

2. Інформація з глобальної мережі Internet (http://www.climate.org.ua/int_agr/intagremua.html).

3. Грабб М., Вролик К. и Брэк Д. Киотский протокол. Анализ и интерпретация. – М.: Наука, 2001. – 303 с.

4. Ініціатива з питань зміни клімату: чотири роки в Україні 1999-2003. – Київ, травень 2003. – 28 с.

5. Елвіна Левіна. Україна та Кіотський Протокол. – Львів: Центр політики з охорони атмосфери, 2000.

УДК 130.2:712.25 Л. Янковська – Львівський університет бізнесу та права

ВІДБІР ЯК ОДИН З ВИРІШАЛЬНИХ ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Представлено теоретично обґрунтований підхід до техніки і механіки підбору кадрів, побудованого на основі наявності формальних вимог до вакантної посади, з одного боку, та об'єктивної інформації про кандидатури на цю посаду з іншого.

Подається експертна оцінка вимог до особи – кандидата на певну посаду у вигляді профілів, та даний аналіз вимог, що ставляться перед кандидатом на ту чи іншу посаду у даній організації з їх послідовністю та вагомістю для даної посади.

L. Yankovs'ka – University of business and the right of L'viv

Selection as one of solving elements of strategy of personnel administration in market conditions

Theoretically proved approach to technics and mechanics of selection of the staff constructed on the basis of presence of formal requirements to a vacant post, on the one hand, and the objective information on nominees on this post from another is submitted.

The expert estimation of requirements to the person - the candidate on the certain post as structures, and the given analysis of requirements which are put before the candidate on this or that post in the given organization with their sequence and weightiness for the given post moves.

Одним із основних елементів стратегії управління кадрами, який набуває чимраз більшого значення, є питання відбору кадрів, які б становили опору структури в умовах суворої конкуренції на ринку [1-4].

Загальноприйняті методи набору і, головне, відбору кадрів вимагають розвитку і вдосконалення у напрямку застосування техніки і механіки відбору.

Справа в тому, що найчастіше відбір проводиться керівником або спеціалістом відділу кадрів, як правило, на основі особистих оцінок обсягу і характеру роботи, на яку розглядається кандидатура. Такий відбір проходить, головним чином, в умовах відсутності повної інформації про ділові якості та професіональні компетенції кандидатури [5].

Основою оптимального набору кадрів повинно бути: з одного боку наявність формальних вимог до вакантної посади, а з іншого – об'єктивної інформації про кандидатури на цю посаду. Це дало б провести обґрунтоване поєднання цих двох вимог на науковій основі.

Основними підвалинами загальноприйнятого методу набору і відбору кадрів на сьогоднішній день практично є наступне.

Виходячи із конкретних особливостей структури та її підрозділів, відбираються ті кандидатури, які можуть вирішувати завдання, що ставляться перед виконавцем на даній роботі (посаді). Однак найчастіше відбір проводиться керівником або спеціалістом відділу кадрів, як правило, на основі особистих оцінок обсягу і характеру роботи, на яку розглядається кандидатура. Такий відбір проходить головним чином в умовах відсутності повної інформації про ділові якості та професіональні компетенції кандидатури.

У такому випадку проявляється ще один недолік. Він полягає в обмеженні всебічного розвитку особистості здібного працівника, який повинен пристосовуватися до конкретного робочого місця.

Другою характерною ознакою застосовуваного методу набору є те, що відбір кандидатур здійснюється, виходячи з попередньої професійної підготовки, виробничого досвіду та якісних характеристик кандидата, зате зміст функціональних обов'язків і трудомісткості праці визначаються на підставі організаційних документів або досвіду керівника при оцінці кандидата під конкретну роботу чи посаду.

Якщо керівник чи спеціаліст відділу кадрів може більш-менш чітко визначити зміст функціональних обов'язків і трудомісткості праці на даному робочому місці чи посаді і мати щодо цього тверді та непохитні вимоги, то друга сторона – кандидат – для нього певною мірою рівнянням з багатьма невідомими. Розв'язання такого рівняння, в основному, проводиться інтуїтивно, в той час, як повинно воно проводитися на науковій основі.

