

УДК 06.08

К.е.н., доцент Бортнік С.М

Саган М.В

Луцький національний технічний університет

ФОРМУВАННЯ ПІДХОДУ ДО КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглядаються складові різних підходів до оцінювання персоналу як засобу підвищення ефективності діяльності підприємства. Встановлюються переваги та недоліки використання кожного з них. З врахуванням особливостей усіх підходів запропоновано процедуру комплексного оцінювання працівників.

Ключові слова: оцінювання персоналу, критерії оцінки, методи оцінювання.

C.e.s., associate professor Bortnik S.N

M. Sagan

FORMING AN APPROACH FOR COMPLEX EVALUATION OF ENTERPRISE' PERSONNEL

The constituents of different approaches for the evaluation of personnel as a mean for increasing enterprise' efficiency are examined in the article. Advantages and disadvantages of usage each of them are defined here. A procedure of complex evaluation of workers is proposed taking into consideration peculiarities of all approaches.

Key words: evaluation of personnel, criteria of evaluation, evaluation methods.

К.э.н., доцент Бортник С.Н

Саган М.В

ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДА К КОМПЛЕКСНОМУ ОЦЕНИВАНИЮ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются составляющие разных подходов к оцениванию персонала как средству повышения эффективности деятельности предприятия. Устанавливаются преимущества и недостатки использования каждого из них. С учетом особенностей всех подходов предложена процедура комплексного оценивания работников.

Ключевые слова: оценивание персонала, критерии оценки, методы оценивания.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Для успішного розвитку будь-якому підприємству необхідно постійно вдосконалюватися, враховуючи власні можливості та недоліки, а також розробляти та реалізовувати заходи щодо покращення ефективності функціонування. Необхідною умовою успішної діяльності будь-якої організації є не тільки ефективність виробничого обладнання, а й ефективна робота персоналу. Найбільш повно результативність роботи персоналу можна виявити лише за допомогою комплексного оцінювання персоналу. Оскільки робота персоналу впливає на фінансові та економічні результати підприємства, то існує необхідність детального вивчення поняття "оцінювання персоналу".

Так як результати оцінки впливають на організацію праці, формування кадрового резерву, планування кар'єри, процеси навчання та перепідготовки персоналу, то підприємству доцільно обрати підхід за допомогою якого можна найбільш ефективно та комплексно оцінити працівників. Саме ефективне оцінювання є засобом розвитку конкурентних переваг над іншими підприємствами. Тобто якісна оцінка дає можливість виявити реальні характеристики працівників, а саме ступінь відповідності займаній посаді, сильні та слабкі якості персоналу. Якщо ж процедура оцінювання буде

розроблена невірно, то це може сприяти погіршенню результатів діяльності підприємства. Тому актуальним питанням для сучасних підприємств є розробка та використання комплексного підходу до оцінювання персоналу. Також формальний характер оцінки персоналу на деяких українських підприємствах зумовлює необхідність підвищення важливості й усвідомлення значимості цього процесу для зростання ефективності управління персоналом.

Отже, вкладаючи кошти у застосування провідних методик оцінювання персоналу та проведення цього процесу підприємство інвестує у власний розвиток. Адже, рушієм будь-якого прогресу є людина, а в даному випадку – персонал організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв’язання даної проблеми. На сьогодні існує безліч методик, які допомагають оцінити окремі характеристики працівників підприємства. Проте отримання якісної оцінки персоналу потребує розробки комплексної системи його оцінювання. Тому доцільно проаналізувавши усі надбання у цій сфері відомих вчених та сформулювати підхід оцінювання персоналу, який охоплює оцінку усіх його характеристик.

Серед зарубіжних авторів, які здійснили значний внесок у розроблення проблеми оцінки персоналу підприємства, необхідно відзначити М.Х. Мескона, Г. Мінцберга, П. Друкера. Серед українських та російських вчених проблемою оцінки персоналу займалися: Г.Г. Руденко, А.М. Пономарьов, Т.А. Беркутова, Н. В. Крониковська, В.А. Дятлов, В.Т. Піхало, А.Я.Кібанов, М.В. Грачов, Г.К.Ушаков, Ю.М. Ємельянов. Поняття оцінювання персоналу розглядають у своїх наукових працях О.А. Грішнова, Л.В. Балабанова, Г.Т.Завіновська, О.А.Кириченко, А.М.Колот. Проте в працях зазначених науковців не приділяється достатньо уваги процедурі оцінки персоналу підприємства, кожен з них дає методику оцінювання в якій досліджується лише деякі аспекти діяльності персоналу. Тому актуальним залишається дослідження й розробка такого підходу до комплексної оцінки персоналу, який би відповідав сучасним умовам функціонування та розвитку підприємств.

