

УДК 336.71

В. С. Котковський,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри банківської справи,

ДВНЗ "Криворізький національний університет", м. Кривий Ріг

О. П. Гузенко,

к. е. н., доцент кафедри банківської справи,

ДВНЗ "Криворізький національний університет", м. Кривий Ріг

ІННОВАЦІЙНИЙ РЕГУЛЯТОР ОЦІНЕННЯ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ БАНКІВ — УЧАСНИКІВ ПРОЕКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ

V. Kotkovsky,

Ph.D., Associate Professor, Head of the Department of Banking, SHEE "Krivoy Rog National University", Krivoy Rog

O. Guzenko,

Ph.D., Associate Professor of Banking, SHEE "Krivoy Rog National University", Krivoy Rog

INNOVATION REGULATOR EVALUATION OF HUMAN RESOURCE BANKS — PARTICIPANTS OF PROJECT FINANCING

Стаття присвячена теоретико-методологічним аспектам оцінення людського ресурсу банків у контексті проектного фінансування. Запропоновано авторський варіант моделі оцінення із врахуванням інноваційного підходу.

The article is devoted to theoretical and methodological aspects of the evaluation of human resource banks in the context of project financing, proposed draft of model evaluation, taking into account innovative approach.

Ключові слова: банк, інновація, ефективність, інноваційний регулятор, людський ресурс, оцінення, проектне фінансування.

Key words: bank, innovation, efficiency, innovative controller, human resource, evaluation, project financing.

ВСТУП

Постійний пошук банківського інноваційного сегмента посідає важливе місце у процесах інвестиційного циклу, що відбуваються в період дієвості проектного фінансування. Адже в умовах ринкової економіки керівники банківських установ, головні бухгалтери і менеджери різних рівнів мають приділяти більше уваги вирішенню стратегічних проблем на базі інноваційних підходів. У фінансовому ринковому середовищі пошук інноваційного сегмента має відбуватись як з позиції банківського продукту, стратегії його розвитку та наявного кадрового складу, тобто людського ресурсу, котрий має творчі і креативні здібності. Вітчизняний та зарубіжний досвід банківської діяльності показує, що вміння якісно оцінити рівень ефективності роботи персоналу забезпечує чітке виконання різних інноваційних рішень, а, як наслідок, сприяє досягненню намічених інвестиційних рішень.

Виникає питання пошуку інноваційної ланки в оцінці діяльності персоналу банків, який виступає учасником механізму побудови різних управлінських сфер. Актуалізується проблема проектного інвестиційного фінансування, яке має спиратися на інноваційні елементи не лише у сфері оптимізаційного варіанту банківського ресурсу, а й в контексті професіоналізму, креативності і творчих навичок задіяного людського ресурсу. Безумовно, дослідження доводять наявність різних методологічних оцінок рівня ефективності персоналу суб'єктів господарювання, проте відокремленого пакету визначення дієвості (ефективності) персоналу, який задіяний у проектному фінансуванні на базі інноваційного сегменту не існує. На думку авторів, саме кризові явища, що охопили сучасну банківську систему України, вказали на загострення поставленої проблеми і наявну потребу її вирішення. Враховуючі існуючі правила наукового дослідження, автори обрали

напрямок теоретичного пошуку методик оцінення ключового предмету вивчення, а саме банківської інновації в підходах до визначення ефективності (дієвості) персоналу в сфері проектного фінансування, що має надати платформу для прикладної основи впровадження ідеї.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні економічні теорії формують методологічні підходи, що є основою наукового пошуку і вибору напрямів інноваційного сегменту оцінення ефективності людського ресурсу, який задіяний в банківському секторі економіки та має прямий вплив на адаптацію циклів проектного фінансування. Теоретичні здобутки зарубіжних вчених таких, як Д. Норткотт [1], М. Бромвіч [2], У. Шарп, Г. Дж. Александер, Д. Бейлі [3], Е. Найтман [4], Ф. Рут, А. Філіпенко [5], котрі забезпечили якісну наукову платформу управління інноваційно-інвестиційними циклами з різних позицій, дають можливість більш предметно розкрити проблему.

