

УДК 005.934:004

Орлик Оксана

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ АНАЛІЗУ СИТУАЦІЙ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглядаються питання застосування в системі забезпечення економічної безпеки підприємства такого інтерактивного методу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу, як кейс-метод, який є одним з ефективних методів ситуаційного навчання. Наведено основні принципи організації навчання, що виступають основними критеріями підбору ефективного методу навчання управлінського персоналу. Визначено основні характеристики кейс-методу, які дозволяють відрізнити його від інших методів навчання. Виокремлено основні переваги та недоліки застосування даного методу при навчанні керівних кадрів в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Розглянуто класифікацію різних видів кейсів, наведено їх загальну характеристику. Обґрунтовано доцільність їх застосування при навчанні управлінського персоналу підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, навчання управлінського персоналу, кейс-метод.

Орлик Оксана

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА АНАЛИЗА СИТУАЦИЙ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются вопросы применения в системе обеспечения экономической безопасности предприятия такого

интерактивного метода подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческого персонала, как кейс-метод, который является одним из эффективных методов ситуационного обучения. Приведены основные принципы организации обучения, выступающие основными критериями подбора эффективного метода обучения управленческого персонала. Определены основные характеристики кейс-метода, позволяющие отличить его от других методов обучения. Выделены основные преимущества и недостатки применения данного метода при обучении руководящих кадров в системе обеспечения экономической безопасности предприятия. Рассмотрена классификация различных видов кейсов, наведена их общая характеристика. Обоснована целесообразность их применения при обучении управленческого персонала предприятия.

Ключевые слова: экономическая безопасность, обучение управленческого персонала, кейс-метод.

Orlyk Oksana

APPLICATION OF THE SITUATION ANALYSIS METHOD IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE

The article deals with the application of the system of economic security ensuring with using such an interactive method of training, retraining and advanced training of management personnel, as the case method, one of the effective methods of situational learning. The article lists the major principles of education setup, which are the main criteria for the selection of an effective method for management personnel training. It defines main features of the case method to distinguish it from other methods of learning. It highlights the main advantages and disadvantages of this method's application while training managerial personnel in the system of economic security of an enterprise. It considers the classification of different types of cases, shows their general characteristics. It justifies their applicability while training the managerial personnel of an enterprise.

Keywords: economic security, management personnel training, the case method.

Постановка проблеми. В системі забезпечення економічної безпеки підприємства важливе значення займає робота з управлінським персоналом. Процес планування та управління

персоналом, спрямований на охорону належного рівня економічної безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, забезпечення соціальними благами. Потреба у підготовці та навчанні висококваліфікованого управлінського персоналу в Україні є на сьогоднішній день досить гострою. Все це надзвичайно актуалізує тему статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню такого методу ситуаційного навчання, як кейс-метод, присвячені праці багатьох науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних. У своїх дослідженнях вони в основному приділяють увагу використанню кейс-методу у навчальному процесі шкіл, технікумів та ВНЗ.

Аналіз наукових джерел останніх років показав, що питання застосування кейс-методу, як інтерактивного методу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу підприємства, недостатньо досліджені науковцями. Зокрема такі дослідження проводили М.Магура, М.Курбатова, В.Співак, О.Оруджева, О.Чуланова, Ю.Лисенко, В.Галушко, І.Міщенко, О.Проскурякова та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вивчення наукових джерел останніх років показав, що питання використання в системі забезпечення економічної безпеки підприємства методів аналізу ситуацій при роботі з управлінським персоналом, мало досліджуються. Тому виникає необхідність продовжувати дослідження в цьому напрямку, щоб виявити фактори підвищення ефективності підготовки управлінських кадрів підприємств України на основі сучасних інтерактивних методів підготовки.

Метою статті є: розглянути теоретичні аспекти підвищення ефективності підготовки управлінських кадрів на основі застосування сучасних методів ситуаційного навчання; визначити основні характеристики, переваги та недоліки використання кейс-методу навчання управлінського персоналу в системі забезпечення економічної безпеки підприємства; розглянути класифікацію різних видів кейсів, їх загальну характеристику; обґрунтувати доцільність застосування кейсів при підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації управлінського персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання забезпечення економічної безпеки підприємств тісно пов'язані з його персоналом.