Крім того, слід врахувати ще й те, що більшу можливість зайняти вакантну посаду має менш здібний працівник чи службовець лише завдяки тому, що він був прийнятий на роботу раніше. А, якщо з'являється новий висококваліфікований кандидат, то вакантне місце вже зайняте працівником нижчої кваліфікації, з меншим виробничим досвідом, чи з нижчими творчими здібностями.

Вихідними даними для наукового відбору кадрів повинні слугували:

- моделі робочих місць;
- філософія підприємства;
- правила внутрішнього розпорядку;
- організаційна структура підприємства;
- штатний розклад підприємства;
- положення про підрозділи;
- контракт працівника;
- посадові інструкції;
- положення про оплату праці;
- положення про службову і комерційну таємниці [30, ст. 43].

Саме такі дані мають бути підставою до формування вимог, що, згідно з вітчизняною і зарубіжною літературою, представлені у певному порядку і виражені бальною оцінкою.

Експертна оцінка вимог до особи – кандидата на певну посаду називається профілем. Такі профілі можна побудувати для вимог на кожен посаду і застосовувати як при прийомі на роботу, так і при періодичній атестації наявних працівників. При цьому не обов'язково, хоч бажано, мати дані рівня

євровимог, чи хоча б середні по регіону. Головне у такому профілі – це чітко окреслити, які вимоги ставляться перед кандидатом на посаду у даній організації і визначитися з їх послідовністю, їх вагомістю для даної посади, чи робочого місця.

Послідовність вимог до особи – кандидата на певну посаду може бути різною, однак бажано все-таки визначати вимоги у порядку їх важливості для даної посади, чи робочого місця. Зрозуміло, що для різних посад чи робочих місць одна й та сама вимога може займати різне місце залежно від її вагомості на даній посаді, чи робочому місці.

Наприклад, такі риси як представницький вигляд, або комунікабельність є важливими для посідання посади менеджера, в той час як для посади, наприклад, експерта з технічного контролю виготовлюваної продукції ці риси не відіграють вирішальної ролі при відборі. Тому для побудови профілю вимог для різних посад, чи робочих місць ці вимоги можуть займати різне місце в ієрархічній системі вимог.

Щодо побудови ієрархії вимог скористуємося такими міркуваннями. Оскільки в умовах ринкової економіки праця також є товаром, то вимоги до пропозиції праці на ринку праці можуть оцінюватися подібно до оцінки будь-якого товару згідно з його споживчою вартістю. Вплив окремих характеристик на споживчу вартість товару різний. Тому залежно від їх важливості всі характеристики можна поділити на:

- критичні, тобто такі, без яких виріб не може виконувати своїх основних функцій;
- важливі, тобто такі, які суттєвим чином впливають на споживчу вартість виробу;
- середньо важливі, тобто такі, котрі є бажаними, але їх вплив на споживчу вартість виробу невеликий;
- мало важливі, тобто такі, без яких споживча вартість виробу не зменшується, але вони є бажаними з інших міркувань.

На прикладі автомобіля характеристики можна впорядковувати наступним чином. До критичних слід віднести, наприклад, гальмо; до важливих – потужність двигуна; до середньо важливих – автоматичне переключення передач; до мало важливих – колір автомобіля. Подібним чином потрібно класифікувати персональні характеристики особи як об'єкта "купівлі" на ринку праці.

Характеристики, необхідні для посідання посади менеджера до справ реалізації продукції, за даними зарубіжних джерел¹, впорядковані у порядку від найважливішої таким чином:

- освіта;
- вік;
- стан здоров'я;
- знання іноземних мов;
- комерційні навички;
- здатність до організації праці;
- здатність приймати рішення;

¹ Beata Jamka. Pozyskiwanie pracowników. Warszawa: oficyna Wydawnictwa Szkoły Głównej Handlowej, 1998, с.101.

- авторитет;
- рівень уміння переконувати;
- уміння аналізувати проблеми;
- витривалість у праці;
- стійкість до стресів;
- енергійність;
- орієнтація на клієнта;
- контактність у спілкуванні;
- емоційна стабільність;
- особистість, обдарованість;
- бажання кандидата до підвищення професійної майстерності.

