

11. Соціальна безпека: теорія та українська практика : Монографія / І.Ф.Гнибіденко, А.М. Колот, О.Ф. Новикова та ін.; За ред. І.Ф. Гнибіденка, А.М. Колота, В.В. Рогового. — К.: КНЕУ, 2006. — 292 с.
12. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А.Грішнова, О. О. Герасименко та інші]; за наук. ред.д-ра екон. наук. проф. А.М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711 с.

References

1. Odegov, Y.G. and T.V. Nikonova (2002), Audit i controlling personala: Ucheb. posobie [Audit and controlling personnel: Proc. allowance]. — Ekzamen, Moscow, Russia.
2. Bravar, J.-L. and Morgan, R. (2007) Effectivny outsourcing: Ponimanie, Planirovaniei ispolzovanie uspeshnykh outsourcingovykh otnoshenij [Effective Outsourcing: Understanding, planning and successful use of outsourcing relationships], Balans Business Books, D.
3. Verba V.A. and Reshatnyak T. I. (2000) Organizatsiya konsaltingovoiy diyalnosti [Organization consulting activities], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Verba V.A. (2011), Upravlinske konsultuvannya: kontseptsiya, organizatsiya, rozvytok: monografia [Management consulting, conception, organization development: Monograph]. — KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Verba V.A. and Grebeshkova O.M. (2011) Upravlinnya rozvytkom kompaniyi [Managing the development of], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Wickham, Philip (2004), Management Consulting: Delivering an Effective Project , 2nd Edition, Paperback.
7. Website HeadHunter, available at: <https://hh.ua> (Accessed 22 June 2013)
8. Website Rabota.ua, available at: <http://rabota.ua/jobsearch/sitemap> (Accessed 22 June 2013)
9. Website Work.ua, available at: <https://www.work.ua/articles/> (Accessed 22 June 2013)
10. Kolot, A.M. (2011), "The dialectics of economic and social development as a subject of scientific research", Ukrayina: aspekty`praci. — no. 5. — S. 3–8.
11. Kolot, A.M. (2010), Social`na bezpeka: teoriya ta ukrayins`kaprakty`ka: Monografiya [Social Security: Theory and Ukrainian Practice: Monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
12. Kolot, A.M., Hrishnova, O. A., Herasymenko, O. O. and others(2009), Ekonomika pratsi ta sotsial`no-trudovi vidnosyny [Labor Economics and Social-Labor Relations], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2016 р.

УДК 373.61

Данилевич Н.С.,

канд. тех. наук, доц.,
iljusha@mail.ru

Ращенко А.Ю.,

студентка,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,

Данилевич Н.С.,

канд. тех. наук, доц.,

Ращенко А.Ю.,

студентка,

кафедра управления персоналом и экономики труда

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет

имени Вадима Гетьмана»,

Danylevych N.S.,

PhD in of technical sciences, Docent,

Raschenko A.Y.,

Student,

SHEI «KyivNationalEconomicUniversity named after Vadym Hetman»

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE LEADER IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Важливе місце при виконанні функцій управління займає керівник. Стаття присвячена аналізу психологічних аспектів управління. Розкрито поєднання найважливіших якостей лідера з результатами його досягнень у кар'єрі. Проаналізовано рольову розмаїтість психологічних проявів особистості у сфері управління персоналом. Обґрунтовано думку про те, що сучасні підходи до управління базуються на принципах гармонізації міжособистісних відносин між керівником і підлеглим.

Важное место при выполнении функций управления занимает руководитель. Статья посвящена анализу психологических аспектов управления. Раскрыто сочетание важнейших качеств лидера с результатами его достижений в карьере. Проанализировано ролевое разнообразие психологических проявлений личности в сфере управления персоналом. Обосновано мнение о том, что современные подходы к управлению базируются на принципах гармонизации межличностных отношений между руководителем и подчиненным.

An important in the execution of management functions is a Manager. The article is devoted to psuchological aspects of management. The disclosed combination of the most important aualities of a leader with the results of his achievements in his career. Author's research showed the basic principles of successful personnel management: leader must embody a leader who leads the others usina his authoritu, professionalism, abilitu to establish contacts with others and unite people in a team, to direct their development in the right direction, to be innovator that has understandinga new abilitu to assess the "know-how" to implement it in life. To become a leader, and professional success, a person must realize how much he is prepared to take responsibilitu for the decision, to be able to lead subordinates, be aware of the requirements of today, able to adapt to different situations,

that is to be flexible in their thinking and hard in goals. Efficiency management system can be increased by using feedback, timeliness and completeness of the information, taking into account the social and psychological skills as managers and subordinates. Analyzed role-playing a variety of psychological manifestations of personality in the field of personnel management. Substantiates the view that modern management approaches are based on the principles of harmonization of interpersonal relations between managers and subordinates.