На початку ХХ століття знамениті вчені і представники шкіл менеджменту усвідомили, що головна цінність організації – це її людські ресурси, а її успіх залежить не стільки від впровадження новітніх технологій у виробництво, збільшення обсягу виробництва і збуту, поліпшення умов і організації праці, скільки від персоналу, який працює на досягнення стратегічних цілей організації [1]. У зв'язку з цим можна відзначити, що на підприємстві важливо вдосконалювати не тільки матеріально-технічну складову, а й кадрову (розвивати та навчати персонал).

Навчання управлінського персоналу для більшості українських підприємств набуває особливого значення в сучасних умовах господарювання. Знання та навички, які допомагали персоналу успішно працювати ще вчора, сьогодні втрачають свою дієвість. Це пов'язано з тим, що робота в умовах ринку пред'являє високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок працівників. Дуже швидко змінюються не тільки зовнішні умови (змінюється державна політика в сфері економіки, змінюється законодавство і система оподаткування, з'являються нові конкуренти тощо), але і внутрішні умови функціонування підприємства (реструктуризація, технологічні зміни, поява нових робочих місць тощо), що ставить більшість українських підприємств перед необхідністю підготовки персоналу як до сьогоденних, так і до завтрашніх змін.

Це завдання можна вирішити тільки через створення такої системи навчання та розвитку управлінського персоналу, яка буде допомагати йому в досягненні поставлених перед ним цілей. Постійний розвиток і вдосконалення навичок, умінь, здібностей управлінського персоналу, розширення та поглиблення їх професійних знань стає необхідною умовою забезпечення стабільної роботи підприємства та підвищення рівня його економічної безпеки.

В зарубіжних країнах починаючи з 90-х років ХХ століття, пріоритетними методами навчання в системі підготовки керівних кадрів є інтерактивні методи, де головна увага приділяється практичному відпрацюванню набутих знань, умінь і навичок. Зростаючий потік інформації в даний час вимагає впровадження таких

методів навчання, які дозволяють за достатньо короткий термін передавати досить великий обсяг знань, забезпечити високий рівень оволодіння слухачами матеріалу, що вивчається, і закріпити його на практиці [2, с.17].

Як відомо, існує ряд зовнішніх та внутрішніх факторів небезпек і загроз, що загрожують безпосередньо економічній безпеці підприємства. Внутрішні фактори пов'язані з господарською діяльністю підприємства, його персоналом і безпосередньо залежать від форм, методів та організації роботи на підприємстві. Проведені раніше автором статті дослідження [3, с.160] показали, що існує група внутрішніх факторів небезпек і загроз економічній безпеці підприємства, пов'язані з його персоналом: невідповідний рівень кваліфікації кадрів, освітній рівень керівників; недостатня сумлінність співробітників служби персоналу; низька якість підбору персоналу підприємства; невірна оцінка кваліфікації кадрів та їх низька компетентність; наявність неефективної системи мотивації персоналу; погіршення кваліфікованого складу керівництва та персоналу; відтік кваліфікованих кадрів; низький рівень дисципліни і самосвідомості персоналу; дії або бездіяльність (умисна або ненавмисна) співробітників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності; протиправні дії кадрових співробітників; залежність ряду керівників від кримінального світу.

В арсеналі співробітників служби персоналу є безліч методик. Всі вони, як правило, спрямовані на вирішення завдань в якійсь конкретній сфері управління персоналом організації: в підборі кадрів, адаптації, навчанні чи оцінці і т.д. Важливе значення має навчання управлінського персоналу (керівників усіх рівнів, від лінійних до топ-менеджерів), в руках якого знаходиться доля підприємства і знання та досвід яких повинні відповідати завданням, які їм необхідно вирішувати для процвітання підприємства.

Оскільки найважливіший результат при навчанні керівних кадрів – підвищення ефективності їх управлінської діяльності, то важливо більший упор робити на ті принципи, які створюють більш сприятливі можливості впливу і підвищують їх готовність використовувати отримані знання у своїй професійній роботі. У [4; 5] визначено такі принципи організації навчання керівників підприємств:

– активність: мінімізація використання в ході навчання лекційної

подачі матеріалу і максимально широке використання методів активного навчання, що вимагають високого ступеня активності слухачів в навчальному процесі (аналіз конкретних ситуацій, ділові ігри, тренінгові вправи);

- орієнтація на практичне використання отриманих знань: тісний зв'язок змісту занять зі щоденною управлінською практикою. Цьому сприяють групові обговорення та завдання, які керівники в ході навчання опрацьовують в малих групах;
- командна робота: основне завдання керівника полягає в організації роботи інших людей, тому оволодіння навичками командної роботи має особливе значення для керівників та осіб, які перебувають у резерві на керівні посади;
- проектна робота: проектування нових підходів до вирішення управлінських проблем, як форма закріплення отриманих знань та навичок командної роботи.