Дослідження інноваційного сегмента в контексті банківського управління присвячено праці таких науковців, як В.С. Котковський [6], Б.Л. Луців [7], Т.В. Майорова та А.А. Пересада [8]. У наукових розробках вищезазначених вчених обґрунтовується необхідність, доцільність і методологічний аспект взаємозв'язку інновацій та банківської стратегії. Можливості проектного фінансування як результату фахового розподілу інвестиційного ресурсу банків розглянуто в дослідженнях О.П. Гузенко [9], Т.П. Куриленко [10], В.В. Жукова [11]. При вивченні методичних аспектів оцінення ефективності персоналу у розрізі впливу на результативність діяльності суб'єктів господарювання були враховані здобутки А.М. Турило, О.В. Корнух [12], А.В. Балабанова, О.В. Сардак [13], В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [14], Б.Г. Базилюк, О.О. Герасименко [15]. Науковці звертають увагу на позитивний вплив якісної та своєчасної оцінки роботи персоналу на прийняття різних економічних рішень, особливо в інноваційно-інвестиційній сфері.

НЕВИРІШЕНІ РАНІШЕ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Не зважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених інноваційно-інвестиційним аспектам банківської діяльності та методологіям оцінення рівня ефективності людського капіталу, мало досліджень проблеми банківського інвестиційного сегмента проектного фінансування з позиції методології оцінки ефективності залученого людського ресурсу. По-

требують обґрунтування та розвитку питання формування методологічної основи оцінки ефективності використання людського ресурсу з урахуванням інноваційного сегмента, на базі протікання циклів проектного фінансування.

Важливість та актуальність завдань оцінення із залученням інноваційного сегменту, рівня ефективності залученого людського ресурсу банку обумовило вибір напрямку дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Ключовою метою наукової розробки є вдосконалення існуючої методологічної основи оцінення ефективності залученого людського ресурсу за рахунок розробки інноваційного підходу із обґрунтуванням доцільності його адаптації в циклах проектного фінансування.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Банківська діяльність займає провідне місце в економічному секторі країни. Як правило, банківський сектор виступає "кровоносною" системою життєдіяльності країни взагалі. Така ситуація свідчить про рольовий аспект банківських установ не лише у розвитку економіки країни, а й при протіканні процесів інноваційно-інвестиційного спрямування. Доведено, вчасно впроваджена інновація дає позитивний поштовх для виконання інвестиційних стратегій, котрі намічені тими банківськими установами, які обрали шлях ринкового, конкурентоспроможного та креативного розвитку.

Як правило, негативні тенденції в інвестиційній сфері обумовлені наступними чинниками:

- підвищення ризиків інвестування через відсутність стабільної економічної політики;
- різка зміна умов функціонування комерційних банків, які постійно вимушені адаптуватися до існуючих кризових явищ у фінансовому середовищі країни;
- різке коливанням інвестиційної складової бюджетних видатків;
- нерозвиненість фінансових ринків в Україні;
- недостатній розвиток ринку цінних паперів та інших фінансових інструментів, системи захисту прав акціонерів, що не дозволяє більшості підприємств залучати фінансові ресурси через механізм фінансового ринку.

Наслідком зазначених чинників є наявний негативний ефект інвестиційної стагнації, котрий посилює падіння інноваційної активності промислових підприємств, які є безпосередні-

ми учасниками проектного фінансування, що забезпечують банківські установи.

Враховуючи вищевикладену ситуацію, автори вважають за доцільне та необхідне вдосконалювати не лише цикли залучення інвестицій як на макроекономічному рівні, а й, перш за все, підвищувати рівень ефективності проектного фінансування. Доведено, проектне фінансування являє собою форму реалізації фінансово-кредитних відносин учасників, які пов'язані з організацією та фінансуванням інвестиційного проекту за умови, що джерелами погашення заборгованості є грошові потоки, генеровані проектом при поєднанні різноманітних фінансових інструментів [9, с. 10]. У нашому випадку сфера дослідження спрямована на оцінювання рівня ефективності діяльності людських ресурсів, які представлені банківськими працівниками, котрі виступають, у певній мірі, пасивними учасниками проектного фінансування.

Безумовно, існують різні наукові розробки, котрі висвітлюють цикли оцінювання роботи персоналу різних суб'єктів господарювання, проте відзначається наявність недостатньої уваги до методології оцінювання того виду людського ресурсу, який займається обслуговуванням різних операцій банку. Мається на увазі персонал обліковців, аналітиків, менеджерів і керівництво банку.