Ключові слова. Управлінець, керівник, якості керівника, риси керівника, стиль управління, психологія управління.

Ключевые слова. Управленец, руководитель, качества руководителя, черты руководителя, стиль управления, психология управления.

Key words. Manager, director, quality manager, head of traits, management style, management psychology.

Вступ. На принципах управління персоналом будуються теорія, методологія і практика управлінських технологій, їх реальна реалізація не завжди пов'язується з якісними характеристиками міжособистісної взаємодії суб'єкта управління й об'єкта управління. На сьогодні сфера управління персоналом динамічно розвивається, фахівців даної професії надалі більше, а саме поняття «керівник» набуває якісно іншого значення. Про те, як керівникові максимально ефективно використовувати свій потенціал, існує безліч літератури, наукових напрацювань, досліджень. Зокрема, серед учених, які намагалися визначити основні риси та якості, які притаманні сучасним менеджерам, відомі М.Д. Виноградський, Г.А.Дмитренко, Л. І. Карашук, Н. Л. Коломінський, Ю. А. Конаржевський та інші. Цими питаннями займається також наукова школа під керівництвом А.М. Колота [3, 4]. Але завжди буде існувати проблема взаємодії теорії та практики. З іншого боку виступає проблема того, що винайдені засади одного успішного менеджера не завжди будуть працювати в будь якій організації, адже вагомими факторами будуть виступати специфіка організації, чисельність підлеглих і взагалі орієнтири керівника у виборі форм, методів, стилю керування.

Соціально-психологічні відносини виступають як стосунки між людьми, направлені на досягнення мети, вирішення завдань у спільній діяльності, тобто її реальним змістом. Управлінські відносини становлять спільну діяльність, роблять її організованою. У психології управління окремий працівник, і соціальна група, і колектив виступають у контексті організації до якої вони належать і без якої їх аналіз у плані управління виявляється неповним.

Постановка завдання. На сучасному етапі фахівців, які мріють у майбутньому стати успішними керівниками, не можуть не турбувати питання «що означає бути керівником?», «як досягти успіху в сфері управління?», «керівником треба народитися чи можливо набути необхідних компетенцій протягом життя?». Усі ці питання потребують дослідження як з наукової точки зору, так і з практичного підходу.

Результати дослідження. Процес управління реалізується в діяльності керівника, в якій психологія управління виділяє такі моменти: діагностика і прогнозування стану та змін управлінської підсистеми; формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на зміну станів керованого об'єкта в заданому напрямку; організація виконання рішень. Для з'ясування, яким керівником треба бути, щоб задовольняти вимоги сучасного етапу розвитку суспільства, ми звернулися до думки провідних управлінців. Найвідоміші менеджери сучасності (Лі Якокка,

Френсіс Роджерс, Джек Уелч, Акіо Моріта та ін.), управлінські консультанти (Уоррен Бенніс, Том Пітере, Філіп Кросбі), представники сучасних шкіл бізнесу (Майкл Портер, Генрі Мінцберг та ін.) вважають, що успішний керівник має знати потреби клієнта і сприяти їх задоволенню; стимулювати використання нестандартних підходів, запалювати своїми ідеями інших; брати на себе відповідальність тоді, коли інші собі цього не дозволяють; генерувати нові ідеї, спрямовані на суттєві зміни; залучати у команду талановитих людей, вміти використовувати потенціал кожного члена команди і ставитися до нього як до партнера [1, с. 67].

Якості та риси керівника, що досягає успіху, можна умовно поділити на чотири групи: психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Всі вони при взаємодії та наявності всіх складових складаються в портрет ідеального керівника. У табл. 1 наведено якості та їх характеристика, які найчастіше зустрічаються у лідерів.

