

# Методи оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом

О. БРІНЦЕВА,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

*В статті проаналізовані основні методи оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом: порівняння фактичних показників консалтингового проекту з показниками, що передбачені контрактом із консалтинговою компанією; порівняння показників консалтингового проекту підприємства-замовника з даними за аналогічними проектами, що виконувались на інших підприємствах; метод розрахунку ефективності консалтингового проекту на основі попереджених збитків; методи оцінки ефективності інвестиційних проектів; метод експертних оцінок; метод множинного кореляційно-регресійного аналізу.*

*В статье проанализированы основные методы оценки экономической и социальной эффективности консалтинговых услуг по управлению персоналом: сравнение фактических показателей консалтингового проекта с показателями, предусмотренными контрактом с консалтинговой компанией; сравнение показателей предприятия-заказчика с данными по аналогичным проектам, реализованным на других предприятиях; метод расчета эффективности на основании предупрежденных убытков; методы оценки эффективности инвестиционных проектов; метод экспертных оценок; метод множественного корреляционно-регрессионного анализа.*

*This article is dedicated to analysis basic methods of economic and social efficiency estimation of personnel consulting services: comparing actual indexes of consulting project to the indexes which are foreseen a contract with a consulting company; comparing indexes of consulting project of enterprise-customer to information on analogical projects which was executed on other enterprises; calculation efficiency of consulting project on the basis of the warned losses; estimations efficiency of investment projects; expert estimations and multiple correlation-regressive analysis.*

Ключові слова: методи оцінки ефективності, витрати на консалтингові послуги, економічна та соціальна ефективність, управління персоналом.

**П**остановка проблеми. Розвиток консалтингових послуг в Україні та зростання значення інфраструктури в діяльності вітчизняних підприємств, підвищення ролі персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності зумовлюють важливість та необхідність оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Проблеми оцінки ефективності консалтингових послуг досліджені у публікаціях таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як В. І. Алешнікова, А. О. Блінов, В. А. Верба, О. А. Грішнова, Г. В. Жаворонкова, С. В. Князь, В. М. Петрова, О. К. Трофімова, Ю. В. Чернов, Р. К. Юксвяров. Основними особливостями наявних в науковій літературі підходів є те, що:

1) оцінка ефективності консультування проводиться з точки зору консультантів, а не потреб підприємств-замовників;

2) переважна більшість дослідників розглядає ефективність управлінського консультування загалом і не акцентує уваги на оцінці ефективності консалтингових послуг з управління персоналом;

3) дослідники надають перевагу оцінці економічної ефективності, майже не розглядаючи соціальну ефективність, незважаючи на те, що в результаті використання консалтингових послуг може бути отриманий як економічний, так і соціальний ефект.

**Метою дослідження** є визначення методів оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу.** В науковій літературі ефективність у загальному вигляді визначається як співвідношення ефекту (результату) та витрат на його досягнення. Реалізація консалтингових проектів з управління персоналом сприяє отриманню економічного та соціального ефекту підприємствами-замовниками.

Економічний ефект від використання консалтингових послуг характеризується зменшенням витрат та/або зростанням прибутку, скороченням невірних витрат, зменшенням непродуктивних витрат робочого часу персоналу підприємств-замовників за рахунок удосконалення процесу управління персоналом на підприємствах. Тому економічну ефективність консалтингових послуг з управління

персоналом відображають різноманітні вартісні показники, що характеризують результати використання консалтингових послуг на підприємствах.

Формами прояву соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом є отримання соціальних результатів від реалізації консалтингового проекту, зростання мотивації персоналу підприємств, покращення організаційної культури та морально-психологічного клімату, зміна стилю та методів управління, оптимізація структури персоналу тощо.

Отже, ефективність консалтингових послуг з управління персоналом ми визначаємо як співвідношення отриманого внаслідок використання консалтингових послуг ефекту (результату) та витрат на консалтингові послуги.