Інший варіант впорядкування характеристик, необхідних для посідання посади менеджера до справ реалізації продукції:

- освіта;
- компетентність;
- комунікабельність;
- пунктуальність;
- здатність до мотивації;
- впевненість в манерах;
- особистість, обдарованість;
- цілеспрямованість;
- високі екзаменаційні оцінки
- походження;
- обрана спеціальність;
- знання іноземних мов;
- досвід роботи за кордоном;
- стресостійкість;
- соціальна свідомість;
- психічна врівноваженість;
- фантазія, творчість, оригінальність;
- мобільність, гнучкість.

Приклад експертних оцінок базових вимог до менеджера представлені в табл. 3.1 [32, ст. 89]. У цій таблиці літерою "є" проставлена базова оцінка згідно з євровимогами (із закордонних джерел), а літерою "р" експертна оцінка базових вимог до менеджера в регіоні. З'єднавши всі точки "є" і всі точки "р", отримаємо графіки оцінки базових вимог, геометрична площа між котрими вказує на існуючу різницю між оцінкою на рівні євровимог і регіону.

Таким графіком можна користуватися під час приймання на роботу менеджера, будуючи графік за його індивідуальними балами і порівнюючи його з попередніми графіками. Очевидно, що на роботу приймається той кандидат, в якого графік балів вимог буде найменше відрізнятися від графіку євровимог чи регіону.

Головна умова при побудові такого профілю – це чітко окреслити, які вимоги ставляться перед кандидатом на посаду у даній організації і визначитися з їх послідовністю та, головне, їх вагомістю. У такому профілі критичних (необхідних, вирішальних) рис може бути декілька. Мінімізація профільних питань (рис) значно полегшує роботу кадрових працівників на підготовчому етапі і у процесі відбору.

Табл. 3.1. Експертна оцінка базових вимог до менеджера

Базові вимоги / Бали	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1. Освіта		Р	Є							
2. Компетентність		Р			Є					
3. Комунікабельність	Є		Р							
4. Пунктуальність		Р			Є					
5. Здатність до мотивації		Є		Р						
6. Впевненість в манерах			Є	Р						
7. Особистість, обдарованість		Р	Є							
8. Цілеспрямованість		Є	Р							
9. Високі екзаменаційні оцінки					Р			Є		
10. Походження								Р		Є
11. Вибрана спеціальність				Р				Є		
12. Знання іноземних мов			Є	Р						
13. Досвід роботи за кордоном			Р		Є					
14. Стресостійкість		Р	Є							
15. Соціальна свідомість			Р	Є						
16. Психічна врівноваженість		Р			Є					
17. Фантазія, творчість, оригінальність		Р	Є							
18. Мобільність, гнучкість		Р	Є							

Джерело: В. Szurgot. Zarządzanie kadrami. Люблін: вид. ЛКУ, 2001, стор. 89.

При широкому наборі, якщо організація не у стані визначитися з тестуванням за великим обсягом питань (рис кандидатів), мінімізація їх шляхом виділення найголовніших полегшує процедуру набору і відбору кадрів.

Щодо бальної оцінки, то вона є широким полем діяльності керівних працівників чи працівників відділу кадрів, але зате всі кандидати на посаду повинні об'єктивно оцінюватися за прийнятою бальною системою.

Практичний варіант відбору можна простежити на такому прикладі.

Під час проведення відбору кандидатів на посаду менеджера чотири кандидати отримали однакові бали за всіма, крім двох з профілю головних характеристик:

Варіант 1:

- 1-й – за освіту отримав 2 бали, а за представницький вигляд і добре поставлену мову – 8 балів;
- 2-й - за освіту отримав 4 бали, а за представницький вигляд і добре поставлену мову – 6 балів;
- 3-й - за освіту отримав 5 балів, а за представницький вигляд і добре поставлену мову – також 5 балів;
- 4-й - за освіту отримав 8 балів, а за представницький вигляд і добре поставлену мову – 2 бали.

