

Ємельянов О. Ю., доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

ORCID ID: 0000-0002-1743-1646

e-mail: Oleksandr.Y.Yemelianov@lpnu.ua

Методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств

Анотація. Успішність функціонування підприємств залежить від багатьох чинників. Одним з найбільш важливих з них є рівень компетентності управлінських працівників. Цей рівень безпосередньо визначає якість управлінських рішень, які ухвалюються та реалізуються на підприємствах, та, відповідно, обумовлює ефективність використання наявних у них ресурсів. За таких умов оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств на засадах аналізу його компетентностей дає одночасну змогу встановити резерви покращення результатів діяльності цих підприємств. Це дослідження має на меті розробити та апробувати методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств на основі аналізу управлінських компетенцій. Встановлено підходи до групування основних типів компетенцій працівників управлінської підсистеми підприємств. Обґрунтовано необхідність визначати для кожної загальної управлінської компетенції перелік часткових управлінських компетенцій. Показано, що з цією метою можна застосувати метод розкладання загальної управлінської компетенції на окремі етапи її здійснення. Запропоновано послідовність діагностування рівня компетентності працівників управлінської підсистеми підприємства. Розроблено показник оцінювання рівня володіння управлінськими працівниками усією сукупністю загальних компетенцій. Запропоновано бальну оцінку окремих характеристик спеціальних компетенцій працівників управлінської підсистеми підприємства. Встановлено особливості діагностування управлінських компетенцій щодо обґрунтування планових показників діяльності підприємства. Апробовано отримані результати на прикладі низки підприємств.

Ключові слова: підприємство; управлінський персонал; потенціал; розвиток; оцінювання; компетентність.

Yemelyanov Olexandr, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics and Investment, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Methodological Bases for Assessing the Development Potential of Enterprises' Management Personnel

Abstract. Introduction. The success of enterprises depends on many factors. One of the most important among them is the level of managers' competencies. This level directly determines the quality of management decisions that are made and implemented at enterprises, and, accordingly, determines the efficiency of using their resources. Under such conditions, the assessment of the development potential of the managerial staff of enterprises based on the analysis of their competencies makes it possible to simultaneously establish reserves for improving the performance of these enterprises.

Purpose. This study aims at developing and testing methodological principles for assessing the development potential of the enterprises' management personnel based on the analysis of management competencies.

Results. Approaches to grouping the main competencies of employees of the enterprise management subsystem have been established. The necessity to determine the list of partial managerial competencies for each general managerial competence has been substantiated. It has been shown that for this purpose it is possible to apply the method of dividing the general administrative competence into separate stages of its realization. The sequence of diagnosing the level of competencies of the employees of the enterprise management subsystem has been offered. An indicator for assessing the managers' level by the entire set of general competencies has been developed. Grading of separate characteristics of special competencies of the employees of the enterprise management subsystem has been offered. Peculiarities of diagnosing managerial competencies concerning the substantiation of planned indicators of the enterprise activity have been determined. The obtained results have been tested on the example of a number of enterprises.

Conclusions. Assessing the development potential of the enterprises' management personnel should include identifying opportunities to improve certain general and special competencies of managers of these enterprises. For this purpose, it is necessary to identify the main competencies, establish the relationship between them, and perform their quantification. To solve these problems, the methodological principles of assessing the development potential of the enterprises' management personnel, developed in this paper, can be used.

Keywords: enterprise; management personnel; potential; development; assessment; competence.

JEL Classification: C 13, M 11, M 12.

