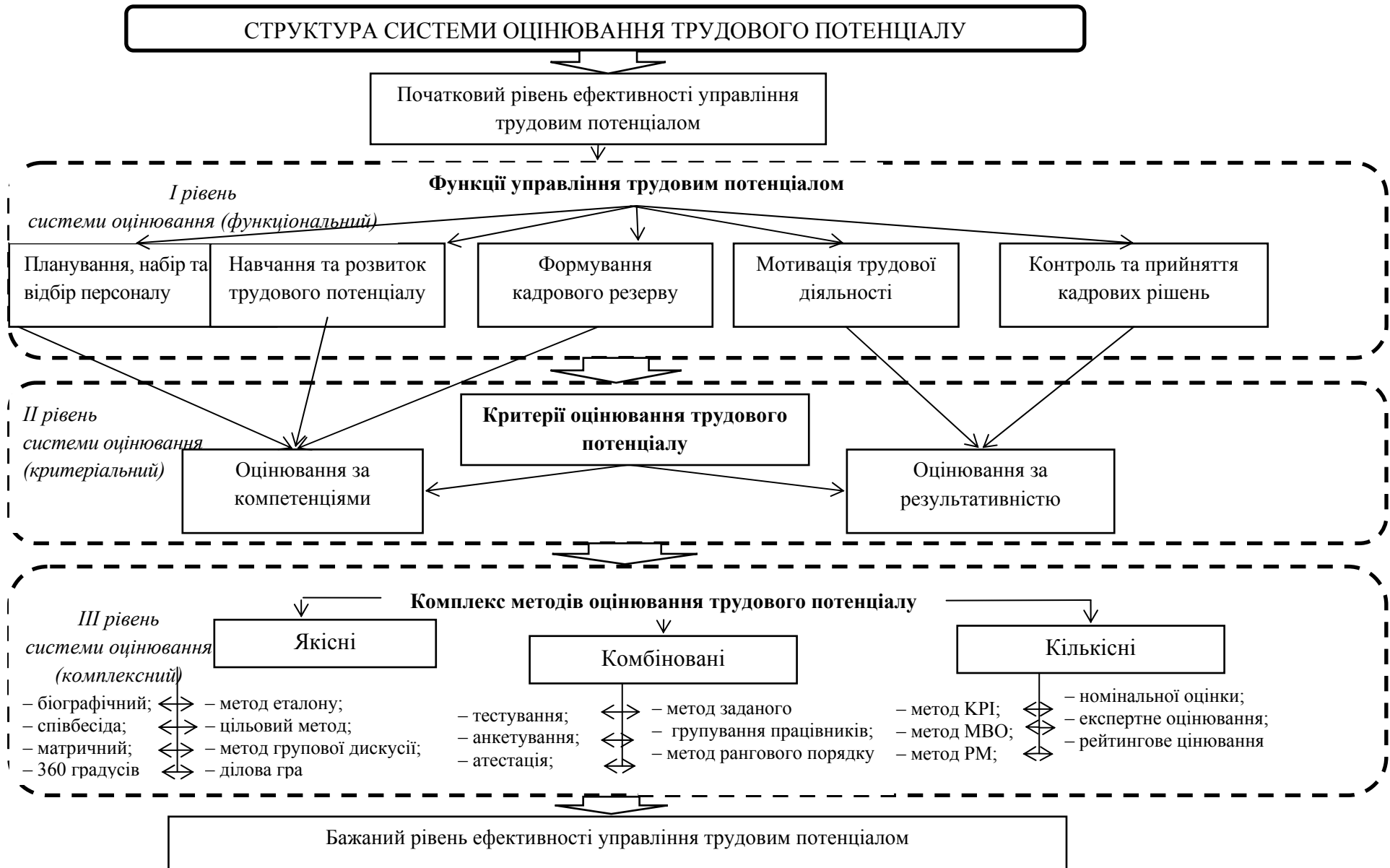
Основна характеристика кількісних методів – це «формалізм» і «масовість». Досліджувані змінні задані розробником заздалегідь і відступ від них в процесі збору даних вже є неможливим, а масовий збір однотипних даних передувє їх кількісній, цифровій обробці.

