

ЗАПРОВАДЖЕННЯ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ РОЗВИТКУ

Анотація. Досліджено актуальність розробки механізму формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на сучасному підприємстві шляхом запровадження HR-інжинірингу як виду інноваційної діяльності. Запропоновано модель встановлення ключових показників ефективності для HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу.

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, сучасні персонал-технології, інноваційні технології, інноваційний менеджмент, ефективність праці, збалансована система показників, технології мотивування персоналу, HR-інжиніринг, показники ефективності.

Lobza Alla, Chaban Yuriy
University of Customs and Finance

IMPLEMENTATION OF HR-ENGINEERING IN A MODERN ENTERPRISE AS AN INNOVATIVE ROADS OF DEVELOPMENT

Summary. The relevance of the development of the mechanism for the formation and use of innovative technologies of motivation of personnel at the modern enterprise by introducing HR-engineering as a type of innovation activity is explored. A model for establishing key performance indicators for the HR unit for the formation and use of personnel motivation technologies is proposed.

Keywords: staff, personnel management system, modern personnel-technology, innovative technologies, innovative management, labor efficiency, balanced system of indicators, personnel motivation technology, HR-engineering, performance indicators.

Постановка проблеми. У останні роки інтерес до HR-технологій зростає з боку не тільки фахівців з кадрів, але й з боку менеджерського корпусу, інвесторів, самого персоналу компанії та інших. Всі ці процеси продиктовані одним глобальним фактором – посиленням ролі людських ресурсів у бізнесі. І цей фактор дійсно охоплює різні види діяльності, галузі, території без будь-яких винятків. Управлінська практика в сучасному столітті цифрових технологій націлена на ключове завдання – реальне інтегрування раніше самостійної функціональної області управління персоналом в системно організовану площину управління, вибудовану на принципових засадах.

Впровадження системи HR-інжинірингу дозволяє адаптувати внутрішнє середовище і структуру компанії до нових завдань. HR-інжиніринг розглядається як методологія системно-структурної організації управління людськими ресурсами, що інтегрує персонал з організаційною структурою, бізнес-процесами, інформаційною системою і іншими підсистемами корпоративної архітектури організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти HR-інжинірингу висвітлені в наукових працях відомих іноземних та вітчизняних вчених, таких як: Л.В. Балабанова, Т.В. Білорус, Р.П. Вдовиченко, С.В. Глівенко, Л.І. Іванкіна, О.В. Крушельницька, В.В. Кондратьєв, Ю.А. Луньов, Л.О. Мажник, Д.П. Мельничук, М.М. Новікова, А.Н. Полозова, С.М. Сидорук, К.М. Таньков, Т.П. Хохлова, Г.М. Чепурда та ін. У працях науковців дуже детально розглядаються теоретичні положення щодо HR-інжинірингу та окремі прикладні аспекти застосування даної технології. Але для

підприємців залишається багато питань з методики практичної реалізації проведення інжинірингу у сфері виробництва.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На основі розгляду основних праць вчених, що були присвячені обраній тематиці, було встановлено, що у більшості робіт дослідження пов'язують інжиніринг з процесами інноваційного менеджменту. Однак мало розробленим залишається розгляд прикладних питань, рекомендацій з побудови механізму запровадження хоча б часткового HR-інжинірингу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є розробка проекту підвищення ефективності діяльності підприємства через створення моделі HR-інжинірингу та встановлення ключових показників ефективності для HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу.

Виклад основного матеріалу. Характерною рисою сучасності є інтенсивне зростання інноваційної активності на міжнародному рівні. Це відображається шляхом збільшення державних витрат на науково-дослідні розробки, змінення системи освіти і професійної підготовки спеціалістів, створення нових науково обґрунтованих галузей виробництва, формування національних інноваційних систем. Це свідчить про те, що інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються внаслідок людської діяльності [1].

Інноваційний шлях розвитку в сучасному світі став, по-перше, ефективною відповіддю на постійно змінні умови ринкової економіки. По-друге, він сам провокує ці зміни.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV під інноваціями слід розуміти новостворені (застосо-

вані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [2].

Науковий світ постійно переймається дослідженнями та запровадженням сучасних інноваційних технологій, що набирають обертів, та проблемами управління ними. Науковець Василенко О.В. визначає інноваційний менеджмент як сукупність організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю [3].