Постановка проблеми. Забезпечення високих темпів зростання величини фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища є можливим за умови наявності у суб'єктів господарювання належного потенціалу їх економічного розвитку. Величина цього потенціалу залежить від здатності підприємств нарощувати

наявний сукупний економічний потенціал та повною мірою реалізувати свої стратегічні економічні можливості. Своєю чергою, базовим чинником, який визначає цю здатність, є наявні компетенції управлінських працівників підприємства та можливості щодо їх покращення у майбутньому. Саме від компетенцій працівників управлінської підсистеми підприємства залежать рівень ефективності використання його виробничих, фінансових та інформаційних ресурсів, оптимальність обсягів та споживчих характеристик цих ресурсів, досконалість процесів розроблення та реалізації стратегій взаємовідносин підприємства з його зовнішнім середовищем тощо. Це обумовлює обсяг прибутку та інших видів фінансово-економічних результатів діяльності суб'єктів господарювання. Отже, величина потенціалу економічного розвитку підприємства значною мірою визначається рівнем потенціалу розвитку його управлінського потенціалу. Так, оцінювання потенціалу розвитку управлінських працівників, особливо можливостей вдосконалення компетенцій цих працівників, є важливою передумовою визначення перспектив подальшого економічного зростання підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання забезпечення розвитку персоналу підприємств, зокрема у контексті зростання їх трудового потенціалу та підвищення рівня його використання, розглядалося у працях багатьох науковців. Зокрема, значних успіхів у вирішенні цього питання досягли вітчизняні вчені Н. Верхоглядова [1], Н. Кальєніна [2], А. Лисенко [3], М. Русинко [1], О. Шевченко [3], Л. Янковська [4] та інші, а також зарубіжні науковці Х. Чен [5], А. Дакхер [6], А. Дисвік [7], Х. Джеханбез [8], К. Нерстад [9], М. Піва [10] та інші. Серед іншого, дослідниками було встановлено чинники та механізми формування трудового потенціалу як на рівні окремого працівника чи групи працівників, так і на рівні усього підприємства, запропоновано показники та методи оцінювання цього потенціалу та розроблено заходи з управління ним. Водночас питання оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств у контексті виділення та оцінювання управлінських компетенцій на даний час не є остаточно вирішеним та потребує подальшого його дослідження.

Формулювання цілей дослідження. Цілями статті є розроблення та апробування методологічних засад оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств на основі аналізу управлінських компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головною характеристикою працівників підприємства, які беруть участь в розробці, ухваленні та реалізації управлінських рішень, є рівень їхньої компетентності. Рівень компетентності працівників управлінської підсистеми підприємства є головним фактором, що визначає ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Це обумовлено тим, що управлінська

підсистема підприємства регулює рівень як усіх його загальних властивостей, так і властивостей окремих видів ресурсів та господарських процесів підприємства [11]. Можна стверджувати, що недостатній рівень ефективності господарської діяльності підприємств визначається двома головними обставинами: недостатнім рівнем компетентності працівників апарату управління та негативними факторами зовнішнього середовища, які підприємство навіть за умови найвищого рівня компетентності працівників управлінської підсистеми не може перебороти. Для прикладу, до таких негативних факторів належать скорочення попиту на продукцію підприємства, викликане загальною негативною ситуацією на ринках збуту цієї продукції, за умови, що за будь-яких дій підприємства (покращання якості продукції, проведення масштабних рекламних кампаній тощо) це скорочення попиту неможливо зупинити [12].

Враховуючи викладене, оцінювання потенціалу розвитку управлінських працівників підприємства повинно базуватися на вимірюванні наявного рівня компетентності працівників управлінської підсистеми підприємства та визначенні резервів підвищення здатності працівників підприємства розробляти, ухвалювати та реалізовувати відповідні управлінські рішення. При цьому загальна послідовність процесу вимірювання рівня компетентності працівників апарату управління підприємством повинна містити такі основні етапи:

1. Вибір головних типів компетенцій працівників управлінської підсистеми. Зазначимо, що групування таких компетенцій може бути виконано за різними ознаками. Оскільки предметом управління на підприємстві виступають його економічні ресурси, то найбільш обґрунтованим видається групування компетенцій за ознаками, що прив'язані до ресурсного забезпечення господарської діяльності. Так, ознаками групування управлінських компетенцій можуть виступати види використовуваних ресурсів (компетенції з управління матеріальними ресурсами підприємства) та види операцій з ресурсами (компетенції у сфері управління операціями із залученням ресурсів). Крім того, звичайно, управлінські компетенції можна класифікувати за загальними функціями управління.