Таблиця 1

ЯКОСТІ, ЯКІ НАЙБІЛЬШ ЧАСТО ЗУСТРІЧАЮТЬСЯ У ЛІДЕРІВ

Група якостей	Характеристика якостей
Фізіологічні якості	Приємна зовнішність, голос, гарне здоров'я, висока працездатність, енергійність
Психологічні якості	Владність, амбіційність, агресивність, врівноваженість, незалежність, сміливість, творчість, самоствердження, завзятість, мужність
Інтелектуальні якості	Високий рівень інтелекту: розум, логіка, пам'ять, інтуїтивність, енциклопедичні знання, широта кругозору, проникливість, оригінальність і швидкість мислення, освіченість, почуття гумору
Особистісні якості	Ділові якості: організованість, дипломатичність, надійність, гнучкість, обов'язковість

Деякі з цих якостей визначені генетичною основою особистості, але більшість визначаються вихованням, розвиваються у практичній діяльності. Перелік найважливіших якостей лідера можна було б продовжувати ще, але зосередимося на головних.

Очевидно, що головні якості лідера — гнучке, нестандартне мислення, харизматичні властивості особистості і володіння мистецтвом впливу на опонентів і колектив.

Перше — це ті психологічні якості, які не піддаються корекції: темперамент, прагнення до лідерства, ризикованість, друге — ті психологічні якості, які можна скорегувати, а також управлінські вміння та орієнтованість на соціальну кон'юнктуру. На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду і якості менеджера, а з іншого — від його здібностей. Але з часом стало зрозуміло, що наявність чи відсутність вказаних рис у певної людини не може однозначно свідчити на користь того, що вона обов'язково стане, або не стане лідером.

На рис.1 наведено взаємозв'язок між феноменом керівництва в аспекті вроджених здібностей і набутого досвіду.

Цікавим є підхід до ділових та особистісних якостей менеджерів у Франції. Після опитування та анкетування самих менеджерів виявилось, що «дар Божий» відіграє в успішній кар'єрі менеджера 41 %, неординарність — 36 %, життєвий

досвід — 10 %, компетентність — 8 %, авторитет — 4 %, зовнішні дані — 1 % [2].

Залежно від вроджених задатків і набутого досвіду, керівник має певний стиль управління. Виділяють такі стилі: авторитарний, демократичний і ліберальний. За дослідженнями з'ясовано, що 73 % успішних компаній світу очолюють менеджери демократичного стилю керування, за якого керівники делегують повноваження з утриманням ключових позицій, комунікація активно здійснюється в обох напрямках, а ставлення керівника до ініціативи підлеглих лише позитивне. Проте в Україні цей відсоток значно менший, значний обсяг припадає на використання авторитарного стилю керування, можливо цьому сприяють пережитки минулого.