Цілі статті. Основною метою статті є аналіз підходів науковців до оцінки персоналу, виявлення їх переваг та недоліків та на цій основі створення ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві.

Відповідно до мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти оцінювання персоналу та визначити його місце серед інших функцій управління персоналом.
2. Охарактеризувати основні критерії та методи оцінки персоналу.
3. Виявити переваги та недоліки вже існуючих механізмів оцінювання персоналу та на основі цього сформулювати власний механізм комплексної оцінки працівників підприємства.

Виклад основного матеріалу. Для початку доцільно розглянути як саме визначають систему оцінювання персоналу сучасні науковці. Наприклад, Балабанова Л. В дає таке визначення оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця [1,с. 435]. На нашу думку це визначення є дещо звуженим оскільки враховує лише відповідність працівника займаній посаді. Тобто якщо процедура оцінювання відповідатиме цьому визначенню, то її результати використовуватимуть лише для планування кар’єри, процесів навчання та перепідготовки персоналу. В даному випадку не враховуються результативність роботи працівника, рівень його дисципліни, тобто результати оцінки не можна використати для формування кадрового резерву, раціоналізації засобів і методів роботи, удосконалення організації праці, удосконалення структури управління.

Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [2,с.139]. На нашу думку, це визначення є більш вдалим ніж попереднє, оскільки за допомогою процедури оцінки, що йому відповідає вивчаються не лише якості працівника, але й результати його діяльності, проте в даному випадку немає уточнення, які саме ділові, особистісні чи професійні характеристики враховуються. Тобто результати оцінки персоналу за цим визначенням можна використати не тільки для планування кар'єри, процесів навчання та перепідготовки персоналу, а й для удосконалення організації праці та оцінки ефективності роботи трудового колективу і окремих працівників.

Завіновська Г.Т визначає оцінювання персоналу як заплановану, формалізовану характеристику трудової діяльності зайнятих ефективною роботою [3,с. 145]. В даному випадку ця процедура охоплює дослідження лише результатів праці персоналу, тобто результати оцінки персоналу за цим підходом мають формальний і, певною мірою, статичний зміст, оскільки не враховують потенційні якості працівників, які відіграють вирішальну роль у формуванні трудового потенціалу підприємства. Так як не відобрають ступінь участі робітників, менеджерів у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Кириченко О. А. говорить, що оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає [4, с. 345]. Можна сказати, що це визначення є невдалим, оскільки воно не відбиває комплексний характер процедури оцінки працівників. Тобто результати оцінки персоналу за цим підходом не можна використати для формування кадрового резерву, удосконалення організації праці, побудови ефективної системи мотивації працівників, посилення демократичних засад в управлінні, а лише для планування процесів навчання та перепідготовки персоналу.

Колот А.М вказує, що оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань [5,с.123]. Це визначення є ширшим ніж попереднє, оскільки в даному випадку враховується не лише відповідність займаній посаді, але й ступінь досягнення очікуваних результатів. Проте не враховуються аспекти, що включають оцінювання трудового внеску працівників, їх особистих якостей. Тобто результати оцінювання персоналу за цим підходом не можна використати для планування кар'єри, формування кадрового резерву,

Савченко В.А доводить, що оцінюванням персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [6, с. 359]. На нашу думку це визначення є найбільш вдалим, оскільки воно визначає процедуру оцінювання як комплексне явище.

Тобто, можна зробити висновок, що оцінювання персоналу – це запланована процедура, що здійснюється з метою вивчення трудової діяльності окремих працівників, встановлення кількісної та якісної оцінки результатів їх роботи, а також виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей визначеним вимогам, визначення ступеня трудової участі у результатах діяльності на кожному етапі роботи працівника в певному підприємстві. На нашу думку, це визначення є ширшим ніж усі вищенаведені, оскільки воно розглядає процес оцінки персоналу як процедуру, що повинна проводитись на усіх етапах роботи працівника і включає не лише оцінювання результатів роботи, відповідність робочому місцю, а також встановлення ступеня участі працівника у досягненні планових показників діяльності та важливості і незамінності в цьому процесі.

Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості.