З точки зору Михайлової Л.І., інноваційний менеджмент – один з напрямів стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації, метою якого є визначення основних напрямків науково-технічної і виробничої діяльності підприємства. Ця мета може реалізуватися через розробку, модернізацію та впровадження нової продукції і технології [4].

Російський вчений Агарков С.А. поняття інвестиційного менеджменту трактує як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, зайнятими цією діяльністю організаційними структурами та їх персоналом [5].

Таким чином, інноваційний менеджмент має на меті вирішення проблем підприємства та пристосування їх до існуючих змінних умов господарювання з метою досягнення ними економічної ефективності та її зростання. Інноваційний менеджмент повинен гарантувати ефективно використання інновацій і напрямків на підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

З позицій підприємства, механізм управління інноваційною діяльністю завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення точних інноваційних цілей шляхом впливу на відповідні чинники, які забезпечують досягнення запланованих цілей, і цей вплив здійснюється за допомогою використання конкретних ресурсів або потенціалів підприємства.

Найважливішою і основною метою інноваційного менеджменту на підприємстві є забезпечення ефективного стійкого функціонування інноваційного процесу на основі раціональної організації всіх складових елементів і систем, створення конкурентоспроможної інноваційної продукції та технологій. Основою інноваційного процесу є створення, впровадження і поширення нововведень, що характеризуються науково-технічною та моральною новизною. До таких нововведень може бути віднесений HR-інжиніринг як інноваційний продукт в управлінні персоналом підприємства.

В умовах реального економічного сьогодення для українських підприємств найвагомим чинником, що свідчить на користь застосування HR-інжинірингу при побудові систем управління персоналом, є прагнення менеджменту у максимально швидкий термін суттєво підвищити ефективність праці та збільшити економічну безпеку управління персоналом, вивести її на принципово новий рівень. Дане прагнення обумовлено тим,

що в умовах глобальної економіки підприємства змушені конкурувати не лише із вітчизняними виробниками, а ще й з провідними іноземними компаніями. Це у свою чергу потребує від топ-менеджменту підприємств значних зусиль по створенню і підтримці конкурентних переваг, серед яких одне із провідних місць належить саме ефективній системі управління персоналом.

HR-інжиніринг – це методологія системної організації управління людськими ресурсами, що інтегрує людину, корпоративну архітектуру та інформаційні технології. Методологічну основу HR-інжинірингу складають системний підхід (базова методологія), бізнес-інжиніринг, інформаційні та соціально-психологічні підходи (приватні методології), а останнім часом вже й HR-аналітика, яка все сміливіше заходить і на український ринок господарювання. Послідовна реалізація системного підходу неминуче приводить до необхідності впровадження управлінських технологій нового покоління, заснованих на інтеграції управлінських впливів.

Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань.

Саме персонал-технології дають змогу мінімувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання. Інжиніринг бізнес-процесів спрямований на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізовуваних на підприємстві. Однак слід вказати й на загальні проблеми, пов'язані із запровадженням інжинірингу на сучасному підприємстві. Основною проблемою є те, що більшість керівників, ініціюючи процес інжинірингу на своїх підприємствах, очікують негайних практично спрямованих результатів. Комплексний проект інжинірингу для підприємства триває щонайменше від півроку і більше. І тільки в цьому випадку керівництво може отримати ефективний механізм управління, який за умови подальшого використання принесе довгоочікуваний ефект [6]. Зважаючи на те, що у системі HR-інжинірингу виокремлюють комплексний та частковий інжиніринг, окремі підприємці ініціюють хоча б часткове запровадження системи.

Сутність комплексного інжинірингу полягає у здійсненні усіх необхідних робіт і наданні усіх потрібних послуг, що необхідні для підготовки та забезпечення нормального перебігу виробництва. Такі роботи та послуги можуть мати різнобітний характер, зокрема, вони можуть бути інженерно-розвідувальні, архітектурно-проектні, дослідницькі, розрахунково-аналітичні, будівельні, фінансові, комп'ютерні тощо. Але основною їхньою ознакою у цьому випадку буде те, що усі вони є частиною комплексного інжинірингового проекту, для реалізації якого може бути задіяне не тільки інжинірингове підприємство, але й різноманітні підрядні і субпідрядні організації.

Частковий же інжиніринг передбачає здійснення окремих робіт чи надання окремих послуг інженерного характеру, здебільшого щодо проектування об'єктів, розроблення планів будівництва, контролювання виконання робіт, надання чи розроблення технологій, розроблення проектів енергозбереження, водопостачання тощо. Одним із таких напрямів часткового інжинірингу є удосконалення системи управління персоналом.