До переваг вимірвальних кількісних методів відноситься досить об'єктивний характер процедури дослідження і можливість повторного огляду отриманих результатів завдяки виконанню вимог репрезентативності, надійності та валідності. За допомогою кількісних методів можливо вивчити велику кількість працівників і узагальнити отримані дані досить швидко і легко. Крім того, саме результати застосування кількісних методів дають можливість побудови математичної моделі досліджуваного об'єкта. Однак ряд недоліків, властивих кількісним методам, досить сильно здатний спотворити одержувану в результаті діагностики інформацію. Одна з серйозних проблем полягає в тому, що необхідною умовою застосування кількісних методів служить наявність системи понять, що утворюють теоретичний опис досліджуваного об'єкта. Саме створення такої системи понять вимагає значних дослідницьких процедур і зусиль, а методичний апарат, який використовується для досягнення цієї мети, повинен мати високу адаптивність, чутливість до змін і здатність оперативно змінювати набір досліджуваних змінних. Очевидно, що кількісні методи цією здатністю не володіють, і в результаті досліджуваному об'єкту штучно нав'язується неадекватний понятійний апарат.

На противагу кількісним, якісні (неформалізовані) методи орієнтовані більше не на масовий збір даних, а на поглиблене розуміння досліджуваних соціально-психологічних явищ. І хоча число одиниць обстеження може знижуватися до мінімуму, проте відмова від широти охоплення компенсується глибиною дослідження.

Якісні методи – це комплексні методи дослідження, які, виявляють не статистичні кількісні закономірності, а реальний зміст мотиваційних і емоційних аспектів сприйняття інформації. І ці методи дозволяють, по-перше, подолати суб'єктивно-об'єктивні протиріччя в дослідженні, використовуючи прийоми як об'єктивного, так і суб'єктивного пізнання і отримуючи відповідні результати; по-друге, досягти цілісності при описі і розумінні досліджуваного явища; по-третє, отримувати інформацію, відповідну категоріального апарату людини, використовуюваному їм при сприйнятті досліджуваного явища; по-четверте, досягати поглибленого розуміння досліджуваних явищ, не орієнтуючись на масовий збір даних; по-п'яте, представляти результати і давати практичні рекомендації в доступній та зрозумілій формі; по-шосте, швидше отримувати багатий обсяг даних на відміну від результатів застосування кількісних методів. Методи збору якісних даних досить різні, і вони включають в себе як індивідуальні, так і групові методи дослідження. Слід зазначити, що у практичній діяльності розповсюдження отримали два підходи (функціональний і порівняльний): або здійснюється розрізнена оцінка окремих функцій або заходів, пов'язаних з трудовим потенціалом, або використовується методика бенчмаркінгу із застосуванням інтегрального показника. Істотним недоліком першого варіанту є той факт, що досить складно відстежити і обґрунтувати причинно-наслідковий зв'язок між проведеним заходом (навчання, конференція, семінари, комунікативний захід) і отриманим результатом (зростання виручки, підвищення мотивації, лояльності). При другому варіанті в якості інтегрального показника, як правило, використовується відношення виручки на одного співробітника до витрат на одного співробітника за певний звітний період.

Даний підхід розглядає трудовий потенціал не як об'єкт інвестицій, а як фактор витрат, і ігнорує той факт, що витрати, понесені у періоді, дозволяють генерувати вигоди не тільки в цьому звітному періоді, але і в майбутньому. Іншими словами, компанії використовують дані бухгалтерського обліку для HR-метрик. Однак даний підхід непридатний для стратегічного управління підприємством, так як не встановлює взаємозв'язок між балансовою вартістю компанії і її ринковою капіталізацією. Отже, проаналізувавши методичні підходи до оцінювання трудового потенціалу, стало можливим запропонувати представлення структури системи оцінювання трудового потенціалу на трьох рівнях: функціональному (за функціями управління трудовим потенціалом); критеріальному (оцінювання за компетенціями та результативністю); комплексному (як оптимального поєднання методів оцінювання) (рис. 1).



**Рис. 1. Структура системи оцінювання трудового потенціалу**

Алгоритм формування рейтингової системи в управлінні трудовим потенціалом, передбачає поетапне і цілеспрямоване використання різноманітних підходів, форм, методів, елементів з урахуванням специфіки підприємства. Загальний алгоритм впровадження системи рейтингування трудового потенціалу представлено на рис. 2.