2. Побудова множини загальних управлінських компетенцій. У цьому випадку загальною буде вважатися компетенція, яка може бути поділена на окремі складники, кожен з яких є компетенцією нижчого рівня. Для виокремлення головних управлінських компетенцій доцільно скористатися способом подвійного групування, тобто одночасно використати дві кваліфікаційні ознаки. Як вже зазначалося вище, такими ознаками можуть виступати види використовуваних ресурсів та види операцій з ресурсами.

3. Визначення для кожної загальної управлінської компетенції переліку часткових управлінських

компетенцій. З цією метою можна застосувати метод розкладання загальної управлінської компетенції на окремі етапи її здійснення. Для прикладу, операція із залучення певного ресурсу може містити такі головні етапи: визначення потреби підприємства у ресурсі, попереднє встановлення якісних та кількісних характеристик потрібного ресурсу, вибір постачальників ресурсу, вибір способів залучення ресурсу (купівля або взяття в оренду), відбір ресурсу, проведення перемовин, укладання договору на поставку ресурсу. Кожен з етапів реалізації загальної компетенції можна розглядати як певну часткову управлінську компетенцію.

4. Оцінка наявного рівня володіння управлінськими працівниками відповідною загальною компетенцією. З цією метою можна використати метод експертного опитування. При цьому експертами можуть виступати як керівники самого підприємства, так і запрошені фахівці у даній сфері управління, зокрема з консалтингових компаній. Тоді рівень володіння управлінськими працівниками відповідною загальною компетенцією можна оцінити за такою формулою:

$$P_{ki} = \sum_{j=1}^{n_j} P_{kij} \cdot \alpha_{kij}, \quad (1)$$

де P_{ki} – рівень володіння управлінськими працівниками підприємства i -тою загальною компетенцією;

n_i – кількість спеціальних управлінських компетенцій, які належать до i -тої загальної компетенції;

P_{kij} – рівень володіння управлінськими працівниками підприємства j -тою спеціальною компетенцією, яка належить до i -тої загальної компетенції;

α_{kij} – коефіцієнт значущості j -тої спеціальної компетенції, яка належить до i -тої загальної компетенції.

5. Оцінка наявного рівня володіння управлінськими працівниками усією сукупністю загальних компетенцій. З цією метою можна використати таку формулу:

$$P_k = \sum_{i=1}^n P_{ki} \cdot \alpha_{ki}, \quad (2)$$

де P_k – рівень володіння управлінськими працівниками підприємства усією сукупністю загальних компетенцій;

n – кількість загальних управлінських компетенцій;

α_{ki} – коефіцієнт значущості i -тої загальної компетенції.

Отже, компетенції працівників апарату управління підприємством характеризуються різноманіттям і можуть бути згрупованими за різними ознаками (рис. 1).

Загальні компетенції			Спеціальні компетенції
За видами операцій з ресурсами	За видами ресурсів	За функціями управління	
Компетенції у сфері: залучення ресурсів та послуг; використання ресурсів; резервування ресурсів; вилучення ресурсів та надання послуг; створення ресурсів (продукції); зміни властивостей наявних ресурсів; переміщення ресурсів; розміщення ресурсів	Компетенції у сфері управління: людськими ресурсами; матеріальними ресурсами; основними засобами; фінансовими ресурсами; інформаційними ресурсами	Компетенції у сфері: організування; планування; мотивування; регулювання	Вибір контрагентів та встановлення взаємовідносин з ними; вибір ресурсів, з якими відбуваються операції; визначення параметрів дій з ресурсами у просторі та часі; реалізація розроблених планів

Рисунок 1 – Групування компетенцій працівників управлінської підсистеми підприємства

Джерело: розроблено автором

Оскільки запропонований підхід до оцінювання управлінських компетенцій базується на аналізі та вимірюванні передусім спеціальних компетенцій працівників управлінської підсистеми підприємства, доцільно скористатися запропонованими у табл. 1 шкалами бальної оцінки окремих характеристик спеціальних компетенцій працівників управлінської підсистеми підприємства.