А. О. Блінов<sup>1</sup>, В. А. Верба<sup>2</sup>, Г. В. Жаворонкова<sup>3</sup>, Ю. В. Чернов<sup>4</sup>, Р. К. Юксвяров<sup>5</sup> визначають, що розрахунок економічного ефекту від використання консалтингових послуг у загальному вигляді проводиться за такою формулою:

$$E_i = P_i \times K_{1i} \times K_2, \quad (1)$$

де  $E_i$  — економічний ефект від консультування за  $i$ -м показником;

$P_i$  — зміни (приріст, зменшення) значення за  $i$ -м показником, грн;

$K_{1i}$  — частка консультування у результатах робіт за  $i$ -м показником;

$K_2$  — частка консультантів в отриманні ефекту (коефіцієнт участі).

Коефіцієнти  $K_1$  і  $K_2$  консультанти і клієнт визначають після впровадження рекомендацій консультантів. Однак недоліком цього методу розрахунку є те, що коефіцієнти визначаються експертним шляхом залежно від виду консалтингових послуг, а також можлива суб'єктивність оцінок експертів щодо частки консультування та консультантів.

Як показник  $P_i$ , зміна якого визначається, доцільно використовувати приріст прибутку від реалізації продукції. Формула (1) дозволяє визначити загальний підхід до оцінки ефективності вико-

ристання консалтингових послуг, але подальшої розробки потребує визначення показників, зміна яких відбиває масштаби економічного ефекту від консалтингових послуг з управління персоналом.

Проведення оцінки ефективності консалтингових послуг зумовлює також необхідність аналізу витрат на консалтингові послуги з управління персоналом.

До основних статей витрат належать:

1. *Витрати на оплату послуг консалтингової фірми.* Витрати підприємства-замовника передусім визначаються методами ціноутворення на консалтингові послуги, що використовуються консалтинговою фірмою, тому проведемо аналіз основних методів ціноутворення, що поширені в теорії та практиці консалтингової діяльності.

М. Кубр визначає такі методи ціноутворення на консалтингові послуги:

➤ плата за одиницю часу: розцінки на оплату праці консультантів зазвичай диференціюються за рівнями або категоріями консультуючого персоналу. Перевага цього методу — легкість та прозорість розрахунку вартості послуги, а недоліком є те, що клієнту виписується рахунок за відпрацьовані години, а не за виконану роботу;

➤ тверда (паушальна)<sup>6</sup> плата: в цьому випадку консультанту платять за завершення точно визначеного проекту чи роботи. Перевагою цього методу оплати для клієнта є те, що він знає, скільки йому коштуватиме вся робота. Для успішного використання цього методу оплати праці консультанту необхідно правильно розрахувати орієнтовний час на виконання проекту;

➤ оплата залежно від результату.

Даному методу ціноутворення на консалтингові послуги притаманні такі ознаки: послуги оплачуються тільки тоді, коли отримані певні результати; розмір оплати залежить від отриманих результатів (економії, прибутку)<sup>7</sup>.

Т. В. Бутова<sup>8</sup>, В. А. Верба<sup>9</sup>, Г. І. Маринко<sup>10</sup>, А. П. Посадський<sup>11</sup>, Ф. І. Хміль<sup>12</sup>, крім трьох основних методів ціноутворення на консалтингові послуги, виділяють також комбіновану оплату, сутність якої

<sup>1</sup> Блінов А. О. и др. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник для студ. вузов / Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова / А. О. Блінов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренёва. — М. : Инфра-М, 2002. — С. 50–51.

<sup>2</sup> Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності. Навч. посібник / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. — К. : КНЕУ, 2000. — С. 63.

<sup>3</sup> Жаворонкова Г. В. Інформаційне підприємництво: інновації, консалтинг, маркетинг: монографія / Г. В. Жаворонкова. — К. : НАУ, 2003. — С. 125–126.

