

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КЕЙС-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ОЦІНКИ ТА АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Розкриваються методичні підходи до застосування сучасних кейс-технологій з метою об'єктивної оцінки та періодичної атестації персоналу роздрібних торговельних підприємств. Наведені приклади застосування кейсів в практичній діяльності великоформатного підприємства «Рукавичка»ТОВ ТВК «Львівхолод»

Ключові слова: асесмент-центр, атестація, ідентифікація, кейс-метод, оцінка, фальсифікація

Gonska M.

FEATURES OF APPLICATION OF CASE-TECHNOLOGIES FOR THE EVALUATION AND CERTIFICATION OF PERSONNEL OF THE LARGE ENTERPRISES OF RETAIL TRADE

The methodical approaches to the use of modern case-technologies with the purpose of objective evaluation and periodic assessment of personnel in retail enterprises are observed. A list of examples of cases in the practical activity of the large enterprises of the «Rukavychka» LLC TPK «Lvivcholog» is given.

Keywords: assessment centre, certification, identification, case method, evaluation, falsification

Вступ. Оцінювати свої здібності та порівнювати свої досягнення людина починає з юних років, що дозволяє робити їй конкретні кроки для досягнення поставленої мети. Потрапляючи в робочий колектив, ми стаємо об'єктом оцінки з боку колег і топ-менеджменту. Дуже часто подібна оцінка носить розпливчастий і емоційно забарвлений характер, хоча саме в бізнес-середовищі вона повинна виступати ефективним інструментом у процесі оптимізації корпоративної культури.

Оцінка персоналу в організаціях і підприємствах існує дуже давно. Будь-який керівник висловлює своє ставлення до роботи підлеглих. Прибутковість бізнесу безпосередньо залежить від якості роботи персоналу. Виявлення слабких і сильних сторін діяльності працівників, справедлива оцінка та атестація персоналу – важливі важелі управління і розвитку будь-якого підприємства. З цією метою необхідно застосовувати сучасні технології оцінки персоналу, до яких відноситься кейс-метод (Case study). Процедура оцінки персоналу дозволяє виявити: ділові та особисті якості, рівень професійної компетентності, що відбиваються на результатах роботи працівників. Наступна атестація персоналу дозволяє оптимізувати управління підприємством в цілому та підвищити ефективність його діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми застосування кейс-технологій як форми інтерактивного навчання студентів та тренінгу персоналу підприємств та організацій розглядалися в працях зарубіжних і вітчизняних вчених : М. Шейвера, Ф. Едея, К. Сйтса, Дж. Андерсона, Ч. Вудрафа, Аксенової Е. А., Базарова Т. Ю., Вязигина А. В., Кісельова В. Д., Деркач А. М., Богданової І. М., Михайлова Е. А., Ткаченко Ю. А., Сурміна Ю. П., Ягоднікової В. В. та ін.

Водночас слід зазначити недостатню розробку окремих проблем, зокрема, особливостей застосування кейсів для оцінки та атестації персоналу великоформатних підприємств роздрібною торгівлі України, товарооборот яких інтенсивно зростає.

Постановка завдання. Основною метою статті є розкриття особливостей застосування кейс-технологій для оцінки та атестації менеджерів середньої ланки управління та продавців-консультантів крупноформатних підприємств роздрібною торгівлі. Для досягнення поставленої мети у статті зроблена спроба розв'язати наступні завдання :

- визначити методичні підходи до оцінки ділових і особистих якостей, рівня знань і навичок працівників великоформатного торговельного підприємства;
- визначити для кожної категорії працівників підприємства зміст кейсів, які дозволяють отримати необхідну інформацію для наступної ротации персоналу, створення кадрового резерву, удосконалення системи мотивації персоналу;
- дати практичні рекомендації щодо шляхів вдосконалення розвитку і навчання працівників конкретного підприємства.

В залежності від поставлених завдань, використання кейс-технологій оцінки та атестації персоналу дозволяє дати рекомендації щодо оптимальної розстановки працівників, структури підпорядкованості, використання найбільш ефективного стилю керівництва, мотивації, розвитку і навчання персоналу, формування кадрового резерву.

