

Контролінг персоналу: нові підходи відповідно до потреб підприємств сфери інтелектуального бізнесу

І. ВЕРХОВОД

кандидат економічних наук

Мелітопольський державний педагогічний університет
ім. Богдана Хмельницького

У статті викладено методичні підходи до створення інформаційно-методичного забезпечення контролінгу персоналу на підприємствах сфери інтелектуального бізнесу. Обґрунтовано специфічні потреби таких підприємств, обумовлені провідним значенням людського потенціалу серед активів фірми, та виявлено розрив між такими потребами і поширеними методиками контролінгу, що не враховують ситуації на ринку праці та витрат, пов'язаних з найманням та укладанням угоди з новим працівником. Проілюстровано прикладами застосування запропонованих алгоритмів та інформаційної бази оцінювання важливості різних груп персоналу за такими критеріями, як складність задоволення потреби в послугах праці за допомогою зовнішнього найму; рідкісність (унікальність) знань і вмінь працівника; складність стандартизації й поширення нагромаджених працівником спеціальних знань і виробничого досвіду.

The article outlines methodical approaches to the creation system of indicators for personnel controlling at the enterprises, belonged to the intellectual business sphere. The specific needs of such enterprises are substantiated due to the high value of human potential among the firm's assets and the gap between such needs and the widely used methods of controlling. Such methods do not take into account the situation on the labor market and the costs associated with hiring and entering into an agreement with a new employee.

Article contains also the examples of application of the proposed algorithms and information base for evaluation the importance of different personnel groups for achievements of enterprise's goals. Such evaluation is based on such criteria as: 1) the complexity of satisfying the need for labor utilities through external hiring; 2) rareness (uniqueness) of knowledge and skills of an employee; 3) the complexity of standardization and the spreading of knowledge and experience accumulated by an employee.

Ключові слова: оцінювання персоналу, витрати найму, витрати навчання, унікальність компетенцій, контролінг персоналу, інтелектуальний бізнес.

Постановка завдання. Розподіл функцій, повноважень, можливостей, винагороди й навантаження між групами персоналу формується сотнями не завжди скоординованих рішень, і загальна ситуація виходить з-під контролю адміністрації. Навіть коли відмінності становища в організації різних груп персоналу потрапляють у фокус уваги керівництва (наприклад, у разі використання стратегії сегментації з виокремленням «ядра» і «периферійного персоналу»), розподіл по групах або часто ґрунтується на використанні формальних критеріїв (в основному ознак тарифікації), або відбувається багато в чому стихійно, або стає результатом протиріччя групових інтересів. У результаті набір можливостей і обмежень для різних груп персоналу не завжди відповідає їхньому значенню для організації. Причинами цього стають і розбіжності між формальними ознаками кваліфікації працівників та реальною їхньою важливістю для виконання завдань організації, і від-

ставлення оновлення документів, що регламентують трудову діяльність, від змін фактичних параметрів трудових процесів, і індивідуальні особливості підприємств чи виконуваних ними проектів. Особливо значущими такі розбіжності та відмінності є для підприємств сфери інтелектуального бізнесу, де виконувані працівниками функції суттєво індивідуалізовані, а застосування галузевих чи універсальних шаблонів для оцінки складності виконуваних трудових функцій виявляється малоефективним через специфічність окремих проектів, у межах яких функції виконавців суттєво змінюються. Тому вагомі резерви підвищення ефективності роботи з кадрами організації пов'язані з використанням потенціалу процедур контролінгу персоналу, що мають забезпечити обґрунтовану кількісну оцінку важливості певної групи працівників для досягнення цілей підприємства, оперативний моніторинг зміни забезпеченості кадрами різних структурних підрозділів та напрямів діяльності підприємства.

При цьому потенціал контролінгу пов'язаний з тим, що ця концепція управління дає змогу, по-перше, обґрунтовувати рішення за допомогою кількісних показників, по-друге, створює передумови для визначення причин зафіксованих відхилень фактичних значень таких показників від планових розмірів, по-третє, завдяки такій визначеності дозволяє оцінювати масштаби резервів наближення фактичних цільових показників до планового рівня завдяки оптимізації параметрів роботи підприємства та окремих його підрозділів.