<sup>4</sup> Чернов Ю. В. и др. Управленческое консультирование: учебн. пособ. для студ. вузов. / Ю. В. Чернов, А. И. Фомишин, А. И. Тищенко. — Херсон : ОЛДИ-плюс, 2003. — С. 228–231.

<sup>5</sup> Юксвяров Р. К. и др. Управленческое консультирование: теория и практика / Р. К. Юксвяров, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейман / Автор предисл. А. Г. Аганбегян. — М. : Экономика, 1988. — С. 189–193.

<sup>6</sup> Термін «паушальна» походить від нім. rauschal — взятий в цілому, повністю. В англійських країнах використовується термін Lump-Sum (від англ. lump — глиба, шматок).

<sup>7</sup> Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. — М. : Изд-во Высшей школы экономики, 1999. — С. 220–223.

<sup>8</sup> Бутова Т. В. Управленческий консалтинг: учеб.-практ. пособие / Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2004. — С. 21–23.

<sup>9</sup> Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності. Навч. посібник / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. — К. : КНЕУ, 2000. — С. 58.

<sup>10</sup> Маринко Г. И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие / Г. И. Маринко. — М. : ИНФРА-М, 2005. — С. 54.

<sup>11</sup> Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. — М. : Изд-во Высшей школы экономики, 1999. — С. 88–91.

<sup>12</sup> Основы управлінського консультирования: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2008. — С. 201–208.

полягає у поєднанні вищезазначених методів ціноутворення.

Основними правилами, якими керуються консультанти при встановленні цін на свої послуги, є:

- визначення гонорару залежно від ринкового сегмента, до якого відноситься підприємство-замовник та його платоспроможність;
- врахування розмірів гонорарів та форм оплати праці, що встановлені на ринку консалтингових послуг;
- забезпечення зв'язку між вартістю консалтингових послуг та положенням консалтингової фірми на ринку послуг, яке визначається відомістю торгової марки, кількістю успішно реалізованих консалтингових проектів та іншими чинниками, що забезпечують конкурентоспроможність консалтингової фірми.

2. *Витрати на реалізацію консалтингового проекту на підприємстві, що є замовником консалтингових послуг* (витрати на оплату праці учасників консалтингового проекту, які є працівниками підприємства-замовника; витрати на впровадження удосконалень, що передбачає консалтинговий проект).

За даними опитування консалтингових фірм, проведеного у 2008 р. Українською асоціацією менеджмент-консультантів, вартість послуг відомих іноземних консалтингових компаній (PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte&Touche та ін.) вимірюється у грошових одиницях за людину-годину і становить від 100 до 500 \$ за годину залежно від позиції на ринку, що її займає консультант. Вартість консалтингових проектів українських консалтингових компаній частіше всього визначається в розрахунку на людину-день і складає 50–300 \$ на день. Компанії також встановлюють ціну за певний вид послуг (наприклад, за тренінг). Рівень цін в такому випадку залежить від виду консалтингової послуги. У ході дослідження консалтинговим компаніям було запропоновано вказати середній рівень вартості консалтингових послуг, що вони пропонують. Вартість консалтингових послуг у 13% респондентів не перевищує 1000 \$ (рисунок).

Близько 54% опитаних консалтингових компаній пропонують свої консалтингові проекти (послуги) за 1000–5000 \$. На рівні 5000–10 000 \$ пропонують консалтингові проекти 11% опитаних компаній. І у 22% компаній середня вартість консалтингового проекту перевищує 10 000 \$, таку ціну за послуги встановлюють переважно відомі зарубіжні компанії<sup>13</sup>.

Поширені методи визначення економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом представлені у таблиці.

Отже, вибір методу, що використовується для оцінки ефективності консалтингових послуг, передусім залежить від виду ефекту, отримання якого передбачається в результаті реалізації консалтингово-

го проекту. Ми вважаємо, що оцінка ефективності консалтингових послуг з управління персоналом має проводитися наступними методами.