Ці принципи є основними критеріями підбору такого методу навчання, який найбільш повно вбирав би у себе необхідні елементи для навчання саме управлінського персоналу.

В сучасній практиці підготовки управлінського персоналу в Україні та закордоном найбільшого поширення отримали різні активні і інтерактивні методи навчання. Одним з найбільш популярних у світовій практиці методом підготовки та навчання керівних кадрів навикам вирішення проблем і ухвалення рішень є метод аналізу конкретних ситуацій (кейс-метод). Протягом останніх років цей метод знаходить все більш широке застосування і в Україні.

Основне призначення методу: підготовка фахівця, який правильно аналізує ситуацію, виявляє проблеми, можливі причини їх появи, аналізує можливі варіанти їх вирішення, вибирає найбільш оптимальний з них; закріплення і поглиблення знань, вироблення алгоритмів аналізу типових ситуацій, що дозволяють швидко розпізнавати аналогічні ситуації в практичній діяльності і приймати найбільш дієві рішення; розвиток у слухачів здатності проробляти різні проблеми й знаходити їхнє рішення; активізація обміну досвідом між слухачами; навчання слухачів аналізувати інформацію, виявляти ключові проблеми, вибирати альтернативні шляхи вирішення, правильно оцінювати поставлену задачу, знаходити оптимальний варіант і формулювати програми дій [2, с.20; 6, с.128; 7].

Кейс-метод як метод аналізу ситуацій має ряд основних характеристик: використання фактичних організаційних проблем; можлива участь максимальної кількості людей в їх вивченні, з'ясуванні інших точок зору, порівнянні різних поглядів на прийняття рішень; мінімальна ступінь залежності слухачів один від одного; у слухачів є право як на правильні, так і неправильні відповіді, оскільки не дивлячись на можливу неповноту ситуацій, вони взяті з реального життя; кейс-метод проходить через всі рівні розвитку сценарію [8, с.185].

Суть методу полягає в тому, що слухачі знайомляться з описом ситуації, що склалася на певному підприємстві або в певній організації. Результатом роботи по кейс-методу є сам процес вироблення рішення. Задача, запропонована для конкретної ситуації, може мати декілька варіантів рішень. У даному методі немає «правильного» або «неправильного» рішення, є тільки результат, який можна отримати, якщо слідувати певним алгоритмом. Кожен з отриманих варіантів рішення задачі піддається аналізу та оцінці з точки зору його ефективності в конкретних умовах.

При аналізі конкретних ситуацій особливо важливе те, що тут поєднується індивідуальна робота слухачів з проблемною ситуацією і груповим обговоренням пропозицій, підготовлених кожним членом групи. Це дозволяє слухачам розвивати навички групової, командної роботи, що розширює можливості для вирішення типових проблем.

Особливо добре цей метод зарекомендував себе при навчанні керівників різного рівня. Вивчення зразків управлінських рішень на прикладі успішної або неуспішної діяльності конкретних керівників дозволяє приміряти на себе їхній досвід, освоїти ті підходи, які можуть виявитися більш успішними в тих умовах, де працюють слухачі, співвіднести їх помилки і прорахунки, успіхи і досягнення зі своєю практикою.

Специфіка навчання керівних кадрів визначається структурою і змістом їх професійної діяльності. Серед важливих цілей, які переслідують навчання керівників, можна виділити такі: дати керівникам знання, необхідні для успішного вирішення поставлених перед ними завдань; допомогти керівникам краще зрозуміти і систематизувати вже наявний досвід; навчити навичкам і вмінням, необхідним для ефективного керівництва; дати можливість творчо переосмислити

свою повсякденну роботу і стимулювати потребу у вдосконаленні власної роботи; розвиток у керівників установок, що сприяють: підвищенню індивідуальної ефективності праці; більш продуктивної взаємодії з підлеглими; успішному досягненню цілей підрозділу і підприємства в цілому [4].

Навчання це не просто отримання нових знань, знайомство з новими можливостями і новими рішеннями. Результатом навчання має бути здатність керівників під іншим кутом побачити проблеми, що ними розв'язуються, і готовність знаходити нові, більш ефективні рішення в щоденній управлінській практиці, підкріплені знаннями з області науки управління.