Серед управлінських компетенцій важливе місце посідають компетенції працівників у сфері планування господарської діяльності. Діагностування компетенцій підприємства стосовно планування його господарської діяльності ускладнюється як наявністю значної

кількості планових показників, кожен з яких повинен набувати обґрунтованого (оптимального) рівня, так і складними взаємозв'язками, що існують між цими показниками. При цьому досить часто оптимізації повинні бути піддані одночасно декілька планових показників, тобто неможливо здійснити окрему оптимізацію кожного показника. Вміння обґрунтовано встановлювати значення кожного показника діяльності підприємства доцільно виокремлювати як окрему управлінську компетенцію. Тоді послідовність встановлювання значень планових показників можна назвати ланцюжком компетенцій із визначення цих значень.

Таблиця 1 **Пропонована бальна оцінка окремих характеристик спеціальних компетенцій працівників управлінської підсистеми підприємства**

Кількість альтернатив, що розглядаються		Способи прогнозування показників, що утворюють масив вхідної інформації		Способи обґрунтування управлінських рішень	
градація	бали	градація	бали	градація	бали
розглядаються усі можливі альтернативи	3	здійснюється факторне прогнозування	3	здійснюється комплексна оптимізація параметрів управлінських рішень на засадах економіко-математичного моделювання	3
розглядається доволі багато альтернатив	2	здійснюється трендове прогнозування	2	здійснюється часткова оптимізація параметрів управлінських рішень на засадах економіко-математичного моделювання	2
розглядається мала кількість альтернатив	1	здійснюється неформалізоване прогнозування	1	здійснюється евристичне обґрунтування управлінських рішень	1
жодних альтернатив не розглядається	0	прогнозування не здійснюється	0	обґрунтування управлінських рішень не провадиться	0

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що побудова ланцюжків управлінських компетенцій є одним з головних етапів діагностування цих компетенцій (рис. 2).

З метою апробації розроблених методологічних засад оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу було обрано ряд підприємств західного

регіону України. Базуючись на даних, представлених у табл. 1, та результатах експертного опитування, у табл. 2 наведено вхідні дані для оцінки наявного рівня володіння усією сукупністю загальних компетенцій управлінськими працівниками досліджуваних підприємств за видами економічних ресурсів.