1. *Порівняння фактичних показників консалтингового проекту з показниками, що передбачені контрактом із консалтинговою компанією.* Цей метод передбачає оцінку проекту за визначеними у контракті показниками або оцінку реальних змін, порівняно з заходами, передбаченими у контракті. Прикладами реальних змін для консалтингових проектів з управління персоналом є розробка системи мотивації персоналу, вдосконалення системи оплати праці на підприємстві, розробка методики оцінки персоналу. Недоліком цього методу є необхідність попереднього обґрунтування критеріїв та результатів консалтингового проекту, складність об'єктивної оцінки результатів проекту до початку його безпосередньої реалізації, а також нездатність такої оцінки враховувати ефективність консалтингових послуг підприємств-конкурентів.

2. *Порівняння показників консалтингового проекту підприємства-замовника з даними за аналогічними проектами, що виконувались на інших підприємствах.* Ефективність консалтингового проекту визначається за допомогою порівняння показників за аналогічними консалтинговими проектами. Однак недоліком цього методу є необхідність урахування багатьох факторів, що впливають на значення показників підприємств, обраних за основу порівняння.

При використанні двох наведених методів як показників для порівняння результатів використання консалтингових послуг можуть бути обрані показники ефективності управління персоналом на підприємстві.

До основних показників ефективності управління персоналом на підприємстві належать:

- співвідношення темпів зростання продуктивності праці і зароб

$$I_{\text{співвідн}} = \frac{t_{\text{III}}}{t_{\text{III}}}, \text{ співвідн.} \quad (2)$$

де  $t_{\text{III}}$  — темпи зростання продуктивності праці;

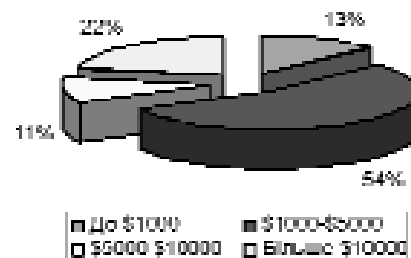


Рис. Структура вартості консалтингових проектів в Україні\*

\* Джерело: Трофімова О. К. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу / О. К. Трофімова. — К. : 2008. — С. 27.

<sup>13</sup> Трофімова О. К. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу / О. К. Трофімова. — К., 2008. — С. 26–27.

Таблиця

**Методи визначення економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом**

№ з/п	Ефективність консалтингових послуг	Методи визначення	Показники
1	Економічна ефективність	Порівняння фактичних показників консалтингового проекту з показниками, що передбачені контрактом із консалтинговою компанією	1) Прибуток від використання консалтингових послуг, витрати на консалтингові послуги; 2) Показники ефективності роботи з управління персоналом: співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати; темп зростання середньої заробітної плати; плинність персоналу; коефіцієнт ефективного використання робочого часу
		Порівняння показників консалтингового проекту підприємства-замовника з даними за аналогічними проектами, що виконувались на інших підприємствах	
		Метод розрахунку ефективності консалтингового проекту на основі попереджених збитків	Потенційні збитки від неправильних управлінських рішень, витрати на консалтингові послуги
		Визначення ефективності консалтингових послуг з використанням методів оцінки ефективності інвестиційних проектів	Чиста теперішня вартість (Net Present Value); індекс прибутковості інвестицій (Profitability Index); внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return); дисконтований строк окупності (Discounted Payback Period)
		Метод множинного кореляційно-регресійного аналізу ефективності консалтингових послуг	Прибуток від використання консалтингових послуг, витрати на консалтингові послуги, тривалість використання консалтингових послуг, кількість консультантів тощо
2	Соціальна ефективність	Порівняння фактичних показників консалтингового проекту з показниками, що передбачені контрактом із консалтинговою компанією	Покращення організаційної культури та морально-психологічного клімату на підприємстві; зміна стилю та методів управління; оптимізація структури персоналу тощо
		Порівняння показників консалтингового проекту підприємства-замовника з аналогічними проектами, що виконувались на інших підприємствах	
		Визначення ефективності консалтингових послуг з використанням методу експертних оцінок	