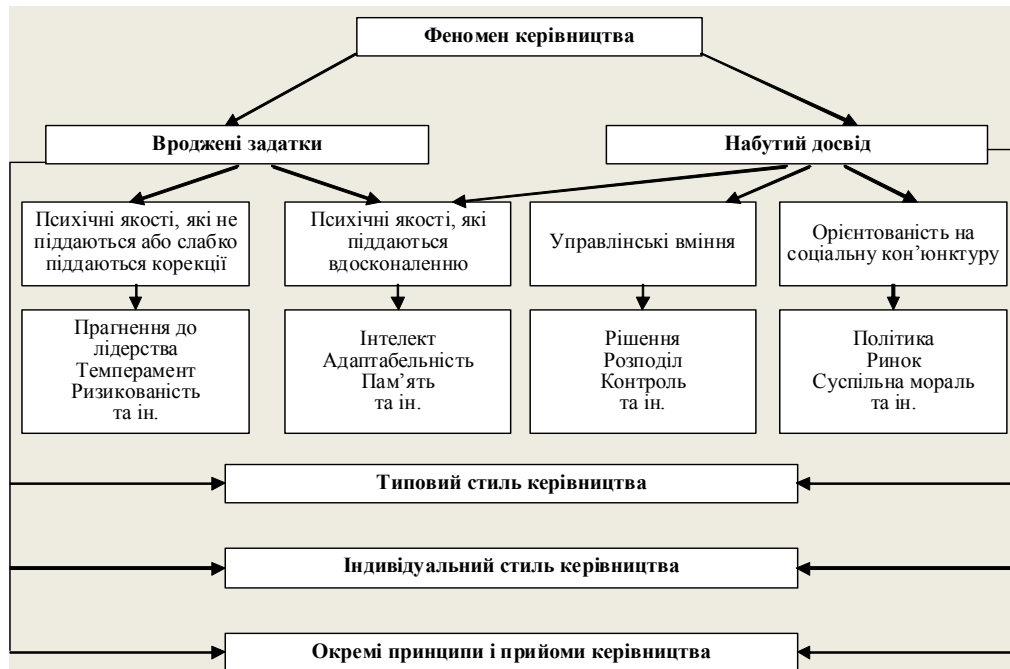


Рис. 1. Феномен керівництва

На нашу думку, важливо зазначити, що соціально-економічний статус людини здатний зробити значний вплив на розвиток управлінської кар'єри. Адже, як зазначив Ф. Фідлер, «один із найнадійніших способів стати президентом компанії — народитися в сім'ї, яка володіє цією компанією». Але багато керівників (наприклад, Форд, Якокка) починали свій шлях з самого початку і підкорили високі вершини бізнесу. І цей приклад є незаперечним доказом, що саме особисті якості часто стають основною перевагою успіху. Особисто нам імпонують життєві дослідження і теорії Доктора Іцхака Адізеса — одного з провідних світових експертів з менеджменту та підвищення ефективності. Його підхід — фундаментальні зміни без хаосу та конфліктів — застосовують 48 компаній, у тому числі зі списку Fortune 500. Іцхак Адізес є фундатором і керівником Інституту Адізеса, що працює з 1973-го року в США та ще у 14-ти країнах світу. Саме Адізес торкається таких проблемних тем, як: місце людини в суспільстві, в бізнесі, міжособистісні та внутрішньоособистісні

стосунки. Його основними засадами для керівників є не боятися змін і конфліктів, бо саме вони загартовують, а також не намагатися пройти всі зміни самотужки та наодинці, бо для успіху необхідно мати допоміжну компліментарну команду. Необхідно мати внутрішньо сильну та згуртовану команду, щоб швидко рухатися і бути попереду конкурентів [3].

Відмінності між лідерами визначаються не управлінською філософією, не стилем, не особливостями особистості, а перш за все «логікою дії» — тим, як керівник реагує на ситуацію.

Виділено сім типів лідера за дослідженням по Україні:

- експерт (38 %) , на перше місце ставить логіку, кваліфікацію і ефективність і безперервно удосконалюють свої знання та навички;
- процвітаючий (30 %) — здатний вирішувати стратегічні завдання, використовує можливості колективу, добре справляється з роллю менеджера, орієнтований на дії і досягнення цілей;
- дипломат (12 %) — уникає конфліктів, прагне відповідати загальноприйнятним нормам;
- індивідуаліст (10 %) — здатний створювати унікальні структури, що дозволяють усунути протиріччя між стратегією і тактикою, успішний підприємець і консультант;
- маніпулятор (5 %) — намагається отримати перевагу будь-яку ціну, фокусується лише на власні потреби;
- стратег (4 %) — схильний до аналізу і самоаналізу, добре організує зміни в компанії;
- алхімік (1 %) — майстерно управляє соціальними перетвореннями і реформами.

Нами були проведені дослідження серед ТОП-100 найкращих менеджерів України, в десятку якої потрапили Максим Тимченко («ДТЕК»), Олександр Ткаченко («1+1 медіа»), Ростислав Шурма («Запорожсталь»), Олександр Дубілет («Приватбанк») станом на 2015 рік за версією «Топ-100 Рейтинги найбільших». Проаналізувавши їхні інтерв'ю, можна виділити основні засади успішного управління персоналом: керівник має уособлювати в собі лідера, який веде за собою інших, використовуючи свій авторитет, професіоналізм, вміння встановлювати контакти з іншими та згуртовувати людей у команду і спрямовувати їхній розвиток у потрібному напрямку, а також інноватора, що має розуміння нового, вміння оцінити «ноу-хау», впровадити його в життя.

Для успішного управління діяльністю підлеглих необхідно враховувати різні аспекти особистості. Проте успішним стає далеко не кожен управлінець. І, на жаль, так трапляється, що керівники роблять недопустимі помилки, які не дають змоги досягти успіху.

Психологію управління цікавить, як ті чи ті типологічні особливості, розглянуті в загальній і соціальній психології, у соціології, як вони позначаються на участі особистості у сфері управлінських відносин, тобто рольова розмаїтість проявів особистості в цій сфері.

Розглянемо найтипівіші з них за версією Таїсії Василюшиної, генерального директора компанії «ТОП Академія»:

1. «Я — найкращий спеціаліст». Керівниками стають найкращі спеціалісти, проте їх рівень знань про методи управління несе загальний характер. Законо-

мірним стає те, що управитель приділяє багато уваги знайомій роботі, а не управлінню підлеглими, що є неефективним.