**Рис. 2. Алгоритм впровадження рейтингування в систему управління трудовим потенціалом**  
*Запропоновано автором*

Рейтингове оцінювання може застосовуватися в різних сферах і галузях діяльності людини. Широко застосовується рейтингове оцінювання в освіті, маркетингу, рекламі, економіці, з недавнього часу – і в менеджменті. Актуальним стає застосування рейтингового оцінювання сьогодні, в сучасних умовах економічної кризи, так як виходячи зі своєї основної функції, кожен керівник при оптимізації робочого місця зобов'язаний мати об'єктивну оцінку потенціалу та особистого вкладу співробітників в розвиток бізнесу.

З усього різноманіття запропонованих різними авторами шкал оцінки в підприємницькій діяльності доцільно застосовувати такі шкали для оцінки трудового потенціалу і переведення їх в рейтинг:

– для оцінки робітничих професій: описова шкала, номінальна шкала, нумераційна шкала, графічна шкала – ці шкали доступні і прості в застосуванні, що є основоположним при визначенні виду шкали, так як однією з умов формування рейтингової системи є самооцінка, як невід'ємна частина системної оцінки, поряд з оцінкою, колеги, експерта, безпосереднього керівника;

– для оцінки категорії керівник, службовець: описова шкала, номінальна шкала, нумераційна шкала, графічна шкала, поведінкові рейтингові шкали BARS (Behaviorally anchored rating scales) – даний метод досить складний і вимагає високої кваліфікації при підготовці, його доцільно застосовувати там, де важливими є риси поведінки в різних ситуаціях, тому для оцінки робітничих професій даний метод

неактуальний, за винятком тих випадків, коли працівник робітничих професій є учасником технологічного процесу «купівлі–продажу товарів/послуг».

У діяльності підприємства доцільно застосовувати такі методи оцінки трудового потенціалу, які дозволять виявити успішних, ініціативних, самостійних, ефективних працівників, методи оцінки працівника, які дадуть можливість проводити порівняння трудового потенціалу один з одним, а не тільки зі встановленим стандартом і / або нормативом. Таке порівняння можна провести, використовуючи методи ранжирування, такі як: пряме ранжування і ранжирування за принципом чергування. Дані методи можуть бути застосовні до всіх категорій трудового потенціалу та нескладні в розробці та використанні. Перераховані вище шкали і методи передбачають адаптацію відповідно до специфіки трудового потенціалу та підприємства в цілому. Висновки

**Висновки.** Таким чином, необхідним стає розробка типових рекомендацій щодо формування рейтингової системи управління трудовим потенціалом на підприємстві.

Ці рекомендації можуть бути наступного характеру:

1. Рейтингова система має кілька турів (від 3 до 10), кожен тур повинен бути проробленим і логічно завершеним, з обов'язковим підведенням підсумків туру, з визначенням рангу учасників по кожному туру і обов'язковою гласністю.

2. Тимчасові умови виставлення рейтингу: місяць, квартал, півріччя, рік.

3. Умови виставлення рейтингу: вхідний рейтинг трудового потенціалу (початкова точка відліку, для подальшого спостереження за змінами, що відбуваються з працівником). Основний рейтинг (базові показники та критерії оцінки за посадою), що підвищує рейтинг: інтенсивність праці, ініціатива працівника, раціоналізація, винахідництво. Додатковий рейтинг не повинен перевищувати за балами основний рейтинг. Додатковий рейтинг: участь у громадському житті підприємства, участь у формуванні сприятливого соціально–психологічного мікроклімату в колективі, сприяння згуртованості трудового колективу, безперервність стажу роботи на даному підприємстві і Підсумковий рейтинг.

4. Високий показник по рейтингу повинен дозволяти працівникові претендувати на якість заохочення, передбачене положенням та законодавством.