Оцінка за допомогою кейсів якості праці конкретного виконавця дозволяє:

- отримати чітке уявлення про поставлені перед підприємством завдання, критерії успішності, залежності розміру винагороди від результатів роботи;

- розвивати здібності та професійну майстерність, планувати перспективи кар'єрного зростання;
- отримати об'єктивну оцінку своєї роботи за певний період з боку керівництва.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Атестація персоналу - окремий випадок оцінки персоналу, періодичний огляд професійної придатності та відповідності займаній посаді працівником. У масштабі бізнесу і конкуренції, атестація персоналу дозволяє підприємству підкреслити свій професійний статус. На рівні самого підприємства атестація допомагає у вирішенні складних кадрових рішень, аж до пониження в посаді і звільнення.

Сьогодні атестація стає одним з ключових моментів загальної оцінки діяльності персоналу підприємств торгівлі. Вона вирішує свої специфічні завдання, а саме - проблему підвищення якості зовнішнього і внутрішнього обслуговування, а також поліпшення якості та обсягів знань працівників магазину про товарну пропозицію.

Багато працівників сфери торгівлі добре пам'ятають методи атестації в СРСР, а також її негативні результати. З цієї причини повідомлення про початок атестації рідко викликає захват у персоналу магазину. Для того щоб уникнути явно негативної реакції, управлінській ланці необхідно роз'яснити рядовим працівникам необхідність проведення атестації, а також докладно розповісти про її цілі і передбачувані результати. Тільки повна прозорість атестаційних заходів здатна залучити працівників магазину до взаємодії з керівництвом у даному питанні. Головним плюсом для персоналу магазину є те, що атестація покликана допомогти у створенні індивідуального підходу до стимулювання кожного працівника, враховуючи три найважливіших значення: це його положення в організаційній ієрархії, практичні підсумки роботи працівника, а також його посадова компетенція. Положення в організаційній ієрархії в даному випадку характеризується тією відповідалністю, яку повинен брати на себе працівник при виконанні посадових обов'язків, а також обсягом і складністю самостійних рішень, які йому необхідно приймати. Основними методами оцінки відповідності працівника займаній їм посаді в даному аспекті є кейси та ділові ігри. Оцінка практичних результатів роботи співробітника здійснюється за допомогою контрольних листів (check list). Посадова компетенція працівника оцінюється спеціальною комісією в процесі виконання ним своїх повсякденних обов'язків.

В разі успішного проходження атестації за всіма параметрами, до зарплати співробітника додається премія за виконання стандартів, що пред'являються до особи, яка займає цю посаду, а також бонуси, в залежності від внеску в діяльність всього магазину. Необхідно також відзначити, що атестація персоналу тісно інтегрована навчанням і підвищенням кваліфікації. Тут існує двосторонній зв'язок. Насамперед, атестація співробітників дозволяє виявити прогалини в їхніх знаннях та навичках. У разі адекватного результатами атестації зміни плану навчальних заходів, ці прогалини можна оперативно усунути. Таким чином, процес навчання -

атестація - коригування знань дозволить в мінімальні терміни підвищити кваліфікацію персоналу. З іншого боку, навчальні програми готують персонал до наступної атестації, збільшуючи цим, ймовірність її проходження всіма співробітниками магазину з подальшим отриманням премій і бонусів. Атестація підвищує ефективність навчальних заходів, дозволяючи надалі "підтягувати" знання співробітників тільки в тій області, де це дійсно необхідно, уникаючи витрати часу на добре засвоєні моменти.

У свою чергу, крім удосконалення знань про технології продажів, в доцільно проводити атестацію того, як саме продавець спілкується з покупцем, а також атестацію якості обслуговування. Таку необхідність, на думку вітчизняних маркетологів, можна пояснити емоційністю вітчизняних покупців, а також тим, що якісний сервіс в Україні є одним з основних факторів підвищення лояльності клієнтів до магазину. Крім усього іншого, атестація на сьогоднішній день є одним з найбільш ефективних способів створення та підтримка кадрового резерву магазину. Вона дозволяє виявити найбільш перспективних працівників для їх подальшого переходу на вищі посади в організаційній ієрархії. В тому числі, формується кадровий резерв для управлінських посад, що дозволяє створювати ефективну команду менеджерів з числа працівників магазину, які знають специфіку його діяльності, не вдаючись до найму сторонніх фахівців. Для цього в процес атестації працівників може бути включена оцінка кар'єрних установок, а також лідерських якостей та способу мислення. До речі, якщо керівники пояснять працівникам, що атестація сприяє збереженню в кадровий резерв, а також кар'єрного зростання, то це, безсумнівно, поліпшить ставлення працівників до атестаційних заходів.