2. «Я — хороший». Управління неминуче пов'язане з негативними емоціями, що виникають у керівника в процесі зіткнення з опором підлеглих. Більшість людей не відчують ніякого задоволення від постійних психологічних поєдинків. Керівнику складно відчувати себе в конфронтації з людьми, поруч з якими проходить велика частина доби. І ось тому, у деяких керівників виникає спокуса «бути хорошим». Дуже небезпечний симптом. Керівнику важливо навчитися не змішувати особисте і формально-робоче. Інакше він потрапляє в осередок маніпуляторів, з якого складно вибратися.

3. «Я — сам». Часто таке рішення виправдовують приказкою: «Якщо хочеш, щоб все було зроблено добре, зроби це сам». Однак подібна установка може привести до неефективної роботи самого керівника. Він зобов'язаний пам'ятати, що його завдання — досягати результату за допомогою ефективного управління своїми підлеглими, а не виключно своєю особистою працею.

4. «Я — цього заслужив». Деякі керівники сприймають свою посаду як нагороду, піднесену їм за важку працю. Такий керівник з гідністю приймає всі приємні сторони свого становища і всіма способами ухиляється від виконання тих обов'язків, які можуть викликати найменший емоційний дискомфорт. Ця установка часто виникає на початку кар'єри і триває недовго.

5. «Я думаю, що всім все зрозуміло». Керівник щиро вважає, що мислення його підлеглих автоматично збігається з його власними думками. Напевно на це впливає приблизно такий логічний ланцюжок: ми працюємо в одній компанії — ми отримуємо однакову інформацію — ми однаково зацікавлені в результатах — ми однаково мислимо. До того ж виникає передумова для скорочення процесу спілкування і економії часу. На жаль, усі люди різні і процес мислення індивідуальний. Навіть якщо дуже близьких по кваліфікації і мотивації працівників забезпечити абсолютно ідентичну інформацію, то вони прийдуть до різних висновків. Керівник, який вважає не потрібним пояснити підлеглим свої рішення і доручення, ризикує зіткнутися з незрозумінням, опором і неточністю виконання завдання [4].

На нашу думку, для психології управління найближчий підхід соціальної психології. Ми дійшли висновку, що зараз в процесі управління існує дві основні великі проблеми — це наявність мотивації та ініціативності.

На індивідуальному рівні люди не завжди бажають працювати сумлінно. Гроші мотивують слабо і тимчасово, інші блага — ще слабше. Працівник, який прагне вчитися, розвиватися — сьогоднішній практик управління скаже, що це, швидше, виняток із правил. На рівні трудових колективів виникають проблеми підпорядкування, взаємодії, особистої ініціативи. Доводиться будувати жорсткі структури, що контролюють кожен крок. А це тягне проблеми вже на наступному рівні. На рівні компанії в цілому, організаційної структури, панує адміністративно-командна модель управління. Проблема мотивації вимагає комплексного вирішення одночасно на всіх рівнях.

Необхідно зазначити, що меш відомою є проблема ініціативності працівників, проте, на нашу думку, є не менш важливою. Низька вірогідність зустріти генерального директора, який би не погодився з концепцією підприємливості, яка полягає у тому, що співробітники повинні приймати рішення на робочому місці на користь клієнтів. Усі генеральні директори вважають, що їх співробіт-

ники рішучі в потрібний момент. Але насправді це виявляється зовсім інакше. Навіть самі клієнто-орієнтовані компанії, такі як Nordstrom, TD Bank і Dell, стикаються з серйозними проблемами. Вони не можуть змусити своїх співробітників приймати відповідальні рішення. Головна причина, чому співробітники не хочуть проявляти ініціативу, — страх бути звільненим. Якщо їм доводиться вибирати між звільненням і втратою клієнта, вибір очевидний. Цікаві приклади за цією проблематикою наведені в книзі Джона Шоула «Реальні повноваження. Самостійність співробітників як ключ до успіху» [3].

Нами було проведено соціологічне дослідження в українській компанії ПП «Українська національна лотерея». На чолі компанії стоїть амбітний талановитий керівник. Починаючи з «нуля» за 7 років, компанія досягла високих результатів. Серед персоналу було проведено анкетування, за результатами якого було з'ясовано:

- 95 % персоналу вбачають успіх компанії у майстерності управління, уміння знаходити вихід зі складних ситуацій, долати кризові явища;
- 87 % відчують захищеність з боку керівництва, серед них 69 % вважають свого керівника людиною вимогливою, проте справедливою, тобто підлеглі впевнені, що будь який конфлікт буде вирішеним справедливо по відношенню окремо до кожного;
- 98 % персоналу вважають, що саме менеджер їхньої компанії є основою започаткування корпоративної культури та встановлення високоморальних цінностей.