Як свідчить вивчення теорії і практики, сьогодні керівники інжинірингових підприємств мають у своєму розпорядженні значний масив дієвих управлінських технологій, які допомагають формувати стратегію функціонування і розвитку. Серед них варто виокремити управління за цілями (Management By Objectives), управління результатами (Performance Management), системне управління якістю (Total Quality Management), управління змінами (Change Management), збалансовану систему показників (Balanced ScoreCards), ошадливе виробництво (Lean Management) тощо. Як слушно зауважує З. Карапетян [7], незалежно від технологій, усі вони спрямовані на постановку цілей, яких слід досягти; визначення ключових показників, які дають змогу оцінити досягнення кожної цілі; розроблення заходів, спрямованих на успішне досягнення показників тощо.

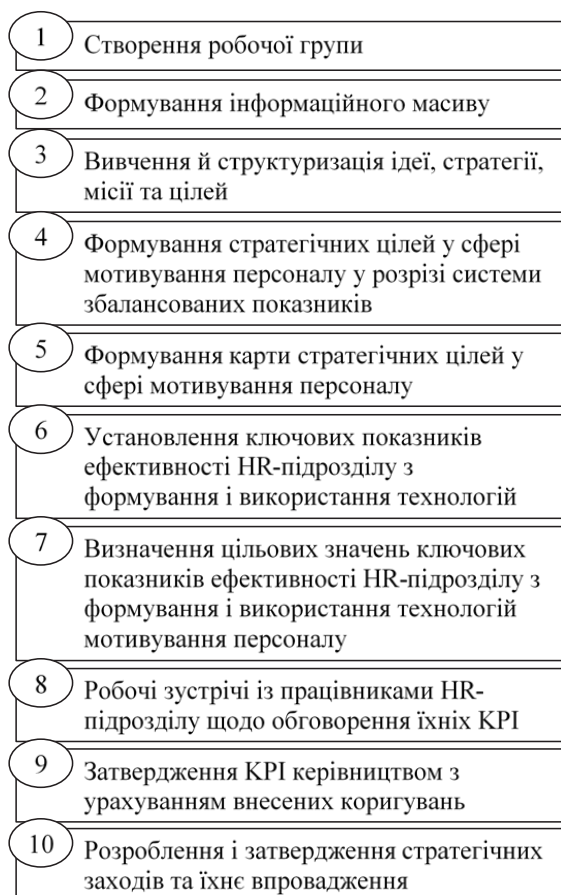


Рис. 1. Модель установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу

Джерело: сформовано авторами

З-поміж управлінських технологій, що допомагають формувати стратегію функціонування і розвитку, як свідчить досвід економічно успішних підприємств, здебільшого ці суб'єкти господарювання використовують збалансовану систему показників. Зокрема, як визначено у роботі С. Проценко та К. Зажигої [8], Balanced ScoreCards використовують 20% провідних компаній світу, а окремі елементи системи застосовують у своїй діяльності 98% підприємств Німеччини, 83% – Великобританії та 72% – Італії. Як відомо з теорії управління, система збалансованих показників дає змогу доволі дієво трансформувати місію та стратегію організації у набір оперативних цілей та показників. Ураховуючи це, Balanced ScoreCards є прийнятним й ефективним інструментом для ідентифікування стратегічних карт цілей інжинірингового підприємства, наприклад, у сфері мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання.

Авторами даної статті розглянуто орієнтовний механізм запровадження інжинірингової технології, запропонована модель установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу. Одним з першочергових завдань у межах моделі є врахування стратегічних цілей підприємства у сфері мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку цього суб'єкта господарювання загалом (рис. 1).

У пропонованій моделі, на думку авторів, на першому етапі важливо визначити цілі проекту щодо встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування й використання технологій мотивування персоналу. У запропонованій моделі основною такою метою буде встановлення KPI (ключових показників ефективності). Однак спектр очікуваних цілей може бути значно ширшим, наприклад, формування механізму стратегічного контролінгу над досягненням KPI HR-підрозділу чи механізму «збереження» ключових співробітників інжинірингового підприємства. Завдяки встановленим цілям проекту члени робочої групи і керівництво підприємства знатимуть, яких результатів слід досягти, і навколо цього зосереджуватимуть свою роботу.