Аналіз літератури та виокремлення невіршеної частини проблеми. Адаптації до вітчизняних умов та розвитку поширених у західній господарській практиці підходів до організації контролінгу персоналу присвятили свої праці численні вітчизняні науковці. Зокрема, можливості поліпшення цільових показників діяльності підприємств завдяки впровадженню ефективного моніторингу результатів та параметрів діяльності окремих груп персоналу розглядають Л. В. Балабанова, В. А. Верба, В. Н. Веселова, О. А. Грішнова, О. О. Гасило, С. В. Євсєєва, В. А. Єронін, С. В. Ковальов, А. В. Михайлова, Т. В. Никонов, О. В. Оліфіров, Г. С. Панченко, І. В. Петенко, В. М. Петюх, А. Н. Полозова, А. А. Садеков, Л. О. Сухарева, І. В. Сіменко, С. Фалько, І. Г. Филиппова, Л. В. Фролова, С. О. Цимбалюк та інші. За цитованістю в наукових джерелах, вагомістю впливу на поширені методичні підходи до формування системи показників діяльності персоналу та організації моніторингу їх відхилень від планових (нормативних) розмірів домінують дві школи: перша – під керівництвом А. М. Колота [1–5], друга – В. А. Верби [6–10]. І якщо перша школа віддає перевагу підходу до оцінки людського потенціалу організації на основі витрат, здійснених учасниками процесу його формування, то друга – підходу на основі приросту доходів завдяки інвестиціям та організаційним заходам, спрямованим на нагромадження людського капіталу. До другої школи тяжіють також праці вітчизняних авторів, які оцінюють параметри праці та її винагороди в контексті їх зв'язку з інноваційною активністю підприємств [11; 12].

Так, у межах обох цих шкіл застосовувались методи бальної оцінки окремих працівників та їх груп для кількісного визначення забезпеченості персоналом структурних підрозділів та основних напрямів діяльності компанії. Проте вважаємо, що такі оцінки обмежуються рисами, притаманними або самим працівникам, або робочим місцям, на яких вони зайняті, або комплексам трудових дій, що їх вони виконують. У результаті такі оцінки не враховують ситуації на ринку праці, складності й витратності пошуку заміни для працівника в разі прийняття ним рішення про припинення трудових відносин з фірмою. Проте для підприємств сфери інтелектуального бізнесу такі

ризики є чи не найбільш суттєвими в контексті збереження конкурентоспроможності.

Крім того, урахування витрат, пов'язаних з пошуком, підбором кандидатури, укладанням угоди про наймання, дуже важливе для підприємств сфери інтелектуального бізнесу в контексті вибору з двох стратегічно важливих альтернатив – надавати перевагу професійному навчанню на підприємстві або здійснювати наймання на зовнішньому ринку праці, орієнтуючись на сегмент уже «підготовлених» кандидатів, які цілком відповідають вимогам компанії. Саме оцінка витрат на пошук і наймання стає базою для порівняння витрат підприємств на навчання власного персоналу для визначення. Результати порівняння дозволять оцінити, який з двох варіантів виявиться більш економічно доцільним – вкладати кошти в підготовку власних працівників або наймати працівників відповідної кваліфікації на зовнішньому ринку праці.

Отже, метою цієї статті є ілюстрація можливостей контролінгу персоналу для задоволення специфічних потреб підприємств сфери інтелектуального бізнесу в методичних підходах до оцінювання важливості працівників, їх груп для реалізації завдань компанії. Для цього будуть запропоновані алгоритми оцінювання: 1) складності задоволення потреби в послугах праці за допомогою зовнішнього наймання; 2) рідкісності (унікальності) знань і вмінь працівника; 3) складності стандартизації й поширення нагромаджених працівником спеціальних знань і виробничого досвіду.

Виклад основних матеріалів дослідження. Загальні принципи контролінгу персоналу в компаніях інтелектуального бізнесу. В основу наших пропозицій з удосконалення процедур контролінгу персоналу покладено загальний принцип, що оцінка важливості працівника для реалізації завдань фірми має бути тим вища, чим складніше для фірми відмовитися від його послуг, заміщаючи їх завдяки внутрішньому пересуванню персоналу або зовнішньому найманню. Відповідно, для позиціонування персоналу використовуються такі критерії:

- складність задоволення потреби в послугах праці, необхідних для заміщення оцінюваного робочого місця за допомогою зовнішнього наймання;
- рідкісність (унікальність) знань і вмінь працівника;
- складність стандартизації й поширення нагромаджених працівником спеціальних знань і виробничого досвіду.