#### **Бібліографічний список.**

- 1 Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
- 2 Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
- 3 Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 1997. – №4. – С. 55–65.
- 4 Мазаракі А. Ю, Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємництво: стратегія, політика, конкурентоспроможність: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2010. – 383с.
- 5 Міценко Н.Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки // Науковий вісник НЛТУ.– 2005.– Вип. 15.2. – С. 268–271.
- 6 Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Оцінювання ефективності мотивації // Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова.– 2007.– №2. – С. 158–161.
- 7 Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: [монографія] / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок. – Запоріжжя, 2008, 234 с.
- 8 Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – №1. – С. 134–140.
- 9 Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах / О.В. Шляга, А.С. Білоус [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_126.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf)
- 10 Цаль І.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / І.І. Цаль. – Вінниця: ВФЕУ, 2010. – 322 с.
- 11 Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом : учеб.–практ. пособие. Москва : Проспект, 2013. 64 с.
- 12 Андреева И.С. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия / И.С. Андреева, И.П. Данилов // Вестник Чувашского университета. – 2014. – № 1. – С. 218–224
- 13 Ветошкина Т. Роль компетенций в управлении персоналом / Т Ветошкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – №3. – Электронный ресурс. – Режим доступа : <https://www.lawmix.ru/bux/52357>
- 14 Михайлова А.В. Роль компетенций при отборе и найме персонала / А.В. Михайлова, Л.Н. Попова, К. Борисова, // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – №43 (7)
- 15 Волобоєва І.О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації І.Волобоєва. – Електронний ресурс. Режим доступу: [http://stvtpp\\_2014\\_2\\_33.pdf](http://stvtpp_2014_2_33.pdf)
- 16 Алексеева Л. Е. Оценка эффективности управления персоналом / Л.Е. Алексеева, О.Е. Самойлова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. X междунар. науч.–практ. конф. Часть II. – Новосибирск: СибАК 2012.
- 17 Ефремов, А.В. Стратегия управления персоналом – важнейшая составляющая стратегии управления организацией / А.В. Ефремов // Журнал «Кадры предприятия». – 2010. – №9. – С. 261– 264.

- 18 Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т.В. Сівашенко // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип.8. – Ч.2. – С. 315–318.
- 19 Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – №1. – С. 134–140.
- 20 Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие/ Корнюшин В.Ю. –М:МИЭП, 2010– 120 с.
- 21 Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник/ Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.– К.: «Кондор». – 2005. – 308 с.– (Видання друге, перероблене й доповнене).
- 22 Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала /Борисова Е.А. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
- 23 Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учебное пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатова, Т.М. Максименко – К: МАУП, 2002. – 248 с.
- 24 . Карякин А.М. Управление персоналом: электронное учеб. пособие/Карякин А.М – Иваново, 2005. – 166 с.– (3–е издание / Иван. гос. энер. ун–т).
- 25 . Соколов А.В. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації / А.В. Соколов, В.О. Начеват [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organzacyi.html>