Проведені дослідження дозволили виявити безперечні переваги кейс-методу навчання персоналу, які дозволяють системі управління підприємством досягати певних результатів: в рамках кейс-методу імітуються окремі аспекти професійної діяльності, що дозволяє розвивати у учасників навчання актуальні знання, вміння та навички, ефективні моделі поведінки, причому в безпосередньому і нерозривному зв'язку з конкретним видом діяльності; використання кейс-методу дозволяє істотно заощадити часові ресурси; учасник навчання не тільки опановує певний обсяг теоретичних знань, але й має можливість відразу ж застосувати їх на практиці, випробувати ті чи інші варіанти рішень; навчання відбувається не шляхом пасивного засвоєння інформації, а через усвідомлення власних ефективних і неефективних дій, при цьому ефективні моделі поведінки отримують позитивне підкріплення, що значно підвищує результативність їх подальшого використання; учасники навчання в процесі розбору конкретної ситуації формують свої моделі вирішення подібних проблем, з якими вони можуть зіткнутися в майбутньому; учасники розвиваються як відповідальні лідери і члени команди; розширення кругозору учасників за рахунок обміну досвідом один з одним; взаємне навчання учасників; кожен учасник має можливість зіставити свою думку з думкою інших учасників; можливість оптимального поєднання теорії та практики, що представляється досить важливим при підготовці фахівців; актуальність проблем, що розв'язуються, і їх тісний зв'язок з професійним досвідом учасників; висока мотивація і високий ступінь активності учасників [1; 7; 9; 10].

При цьому можна виділити і ряд недоліків роботи за кейс-

методом: високий рівень вимог до кваліфікації викладача, який повинен правильно організувати роботу і задати напрямок обговорення, щоб домогтися бажаного результату; притуплення дослідної роботи у зв'язку з тим, що кейс містить занадто багато інформації про ситуацію, що розглядається; учасники повинні володіти певними знаннями та досвідом у вирішенні проблем подібних тим, які розбираються в групі, оскільки кейс-метод може не принести бажаних результатів, якщо учасники не володіють необхідними знаннями та досвідом; погано організоване обговорення може вимагати занадто багато часу; занадто багато часу може знадобитися учасникам і для усвідомлення і засвоєння результатів та схеми їх досягнення в процесі розбору ситуації; кейс-метод не актуальний для областей, де можливі унікальні відповіді (фінанси, бухгалтерія, статистика та ін.) [1; 7; 10].

Всі кейси, які можна використовувати для навчання управлінського персоналу, можна класифікувати за трьома ознаками:

- залежно від задачі, що розв'язується: ситуаційний, проблемний;
- залежно від обсягу і структури: комплексний, міні-кейс;
- залежно від джерела інформації: реальний, вигаданий [9].

Ситуаційні кейси спрямовані насамперед на розвиток компетенцій поведінки, наприклад, навичок постановки задачі або надання зворотного зв'язку. В них описується ситуація ділової взаємодії. Потрібно знайти оптимальне рішення і спосіб його реалізації. Дуже часто ситуаційні кейси використовуються як інструкції до рольової гри.

У проблемному кейсі описується якась скрутна ситуація на підприємстві. Основне завдання вирішення такого кейса – її аналіз. Такий кейс може бути використаний в рамках навчання керівників стратегічному менеджменту, а також аналітичному підходу.

Комплексний кейс містить досить великий обсяг інформації з високим рівнем деталізації. Організація і поточна організаційна ситуація описуються до найдрібніших подробиць. Співробітник, який шукає рішення, повинен самостійно розібратися, яка інформація йому необхідна, яким чином її аналізувати, як розставити пріоритети, що і визначає вибір рішення. Комплексний кейс може містити декілька варіантів рішення, з яких пропонується вибрати кращий, але іноді, єдиний спосіб успішно вирішити кейс – це запропонувати своє

рішення. Слід враховувати, що вирішення таких кейсів вимагає значного часу, оскільки тут важливіша не швидкість, а якість.

Міні-кейс – це короткий опис практичної ситуації, що містить певну проблему. Обсяг інформації достатній для того, щоб співробітник, який володіє необхідними знаннями та навичками, зміг прийняти обґрунтоване рішення і продемонструвати його. Міні-кейси використовують в тренінгах як для керівників, так і для фахівців (наприклад, менеджерів з продажу або з персоналу), а також при організації посттренінгового супроводу, для закріплення навичок, отриманих у процесі тренінгу. Такі кейси дозволяють відпрацювати на практиці складні взаємодії керівника з підлеглим або менеджера з клієнтом.