Варіант 2:

- 1-й – за позитивні відгуки про своїх попередніх працедавців (моральні засади) отримав 2 бали, а за особисту культуру і тактовність – 8 балів;
- 2-й - за позитивні відгуки про своїх попередніх працедавців (моральні засади) отримав 4 бали, а за особисту культуру і тактовність – 6 балів;
- 3-й - за позитивні відгуки про своїх попередніх працедавців (моральні засади) отримав 5 балів, а за особисту культуру і тактовність – також 5 балів;

- 4-й - за позитивні відгуки про своїх попередніх працедавців (моральні засади) отримав 8 балів, а за особисту культуру і тактовність – 2 бали.

Варіант 3:

- 1-й – за вміння вести розмову отримав 2 бали, а за особисту культуру і тактовність – 8 балів;
- 2-й - за вміння вести розмову отримав 4 бали, а за особисту культуру і тактовність – 6 балів;
- 3-й - за вміння вести розмову отримав 5 балів, а за особисту культуру і тактовність – також 5 балів;
- 4-й - за вміння вести розмову отримав 8 балів, а за особисту культуру і тактовність – 2 бали.

Варіант 4:

- 1-й – за освіту отримав 2 бали, а за набуті професійні навички – 8 балів;
- 2-й - за освіту отримав 4 бали, а за набуті професійні навички – 6 балів;
- 3-й - за освіту отримав 5 балів, а за набуті професійні навички – також 5 балів;
- 4-й - за освіту отримав 8 балів, а набуті професійні навички – 2 бали.

При розгляді цих варіантів слід користуватися такими міркуваннями. Перш за все, вимоги до кандидата повинні бути впорядковані за їх пріоритетністю. Щодо бальної системи оцінки, то, зрозуміло, що всі кандидати оцінюються за однією системою, яка належить до компетенції осіб, що відповідають за набір.

Очевидно, що при наборі на посаду менеджера, вимоги до таких характеристик претендента як освіта, зовнішній вигляд, особиста культура і тактовність, позитивні відгуки про своїх попередніх працедавців, вміння вести розмову, здобуті професійні навички належать до головних. Однак ці головні вимоги теж слід впорядкувати за пріоритетністю, а при відборі розглядати кандидатуру у перспективі.

Поміркуємо про ці вимоги у переліченому порядку.

1-ша риса - освіта. Якщо кандидат має певну професійну освіту, то це дає йому перевагу перед іншими, але при цьому слід врахувати такі фактори як вік кандидата, його бажання до освіти (кандидат міг не здобути освіти з різних причин, хоча б матеріальних), а також факт надання йому можливості здобути освіту у процесі роботи у даній структурі, що, у свою чергу, залежить від ряду внутрішньоструктурних факторів (галузь діяльності структури, складність виробничих процесів, організаційні і фінансові можливості тощо).

Очевидно, що бальна оцінка цієї риси повинна мати якусь критичну мінімальну межу, нижче від якої кандидат не має шансів на здобуття посади. Одночасно саму рису слід віднести до набутих, якщо її можна виправити, або до природжених, якщо риса виправленню не піддається. Очевидно, що освіта не є природженою рисою кандидата при отриманні ним балу, не нижчого від критичної мінімальної межі. Таким чином, освіту можна віднести до вимог, які піддаються виправленню, вдосконаленню.

2-га риса - представницький вигляд і добре поставлена мова. Ця вимога певною мірою більш серйозна від попередньої, якщо під зовнішнім виглядом розуміти, наприклад, одяг претендента, то це можна поправити. До певної міри можна привчити, чи навіть зобов'язати до акуратності одягання. Якщо під представницьким виглядом розуміти фізичні дані претендента, то

цієї риси у принципі змінити не можна. Вона є природженою рисою кандидата, і для отримання посади менеджера, очевидно, повинна становити одну з вирішальних.

Перший варіант відбору у наведеному вище прикладі повинен надати перевагу кандидатові, який має бал за освіту не нижче за критичний і найвищий бал за зовнішній вигляд (при рівності всіх інших балів). Якщо приймемо мінімальний критичний бал за освіту рівним 4, то найкращим кандидатом буде другий, тобто кандидат, який отримав за освіту отримав 4 бали, а за зовнішній вигляд – 6 балів.