Результати оцінки персоналу використовуються для :

- раціоналізації засобів і методів роботи, управлінських процедур;
- удосконалення структури управління ;
- удосконалення організації праці;
- оцінки ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників;
- побудови ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- підбору і розстановки нових працівників;
- формування кадрового резерву ;
- оцінки ефективності навчання працівників;
- прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- посилення демократичних засад в управлінні.

Як бачимо багатовекторність використання оцінки персоналу передбачає не лише зростання її значимості в управлінні персоналом в умовах сьогодення, а й потребує забезпечення її об'єктивності, своєчасності, достатньої інформативності, тобто комплексного підходу до її побудови. Тому доцільно розробити ефективний підхід до оцінювання, з метою ліквідації негативних явищ, таких як : невиконання окремими працівниками виробничих завдань унаслідок переоцінки їх професійних, ділових та особистих якостей; високої плинності кадрів; незадоволеності роботою і зниження ініціативи в результаті неадекватного матеріального стимулювання персоналу; погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; низького рівня управління розвитком персоналу.

З метою формування авторського підходу до оцінки персоналу необхідно проаналізувати системи оцінювання відомих науковців та виявити її основні переваги та недоліки. Наприклад, В. Лич для характеристики працівника комплексно оцінює: професійно-кваліфікаційний рівень; ділові якості; складність роботи (виконуваних функцій); конкретно досягнутий результат . Тобто сукупна оцінка враховує усі вище перераховані характеристики [7, с. 66-72.].

Перевагами цієї системи є врахування:

- 1) освіти, стажу роботи за спеціальністю, активності освоєння труднощів професії і підвищення професійної майстерності ;
- 2) рівня знань, професійних навичок та різноманітності робіт, додаткової відповідальності у технологічному процесі, роботи із самоконтролем;
- 3) результату роботи .

Недоліками цієї системи є неврахування моральних якостей, психології особистості, здоров'я і працездатності, рівня загальної культури, а також потенційних можливостей працівника. Не розроблено чіткої системи методів для здійснення оцінювання персоналу за цією методикою.

Хоча цей підхід орієнтований на оцінку декількох характеристик трудової діяльності, основна увага все ж концентрується на оцінці складності та результативності праці персоналу. Тобто можна сказати, що в даному випадку оцінка буде комплексною, проте відсутність системи методів, що використовуватиметься для оцінки певної характеристики, може зумовити використання найбільш примітивних методів, що зменшить достовірність результатів цієї процедури.

Варто розглянути й механізм оцінки персоналу запропонований М. Д. Виноградським, С. В. Беляєвою, А. М. Виноградською. На думку цих авторів, повинні бути виділені 5 основних критеріїв оцінки :

1. Якість роботи.

2. Обсяг робіт. Робота виконується в запланованому обсязі.
3. Присутність на роботі (дисципліна).
4. Лояльність до організації . Шанобливе ставлення до організації.
5. Готовність до співробітництва всередині підприємства [8, с. 312].

Зазначеними науковцями розроблено діагностичну систему оцінки персоналу, яка включає характеристики представлені у попередній методиці. Перевагами застосування цих критеріїв є врахування кількісних та якісних результатів праці, а також дисципліни. Недоліками є неврахування компетентності, особистих якостей працівника.

Враховуючи те, що результати оцінювання персоналу використовуються у багатьох моментах, можна сказати, що наявність вищеназваних недоліків призведе до нераціонального планування трудової кар'єри працівників. Тобто цей підхід доцільно використовувати у випадку, якщо процедура оцінювання зводиться лише до перевірки відповідності займаній посаді, удосконалення організації праці та структури управління.

Для оцінювання ділових і особистих якостей управлінського персоналу можна застосувати методику вітчизняного науковця Е.А. Дорошенка [9,с.304]. Ця методика є досить ефективною, але її можна застосувати лише для окремого структурного підрозділу, а не до підприємства в цілому. Наприклад, для оцінювання управлінців він пропонує використовувати такі фактори : трудові якості, організаторські здібності, компетентність, особисті якості психологічна сумісність. Тобто цей підхід не є універсальним і не враховує результати діяльності усіх підлеглих, якщо це стосується управлінського персоналу та окремих працівників, якщо це стосується інших підрозділів.