Більшість кейсів розробляється на основі відомостей про реальні підприємства, компанії і події. Внутрішні фахівці з навчання персоналу, менеджери з персоналу можуть використовувати кейси, розроблені на основі інформації про своє підприємство, компанію, – вони носять більш прикладний характер, що підвищує навчальний ефект.

При навчанні допустимо і використання кейсів, заснованих на вигаданих даних, але вони, як правило, не забезпечують достатньої правдоподібності та конкретизації ситуації, а також вимагають певної майстерності фахівця-розробника. Як правило, цей варіант використовується для міні-кейсів.

Навчання управлінського персоналу за допомогою кейс-методу передбачає також застосування ланцюжків кейсів, які мають між собою загальні зв'язки і можуть бути послідовно використані в процесі навчання.

Завдяки навчанню з кейс-завданнями у керівників та іншого управлінського персоналу формуються певні шаблони рішень різних ситуацій, що дозволяє їм не тільки скоротити витрати на вирішення проблемних питань, але й грамотно розподілити наявні на підприємстві ресурси, управління якими приведе його до успіху.

Висновки і перспективи подальших розробок. Сучасні підприємства повинні приділяти особливу увагу навчанню свого управлінського персоналу, яке дозволяє йому адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, з якими стикається підприємство. Кейс-метод займає провідну позицію серед найбільш

актуальних і ефективних методів навчання управлінського персоналу підприємства. Цей метод дозволяє слухачам поглянути на конкретну проблемну ситуацію з різних сторін, дізнатися точки зору інших учасників навчання і заповнити відсутні знання. Але найголовніше, чому сприяє навчання за методом аналізу конкретних ситуацій – вироблення у слухачів нової моделі мислення і поведінки в подібних ситуаціях, що дозволяє їм приймати правильні управлінські рішення, які впливають на підвищення ефективності роботи всього підприємства.

Застосування в системі забезпечення економічної безпеки підприємства такого інтерактивного методу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу підприємства, як кейс-метод, впливає не тільки на кадрову складову економічної безпеки, а й сприяє підвищенню рівня економічної безпеки підприємства в цілому.

Подальших досліджень потребують питання, пов'язані з навчанням та підготовкою у ВНЗ та на підприємствах керівних кадрів та іншого управлінського персоналу з фінансово-економічної безпеки підприємства.

Література

1. Чуланова, О. Л. Кейс-метод как эффективный инструмент в системе обучения управленческого персонала организации [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова, М. М. Мухамедова // Интернет-журнал «Мир науки». – 2015. – Вып. 1. – Режим доступа \www/ URL: <http://mir-nauki.com/PDF/01EMN115.pdf>. – Заголовок с экрана, доступ свободный, 22.03.2015.

2. Галушко, В. П. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів [Текст] / В. П. Галушко, І. А. Міщенко // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2009. – Вип. 1(13). – С. 17-22.

3. Орлик, О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків [Текст] / О. В. Орлик // Тренди та інновації в сучасній економіці : Колективна монографія. – Харків : ХНУБА, 2015. – С. 154-165.

4. Магура, М. И. Обучение персонала [Электронный ресурс] / М. И. Магура. – Режим доступа \www/ URL:

<http://www.maguru.ru/articles/?ID=23>. – Заголовок с экрана, доступ свободный, 10.05.2015.

5. Магура, М. И. Чему и как учить руководителей? [Электронный ресурс] / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Режим доступа \www/ URL: <http://www.maguru.ru/articles/?ID=20>. – Заголовок с экрана, доступ свободный, 17.05.2015.

6. Орлик, О. В. Кейс-метод і особливості його застосування при підготовці фахівців у ВНЗ [Текст] / О. В. Орлик // Теорія та методика навчання фундаментальних дисциплін у вищій школі : зб. наук. праць. – Кривий Ріг : Видавничий відділ НМетАУ, 2012. – Вип. VII. – С. 128-135.

7. Оруджева, Е. И. Формы и методы обучения персонала [Электронный ресурс] / Е. И. Оруджева // Публичные библиотеки. Пути взаимодействия. – 2006. – Вып. 13. – Режим доступа \www/ URL: <http://www.publiclibrary.ru/librarians/issue/sbornik13-16.htm>. – Заголовок с экрана, доступ свободный, 10.05.2015.

8. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Электронный ресурс] / В. А. Спивак. – Режим доступа \www/ URL: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/77.htm>. – Заголовок с экрана, доступ свободный, 9.05.2015.