Практика показує, що банки, котрі беруть участь у проектному фінансуванні, визначаються з колом осіб, які сприяють його проведенню. В даному випадку стає зрозумілим, що банки потребують наявного методичного апарату для можливості оцінювання діяльності даних осіб. Цей методичний пакет, на думку авторів, має спиратися на існуючі алгоритми оцінювання ефективності роботи персоналу, проте, включати інноваційну складову, яка здатна враховувати певні специфічні риси роботи менеджерів банку, залучених для проведення комплексу дій у проектному фінансуванні.

Автори вважають, на першому етапі доцільно дещо розширити існуючий понятійний апарат для циклу оцінювання. При цьому слід нагадати, що "... інновації стали суттю сучасного розвитку в усіх сферах економіки, у тому числі

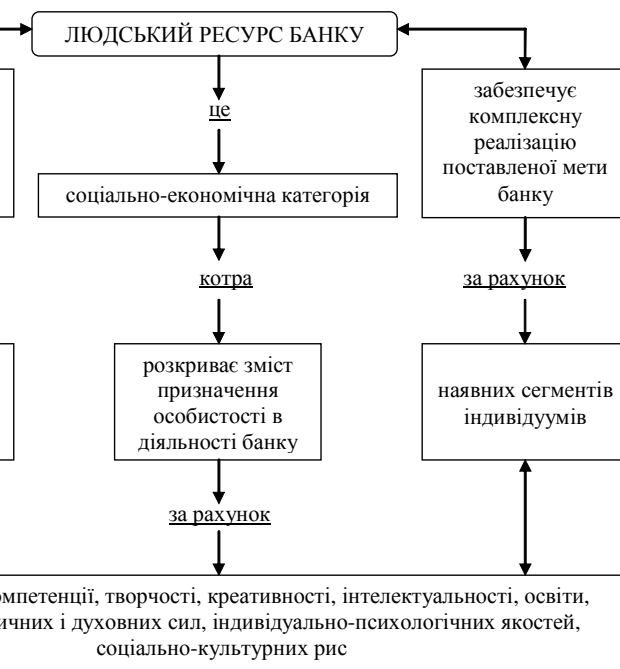


Рис. 1. Комплексне розширене трактування сутності дефініції "людський ресурс банку"

Авторська пропозиція.

і в банківській сфері" [6, с. 19]. У монографічному дослідженні В.С. Котковського [6, с. 24] справедливо відзначено той факт, що "... розвиток на основі активізації інноваційної діяльності повинен здійснюватись не тільки в області базових наукоємних галузей народного господарства, ..., але і в банківській сфері, що забезпечує функціонування економічної системи в цілому". Разом з тим, цінність зазначеного монографічного дослідження лежить в площині авторського трактування поняття "банківські інновації". Зазначену категорію пропонується визначати як "... систему різноаспектних нововведень в будь-якій сфері функціонування банку ..." [6, с. 41].

Отже, спираючись на таке твердження, автори вважають за доцільне визначити зміст такої дефініції, як "людський ресурс банку". Зокрема, нагадаємо, що дефініція "людський ресурс" (від фран. ressource — ресурси, запаси) аж до кінця ХХ століття найчастіше отожднювалася з категорією "трудова ресурси" і трактувалася як людські запаси (резерви), що є в наявності. Проте сучасність висуває необхідність зміни поглядів на роль людини в системі суспільного виробництва. Стає зрозумілим, що змістовне навантаження дефініції "людський ресурс" наповнюється новим змістом, а саме: акценти, на думку авторів, мають зміщуватися у бік повного використання всіх потенційних можливостей людини, тобто люд-

ського потенціалу. Зазначені міркування надають можливість авторам навести власне бачення розширеної сутнісної характеристики, запропонованої дефініції "людський ресурс банку" (рис. 1).