О.М. Синікова запропонувала власний підхід до оцінки персоналу, що включає:

1. Формування складу експертної комісії, яка проводить оцінку персоналу.
2. Встановлення стандартів ефективності праці по кожному показнику та критеріїв її оцінки.
3. Доведення мети, задач та методики оцінки до співробітників.
4. Проведення оцінки, що включає в себе такі показники: рівень кваліфікації, ділові та особисті якості робітника, оцінки креативності та інновації (цей показник характеризує співробітника з точки зору його здатності до інноваційної діяльності як з професійної, так і психологічної точки зору), оцінки морального задоволення від праці (характеризує організаційну культуру з точки зору окремого працівника та дає відповідь, на скільки йому морально комфортно працювати в організації та колективі).
5. На основі вищенаведених загальних показників будується зведена таблиця, за допомогою якої визначається ефективність праці окремого співробітника та колективу в цілому .
6. З урахуванням проведених розрахунків складається характеристика на окремого співробітника та персонал організації в цілому.
7. Доведення отриманих результатів до самих працівників.
8. На основі складеної характеристики та її обговорення з співробітником приймається управлінське рішення щодо подальшого розвитку або звільнення працівника та визначається можливість його залучення до інноваційної діяльності [10].

Отже, перевагами цього підходу є врахування не лише критеріїв оцінки, а й побудова загальної стратегії здійснення процедури оцінки персоналу. Недоліками є недостатня кількість критеріїв, а саме неврахування якісних та кількісних результатів праці й відсутність запропонованих для реалізації цього підходу методів.

На нашу думку підхід до оцінки персоналу О.М. Синікової є найвдалішим, оскільки вона концентрує увагу на розчленуванні процедури оцінки на окремі етапи і чітко встановлює сутність кожного з них. Також вона використовує найбільш

оригінальні критерії, що концентрують увагу на працівнику як особистості. Тобто в даному випадку результати оцінки проведеної за цим методом можна використати для формування кадрового резерву; прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри; раціоналізації засобів і методів роботи, управлінських процедур; удосконалення організації праці; побудови ефективної системи мотивації трудової діяльності; удосконалення структури управління.

Тому зважаючи на переваги та недоліки попередньо проаналізованих підходів проведення процедури оцінювання можна запропонувати процедуру, що включає в себе такі складові:

1. Формування критеріїв оцінки та встановлення стандартів до кожного з них. До основних критеріїв потрібно віднести: кількісні та якісні характеристики результатів праці, рівень кваліфікації робітника, ділові та особисті якості робітника, рівень дисципліни, психологічні характеристики, оцінки морального задоволення від праці, готовність до співробітництва, організаторські здібності.

2. Вибір методів оцінки залежно від етапу роботи співробітника. Виділяють такі етапи та відповідні їм методи :

а) Підбір та відбір кандидатів на вакантну посаду . Методи, що застосовуються:
– інтерв'ю, яке проводиться як окремо з керівником відділу в який хоче влаштуватись потенційний працівник, так і з менеджером відділу управління персоналом;

- тести як у предметній області, так і психологічні;
- опитування .

б) Закінчення випробувального терміну. Методи, що застосовуються:

- оцінне інтерв'ю;
- формальні й неформальні тести на знання предмета роботи;
- оцінка нормативів роботи, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.

в) Оцінка діяльності. Методи, що застосовуються:

- атестація;
- рейтингових поведінкових установок;
- керування результативністю;
- порівняння.

– незалежних суддів (комісія, що формується із зовнішніх аудиторів задає працівнику комплекс питань і таким чином оцінює рівень його компетентності).

г) Переведення в інший структурний підрозділ або просування по службі. Методи, що застосовуються:

- оцінне інтерв'ю;
- співбесіда з керівником, колегами, підлеглими;
- стандартних оцінок здійснюється керівництвом;
- атестації;
- тестування;
- управління за цілями.

д) Навчання співробітника. Методи, що застосовуються:

- інтерв'ю в рамках поточної оцінки;
- виявлення особистісних компетенцій;
- тести як допоміжний елемент виміру знань.

е) Формування кадрового резерву. Методи, що застосовуються:

- первинний відбір кандидатів для включення в кадровий резерв відбувається під час поточної оцінки;
- незалежних суддів;

- управління досягненнями;
- співбесіда з керівником, колегами, підлеглими.

3. Формування складу комісії, яка проводить оцінку. Залучення не лише працівників підприємства, а й зовнішніх представників.

4. Доведення мети, завдань та методики оцінки до співробітників.
5. Проведення оцінки.
6. Формування та виведення результатів оцінки.
7. Доведення результатів до працівників.
8. Прийняття управлінських рішень на основі оцінки персоналу.