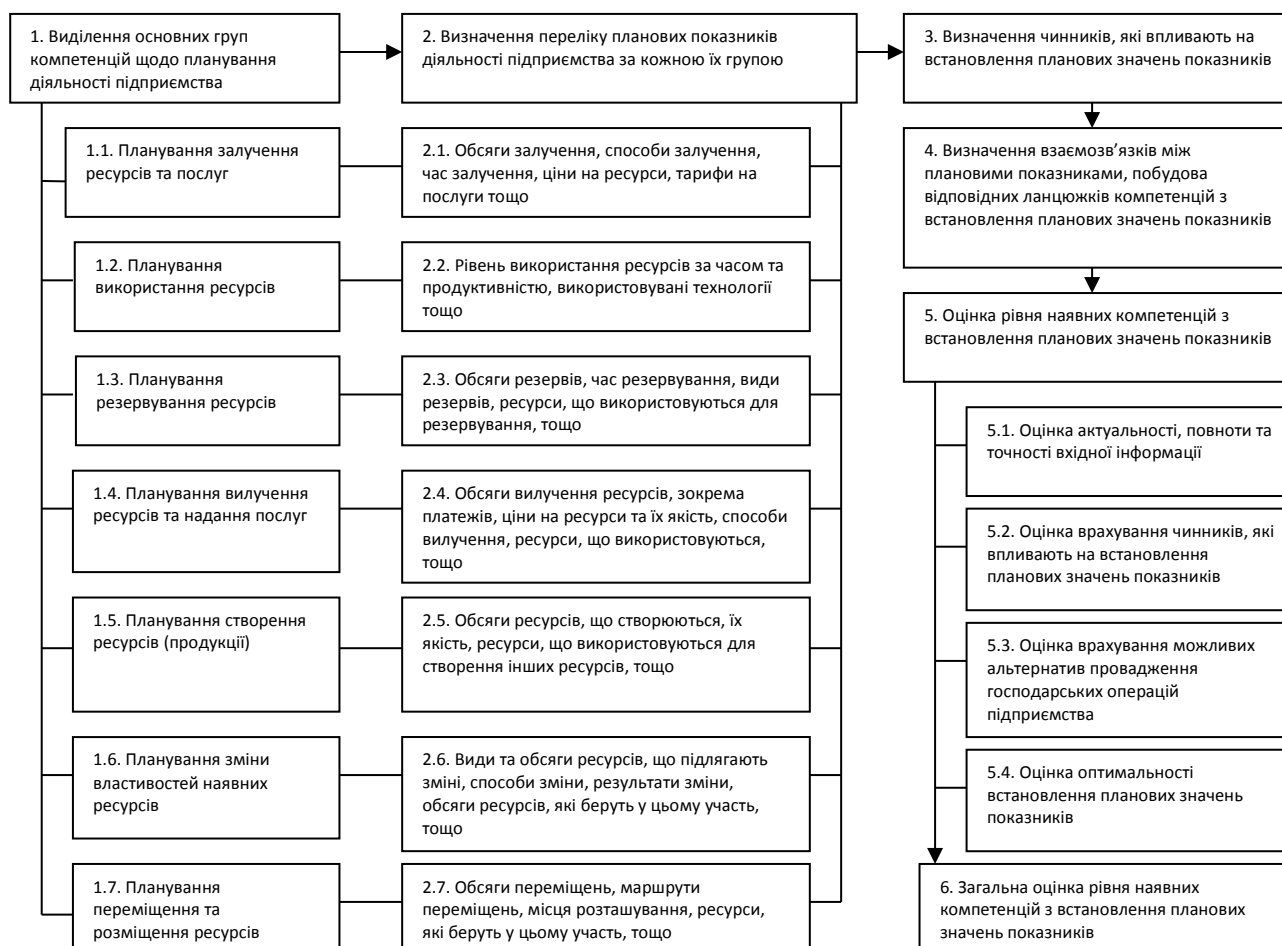


Рисунок 2 – **Послідовність діагностування управлінських компетенцій щодо обґрунтування планових показників діяльності підприємства**

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2 Вхідні дані для оцінки наявного рівня володіння усією сукупністю загальних компетенцій управлінськими працівниками підприємств за видами економічних ресурсів

Назви компетенцій	Назви ресурсів	Коефіцієнти значущості компетенцій	Бальна оцінка компетенцій за підприємствами			
			ТзОВ «Завод Електронпобут прилад»	ТзОВ «Захід-Буд-Сервіс»	ПП «Автотехнобудсервіс»	ТзОВ «Галтрансрембуд»
1. Залучення ресурсів та послуг	Людські	0,25	0,34	0,27	0,39	0,19
	Основні засоби	0,2	0,28	0,31	0,42	0,24
	Матеріальні	0,25	0,32	0,4	0,45	0,26
	Фінансові	0,4	0,3	0,35	0,36	0,29
2. Використання ресурсів	Людські	0,45	0,31	0,25	0,35	0,17
	Основні засоби	0,3	0,25	0,28	0,38	0,22
	Матеріальні	0,35	0,29	0,36	0,41	0,24
	Фінансові	0,25	0,27	0,32	0,33	0,26
3. Резервування ресурсів	Людські	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Основні засоби	0,1	0,30	0,33	0,45	0,26
	Матеріальні	0,05	0,34	0,43	0,48	0,28
	Фінансові	0,1	0,32	0,37	0,39	0,31
4. Вилучення ресурсів та надання послуг	Людські	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Основні засоби	0,15	0,24	0,27	0,37	0,21
	Матеріальні	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Фінансові	0,15	0,26	0,30	0,31	0,25
5. Створення ресурсів (продукції)	Людські	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Основні засоби	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Матеріальні	0,2	0,37	0,46	0,52	0,30
	Фінансові	0	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Зміна властивостей наявних ресурсів	Людські	0,25	0,28	0,22	0,32	0,16
	Основні засоби	0,1	0,23	0,25	0,34	0,20
	Матеріальні	0,05	0,26	0,33	0,37	0,21
	Фінансові	0	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Переміщення ресурсів	Людські	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Основні засоби	0,1	0,30	0,33	0,44	0,25
	Матеріальні	0,05	0,34	0,42	0,47	0,27
	Фінансові	0,1	0,32	0,37	0,38	0,31
8. Розміщення ресурсів	Людські	0,05	0,33	0,26	0,38	0,18
	Основні засоби	0,05	0,27	0,30	0,41	0,23
	Матеріальні	0,05	0,31	0,39	0,44	0,25
	Фінансові	0	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором

