

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОЛІТИКИ ВІДТВОРЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ РЕГІОНУ

© Волошин О.П., 2013

Висвітлено теоретико-методологічні підходи до формування кадрового потенціалу суб'єктів господарювання і механізму його розвитку в сучасних умовах, розкрито необхідність підвищення ефективності політики відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання.

Ключові слова: кадри, персонал, кадровий потенціал, компенсаційний процес, відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання.

O. Voloshyn

Lviv Polytechnic National University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF RENEWAL POLICY OF HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF REGIONAL ENTITIES

© Voloshyn O., 2013

The article deals with theoretical and methodological approaches to the formation of human resources potential of entities and the mechanism of its development in modern conditions. The need to improve the effectiveness of renewal policy of human resources of entities is revealed.

Key words: personnel, staff, human resources potential, the compensation process, renewal of human resources of entities.

Постановка проблеми. Вхідження України в світовий економічний простір передбачає орієнтацію держави на економічне зростання, яке неможливе без забезпечення підприємств, установ, організацій кваліфікованими кадрами спеціалістів. Це вимагає запровадження механізму управління відтворенням кадрового потенціалу з метою компенсації відтоку кадрів з суб'єктів господарювання регіону в інші регіони України, а також за кордон.

За останні десятиліття вітчизняна економіка зазнала значних втрат у кадровому потенціалі. Звичайно, насамперед, постраждали суб'єкти господарювання майже усіх видів економічної діяльності, які становлять основу національної економіки, зокрема кожного регіону України. Їхні кадрові втрати у сукупності й становлять певне вичерпання кадрового потенціалу держави, окремої області. Від політики держави, засобом втілення якої є процес управління, на усіх організаційних рівнях залежить ефективність використання та розвитку наявного ресурсного, зокрема і кадрового, потенціалу країни та вирівнювання соціально-економічних диспропорцій між регіонами.

Втрата кадрового потенціалу має різні причини і у різний спосіб впливає на економіку. З одного боку, втрата кадрового потенціалу зумовлена скороченням обсягів виробництва, а то й повною зупинкою діяльності суб'єктів господарювання (підприємств, установ, організацій). Причинами тут були, і розрив економічних зв'язків між колишніми партнерами у плановій доперевбудовній кооперації, і втрата ринків збуту українськими підприємствами військово-промислового комплексу через політику конверсії, і втрата ресурсної бази, як фінансової, так і сировинної, а також безліч інших причин, серед яких в останні роки – прояви впливу світової фінансово-економічної кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед дослідників, які вивчали причини й наслідки втрат у трудових ресурсах через дезінтеграційні та інтеграційні процеси, міграцію населення, а також напрацьовували рекомендації щодо стратегій виправлення ситуації на ринку праці України, зокрема розробляли концепцію навчання упродовж життя, знанневої економіки, інноваційного розвитку економіки, її сталого розвитку, слід відзначити О.І. Амошу, В.Я. Брича, Б.В. Буркінського, С.Й. Вовканич, В.М. Геєця, М.І. Долішнього, О. Єрмошкіну, В.І. Захарченка, Г.М. Захарчин, М.О. Кизима, В.С. Кравціва, О.С. Кузьміна, Е.М. Лібанову, М.І. Пітюлича, В.С. Пономаренка, У.Я. Садову, Л.І. Федулову, С.В. Філіппову, Л.Т. Шевчук. Окремими напрямками досліджень щодо виправлення ситуації із забезпечення кадрами вітчизняних підприємств, установ, організацій слід вважати, по-перше, маркетинг освітніх послуг, до якого долучилися Є.В. Крикавський, Т.Є. Оболенська, Н.І. Чухрай, по-друге, фінансове забезпечення підготовки кадрів, зокрема через кредитування, податкову політику та податкові важелі, де помітний внесок зробили Т.М. Боголіб, В.П. Вишневський, А.П. Вожжов, Ю.Б. Іванов, А.І. Крисоватий, С.І. Юрій, П.І. Юхименко, по-третє, управління процесами забезпечення кадрами інноваційних підприємств, що знайшли відображення у працях Р.М. Лепи, Л.Г. Ліпич, Л.К. Семів, по-четверте, розвиток трудового чи кадрового потенціалу, про який писали такі вітчизняні та іноземні учені: І.В. Алексєєв, Х.М. Ворошилова, С.С. Гринкевич, Н.С. Краснокутська, Г.Л. Норд та багато інших дослідників.