### References.

- 1 Kolot, A.M. (2002), *Motyvatsiia personalu [Motivation of the personnel]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
- 2 Savchenko, V. A. (2002), *Upravlinnia rozvytkom personalu [Management of personnel development]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
- 3 Lypatov, S.A. (1997), “Organizational culture: conceptual models and diagnostic methods”, *Vestnyk Moskovskoho unyversyteta. Seriya 14. Psykholohiya*, vol. 4, pp. 55–65.
- 4 Mazaraki, A. Yu. Psheslins'kyj, D.M. and Smolin, I.V. (2010), *Torhovel'ne pidpriemnytstvo: stratehiia, polityka, konkurentospromozhnist' [Trade Enterprise: Strategy, Policy, Competitiveness]*, KNTEU, Kyiv, Ukraine.
- 5 Mitsenko, N.H. (2005), “Efficiency of the system of material incentives in the enterprise and methods of its estimation”, *Naukovyj visnyk NLTU*, vol. 15.2, pp. 268–271.
- 6 Strel'chuk, Ye.M. and Kovalenko, T.L. (2007), “Estimating the effectiveness of motivation”, *Naukovi pratsi ONAZ im. O.S. Popova*, vol. 2, pp. 158–161.
- 7 Tkachenko, A.M. and Morschenok, T.S. (2008), *Stratehichni napriamy udoskonalennia upravlinnia personalom [Strategic directions for improvement of personnel management]*, Zaporizhzhia, Ukraine.
- 8 Opanasiuk, Yu.A. and Rud', A.V. (2012), “Improvement of the personnel assessment system at the enterprise”, *Visnyk Sums'koho derzhavnoho unyversytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 1, pp. 134–140.
- 9 Shliaha, O.V. and Bilous, A.S. (2013), “Approaches to the assessment of personnel at enterprises”, available at: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_126.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf) (Accessed 25 Feb 2018).
- 10 Tsal', I.I. (2010), *Menedzhment personalu [Personnel Management]*, VFEU, Vinnytsia, Ukraine.
- 11 Kybanov, A. Ya. (2013), *Upravlenye personalom: teoriya y praktyka. Systema upravleniya personalom [Human Resource Management: Theory and Practice. HR Management System]*, Prospekt, Moscow, Russia.
- 12 Andreeva, Y.S. and Danylov, Y.P. (2014), “Competence approach to personnel management as a competitive advantage of an enterprise”, *Vestnyk Chuvashskoho unyversyteta*, vol. 1, pp.218–224
- 13 Vetoshkina, T. (2008), “The role of competences in personnel management”, available at: (Accessed 25 Feb 2018). *Kadrovyk. Kadrovij menedzhment*, vol. 3. – Elektronnyj resurs – Rezhym dostupa :<https://www.lawmix.ru/bux/52357>
- 14 Mykhajlova, A.V. Popova, L.N. and Borysova, K. (2012), “The role of competencies in the selection and recruitment”, *Upravlenye ekonomicheskymy systemamy: elektronnyj nauchnyj zhurnal*, vol. 43 (7).
- 15 Voloboieva, I.O. (2014), “Competencies: A key element in managing the human capital of an organization”, available at: [http://stvtpp\\_2014\\_2\\_33.pdf](http://stvtpp_2014_2_33.pdf) (Accessed 25 Feb 2018).
- 16 Alekseeva, L. E. and Samojlova, O.E. (2012), “Evaluation of the effectiveness of personnel management”, *Ekonomyka y sovremennyj menedzhment: teoriya y praktyka: sb. st. po mater. X mezhdunar. nauch.–prakt. konf. [Economics and modern management: theory and practice: Coll. Art. on mater. X Intern. scientific-practical conf.]*, vol. II, SybAK, Novosybyrsk, Russia.
- 17 Efremov, A.V. (2010), “Human resource management strategy is an essential component of an organization's management strategy”, *Zhurnal «Kadry predpriyatya»*, vol. 9, pp. 261– 264.
- 18 Sivashenko, T.V. (2011), “Modern approaches to staff assessment”, *Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. pr. Ternopil'skoho natsional'noho ekonomichnoho unyversytetu*, vol.8, no.2, pp. 315–318.
- 19 Opanasiuk, Yu.A. and Rud', A.V. (2012), “Improvement of the personnel assessment system at the enterprise”, *Visnyk Sums'koho derzhavnoho unyversytetu. Seriya Ekonomika*, vol.1, pp. 134–140.
- 20 Kornushyn, V.Yu. (2010), *Otsenka y attestatsiya personala [Evaluation and certification of personnel]*, MYEP, Moscow, Russia.
- 21 Krushel'nyts'ka, O.V. and Mel'nychuk, D.P. (2005), *Upravlinnia personalom [Personnel Management]*, «Kondor», Kyiv, Ukraine.

- 22 Borysova, E.A. (2003), Otsenka y attestatsiya personala [Evaluation and certification of personnel], Pyter, St.Petersburg, Russia.
- 23 Dmytrenko, H.A. Sharapatova, E.A. and Maksymenko, T.M. (2002), Motyvatsyia y otsenka personala: uchebnoe posobyе [Motivation and staff assessment], MAUP, Kyiv, Ukraine.
- 24 Kariakyn, A.M. (2005), Upravlenye personalom [Personnel Management], Yvan. hos. ener. un–t, Yvanovo, Russia.
- 25 Sokolov, A.V. and Nachevat, V.O. (2013), “Improvement of the personnel assessment system of the organization”, available at: <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevat-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organizacii.html> (Accessed 25 Feb 2018).

*Стаття надійшла до редакції 20.03.2018 р.*