Об'єктом оцінювання виступають як характеристики робочого місця (посади), так і індивідуальні професійно значущі якості працівника, а також параметри ринку праці, що впливають на цінність носія певних професійних навичок для організації. Для зменшення трудомісткості оцінки характеристики робочих місць (посад) поширюються на всі аналогічні позиції, якщо встановлено їхню ідентичність за

вибраними для контролінгу ознаками. Характеристики працівників визначаються завжди індивідуально.

Для об'єднання кількох показників, які мають різну розмірність, в одну інтегральну оцінку доцільно скористатись досить поширеним формальним алгоритмом. Його можна застосовувати, якщо є значення використовуваних показників за всіма або за переважною частиною посад. Як мінімум, для цього методу необхідна інформація про максимальні і мінімальні серед професійно-кваліфікаційних груп підприємства значення використовуваних для оцінювання показників. Тоді абсолютне значення кожного показника за робочим місцем або посадою нормується (приводиться до стандартної розмірності від «0» до «1») за допомогою такого алгоритму:

$$\text{НП}_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (1)$$

де НП_i – нормоване значення показника для i -ї позиції;

X_i – індивідуальне значення показника i -ї позиції;

$X_{\min}$, $X_{\max}$ – відповідно мінімальне й максимальне значення показника на підприємстві.

Важливо, що для забезпечення якісної однорідності оцінюваних посад не беруться до уваги дані щодо посад технічних виконавців (здебільшого найнижчий кваліфікаційний рівень на підприємствах сфери інтелектуального бізнесу) і дані щодо вищих керівних посад, що їх обіймають переважно власники (співвласники) підприємства.

Інтегральний показник визначається як проста середня арифметична з нормованих значень трьох показників. Формування бази даних для розрахунків відбувається за даними за два-чотири останні роки залежно від наявності у відділі кадрів інформації.

Загальний порядок визначення оцінки щодо кожної позиції подано в табл. 1. Інструментарій для розрахунків окремих показників у складі інтегральної оцінки наведено в табл. 2, 3 і 4.

Застосування викладених раніше алгоритмів оцінки можна проілюструвати прикладами.

Приклад розрахунків показника «середня тривалість пошуку кандидата на заміщення позиції». За даними відділу кадрів заміщення посади «економіст планово-економічного відділу» за останні чотири роки відбувалося:

➤ один раз – відразу після виникнення вакансії в порядку переведення іншого працівника компанії;

➤ один раз – коли від моменту виникнення вакансії й початку пошуку кандидата до моменту укладання трудової угоди із працівником, який обійняв цю посаду, пройшло 19 робочих днів.

Тоді абсолютне значення показника для цієї посади: « $\frac{19+0}{2}$ », тобто визначається як результат роз

поділу суми тривалості всіх періодів пошуку кандидата на кількість випадків заміщення вакантної посади.

Якщо серед усіх випадків заміщення посад за обліковий період (нагадаємо, що не враховується тривалість такого періоду для технічних виконавців та вищого керівництва) найбільш тривалий період пошуку кандидата становив 152 робочих дні, а мінімальний строк – «0» днів, то нормоване значення показника для посади «економіст планово-економічного відділу»:

$$\frac{152-0}{152-0} = 0,063$$

Відповідно, показник «середня тривалість пошуку кандидата на заміщення позиції» для посади «економіст планово-економічного відділу» становитиме «0,063».

Приклад розрахунків показника «широта кваліфікаційного діапазону, у межах якого може відбуватися вибір кандидатів на заміщення позиції». Менеджер із проектів у підприємстві з іноземним капіталом дістане таку оцінку показника «широта кваліфікаційного діапазону працівників, придатних для заміщення посади»:

➤ За належність до категорії персоналу «професіонали»: + 0,18.

➤ За знання й наявність досвіду практичного використання професійного програмного забезпечення вузької спеціалізації: + 0,15 бала.

➤ За знання іноземної мови: + 0,15 бала.

➤ За періодичні відрядження, ненормований робочий день і наявність періодів надвисокого виробничого навантаження: + 0,1 бала.