9. Лысенко, Ю. Ю. Кейс-метод в обучении персонала [Электронный ресурс] / Ю. Ю. Лысенко // Отдел кадров коммерческой организации. – 2010. – № 7. – Режим доступа \www/ URL: <http://sapanet.ru/Science/KONKURS/2/mat/tema10.html>. – Заголовок с экрана, доступ свободный, 11.05.2015.

10. Магура, М. И. Организация обучения персонала [Электронный ресурс] / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Режим доступа \www/ URL: <http://www.smartcat.ru/Personnel/OrganizaciyaObucheniyaPersonalaBL.shtml>. – Заголовок с экрана, доступ свободный, 17.05.2015.

1. Chulanova, O. L. Keys-metod kak effektivnyy instrument v sisteme obucheniya upravlencheskogo personala organizatsii [Elektronnyy resurs] / O. L. Chulanova, M. M. Mukhamedova // Internet-zhurnal «Mir nauki». – 2015. – Вып. 1. – Режим доступа \www/ URL: <http://mir-nauki.com/PDF/01EMN115.pdf>. – Заголовок с экрана, доступ свободный, 22.03.2015.

2. Halushko, V. P. Suchasni metody navchannia v systemi pidhotovky kerivnykh kadrov [Tekst] / V. P. Halushko, I. A. Mishchenko // Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu. – 2009. – Vyp. 1(13). – S. 17-22.

3. Orlyk, O. V. Analiz faktoriv vplyvu na ekonomichnu bezpeku pidpriemstv ta metody zakhystu vid zahroz i neutralizatsii yikh naslidkiv [Tekst] / O. V. Orlyk // Trendy ta innovatsii v suchasni ekonomitsi : Kolektyvna monohrafiia. – Kharkiv : KhNUBA, 2015. – S. 154-165.

4. Magura, M. I. Obuchenie personala [Elektronnyy resurs] / M. I. Magura. – Rezhim dostupa \www/ URL: <http://www.maguru.ru/articles/?ID=23>. – Zagolovok s ekrana, dostup svobodnyy, 10.05.2015.

5. Magura, M. I. Chemu i kak učit' rukovoditeley? [Elektronnyy resurs] / M. I. Magura, M. B. Kurbatova. – Rezhim dostupa \www/ URL: <http://www.maguru.ru/articles/?ID=20>. – Zagolovok s ekrana, dostup svobodnyy, 17.05.2015.

6. Orlyk, O. V. Keis-metod i osoblyvosti yoho zastosuvannia pry pidhotovtsi fakhivtsiv u VNZ [Tekst] / O. V. Orlyk // Teoriia ta metodyka navchannia fundamentalnykh dystsyplin u vyshchii shkoli : zb. nauk. prats. – Kryvyi Rih : Vydavnychiy viddil NMetAU, 2012. – Vyp. VII. – S. 128-135.

7. Orudzheva, E. I. Formy i metody obucheniya personala [Elektronnyy resurs] / E. I. Orudzheva // Publichnye biblioteki. Puti vzaimodeystviya. – 2006. – Vyp. 13. – Rezhim dostupa \www/ URL: <http://www.publiclibrary.ru/librarians/issue/sbornik13-16.htm>. – Zagolovok s ekrana, dostup svobodnyy, 10.05.2015.

8. Spivak, V. A. Organizatsionnoe povedenie i upravlenie personalom [Elektronnyy resurs] / V. A. Spivak. – Rezhim dostupa \www/ URL: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/77.htm>. – Zagolovok s ekrana, dostup svobodnyy, 9.05.2015.

9. Lysenko, Yu. Yu. Keys-metod v obuchenii personala [Elektronnyy resurs] / Yu. Yu. Lysenko // Otdel kadrov kommercheskoy organizatsii. – 2010. – № 7. – Rezhim dostupa \www/ URL: <http://sapanet.ru/Science/KONKURS/2/mat/tema10.html>. – Zagolovok s ekrana, dostup svobodnyy, 11.05.2015.

10. Magura, M. I. Organizatsiya obucheniya personala [Elektronnyy resurs] / M. I. Magura, M. B. Kurbatova. – Rezhim dostupa

\www/

URL:

<http://www.smartcat.ru/Personnel/OrganizaciyaObucheniyaPersonalabL.shtml>. – Zagolovok s ekrana, dostup svobodnyu, 17.05.2015.

***Рецензент:** Меджибовська Н. С., д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики Одеського національного економічного університету*