Одним з найбільш поширених методів атестації є check list. Контрольний лист являє собою опитування працівників щодо їхнього алгоритму дій під час одного з організаційних заходів, що відбуваються у повсякденному житті будь-якого магазину, наприклад, його відкриття або закриття. При цьому важливо, щоб посадові інструкції працівника містили детальний опис того, що йому необхідно робити в даному випадку. За результатами перевірки контрольних листів виявляється відповідність дій працівників положенням посадової інструкції. У разі якщо працівник допускає помилки, їх можна оперативно усунути. Крім того, контрольні листи допомагають керівництву зрозуміти, як підвищити ефективність роботи працівників магазину і що для цього необхідно зробити. Більш того, контрольні листи допомагають виявити прогалини у навчальних програмах і скоригувати їх для досягнення найкращого результату.

Для багатьох сучасних компаній, що працюють у сфері торгівлі, атестація стала одним з базових елементів корпоративної культури. У свою чергу, вона дозволяє максимально змінити саму культуру настільки, щоб вона сприяла більш ефективній діяльності підприємства. Крім цього, атестація дає можливість керівникам не просто зрозуміти помил-

ки персоналу, але і усвідомити їх причини. Наприклад, якщо продавець-консультант не може надати покупцеві всю необхідну інформацію про товар, то це не лише його помилка або незнання товарів, але і сигнал до коректування і модернізації діючої системи навчання на підприємстві.

Отже, цілі та завдання, а також методи проведення атестації зрозумілі. Виникає питання про те, як часто необхідно проводити атестації для того, щоб вони були ефективними і, при цьому, надмірно не перевантажувати персонал атестаційними заходами, в яких немає необхідності? У минулому, атестація проводилася тоді, коли керівництво підприємства вважало за потрібне виділити кошти на її проведення. Атестації були досить нерегулярними, що практично зводило їх ефективність до мінімуму. Зараз протягом року персонал магазину повинен пройти процедуру атестації не менше 2-3 раз. Взагалі, існує два основних типи атестації: проміжні, які, як правило, проводяться по завершенню конкретного заходу, наприклад, навчання персоналу, а також підсумкові, які проводяться для оцінки результатів роботи персоналу за звітний період, наприклад, квартал або рік.

Як вже було сказано вище, для того, щоб атестація пройшла успішно і не зустріла протидії у працівників підприємства, менеджерам необхідно провести певну інформаційну підготовку персоналу. Для цього слід завчасно проінформувати співробітників про дату проведення атестації, роз'яснити її цілі, а також розповісти про конкретні методи оцінки. Останнє зокрема допоможе співробітникам подолати почуття страху і невпевненості, що виникло у зв'язку з атестацією. Крім того, керівнику слід розглянути кандидатури, які увійдуть в атестаційну комісію і доручити підготовку контрольних листів та анкет. Крім цього, керівник повинен передбачити ситуацію, коли один або кілька співробітників захочуть оскаржити результати атестації та провести повторний захід.

Надалі, після підведення підсумків, атестаційна комісія приймає рішення про присвоєння працівнику, який успішно пройшов атестацію, відповідного розряду або про переведення його в кадровий резерв. У випадку, коли працівник не пройшов атестацію, комісія виносить рішення про необхідність проходження ним навчальної програми. Після цього, рішення атестаційної комісії підлягає публічному розголошенню, що підкреслює її значу-

щість для магазину. Таким чином, правильно організована і проведена атестація дозволяє вирішити цілий ряд проблем роздрібного ритейлу: починаючи від усунення типових помилок працівників магазину і закінчуючи поповненням управлінського резерву.

В таблиці 1 наведено перелік кейсів і найбільш характерні питання, які включені в склад кейсів для атестації окремих категорій персоналу ТОВ ТВК «Львівхолд». Окремою групою слід передбачити пакети кейсів з врахуванням специфіки основних товарних груп. Такі кейси призначені для оцінки та атестації персоналу відповідних товарних відділів великоформатного підприємства.