Використовуючи дані, наведені у табл. 2, було виконано оцінку наявного рівня володіння усією сукупністю загальних компетенцій управлінськими

працівниками підприємств за видами економічних ресурсів. Результати такого оцінювання представлено у табл. 3.

Таблиця 3 Результати оцінки наявного рівня володіння усією сукупністю загальних компетенцій управлінськими працівниками підприємств за видами економічних ресурсів

Назви ресурсів	Бальна оцінка сукупностей відповідних загальних компетенцій за підприємствами			
	ТзОВ «Завод Електронпобутприлад»	ТзОВ «Захід-Буд-Сервіс»	ПП «Автотехно-будсервіс»	ТзОВ «Галтрансрембуд»
Людські	0,3104	0,2465	0,3561	0,1735
Основні засоби	0,2650	0,2934	0,3975	0,2272
Матеріальні	0,3182	0,3977	0,4474	0,2585
Фінансові	0,2912	0,3397	0,3494	0,2814

Джерело: розраховано автором

Рівень управлінських компетенцій працівників досліджуваних підприємств є невисоким (коливається від 0,25 до 0,4). Отже, досліджувані підприємства характеризуються значними резервами підвищення рівня компетентності їх управлінських працівників і суттєвим потенціалом економічного розвитку на засадах такого підвищення.

Висновки. Оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств повинно

передбачати визначення можливостей покращення певних загальних та спеціальних компетенцій управлінських працівників цих підприємств. З цією метою необхідно виділяти основні види цих компетенцій, встановлювати взаємозв'язок між ними та виконувати їх кількісне оцінювання. Для розв'язання цих завдань можуть бути застосовані розроблені у цій роботі методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств. Це

стосується запропонованих у статті: послідовності діагностування рівня компетентності працівників управлінської підсистеми підприємства; показника оцінювання рівня володіння управлінськими працівниками усією сукупністю загальних компетенцій; бальної оцінки окремих характеристик спеціальних компетенцій працівників управлінської підсистеми підприємства. Подальші дослідження, серед іншого, повинні бути зосереджені на встановленні взаємозв'язків між окремими частковими компетенціями управлінського персоналу підприємств.

Література:

1. Верхоглядова Н. І., Русинко М. І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 4. С. 37-40.
2. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «трудоий потенціал» підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № 3. С. 111-115.
3. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони*. 2008. № 4. С. 111-116.
4. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 9. С. 200-203.
5. Chen, H., Genchev, S. E., Willis, G., Griffis, B. Returns management employee development: antecedents and outcomes. *The International Journal of Logistics Management*. 2019. Vol. 30 (4). pp. 1016-1038. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2018-0218>.
6. Dachner A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., Saxton, B. M. The future of employee development. *Human Resource Management Review*. 2019. 100732. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>.
7. Dysvik A. Perceived investment in employee development and taking charge. *Journal of Managerial Psychology*. 2016. № 31(1). pp. 50-60. DOI: [10.1108/JMP-04-2013-0117](https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0117).
8. Jehanzeb K. Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person-organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*. 2020. Vol. 44 (6/7). pp. 637-657. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>.
9. Nerstad C. G., Dysvik A., Kuvaas B., Buch R. Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Hum. Resour. Manag.* 2018. № 57. pp. 1285-1302. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21904>.
10. Piva M., Vivarelli, M., 2018. Technological change and employment: is Europe ready for the challenge. *Eurasian Bus. Rev.* 2018. № 8(1). pp. 13-32. DOI: [10.1007/s40821-017-0100-x](https://doi.org/10.1007/s40821-017-0100-x).
11. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R., Lesyk L. Assessment of the technological changes impact on the sustainability of state security system of Ukraine. *Sustainability*. 2018 Vol.10(4). P. 1186. DOI: [10.3390/su10041186](https://doi.org/10.3390/su10041186).
12. Yemelyanov O., Petrushka T., Symak A., Trevocho O., Turylo A., Kurylo O., Danchak L., Symak D., Lesyk, L. Microcredits for Sustainable Development of Small Ukrainian Enterprises: Efficiency, Accessibility, and Government Contribution. *Sustainability*. 2020. Vol. (12(15)). P. 6184. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156184>.

References:

1. Verkhohliadova, N. I. & Rusynko, M. I. (2013). Kharakterystyka i struktura trudovoho potentsialu pidpriemstva [Characteristics and structure of labor potential of the enterprise]. *Innovatsijna ekonomika*, 4, 37-40 [in Ukrainian].
2. Kal'ienina, N. V. (2008). Sutnist' katehorii «trudovij potentsial» pidpriemstva [The essence of the category "labor potential" of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony*, 3, 111-115 [in Ukrainian].
3. Lynenko A. V. & Shevchenko O. L. (2008). Sutnist' j analiz trudovoho potentsialu pidpriemstva za pokaznykamy efektyvnosti joho vykorystannia [The essence and analysis of the labor potential of the enterprise in terms of efficiency of its use]. *Derzhava ta rehiony*, 4, 111-116 [in Ukrainian].
4. Yankov's'ka L. A., 2006. Optymizatsiia trudovoho potentsialu v systemi menedzhmentu personalu promysloвого pidpriemstva [Optimization of labor potential in the personnel management system of an industrial enterprise]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 9, 200-203 [in Ukrainian].
5. Chen, H., Genchev, S. E., Willis, G. & Griffis, B. (2019). Returns management employee development: antecedents and outcomes. *The International Journal of Logistics Management*, 30 (4), 1016-1038. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2018-0218>.
6. Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A. & Saxton, B. M. (2019). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>.
7. Dysvik, A. (2016). Perceived investment in employee development and taking charge. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 50-60. doi: [10.1108/JMP-04-2013-0117](https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0117).
8. Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person-organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44 (6/7), 637-657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>.
9. Nerstad, C. G., Dysvik, A., Kuvaas, B. & Buch, R. (2018). Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Hum. Resour. Manag.*, 57, 1285-1302. <https://doi.org/10.1002/hrm.21904>.
10. Piva, M. & Vivarelli, M. (2018). Technological change and employment: is Europe ready for the challenge. *Eurasian Bus. Rev.*, 8(1), 13-32. doi: [10.1007/s40821-017-0100-x](https://doi.org/10.1007/s40821-017-0100-x).
11. Yemelyanov, O., Symak, A., Petrushka, T., Lesyk, R. & Lesyk, L. (2018). Assessment of the technological changes impact on the sustainability of state security system of Ukraine. *Sustainability*, 10(4), 1186. DOI: [10.3390/su10041186](https://doi.org/10.3390/su10041186).
12. Yemelyanov, O., Petrushka, T., Symak, A., Trevocho, O., Turylo, A., Kurylo, O., Danchak, L., Symak, D. & Lesyk, L. (2020). Microcredits for Sustainable Development of Small Ukrainian Enterprises: Efficiency, Accessibility, and Government Contribution. *Sustainability*, (12(15)), 6184. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156184>.