$t_{3П}$  – темпи зростання заробітної плати.  
 ➤ темп зростає заробітної плати (ЗП): 
$$3П = \frac{3П_1}{3П_0}$$
 (3)

де  $3П_1, 3П_0$  – середня заробітна плата відповідно в оцінюваному та попередньому періоді, грн.  
 ➤ плинність пер 
$$K_{\mu} = \frac{Ч_{виб}}{Ч}$$
 (4)

де  $Ч_{виб}$  – чисельність працівників підприємства (або його структурного підрозділу), які вибули за власним бажанням або з ініціативи адміністрації, осіб;  
 $Ч$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.  
 ➤ коефіцієнт ефективного використання робочого часу ( $K_{ФРЧ}$ ): 
$$K_{ФРЧ} = \frac{T_{відпр}}{T_{мм}}$$
 (5)

де  $T_{відпр}$  – відпрацьований фонд робочого часу, год.;  
 $T_{мм}$  – максимально можливий фонд робочого часу, год.<sup>14</sup>.  
 3. Метод розрахунку ефективності консалтингового проекту на основі попереджених збитків. Ефективність консалтингового проекту може також оцінюватись за насту 
$$E_K = \frac{ПЗ}{B_{КП}}$$
 (6)

де  $E_K$  – ефективність консультування;  
 $ПЗ$  – потенційні збитки від неправильних управлінських рішень;  
 $B_{КП}$  – витрати на консалтингові послуги.  
 Недоліком даного методу є складність розрахунків альтернативних варіантів результатів фінансово-господарської діяльності підприємства-замовника, пов'язаних з використанням консалтингових послуг.

4. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів. Використання послуг з кадрового консалтингу є інвестиційним проектом для підприємства-замовника консалтингових послуг. Враховуючи особливості консалтингових проектів з управління персоналом, О. А. Грішнова вважає, що оцінка економічної ефективності даних проектів має здійснюватись з використанням наступних методів: методу чистої теперішньої вартості (NPV – Net Present Value); методу індексу прибутковості інвестицій (PI – Profitability Index); методу внутрішньої норми рентабельності (IRR – Internal Rate of Return); методу точок Фішера для двох проектів, методу дисконтованого строку окупності (DPP – Discounted Payback Period)<sup>15</sup>.

Метод інтегрованих послуг 
$$NPV_{\text{инт}} = -\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} + \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}$$
 (7)  
 де  $C_t$  – витрати на консалтингові послуги в період  $t$ ;

<sup>14</sup> Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наук. видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків: вид-тво ХНЕУ, 2007. – С. 336.  
<sup>15</sup> Грішнова О. А., Небукін В. О. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В. О. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. Зб. наук. праць. – Вип. 9. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – С. 15–19.

$B_t$  — доходи за консалтинговим проектом у період  $t$ ;  
 $i$  — ставка дисконтування;  
 $n$  — кількість періодів нарахування відсотків за час отримання ефекту від консалтингових послуг.

Використання консалтингових послуг є ефективним, якщо  $NPV_{KPI} > 0$ ; якщо  $NPV_{KPI} < 0$  — проект є збитковим; при  $NPV_{KPI} = 0$  — економічний ефект дорівнює нулю. Показник NPV дозволяє визначити економічний ефект від використання консалтингових послуг з урахуванням фактора часу.

Метод дисконтування інвестицій у консалтинг

$$PI_{KPI} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (8)$$

Якщо  $PI_{KPI} > 1$ , використання консалтингових послуг є ефективним; якщо  $PI_{KPI} < 1$  проект є збитковим, при  $PI_{KPI} = 1$  — економічний ефект дорівнює нулю.

На відміну від  $NPV_{KPI}$ , індекс прибутковості є відносним показником: він характеризує рівень доходів на одиницю витрат. Завдяки цьому критерій  $PI_{KPI}$  дуже зручний при виборі варіантів використання консалтингових послуг з альтернатив, що мають приблизно однакове значення  $NPV_{KPI}$ .