Автори вважають, розробка інноваційного підходу до оцінення людського ресурсу банку неможлива без надання оновленого змісту даної дефініції. Запропонований авторами варіант її трактування має декілька переваг:

— по-перше, розкриття змісту дефініції базується на всіх існуючих сегментах, що притаманні індивідуумам суспільства взагалі, а, як наслідок, в залежності від потреби використання категорії може залучатися різними суб'єктами господарювання, за умови зміни об'єкту дослідження;

— по-друге, вперше людський ресурс банку розглядається з позиції соціально-економічної категорії, що з позиції авторів засвідчує єдність всіх рис індивідуумів від професійності (кваліфікації) до творчості (креативності) на базі стійких індивідуальних психологічних якостей;

— по-третє, має місце інноваційний підхід, який полягає в розкритті дефініції через сукупні підходи, а саме: людський потенціал банку; призначення особистості діяльності банку; реалізацію поставленої мети банку тощо.

Викладена інформація надає можливість перейти до ключової мети дослідження з позиції оцінення людського ресурсу банку із врахуванням інноваційного сегмента, в межах проектного фінансування.

За результатами проведених досліджень авторами було встановлено той факт, що більшість наукових праць у сфері оцінки людського ресурсу обмежуються визначенням рівня його ефективності, проте в контексті проектного інвестування, котре відбувається при залученні банківських працівників досить обмежене подано в розробках вчених. Актуалізацію людських ресурсів у сфері оцінення персоналу підкреслює доволі предметне визначення сутності категорії "ефективність менеджменту персоналу" групою вітчизняних вчених під керівництвом В.М. Данюка та В.М. Петюха. Науковці пропонують наступний зміст зазначеної категорії: характеристика якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві, здатність забезпечувати потрійний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємств, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників [14, с. 380]. На погляд більшості науковців "... усі три складники ефективності менеджменту пер-

соналу (економічний, організаційний і соціальний) тісно пов'язані та взаємодіють, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності".

Звичайно, на ефективність діяльності справляють свій вплив різні чинники, серед яких доволі вагомим є людський фактор. Повертаючись до предмету дослідження, стає зрозумілим, що в межах проектного фінансування оцінення людського ресурсу банку має відбуватися з урахуванням як існуючої класичної практики, так і з урахуванням інноваційного сегмента. Безумовно постає питання обґрунтування такого твердження. Міркування авторів витікають з наступного:

— зацікавленість людського ресурсу банку результативності проектного фінансування має оцінюватись в контексті підвищення творчості, креативності та інноваційності в прийнятті управлінських рішень;

— підвищення якісного сегмента, протікання проектного фінансування може відбуватись лише на базі впровадження інноваційних підходів у період оцінення результатів поточної діяльності персоналу банку. Без впровадження новітнього коефіцієнту оцінення діяльності людського ресурсу банку втрачається можливість адекватної позиції керівництва щодо окремо взятого фахівця в системі проектного фінансування.

Автори поділяють наукову позицію В.М. Петюха, Б.Г. Базилюка та О.О. Герасименко стосовно того, що "... під час розгляду методів оцінення персоналу слід визначати методи, які на сьогоднішній день є найбільш значущими ..." [15, с. 33]. На наш погляд, враховуючи специфічні риси проектного фінансування в банківській сфері та людського потенціалу доцільно впроваджувати інноваційний індикатор, в контексті критерію оцінення. З цього приводу цікавою є точка зору А.М. Турило та О.В. Корнух, котрі пропонують визначати коефіцієнт економічної ефективності раціональних ідей [12, с. 164]:

$$K_e = E_i / B_i \quad (1),$$

де K_e — коефіцієнт економічної ефективності раціональних ідей;

E_i — економічний ефект, отриманий від застосування раціональної ідеї;

B_i — витрати підприємства на розробку й впровадження раціональної ідеї.

Науковці стверджують, суть даного коефіцієнта полягає в тому, що кожна грошова одиниця, витрачена на розробку й впровадження раціональної ідеї, забезпечувала збільшення прибутку підприємства.

На нашу думку, коефіцієнт може бути обраний в тому випадку, якщо людський ресурс банку є носієм раціоналізації циклу оптимального фінансування проекту на базі позикового інвестиційного ресурсу.