Сумарна оцінка: 0,58 бала.

Якщо ж фірмі потрібний менеджер із проектів, що знає будівельні норми та правила, галузеві регламенти будівельних проектів, то оцінка зросте ще на 0,15 бала (до 0,73) за знання галузевих нормативно-правових документів, технічної документації і стандартів, норм і правил здійснення робіт (надання послуг).

Уже згадувана посада «економіст планово-економічного відділу» може дістати таку оцінку:

➤ За належність до категорії персоналу «фахівці» + 0,15 бала.

➤ За необхідність знання й досвіду практичного використання спеціалізованого програмного забезпечення: у межах пакетів прикладних програм загального використання (MS Office): + 0,05 бала.

Сумарна оцінка: 0,2 бала.

Максимально можлива оцінка за наявності всіх характеристик, за які надаються бали, – «1», мінімальна для технічних службовців – «0,1», тому абсолютне значення оцінки не вимагає дальшого нормування й може безпосередньо поєднуватися з оцінками за іншими критеріями в єдину інтегральну.

Інтегральна оцінка значущості співробітника для організації як основа визначення його місця в системі сегментації персоналу

[illegible]

Таблица 2

*Інструментарій оцінки широти кваліфікаційного діапазону
для заміщення робочого місця (кваліфікаційна група «робітники»)*

[illegible]

Примітка: розроблено автором.

Таблиця 3

Інструментарій оцінки широти кваліфікаційного діапазону для заміщення посади (кваліфікаційна група «керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці»)

Оцінка та бали за кожну ознаку	
Навчальність за категорією персоналу:	
– несприятливо: + 0,2 бала; – непрофесійно: + 0,14 бала;	
– професійно: + 0,15 бала; – спеціаліст, майстер: + 0,1 бала	
Навчальність у професійно-кваліфікаційних характеристиках або локальних розширених документах: зрозумілий діапазон знань до рівня, досвіду й умови впровадження:	
портфоліо, довідки, оцінки (внутрішні):	
+ 0,15 бала; – міжкар'єрний: + 0,2 бала	
– наявність галузевих сертифікатів-органів документів, технічної документації та стандартів, норм і правил здійснення роботи (задавань, послуг): + 0,11 бала	
– наявність інструкцій: + 0,11 бала	
Знання й досвід практичного використання складових програмного забезпечення: у межах повноважень виконання програм (включено) користування (MS Office): + 0,05 бала; – професійних програм спеціалізації: + 0,11 бала	
– бали за знанням досвіду роботи на аналогічній посаді: + 0,11 бала	
Складність умов і рівень роботи:	
– порівняти виконання, виконаний робочий день: + 0,05 бала; – наявність періоду відповідного трудової діяльності: + 0,04 бала	

Примітка: розроблено автором.

Таблиця 4

Інструментарій оцінки кількості й відкритості альтернативних джерел задоволення потреби організації в послугах праці, необхідних для заміщення оцінюваної позиції

Оцінка характеристик із позначкою	Бали за наявність ознаки
Використання організацією мережу навчальних закладів (включено) на рівні й наддержавній, випускники яких можуть бути придатними для задоволення певного робочого місця (посади)	0,25
Використання підприємства мережу організацій, до якої робота в даній сфері, щоб вказати працівників придатних для задоволення певного місця	0,25
Підприємство для набору кандидатів на заповнення певної посади звертається до послуг лише однієї організації, яка надає посередницькі послуги на ринку праці	0,25
Наявність членства в певній професійній спільноті або асоціації допомоги (включено) на професійну діяльність, відомості і технічні знання працівників, над послугами рівень компетенцій працівників (сертифікат, сертифікат Microsoft)	0,25
Всього	Від 0 до 0,75

Примітка: розроблено автором.

Приклад розрахунків показника «кількість і відкритість альтернативних джерел задоволення потреби, бальова оцінка». Посада «економіст планово-економічного відділу» дістане нульову оцінку, а якщо припустити, що підприємство комплектує планово-економічний відділ лише випускниками економічних вишів, які мають статус «національний» (і це прописане в положеннях про відділи), то оцінка становитиме 0,25 (через наявність ознаки «використання організацією переліку навчальних закладів, випускники яких визнаються придатними для заміщення оцінюваної позиції»).