Перший етап моделі повинен включати і розроблення плану роботи, встановлення термінів виконання окремих робіт, а також визначення відповідальних виконавців за кожною стадією. Важливе завдання цього етапу – визначення періодичності збирання членів робочої групи та загалом оптимізація цього процесу. Як слушно зауважує О. Кочнев [9], у подібних проектних роботах доволі складно ущільнити графік роботи через значну зайнятість керівників різних рівнів. Разом із тим, доволі тривалі паузи між зустрічами, на думку фахівця, призводять до втрати енергії та до розтягування термінів проекту.

Наступний етап запропонованої моделі встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу – це формування всього необхідного інформаційного масиву для реалізації подальших етапів. Важливо, щоб у розпорядженні робочої групи була якісна, повна та достовірна формалізована інформація.

Від цього багато в чому будуть залежати обґрунтованість та актуальність сформованих висновків за результатами реалізації проекту та прийняття відповідних управлінських рішень.

Специфіка реалізації цього етапу пов'язана також із тим, що ключові показники ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу повинні мати стратегічний вираз, тобто орієнтуватися на стратегічну перспективу. Отже, необхідне й інформаційне забезпечення не тільки про сьогоднішнє чи найближче майбутнє, але й інформація про майбутнє в часовому інтервалі умови функціонування інжинірингового підприємства.

Інформаційне забезпечення в межах пропонованої моделі повинне включати інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування інжинірингового підприємства, обирати ефективні й відповідні методи та прийоми узагальнення вхідного інформаційного масиву, а також управління інформаційними потоками. Слід також визначитися з джерелами одержання інформації та критеріями оцінювання її достовірності і доступності. Всю наявну інформацію слід систематизувати, а також представити у зручній для опрацювання формі.

Наступний етап пропонованої моделі – це вивчення та структуризація місії, стратегії та цілей. Робочій групі слід з'ясувати не просто факт наявності стратегічного бачення розвитку інжинірингового підприємства, але й його актуальність, розуміння усіма працівниками на кожному рівні управління, відповідність вимогам часу. Стратегія підприємства має бути успішною та ефективною, реалістичною, а також гнучкою. Стратегічні цілі повинні каскадуватися до рівня конкретних виконавців у межах керованої підсистеми. Тільки тоді, коли стратегічне бачення розвитку підприємства наявне й відповідає згаданим вище критеріям, можна говорити про можливість установалення дієвих ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу. За інших умов продовжувати формувати зазначені КРІ просто недоцільно.

На етапі аналізу стратегічного бачення розвитку інжинірингового підприємства, у разі його відсутності, слід розглянути стратегічні цілі інжинірингового підприємства в розрізі проєкцій згаданої вище збалансованої системи показників, тобто фінансів, ринку, бізнес-процесів та потенціалу, а також сформувати карту стратегії. Це допоможе на наступних етапах упровадження моделі встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу.

Як відомо, проєкція «Фінанси» містить найбільш важливі фінансові цілі, що є пріоритетними для акціонерів [10]. Приклади таких – підвищення прибутковості бізнесу, зниження адміністративних витрат, підвищення оборотності активів, зниження витрат на усунення браку тощо. Проєкція «Ринок» відображає цілі щодо підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, збільшення обсягів реалізації продукції, частки ринку, кількості клієнтів тощо [11]. Більш детально ця проєкція може містити інформацію щодо формування позитивного образу підпри-

ємства на ринку, налагодження довгострокових відносин із субпідрядниками, розроблення нового маркетингового плану на засадах використання інструментів маркетингового позиціонування, формування Інтернет-порталу, зменшення кількості реклаमाцій, входження у структуру асоціації, формування збалансованого портфелю клієнтів, диверсифікація інструментів цінової політики залежно від сегменту діяльності компанії, підвищення в рейтингу тощо. Проєкція «Бізнес-процеси» включає цілі, що стосуються вдосконалення технологій інжинірингових підприємств у широкому розумінні [12]. Приклади цього – впровадження інструментарію управління ризиками, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, скорочення термінів підготовки тендерних матеріалів, упровадження нових СГП тощо. Остання проєкція – «Потенціал» – включає, як зазначає А.Ф. Кочнев [9], набір цілей щодо розвитку ключових ресурсів підприємства, насамперед персоналу, інформаційних технологій, методичного забезпечення тощо. Більш детально ця група цілей може включати підвищення професійного рівня окремих груп керівників, формування системи професійного навчання і наставництва, впровадження інтегрованих методик оцінювання персоналу, побудову мотивованої команди співробітників тощо.