Виходячи з величини мінімальних критичних балів обох рис кандидатів, при відборі можна зупинитися і на третьому кандидаті, оскільки обидві його риси відповідають критичним вимогам. У такому випадку рішення повинно прийматися залежно від характеру освіти, необхідної для роботи у даній структурі. Так, наприклад, для роботи на фірмі, яка займається виготовленням чи навіть обслуговуванням комп'ютерів, диплом про вищу освіту значно важливіший, ніж, скажімо, для фірми, яка займається туристичною діяльністю. Так що для першої фірми, очевидно, більше підійде підходяща кандидатура третя, а для другої фірми такою буде друга кандидатура.

3-тя риса - особиста культура і тактовність. Ця риса кандидата за своєю суттю є результатом комплексу факторів природжених і набутих. Набуті фактори (освіта, робота за кордоном, особисте оточення, рівень спілкування тощо) є поправими, а природжені – роблять рису непоправимою. Тому при виставленні балів за цю рису оцінюючий повинен враховувати характер цих факторів: риса поправима, чи ні.

4-та риса - позитивні відгуки про своїх попередніх працедавців. Ця риса характеризує претендента як людину, вказує на її моральні якості. Може здаватися, що відгуки кандидата про своїх попередніх працедавців не є суттєвою рисою. Однак, це не зовсім так. Вона говорить про характер людини, про її ставлення до інших людей, що може у подальшому вплинути на внутрішні стосунки у фірмі. Відомо, що "одна паршива вівця може запаршивити ціле стадо". Кандидата з такою яскраво вираженою негативною рисою слід остерігатися, тому що змінити сформований характер людини є справою практично недосяжною. Таким чином, ця риса повинна ставитися в ранг вирішальних.

Другий варіант відбору у наведеному вище прикладі дуже важкий. Адже особиста культура і тактовність людини тісно пов'язані з її відношенням до інших людей, з її моральними засадами, що найлегше виявляється в її відгуках про своїх попередніх працедавців. Тому, якщо приймемо мінімальний критичний бал за особисту культуру і тактовність рівним 4, а за відгуки про своїх попередніх працедавців – теж 4 бали, то найкращим кандидатом (при рівності всіх інших балів) буде третій, тобто кандидат, який отримав за особисту культуру і тактовність 5 балів, і за відгуки про своїх попередніх працедавців – теж 5 балів.

Але цей вибір кандидата можна вважати дуже умовним, тому що явно критичний відгук кандидата про своїх попередніх працедавців може бути об'єктивним. І, якщо це так, то в такому випадку слід зупинитися на 1-й канди-

датурі, тобто на кандидатові, який отримав найвищий бал за особисту культуру і тактовність при рівності всіх інших балів.

5-та риса - вміння вести розмову. Ця риса, хоч і є вирішальною для посади менеджера, але вона є набутою. Та, хоч вона піддається вдосконаленню, але на це потрібен певний час і зусилля як з боку кандидата, так і з боку працедавця. У цьому випадку слід звернути увагу на побічні фактори (наприклад, на вік кандидата), і при відборі слід орієнтуватися (крім віку кандидата) також на бали, отримані кандидатом з інших рис.

6-та риса - набуті професійні навички. Цю рису теж слід зарахувати до вирішальних, особливо, коли проводиться відбір серед кандидатів, які отримали однакову кількість балів з інших вирішальних рис. Однак, ця риса не є природженою, оскільки професійні навички здобуваються у процесі трудової діяльності людини. І в цьому випадку слід звернути увагу теж на вік кандидата.

Третій випадок відбору у наведеному вище прикладі не справляє якихось труднощів, оскільки така риса кандидата, як уміння вести розмову, не є критичною. Тому, якщо приймемо мінімальним критичний бал за уміння вести розмову 4 бали, а за особисту культуру і тактовність – 5 балів, то відбираємо другого кандидата, який за вміння вести розмову отримав 4 бали (не нижче від критичної мінімальної оцінки), а за особисту культуру і тактовність – 6 балів (найвища оцінка серед тих, хто отримав не нижче від критичної мінімальної оцінки з першої риси).