Приклад розрахунків узагальнюючого показника за критерієм «складність задоволення потреби в послугах праці, необхідних для заміщення оцінюваної позиції, за допомогою зовнішнього наймання».

Складність задоволення потреби в послугах роботи, необхідних для заміщення посади «економіст планово-економічного відділу», буде визначатися як середня арифметична трьох показників. Середня тривалість пошуку кандидата на заміщення посади (для наведеного прикладу – 0,063); широта кваліфікаційного діапазону, у межах якого може відбуватися відбір кандидатів (для посади «економіст» – 0,2); кількість і відкритість альтернативних джерел задоволення потреби (у нашому наскрізному прикладі – 0,25). Відповідно, середня оцінка:

$$\frac{0,063 + 0,2 + 0,25}{3} = 0,171$$

Приклад розрахунків показника за критерієм «рідкісність (унікальність) знань і навичок працівника». Припустимо, за результатами аналізу положення про

планово-економічний відділ, посадової інструкції економіста й аналогічних документів щодо інших працівників відділу й службовців інших структурних підрозділів підприємства встановлено, що функції економіста планово-економічного відділу в повному обсязі без обмеження часу можуть виконувати троє працівників підприємства (з них один обіймає аналогічну посаду). При цьому лише певну частину його професійних функцій протягом короткострокового періоду виконували ще четверо, і придатні для заміни на короткостроковий період з виконанням лише базового набору функцій і неповною відповідністю щодо якості їх виконання – ще шестеро працівників.

Абсолютне значення показника тоді становитиме:

$$Pr = 3 + 4 \times 0,5 + 6 \times 0,25 = 6,5.$$

Нормування абсолютного значення показника здійснюється за формулою (1).

Для визначення максимального значення цього показника (найбільшої на підприємстві чисельності працівників, які можуть виконувати професійні функції на оцінюваній позиції) додержуються деяких додаткових правил. По-перше, використовують окремі значення максимуму для кваліфікованих працівників (спеціалістів та фахівців) і технічних виконавців (виходячи зі специфіки інтелектуального бізнесу ми виводимо за межі розгляду робітників – представників робітничих спеціальностей).

Представники групи «технічні виконавці» дістають за критерієм «рідкісність знань і навичок» нульову оцінку, як і працівники, зайняті на інших позиціях, щодо яких буде визначена найбільша чисельність придатних для заміни співробітників.

Для того щоб забезпечити пряму залежність між значенням оцінки й рідкісністю знань і вмінь, необхідних на оцінюваних позиціях, уже нормовані оцінки трансформуються за формулою

$$N_{ппі} = 1 - N_{пі}, \quad (2)$$

де $N_{ппі}$ – нормована оцінка i -го працівника за критерієм «рідкісність знань і навичок» після перетворення (забезпечує пряму залежність між значенням показника й рідкісністю знань і навичок працівника);

$N_{пі}$ – нормована оцінка i -го працівника, що прямо залежить від чисельності співробітників, придатних для заміщення оцінюваного працівника.

Якщо, скажімо, максимальне значення показника серед усіх посад службовців підприємства дорівнює 28, а мінімальне – «1», то за вибраною для прикладу посадою «економіст планово-економічного відділу» (абсолютне значення оцінки 6,5) нормоване значення оцінки становитиме:

$$\frac{28-6,5}{28-1} = 0,24$$

Подібне значення оцінки відображає, по суті, поширеність, а не рідкісність знань і вмінь співробітника, тому застосовуємо перетворення за формулою (2) і дістаємо значення оцінки, яка характеризує рід-

кісність знань і навичок економіста планово-економічного відділу:

$$1 - 0,204 = 0,796.$$

Приклад розрахунків показника «середньорічна кількість навчальних годин на оцінюваного працівника за обліковий період». Якщо за останні чотири роки працівник на посаді «економіст планово-економічного відділу» проходив, приміром, такі різновиди навчання: курси підвищення кваліфікації (60 навч. год у 2006 р.; семінар з управлінського обліку у 2007 р. загальною тривалістю 12 год і стажування у відділі праці й зарплати протягом тижня у 2008 р., то його індивідуальний середньорічний показник тривалості професійного навчання буде такий:

$$\frac{60 + 12 + 8 + 8}{4} = 20$$

де останній нуль у чисельнику – значення, відповідне до кількості навчальних годин в останній рік облікового періоду.