Як свідчать огляд та узагальнення літературних джерел [13-15], стратегічні цілі у сфері мотивування персоналу повинні відповідати загальним вимогам до цілей, зокрема: бути чіткими, конкретними, вимірювальними, пріоритетними для підприємства, неконфліктними між собою, реалістичними, досяжними, визначеними у часі та просторі тощо.

Ідентифікування стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу інжинірингових підприємств є важливим, проте не останнім етапом формування і впровадження технологій такого мотивування. У аналізованому аспекті слід звернути увагу на динамічність цього процесу, оскільки підприємство функціонує в динамічному середовищі, що передбачає можливість зміни чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Отже, за необхідності слід вносити коригування як безпосередньо в параметри цілей у сфері мотивування персоналу інжинірингових підприємств, так і у способи їхнього досягнення.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про доцільність документування різних етапів установалення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу. Це ж слід зробити і на етапі встановлення цілей у сфері такого мотивування. Важливо чітко вказати назву цілі, дати їй коротку характеристику, а також установити відповідальних за її досягнення суб'єктів, які здійснюватимуть контроль.

Слід зауважити, що як цільові значення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування, так і стратегічні заходи їхнього досягнення повинні бути розробленими на період установлених стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу.

Для зручності з практичного досвіду наведені на рисунку етапи доцільно також структурувати

у формі календарного плану із зазначенням назв заходів, тривалості їхньої реалізації, а також відповідальних осіб. Це виступатиме інструментом управлінського обліку та забезпечить можливість здійснення ефективного поточного контролю.

Перевагою пропонованої моделі встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу є її стратегічна орієнтація, а також урахування стратегічного позиціонування інжинірингового підприємства.

Першочерговим завданням у межах моделі встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу є формування і використання технологій мотивування персоналу.

Формування і використання технологій мотивування дає змогу HR-підрозділу забезпечити стратегічне бачення свого розвитку та планувати дії з досягнення цілей у сфері мотивування персоналу.

Завдяки встановленим цілям проекту члени робочої групи і керівництво підприємства знатимуть, яких результатів слід досягти, і навколо цього зосереджуватимуть свою роботу.

Висновки. Отже, будь-яка інноваційна діяльність підприємства уявляє собою комплекс-

ний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва. А опанування механізму управління інноваційним процесом або інноваційний менеджмент є передумовою суттєвих радикальних рішень у сферах господарського, політичного та соціального життя країни.

У сучасних умовах впровадження система HR-інжинірингу дозволяє забезпечити процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб.

З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом.

Список літератури:

1. Білоконний Б.А., Кравчук А.О., Соколовська В.В. Інноваційний менеджмент як складова системи управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vtei.com.ua/images/VN/24.pdf>.
2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
3. Василенко О.В. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник / О.В. Василенко. – Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2007. – 440 с.
4. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник / Л.І. Михайлова, С.Г. Турчина. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
5. Агарков С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика: Учебное пособие / С.А. Агарков, Е.С. Кузнецова, М.О. Грязнова. – Мурманск: Академия Естествознания, 2011. – 143 с.
6. Городиська Н.А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання / Н.А. Городиська // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.
7. Карапетян З. Оценка эффективности работы менеджмента / З. Карапетян // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2011. – № 4. – С. 72-75.
8. Проценко С. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей / С. Проценко, К. Зажигина // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 1-2. – С. 52-61.
9. Кочнев А.Ф. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (Часть 1) / А.Ф. Кочнев [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3958/.
10. Смирнов В.В. Система збалансованих показників як ефективний інструмент об'єктивної оцінки діяльності підприємства / В.В. Смирнов, О.О. Клименко // Академічний огляд. – 2007. – № 2. – С. 97-102.
11. Чернега О.М. Розроблення збалансованої системи показників управління підприємством / О.М. Чернега // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – 2009. – № 29. – С. 224-228.
12. Кльоба Л.Г. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC) – нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій / Л.Г. Кльоба // Інвестиції: практика та досвід. – 2005. – № 18. – С. 20-21.
13. Алексеев С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу / С.Б. Алексеев // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 2. – С. 88-95.
14. Геращенко Н.О. Особливості формування цілей у проектах соціального розвитку / Н.О. Геращенко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2010. – № 1(33). – С. 47-51.
15. Дудин А. Постановка цілей и система планирования в компании / А. Дудин // Профессия «Директор». – 2013. – № 3. – С. 6-11.