Метод внутрішньої норми рентабельності ( $IRR_{KPI}$ ):

$$NPV_{KPI} = f(IRR_{KPI}) = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+IRR_{KPI})^t} = 0 \quad (9)$$

Під внутрішньою нормою рентабельності проекту розуміють таке значення ставки дисконтування, за якого чиста теперішня вартість ( $NPV_{KPI}$ ) дорівнює нулю.

Наприклад, формулою:

$$IRR_{KPI} = A + \frac{a \times (B - A)}{(a - b)} \quad (10)$$

де  $A$  — найбільша величина ставки дисконту, за якої  $NPV$  позитивна;

$B$  — найменша величина ставки дисконту, за якої  $NPV$  негативна;

$a$  — величина позитивної  $NPV$  за ставки дисконту  $A$ ;

$b$  — величина  $NPV$  за ставки дисконту  $B$ <sup>16</sup>.

Якщо  $IRR_{KPI}$  консалтингового проекту більша за ставку дисконтування, то такий проект доцільно реалізовувати. За наявності альтернативних консалтингових проектів слід вибрати той, у якого  $IRR_{KPI}$  більша.

Метод точок Фішера для двох проектів використовується для порівняння ефективності двох консал-

тингових проектів. Точками Фішера називаються такі значення ставки дисконтування, за яких  $NPV_{KPI}$  двох заходів, що порівнюються, рівні. Ці точки дають можливість отримати діапазони значень ставки дисконтування, для яких  $NPV_{KPI}$  певного заходу більша, а отже той або інший захід є ефективнішим. За цим методом кращим вважається той захід, для якого NPV більша на довшому діапазоні значень ставки дисконтування.

Метод дисконтування (DPP<sub>KPI</sub>):

$$DPP_{KPI} = k \frac{\sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (11)$$

де  $k$  — номер періоду, в якому інвестиції повністю компенсувалися. Якщо дисконтований строк окупності менше строку реалізації консалтингового проекту, то даний проект доцільно реалізовувати.

5. *Метод експертних оцінок.* Метод експертних оцінок передбачає залучення провідних фахівців підприємства-замовника консалтингового проекту. Практика свідчить, що для проведення експертування необхідна участь від 10 до 15 експертів. Оцінку консалтингового проекту з управління персоналом, на наш погляд, доцільно проводити з урахуванням трьох видів факторів: факторів, що впливають на ефективність консалтингових послуг для клієнта; факторів, які впливають на ефективність консалтингових послуг консультанта та факторів взаємодії клієнта та консультанта. Експертним шляхом визначається вагомість кожного з трьох видів факторів, кожен фактор оцінюється за визначеною шкалою, а потім розраховується інтегральний показник ефективності консалтингових послуг.

6. *Метод множинного кореляційно-регресійного аналізу.* Для побудови моделі комплексного впливу кількісних факторів на ефективність консалтингових послуг використовується множинний кореляційно-регресійний аналіз. Він дозволяє проаналізувати ефективність консалтингових послуг, встановити взаємозв'язки між факторами, що впливають на неї, а також визначити напрями підвищення ефективності використання консалтингових послуг для підприємств-замовників.

**Висновки.** Представлені методи дозволяють провести оцінку економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з урахуванням особливостей консалтингових послуг з управління персоналом, фактора часу при оцінці результатів та витрат; встановити взаємозв'язки між факторами, що впливають на ефективність, а також визначити напрями

<sup>16</sup> Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. 2-е вид. / Г. М. Тарасюк. — К.: Каравела, 2006. — С. 45.

<sup>17</sup> Грішнова О. А., Небукін В. О. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності // О. А. Грішнова, В. О. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. Зб. наук. праць. — Вип. 9. — Тернопіль: Економічна думка, 2004. — С. 15–19.