Якщо максимальне значення за всіма категоріями персоналу, наприклад, 98, а мінімальне – 6, то нормований показник для посади «економіст із роботи» буде:

$$\frac{20-6}{98-6} = 0,24$$

Приклад розрахунків узагальнюючої оцінки, яка є основою визначення місця співробітника в системі індикаторів контролінгу персоналу. Для умов наскрізного прикладу з посадою економіста планово-економічного відділу кількісна оцінка для позиціонування цієї посади в процесі контролінгу персоналу буде така:

Критерій «складність задоволення потреби в послугах роботи, необхідних для заміщення робочого місця»:

➤ показник «середня тривалість пошуку кандидата на заміщення робочого місця (посади), нормоване значення – 0,063;

➤ показник «широта кваліфікаційного діапазону, у межах якого може відбуватися відбір кандидатів», нормоване значення – 0,2;

➤ показник «кількість і відкритість альтернативних джерел задоволення потреби», нормоване значення – 0,25;

➤ інтегральна нормована оцінка за першим критерієм – 0,171;

➤ критерій «рідкісність знань і навичок працівника», нормована оцінка – 0,796;

➤ критерій «складність поширення знань працівника й підготовки співробітника аналогічної кваліфікації», нормована оцінка – 0,24.

Тоді узагальнююча оцінка:

$$0,171 + 0,796 + 0,24 = 1,207$$

Висновки. Одержане описаним способом значення може не тільки служити для обґрунтованого

неформального віднесення співробітника до певної групи персоналу відповідно до значущості його компетенцій для організації, але й бути основою оцінки обґрунтованості диференціації оплати праці, визначення обсягів ресурсів, які компанія може виділяти для розвитку окремих груп персоналу. Наприклад, істотні відмінності в диференціації за професійними групами показників значущості співробітників для організації й розмірів оплати праці можуть сигналізувати про невиправданий з погляду розвитку компанії розподіл фонду оплати праці, про наявність резервів збільшення віддачі від коштів, використовуваних для стимулювання праці. Крім того, певні складові інтегральної оцінки значущості окремих працівників для реалізації завдань фірми можуть бути підставою для розподілу бюджетів, що виділяються на навчання персоналу, між структурними підрозділами та рівнями організаційної ієрархії.

Отже, застосування запропонованих підходів здатне суттєво зменшити для підприємств сфери інтелектуального бізнесу ризики втрати конкурентоспроможності через неочікуване припинення трудових відносин з ключовими працівниками або через недоцільний розподіл бюджетів розвитку персоналу й виникнення вузьких місць щодо наявних компетенцій працівників.

Література

1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 1998. – 224 с.
2. Грішнова О. А. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності / О. А. Грішнова, Н. М. Полив'яна // Наук. вісник ЧДІЕУ. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2009. – Вип. 1. – С. 64–75.
3. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2010. – 251, [5] с.
4. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2010. – 348, [4] с.
5. Білик О. М. Сучасні тенденції в трансформації організаційних структур та інновації в управлінні персоналом / О. М. Білик // Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку [Електронний ресурс] : зб. тез доп. учасників міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 105–106.
6. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія / В. А. Верба. —Київ : КНЕУ, 2011. – 327, [1] с.
7. Верба В. А. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2011. – 482 с.
8. Верба В. А. Управління розвитком компанії на засадах збалансованої системи показників / В. А. Верба // Сталий розвиток підприємств сфери послуг : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Ялта, 23–24 жовт. 2009 р.). – Ялта : РВНЗ КГУ, 2009. – С. 282–286.
9. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52–59.
10. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення і функціонування / В. А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. / голов. ред. О. П. Степанов. – Київ : Книжкове вид-во НАУ, 2009. – Вип. 1-2. – С. 404–411.
11. Петренко В. А. Аналіз показників діяльності підприємств з різною інноваційною активністю / В. А. Петренко // Інтелект XXI. – 2014. – № 2. – С. 63–70.
12. Верба Д. В. Відтворення системи робочих місць як чинник масштабів сфери докладання праці на промислових підприємствах м. Києва / Д. В. Верба, О. В. Терещенко // Економіка і держава. – 2007. – № 5. – С. 77–85.