Четвертий випадок відбору у наведеному вище прикладі, подібно до третього, теж не справляє труднощів, оскільки така риса кандидата як освіта не є природженою, і здобуті професійні навички - теж не природжена риса. Якщо приймемо мінімальним критичний бал за освіту рівним 4, і за здобуті професійні навички – також рівним 4, то відібрати можна другого (4 і 6 балів відповідно), або третього (5 і 5 балів відповідно). При рівності всіх інших балів зупинитися потрібно на молодшому кандидаті.

Профіль вимог до кандидатів на посаду менеджера може мати таку пріоритетність рис:

1. Представницький вид і добре поставлена мова.
2. Освіта.
3. Інтелектуальний рівень: логічне мислення, аналіз, узагальнення, вміння роботи висновки.
4. Риси особистості: цілеспрямованість, комунікабельність, пунктуальність, стресостійкість, психічна врівноваженість, манери.
5. Здатність до мотивації, фантазія, творчість, оригінальність, мобільність, гнучкість.
6. Моральні засади.
7. Вік.
8. Володіння оргтехнікою і комп'ютером.

Інші бажані вимоги, наприклад, знання іноземних мов, стаж роботи на спорідненій посаді, досвід роботи за кордоном, ділові зв'язки і таке інше, продиктоване профілем організації, яку представляє працедавець.

Слід зазначити, що у пропонованому профілі природжені і набуті риси розміщені впереміш, але у порядку їх важливості. Так, наприклад, у першу

чергу, виділяється вимога до представницького вигляду і добре поставленої мови. Така риса, у першу чергу, привертає на себе увагу, причому не лише при прийнятті на роботу, а й при виконанні менеджерських обов'язків. І, коли освіта кандидата також є однією з необхідних його характеристик, то освіта разом з представницьким виглядом і добре поставленою мовою створюють високі шанси кандидатів на здобуття посади, а керівництву фірми дають підстави для відбору його на посаду менеджера.

Висновки

Враховуючи вище викладене, можна дійти таких висновків щодо, профілю вимог до кандидатів.

1. Базові вимоги до особи – кандидата на певну посаду (роботу) повинні бути впорядковані за їх важливістю і значимістю у процесі виконання посадових функцій чи характеру робіт. Ці вимоги характеризують кандидата умовною кількісною оцінкою його персональних рис.
2. Персональні риси можна поділити на природжені і набуті. Природжені – це такі риси кандидата, яких змінити не можна (зріст, риси характеру, темперамент тощо), а набуті – це риси, які піддаються вдосконаленню і покращенню.
3. Профіль вимог краще будувати у порядку, починаючи від найважливішої риси.
4. При наборі кадрів працедавець довільно встановлює вимоги до бальної системи оцінок, однак ця система повинна обов'язково застосовуватися до всіх кандидатів однаково і об'єктивно.
5. Працедавець, встановлюючи бальну систему оцінок, визначає мінімальний критичний бал, необхідний для виконання обов'язків на даній посаді (при виконанні даної роботи).
6. Процедура підбору кадрів повинна здійснюватися на підставі порівняння фактичних профілів кожного з кандидатів із профілем вимог до даної посади (роботи).
7. На кожную посаду (роботу) будується окремий профіль вимог, який є основою для відбору при прийнятті на роботу.

Профілі вимог на кожную посаду повинні враховувати характерні для даної фірми вимоги, впорядковані за їх важливістю і значимістю для фірми з умовною кількісною оцінкою. Такі теоретичні профілі служать базовою основою для порівняння з профілями конкретного кандидата.

Така теоретична підстава набору і відбору кадрів, як складова стратегії управління кадрами на фірмі.

Література

1. Altman E. Financial Ratios. Dal Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Jurnal of Finance*, 1968, № 23.
2. Амоша А.И., Збаразская Л.А. Реструктуризация промышленного производства: региональные проблемы и приоритеты// *Економіка промисловості*, № 3. – 1999. – С. 39-47.
3. Бальцерович Л. Свобода і розвиток. Економія вільного ринку/ Пер з польської. – Львів: Місіонер, 2000. – 332 с. (L. Balcerowicz. Wolność i rozwój. *Ekonomia wolnego rynku*. Wyd. Znak. Kraków 1995).