У сфері роздрібною торгівлі, зокрема продовольчими товарами, рівень кваліфікації менеджера-консультанта має значний вплив на обсяг товарообороту. Покупець не завжди володіє повною інформацією про той продукт, який йому хотілося б придбати, і у нього є сумніви і запитання. Грамотна, професійна і впевнена консультація менеджера здатна усунути всі сумніви і спонукати зробити покупку. Крім того, покупці часто прямо звертаються до продавця з проханням порекомендувати або допомогти вибрати кращий товар з декількох варіантів. Якщо консультант не орієнтується або не знає те, що він продає, продаж може не відбутися. Таким чином, особливо для великоформатних підприємств торгівлі, важливим завданням є навчання персоналу і регулярна оцінка рівня підготовки з метою виявити прогалини в знаннях або навичках, а також мотивувати оцінюваних до професійного зростання. Для оцінки рівня професійних знань можуть використовуватися різні методи, один з них - метод кейс-тестингу. Кейси з врахуванням специфіки основних товарних груп призначені для персоналу відповідних відділів. Зміст питань може бути надзвичайно різноманітним, тому що асортимент сучасних супермаркетів нараховує тисячі різновидів товарів. Питання спрямовані на виявлення знань саме практичного характеру, тобто таких, які можуть бути реально затребувані в спілкуванні з клієнтами. Подібні форми можуть входити у загальну «батарею кейсів», що використовуються в рамках регулярної процедури атестації. Для розробки інструментарію, як правило, залучаються керівники відділів, або висококваліфіковані фахівці самої компанії.

Таблиця 1

**Найбільш характерні питання, які включені в склад кейсів для атестації окремих категорій персоналу
ТОВ ТВК «Львівхолд»**

Перелік кейсів та окремих питань	Категорія персоналу, що атестується
<p align="center">1</p> <p>Загальні питання діяльності магазинів</p> <p>Посадові інструкції працівників магазину Функції господарського департаменту (в т.ч. відділу матеріального забезпечення). Співпраця магазину з цим департаментом Функції департаменту логістики. Співпраця магазину з цим департаментом Функції департаменту ІТ. Співпраця магазину з цим департаментом Правила роботи мерчендайзерів та промоутерів у магазині Підготовка товарів до акції. Особливості та строки викладання акційних товарів. Встановлення акційних цінників Холодильне обладнання в магазині. Правила догляду та відстеження температур. Техномодуль</p> <p>Загальні поняття про формати магазинів "Рукавичка" (XS, S, M, L)</p>	<p align="center">2</p> <p>Директори магазинів, керівники відділів, заступники керівників відділів, адміністратори, продавці торгових залів, оператори-касири, працівники департаменту логістики, працівники виробничого департаменту, працівники департаменту маркетингу</p>
<p>Приймання та ідентифікація товарів</p> <p>Зміст інструкцій з приймання товарів по кількості і якості Перелік документів, що підтверджують якість товарів Як здійснюється повернення товару Особливості приймання заморожених продуктів Правила роботи з товарами-бонусами Загальні положення щодо ідентифікації товарів Види, способи і методи ідентифікації Види, способи фальсифікації і методи їх виявлення Особливості визначення фальсифікації окремих товарних груп Штрих-кодування Калорійність окремих продуктів харчування Маркування Е-добавок на продукти харчування</p>	<p>Директори магазинів, керівники відділів, заступники керівників відділів, адміністратори, працівники департаменту логістики, працівники виробничого департаменту, працівники департаменту маркетингу, працівники відділу постачання, працівники лабораторії, працівники відділу цін</p>