Водночас, при розробці інноваційного показника оцінення людського ресурсу банку, автори звернулись до існуючого підходу стосовно комплексної оцінки персоналу. Він формалізується так [14, с. 274]:

$$K_{оп} = 0,5 \times K_{п} \times D_{п} + C_{ф} \times P_{р} \quad (2),$$

$$K_{п} = (O + C + A) / 85 \quad (3),$$

де $K_{оп}$ — комплексна оцінка працівника;

$K_{п}$ — професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$D_{п}$ — ділові якості працівника;

$C_{ф}$ — складність виконання функцій (роботи);

$P_{р}$ — результати роботи;

O, C, A — відповідна оцінка освіти (O), стажу роботи за спеціальністю (C), активності в підвищенні кваліфікації, професіоналізмі (A);

$0,5$ — емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінка складності та результатів праці;

$0,85$ — максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

У певній мірі ця методика комплексної оцінки може застосовуватись для оцінення всіх категорій персоналу, в чому й полягає її цінність для циклу проектного фінансування, котрий протікає при залученні людського ресурсу банку. Крім того, ця методика передбачає вимірювання діяльності та впливу людського критерію за допомогою чітко визначеної системи балів. З одного боку, таке явище є позитивним, оскільки з'являється можливість включити власні конкурентні інноваційні ознаки оцінення людського ресурсу банку, з іншого боку, є певні застереження. На думку авторів, сфера цих застережень лежить в площині індивідуальності кожного проекту, котрі підлягають кредитуванню, а, як наслідок, критерій оцінення не може бути універсальним. Така ситуація спонукає до наявності плаваючого коефіцієнта.

Результати проведених досліджень надали можливість авторам запропонувати наступний алгоритм оцінення людського ресурсу, котрий задіяний у проектному фінансуванні банку із врахуванням інноваційного сегменту. В основу алгоритму покладено методологічний аспект середньої арифметичної простої:

$$\bar{i} = \left(\sum_{1}^n K_1, K_2, \dots, K_n \right) / n \quad (4),$$

де \bar{i} — середній інноваційний критерій якості людського ресурсу банку;

K_1, K_2, \dots, K_n — обсяг критеріїв оцінення в моделі оцінення людського ресурсу банку;

n — обсяг задіяних сукупностей оцінення людського ресурсу банку.

Зрозуміло, що запропонована модель може мати різну змістовність, чим підтверджується її універсальність. Проте з позиції поставленої проблеми, автори пропонують надати їй наступного змісту:

$$\overline{L(p.б.)_{in}} = (K_{on} + K_e + K_{y.np}) / 3 \quad (5),$$

де $\overline{L(p.б.)_{in}}$ — інноваційний критерій оцінки людського ресурсу банку в проектному фінансуванні;

K_{on} — комплексна оцінка учасника проектного фінансування в банку;

K_e — коефіцієнт економічної ефективності раціональних ідей кредитування проекту;

$K_{y.np}$ — коефіцієнт людського ресурсу банку в обслуговуванні циклу проектного фінансування;

3 — кількість залучених критеріїв для оцінення людського ресурсу банку в сфері проектного фінансування.

Запропонований критерій автори вважають комплексним, бо спирається вже на існуючі, апробовані на практиці коефіцієнти, котрі доповнені коефіцієнтом участі людського ресурсу банку в обслуговуванні циклу проектного фінансування. Зокрема останній визначається як співвідношення кількості кредитних менеджерів банку, які обслуговують проект до загальної кількості професійного апарату банку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, враховуючи вищевикладене в межах обраної проблеми, автори зробили ряд висновків. По-перше, специфіка банківської діяльності викликає нагальну потребу постійного пошуку інноваційних сегментів, що здатні впливати на результативність роботи. По-друге, пріоритетність впровадження інноваційних елементів варто надавати людським ресурсом банку. По-третє, сучасність доводить необхідність вдосконалювати цикли оцінення участі людського ресурсу банку у проектному фінансуванні. По-четверте, розробку інноваційної моделі оцінення людського ресурсу банку варто супроводжувати як вже існуючими критеріями, так і специфічними, в залежності від напрямку та змісту роботи. По-п'яте, поєднання інноваційного та людського сегментів має стати основою в розробці стратегічних напрямів розвитку сучасного банку.

Така теза обґрунтовується існуючою прямою залежністю новацій банку від якісного та креативного надбання людського ресурсу. Напрямом подальших досліджень має стати розробка меж запропонованого інноваційного критерію для управлінських рішень банку в майбутньому.