Звичайно таким результатам посприяло те, що компанія є досить малою, чисельність не значна, проте в ній виявлено надзвичайно високий рівень задоволеності керівництвом, що сприяє відданості, прихильності та високому ступеню довіри персоналу до організації.

Менеджер має бути тонким психологом, який відкриває у працівників внутрішні сили і здібності, про які ті, можливо, і самі не підозрювали; застерігає від помилок, підтримує у хвилини сумнівів і невдач. У роботі йому заважатиме надмірна емоційність, яка впливає на хід прийняття рішень та їх виконання. Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, уміння заглянути на багато років вперед.

Висновки. На відміну від минулого часу, коли кращими менеджерами вважались люди з диктаторськими нахилами, у наш час вимоги до менеджера кардинально змінилися. Стара система мислення оперувала принципами необмеженого зростання, що розумілося тільки в кількісних термінах — максимальні прибутки. Нова система мислення оперує поняттям рівноваги, що відповідає такому стану суспільства, при якому задоволення сьогоденних потреб не повинно зменшувати шанси майбутніх поколінь на гідне життя. В особистості керівника психологія управління розрізняє його управлінські потреби і здібності, а також його індивідуальну управлінську концепцію, що включає прагнення до реалізації поставленої мети. Щоб стати керівником і мати професійний успіх, особа має усвідомити, наскільки вона готова брати на себе відповідальність за прийняті рішення, вміти вести за собою підлеглих, бути обізнаною щодо вимог сьогодення, вміти пристосовуватись до різних ситуацій, тобто бути гнучкою у своїх думках та наполегливою у досягненні цілей. Ефективність функціонування системи управління можна підвищити за допомогою зворотного зв'язку, своєчасності та повноти інформації, врахуванням соціально-психологічних якостей як керівників, так і підлеглих.

Література

1. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. / Чайка Г.Л. — К.: Знання — (Вища освіта XXI століття), 2005. — 442 с.
2. Долгопол О.О. Організаторські уміння у моделі сучасного спеціаліста з менеджменту / Долгопол О.О. / [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Pipo/2008_21/08doomsm.PDF.
3. Колот А.М. Діалектика економічного і соціального розвитку як предмет наукових досліджень / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2011. — № 5. — С. 3 – 8.
4. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А.Гришнова, О. О. Герасименко та інші]; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А.М, Колота. - К. : КНЕУ, 2009. - 711 с.
5. Архів рубрики «Історія Бізнесу». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://video.management.com.ua/category/history/>.
6. Тренінги в Україні. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.training.com.ua/trainer/3244/news>.

References

1. Chaika, G.L. (2005). Kul'tura dilovogo spilkuvannya menedjera [The culture of business communication of manager], Znannya. Kyiv, Ukraine.
2. Dolgoplov, O.O. (2008). "Organizational abilities are in the model of modern specialist from the management", [Online], available at: www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Pipo/2008_21/08doomsm.PDF. (Accessed 4 June 2016)
3. Kolot, A.M. (2011), "The dialectics of economic and social development as a subject of scientific research", Ukrayina: aspekty`praci. — no. 5. — S. 3-8.
4. Kolot, A.M., Hrishnova, O. A., Herasymenko, O. O. and others(2009), Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny [Labor Economics and Social-Labor Relations], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Official web-site "An archive of heading is "BUSINESS HISTORY", available at: <http://video.management.com.ua/category/history/>. (Accessed 4 June 2016)
6. Official web-site "Trainings in Ukraine", available at: <http://www.training.com.ua/trainer/3244/news>. (Accessed 4 June 2016)

Стаття надійшла до редакції 24.06.2016 р.

УДК331.522.4:061.5

Гураль Н.Р.,

канд. екон. наук., ст. викладач,
кафедра економіки,
Львівський ін-т МАУП
gural_n@ukr.net

Гураль Н.Р.,

канд. екон. наук, ст.преподаватель,
кафедра економіки,
Львовский ин-т МАУП

Gural N.,

Ph.D., senior lecturer,
Department of Economics,
Lviv Institute of the MAUP