Вищенаведений підхід до оцінювання дозволяє врахувати усі характеристики працівника та використати певний метод оцінки залежно від тривалості роботи працівника на даному підприємстві. Проте винесення і прийняття рішення на основі результатів оцінювання персоналу завжди пов'язане з певною часткою ризику і помилками, оскільки проблемні ситуації у сфері управління персоналу мають значну вірогідність. Але, попередня об'єктивна оцінка співробітника полегшує і спрощує процес ухвалення кадрового рішення, робить його обґрунтованим і своєчасним. Тобто саме керівник має керуватись результатами оцінювання та об'єктивною думкою. В такому випадку його дії будуть послідовними і призведуть до покращення соціальних та економічних результатів діяльності колективу зокрема та підприємства в цілому.

Висновки. Сучасні трансформаційні процеси, які спостерігаються в українській економіці, вимагають від вітчизняних підприємств створення нових конкурентних переваг. Однією з таких переваг є наявність висококваліфікованого персоналу, який здатний пристосовуватись до мінливого економічного середовища на ринку, а також є достатньо мобільним для виведення власного підприємства із кризи. Тобто актуальність вивчення питань, пов'язаних з оцінкою діяльності персоналу в організаціях, обумовлена інтересом до вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом, яке все більше стає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності будь-якої організації.

Тому у даній статті проаналізовано декілька підходів до здійснення оцінки персоналу підприємства. На основі аналізу і врахування переваг та недоліків кожного з них сформовано авторський підхід оцінювання працівників в основі якого покладено не лише застосування критеріїв, які дадуть змогу комплексно оцінити працівників підприємства залежно від етапу роботи на ньому, а й встановлення стандартів кожного з критеріїв з метою виявлення ступеня розвиненості тої чи іншої риси у працівника. Тобто врахування аспекту тривалості роботи на певному підприємстві дасть змогу правильно оцінити рівень компетентності працівника.

Оскільки основним завданням здійснення оцінювання персоналу є підвищення його конкурентоспроможності, то саме за допомогою достатнього обсягу порівнюваної інформації, що отримуватиметься в результаті оцінки за наведеним підходом, можна здійснювати більш обґрунтовано нові призначення на керівні та інші посади, використовувати результати ділової оцінки працівників під час розроблення заходів щодо удосконалення структур управління, організації праці, раціоналізації засобів і методів роботи, удосконалення планів і програм професійної перепідготовки і підвищення рівня кваліфікації фахівців та керівників структурних підрозділів організації.

Оцінювання персоналу спрямоване в даному випадку на посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи. За результатами оцінки керівник може прийняти рішення про підвищення або зниження їм посадового окладу, про встановлення, зміну чи скасування надбавки до посадового окладу. Для врахування результатів потрібно використовувати шкалу змін оплати праці працівників. Також за

результатами оцінювання відбувається встановлення ступеня виконання працівником індивідуального плану розвитку чи особистих цілей за допомогою використання даних спеціальної форми реєстрації досягнень працівника.

Отже, процедура оцінювання працівників має носити не лише формальний характер на підприємствах. Враховуючи значимість її результатів для розвитку підприємства керівники повинні відноситись до формування критеріїв та встановлення етапів її проведення відповідально. Адже, саме ефективне оцінювання можна вважати ключем до набуття конкурентних переваг, оскільки володіння комплексною інформацією про персонал та правильне її використання призведе до покращення результатів діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с
2. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий , М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К.: МАУП, 2004. — 368 с
3. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. — 432 с
4. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ О.А. Кириченко/ – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.
6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ,2002. – 351 с.
7. Лич, В. Сучасні методичні основи оцінки трудового потенціалу та його відтворення / В. Лич // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 78. — с. 245.
8. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів /М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 501 с.
9. Лук'янихіна О.А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації / О.А. Лук'янихіна, В.О. Лук'янихін, І.О. Кіясова // Вісник СумДУ: Серія Економіка. – 2008. – № 1. – С. 26-33.
10. Електронний ресурс, режим доступу 3
http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2011_8/stati/82011_13.pdf.
11. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала: учебный курс (учебно- методический комплекс) / В. Ю. Корнюшин . – М.: МИЭМП, 2010. – 120 с.
12. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. – 3000 прим. – ISBN: 978-611-01-0181-3.
13. Ладунка І.С. Побудова ефективної системи управління / І.С. Ладунка // Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки : Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Судак, 3-5 червня 2011 р.) : тези доп. – Судак, 2011. – С. 183-185.