4. **Бажал Ю.** Інвестиційно-інноваційні ресурси економічного зростання// Стратегія економічного розвитку України: Наук. Зб, вип. 1/ Відп. Ред. О.П. Степанов. – К.: КНЕУ. – 2000. С. 34-40.
5. **Baumol W.J., Panzar J.C., Willig R.D.** Contestable Markets and the Theory of Industrial Structure. Harcourt Brace Jovanovich Publishers, New York, 1988.
6. **Borkowska S.** System motywowania w przedsiębiorstwie. Варшава: PWE. - 1985.
7. **Долишній М.І.** Фінансова політика і стабілізація економіки України. Регіональна економіка, 2000, № 1.
8. **Долишній М.І., Бойко Е.І., Петрович І.М.** Соціально-економічний потенціал регіона. – К.: Наук. думка, 1995. – 218 с.
9. **Долишній М.І.** Фінансова політика і стабілізація економіки України.// Регіональна економіка, 2000, № 1.
10. **Друкер П.** Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
11. **Drucker P.F.** Praktyka zarządzania. Краків: Вид. Економічної академії, 1994. С. 352.
12. **Drucker P.F.** Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. Варшава: PWE, 1992, С. 248.
13. **Hernando de Soto,** The Other Path. The Invisible Revolution in the Thrid World. Harper end Row. New York, 1989.
14. **Frydman R., Murphy K., Rapaczyński A.** Kapitalizm z twarzą towarzysza. "Rzeczpospolita" z 2/3 marca 1996.
15. **Hejduk I.K.** Mała przedsiębiorczość. Dylematy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Raport o zarządzaniu. Варшава 1998.
16. **Ignaciuk I.** Od państwowego do prywatnego. Варшава: Огляд організацій. Спеціальне видання, 1990.
17. **Karlof B.** Strategia biznesu. Варшава: Вид. Бібліотека менеджера і банкіра, 1992.
18. **Karlof B., Ostblom S.** Benchmarking. Równaj do najlepszych. Варшава: Вид. Бібліотека менеджера і банкіра, 1992.
19. **Kornai J.** Droga do wolnej gospodarki. Варшава: PWE, 1991.
20. **Kornai J.** Niedobór w gospodarce. Варшава: PWE, 1985.
21. **Peters T.J., Waterman R.H.** In Search of Exellance. Lessons from America's Best – Run Companies, Harper and Row Publishers, New York, 1982.
22. **Pipes R.** Własność a wolność, Варшава: Варшавське літературне видавництво, 2000.
23. **Pracownik** właścicielem. Люблін-Париж: Вид. Люблінського католицького університету, 1989.
24. **Wellisz S.** Komentarz do opracowania "Reforma państwa opiekuńczego w krajach postkomunistycznych" Nicholasa Barra, w: Po dziesięciu latach -transformacja i rozwój w krajach postkomunistycznych, pr. pod. red. J. Nenemana, Варшава: вид. SASE, 2000.
25. **Whitley R.** Odrodzenie drobnej przedsiębiorczości w Europie. Kultura przedsiębiorczości. Варшава: "Rój", 1994.
26. **Янік В.** Ефективність формування і розвитку підприємництва в умовах трансформації економіки постсоціалістичних країн. Львів: Панорама, - 2001. – 304 с.
27. **Патора Р.** Ринок праці: тенденції і конкуренція// Наукові вісті НТУУ "КПІ". – 2001. – С. 5-11.
28. **Патора Р., Андел І.В.** Управління працевлаштування випускників навчальних закладів/ Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Щорічник наукових праць. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2000. – С. 257-268.
29. **Kuciński K.** Gospodarka współczesnego świata. Познань: вид. Курпіш, 2000.
30. **Егоршин А.П.** Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ. 1999.
31. **J.A. Sonnenfeld, M.A. Peiperl.** Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems. "Academy of Management Review" 1988, # 4.
32. **B. Szurgot.** Zarządzanie kadrami. Люблін: вид. ЛКУ, 2001.