Продовження табл. 1

1	2
<p>Техніка сканування товарів</p> <p>Обов'язки сканувальника Правила заведення товару до системи "Облік" Що робити, якщо товар "не сканується". Чи можна приймати такий товар Що робити, якщо товар "сканується", але є невідповідність назви/ваги в системі та на самому товарі Яким чином переконатися, що товар з накладної заведено без помилок</p>	<p>Директори магазинів, керівники відділів, заступники керівників відділів, адміністратори оператори-сканувальники</p>
<p>Обов'язки працівників магазину</p> <p>Зміст роботи працівників магазину з покупцями 6 золотих правил спілкування. Основні обов'язки контролера-касира. "7 кроків на зустріч покупцю". Система преміювання працівників Чек-лист оцінювання магазину Правила оцінювання працівників магазину та подача оцінок в офіс Робота з товарами, що погано продаються Робота з товарами, термін придатності яких закінчується Поняття про товарне сусідство. Наведіть приклади</p>	<p>Директори магазинів, керівники відділів, заступники керівників відділів, адміністратори, продавці торгових залів, оператори –касири</p>
<p>Обов'язки адміністрації магазину</p> <p>Основні обов'язки адміністратора магазину. Основні обов'язки директора магазину. Замовлення товару * врахування реалізації товару * врахування розміру викладки товару * врахування сезонності та участі в акції товару, свят та вихідних днів * співробітництво з представниками постачальників * відображення операцій в системі "Облік" * дотримання графіку замовлень та поставок За якими критеріями здійснюється аналіз продажу? Взаємодія адміністрації магазину з провідними фахівцями з постачання (категорійними менеджерами) Вивчення цін конкурентів (моніторинг цін) Що мають право перевіряти контролюючі органи у магазині. Що потрібно робити, якщо до магазину прийшла перевірка</p>	<p>Директори магазинів, керівники відділів, заступники керівників відділів, адміністратори, працівники департаменту логістики, працівники виробничого департаменту, працівники департаменту маркетингу, працівники відділу постачання, працівники відділу цін</p>

Продовження табл. 1

1	2
<p>Касова дисципліна</p> <p>Загальні правила, що регулюють роботу касира щодо зовнішнього вигляду, поведінки, робочого місця, спілкування з покупцями</p> <p>Виправлення помилок, які виникають у процесі ресстрації продажу товарів</p> <p>Дії адміністрації магазину при виявленні нестачі чи надлишку в касі</p> <p>Звітність та документація</p> <p>Поняття про товарооборот магазину</p> <p>Контроль і нормування товарних запасів</p> <p>Документація, яку готує директор магазину/адміністратор</p> <p>Поняття "акт лишків" та "акт нестачі". Процедура їх створення</p> <p>Цілі та задачі інвентаризації</p>	<p>Директори магазинів, керівники відділів, заступники керівників відділів, адміністратори оператори-касири</p> <p>Директори магазинів, керівники відділів, заступники керівників відділів, адміністратори, працівники департаменту контролю і аудиту, працівники бухгалтерії</p>
<p>5 критеріїв бездоганного торгового залу</p> <p>Що означає "чистий магазин"</p> <p>Що означає "магазин, безпечний для покупця"</p> <p>Що означає "ввічливий та доброзичливий персонал", "охайний персонал"</p> <p>Що означає "презентація товару"</p> <p>Що означає "інформативність торгового залу"</p>	<p>Директори магазинів, керівники відділів, заступники керівників відділів, адміністратори, продавці торгових залів, оператори-касири</p>
<p>Робота з персоналом. Кадрові процедури</p> <p>Процедура приймання. Основні умови та правила</p> <p>Процедура звільнення. Основні умови та правила</p> <p>Правила роботи з новими документами (затвердженими наказами, інструкціями тощо)</p> <p>Правила заповнення кадрових наказів-заяв (прийняття, переведення, звільнення)</p> <p>Порядок складання таблицю обліку робочого часу</p>	<p>Директори магазинів, керівники відділів, заступники керівників відділів, адміністратори, працівники департаменту персоналу</p>
<p>Безпека магазину</p> <p>Загальні правила безпеки</p> <p>Пожежна безпека</p> <p>Які дії слід вчинити, якщо при огляді магазину перед відкриттям виявлено пошкодження замків</p> <p>Які дії у випадку виявлення розбіжностей готівки, що зберігається в сейфі</p> <p>Вимоги до оцінювання роботи в магазині працівників департаменту безпеки ТВК</p> <p>Львівхолгод</p>	<p>Директори магазинів, керівники відділів, заступники керівників відділів, адміністратори, продавці торгових залів, оператори-касири, працівники департаменту безпеки, працівники відділу охорони</p>

Наведемо приклади питань, які ми рекомендуємо включити в кейси для менеджерів-консультантів гіпермаркету та мережі магазинів «Рукавичка» ТОВ ТВК «Львівхолод».