Література:

1. Норткотт Д. Принятие инвестиционных решений. Пер. с англ. под ред. А. Н. Шохина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 247 с.
2. Бромвич М. Анализ экономической эффективности капиталовложений; Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1996. — 432 с.
3. Шарп Ф. Уильям, Инвестиции / Уильям Ф. Шарп, Гордон Дж. Александер, Джеффри В. Бэйли; Пер. с англ. А.Н. Буренина, А.А. Васина: учебник. — М.: Инфра-М, 2001. — 1035 с.
4. Найман Э.Л. Трейдер-Инвестор: научно-практическое издание. — К.: ВИРА-Р, 2000. — 640 с.
5. Рут Ф., Філіпенко А. Міжнародна торгівля та інвестиції / Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 743 с.
6. Котковський В.С. Інноваційність банківської діяльності: [монографія]. — Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д. О., 2010. — 224 с.
7. Банківська діяльність у сфері інвестицій / Б.А. Луців; Терноп. акад. нар. госп- ва. — Т.: Економічна думка: Карт-бланш, 2001. — 320 с.
8. Пересада А.А., Майорова Т.В. Управління банківськими інвестиціями: монографія. — К.: КНЕУ, 2005. — 388 с.
9. Гузенко О.П. Проектне фінансування [практикум]. — Львів: Магнолія-2006, 2009. — 336 с.
10. Куриленко Т.П. Проектне фінансування / Т.П. Куриленко. — К.: Кондор, 2006. — 208 с.
11. Жуков В.В. Проектне фінансування: [навчальний посібник]. — Х.: ІНЖЕК, 2004. — 248 с.
12. Турило А.М. Інтелектуальний капітал — основа інноватизації, ефективності і корпоративної стратегії підприємства: монографія / А.М. Турило, О.В. Корнух. — Кривий Ріг: Видавничий дім, 2012. — 228 с.
13. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. — К.: ВД "Професіонал", 2006. — 512 с.
14. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу: [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.

15. Петюх В.М. Управління персоналом: [навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни] / В.М. Петюх, Б.Г. Базиліюк, О.О. Герасименко. — К.: КНЕУ, 2007. — 320 с.

References:

1. Northcott, D. (1997), Prinyatie investitsionnyh resheniy: [Investment decisions], Banki i Birzhi, YUNITI, Moscow, Russia.
2. Bromwich, M. (1996), Analiz ekonomicheskoy effektivnosti kapitalo vlozheniy: [Analysis of the economic efficiency of capital investments], Infra-M, Moscow, Russia.
3. Sharpe, F. William, Alexander, J. Gordon and Bailey, W. Jeffrey (2001), Investitsiy: [Investments], Infra-M, Moscow, Russia.
4. Naiman, E. L. (2000), Treyder-Investor: [Trader-Investor], VIRA-R, Kyiv, Ukraine.
5. Ruth, F. and Filippenko, A. (1998), Mizhnarodna torgivlya ta investitsiy: [International Trade and Investment], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
6. Kotkovskyy, V. S. (2010), Innovaziynit bankivskoy diyalnosti: [Innovative Banking], Vidavez FOP Chernyavskiy D. O., Kriviy Rig, Ukraine.
7. Lutsiv, B. L. (2001), Bankivska diyalnist u sferi investitsiy: [Banking in investment], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.
8. Peresada, A. A. (2005), Upravlinnya bankivskimi investitsiyami: [Management of bank investments], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Guzenko, E. P. (2009), Proektne finansuvannya: [Project Financing], Magnoliya-2006, Lviv, Ukraine.
10. Kyrylenko, T. P. (2006), Proektne finansuvannya: [Project Financing], Kondor, Kyiv, Ukraine.
11. Zhukov V. V. (2004), Proektne finansuvannya: [Project Financing], INZHEK, Kharkiv, Ukraine.
12. Turilo, A. M. and Kornuh, O.V. (2012), Intelektualniy kapital — osnova innovatizatsiy, effektivnosti i korporativnoy strategiy pidpriemstva: [Intellectual capital — the basis innovation, efficiency and corporate business strategy], Vidavnithiy Dim, Kriviy Rig, Ukraine.
13. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2006), Upravlinnya personalom: [Management Personnel], VD "Profesional", Kyiv, Ukraine.
14. Danyuk, V. M. and Petyuh, V. M. (2004), Menedzhment personalu: [Management Personnel], KNEU, Kyiv, Ukraine.
15. Petyuh, V. M. (2007), Upravlinnya personalom: [Management Personnel], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.08.2014 р.