Кондитерські вироби

Особливості звичайного, десертного, білого, штучного шоколаду;

Методи ідентифікації фруктово-ягідних кондитерських виробів (варення, джем, повидло, конфітури);

Вимоги до асортименту цукристих кондитерських виробів;

Вимоги до асортименту борошняних кондитерських виробів.

Харчосмакові товари

Особливості ідентифікації байхового чаю;

Ідентифікаційні особливості найбільш відомих сортів і типів чаю (індійського, цейлонського, китайського);

Органолептичні методи оцінки смаку та аромату кави;

Товарознавчі ознаки різних сортів кави (робуста, арабіка, мокко).

Алкогільні напої

Товарознавча класифікація лікєро-горілчанних виробів;

Асортимент ординарних і марочних коньяків;

Маркування французьких коньяків за якістю (V.S.; V.S.O.P; X.O.);

Класифікація вин за змістом цукру і спирту.

Ковбасні вироби

Товарознавча класифікація ковбасних виробів;

Асортиментна фальсифікація ковбасних виробів;

Якісна фальсифікація ковбасних виробів;

Вимоги до якості напівкопчених та сировокопчених ковбасних виробів.

Рибні товари

Методи ідентифікації виду риби;

Асортиментна фальсифікація риби;

Якісна фальсифікація риби;

Характеристика асортименту рибних консервів;

Органолептичні методи визначення якості ікри.

Висновки. З метою вдосконалення оцінки та атестації персоналу ТОВ ТВК «Львівхолод» ми рекомендуємо в складі департаменту персоналу відкрити Ассесмент-центр (анг. слово «assessment» означає оцінка, оцінювання).

Основне завдання такого підрозділу – діагностика професійних і особистісних якостей, управлінських навичок, готовності до реалізації поставлених завдань. Спеціалісти центру мають, зокрема, складати бізнес-кейси, які моделюють управлінські

та робочі ситуації, готувати та проводити підготовчі заходи для оцінювання, збирати інформацію, готувати звіти, надавати керівництву компанії підсумкові рекомендації. За результатами дослідження складається план розвитку, орієнтований на індивідуальні особливості персоналу, що забезпечує формування та управління трудових кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксенова Е. А. Стратегический ассесмент: Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений: [учеб. пособие для студентов вузов] / Е. А. Аксенова. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 352 с.

2. Базаров Т. Ю. Технология центра оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие / Т. Ю. Базаров. – М.: Кнорус, 2011. – 304 с.

3. Баллантайн И. Ассесмент-центр. Полное руководство / Иен Баллантайн, Найджел Пова. [пер. с англ.] Е. Г. Гореловой. – [Второе издание]. – М.: ГИППО, 2008. – 201 с.

4. Вудраф Ч. Центры развития и оценки / Чарльз Вудраф; [пер. с англ.] – М.: НРРО, 2005. – 384 с.

5. Вязигин А. В. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг / А. В. Вязигин. – М.: Вершина, 2005. – С. 177-218.

6. Гуревич А. М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения / А. Гуревич. – СПб.: Речь, 2005. – 235 с.

7. Даринская В. М. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр» / В. М. Даринская, И. Н. Чаплыгин. – СПб.: Речь, 2008. – 224 с.

8. Деркач А. М. Кейс-метод в обучении / Деркач А. М. // Специалист. – 2010. – №4. – С. 22-23

9. Желудевич Ф. Кейс-метод в бизнес-обучении / Желудевич Ф. // Отдел кадров. – 2013. – №1. – С. 16-20

10. Лециевски К. Д. Assessment Center. Как успешно пройти тестирование в Центре оценки специалистов / Лециевски К. Д., Ферч-Рёвер К.; [пер. с нем. М. Н. Терёхиной]. – М.: Смарт Бук: Омега-Л, 2008. – 128 с.

11. Чепурной И. П. Идентификация и фальсификация продовольственных товаров : учебник / Чепурной И. П. – [4-е изд.] – М.: Дашков и Ко, 2008. – 460 с.

12. Юферова Е. Э. Актуальные проблемы, решения и перспективы применения технологии Центра оценки персонала в организации / Юферова Е. Э., Жабинская С. Л., Бакай Ю. Б. [Электронный ресурс]. // EMD.ru: сайт компании «Евроменеджмент». URL: <http://as.emd.ru/doc/actual.php> (дата обращения: 26.08.2013).