Вироблені концептуальні підходи численними дослідженнями потребують адаптації до мінливих умов кадрового потенціалу підприємств, фірм, організацій. Зокрема слід відзначити не до кінця досліджену проблему відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання регіону та держави, загалом, необхідність підвищення ефективності політики відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання.

Цілі статті. Дослідження проблем аналізу ефективного використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання зумовлює постановку таких цілей:

- охарактеризувати фактори впливу на розвиток кадрового потенціалу суб'єктів господарювання;
- обґрунтувати необхідність механізму відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання;
- розкрити необхідність підвищення ефективності політики відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У теорії та на практиці використовується широка термінологія, що певною мірою пов'язана з кадровим потенціалом і може характеризувати різні погляди та різноманітні підходи до нього. Аналіз категорій, які безпосередньо пов'язані з кадровим потенціалом і якими активно послуговуються у науковій літературі та у практичній діяльності, показав, що до них зараховуємо: людський капітал, людські ресурси, трудові ресурси, трудовий потенціал, персонал, кадри, потенціал підприємства, фірми, організації.

У розвинених ринкових країнах питання оцінки людського капіталу сьогодні переросло у проблему, яку намагаються вирішити майже в кожній компанії. Людський капітал розглядають як сукупність природжених і набутих здібностей людини, а також особових соціально-культурних і продуктивних якостей, що використовуються в господарській діяльності і дають змогу їх носієві отримувати дохід.

Професор Г.В. Щокін підкреслює, що категорія “людські ресурси” пов'язана з кількісними та якісними параметрами кадрового складу (персоналу) підприємства, установи, організації; робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни, загалом. Разом із традиційними ознаками, які властиві термінам “кадри”, “персонал”, “робоча сила” і “трудова ресурси”, соціально-економічна категорія “людські ресурси”, на думку автора, включає здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку працівників, їх культуру, ефект кооперації та самоорганізації, удосконалення трудових взаємовідносин, мотивацію тощо [1].

Під поняттям “кадри” більшість вчених розуміє основний (штатний, постійний), зазвичай, кваліфікований склад працівників підприємства, установи чи організації, котрі пройшли попередню професійну підготовку, мають трудові навички, досвід роботи і спеціальні знання в обраній сфері діяльності. Існує також підхід, за яким кадри розглядаються як склад працівників конкретної галузі економіки [2] або конкретного регіону чи держави, загалом (прирівнюючи, отже, кадри до людських ресурсів) [1].

Категорії “трудова потенція” і “кадрова потенція” відрізняються тим, що враховують різну “потенційну трудову дієздатність”, тобто знання, здібності і можливості людей. Трудова потенція охоплює все працездатне населення, а кадрова, зазвичай, тільки ту частку, що має вищу освіту або високу кваліфікацію [3]. Хоча обидва поняття передбачають як кількісні, так і якісні характеристики економічно-активного населення, розглядаючи при цьому людський фактор у динаміці [4].

Проведений аналіз дав можливість зробити висновок, що саме кадрова потенція характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами потенціалу суб’єктів господарювання.

Це дало можливість уточнити визначення кадрового потенціалу підприємства (установи, організації) з урахуванням його призначення як наукової категорії та сфери практичного застосування.

Кадрова потенція підприємства (установи, організації) є складовою потенціалу підприємства (установи, організації) і являє собою сукупність професійно-кваліфікаційних і творчих можливостей фактично працюючих на підприємстві (установі, організації) осіб, що здатні забезпечити вироблення певної за якістю та обсягом номенклатури продукції та формувати через це ринкові переваги для підприємства (установи, організації) [5].

На рубежі XX і XXI ст. світова наукова думка сформувала новий погляд на цивілізаційний прогрес. На передній план вона висуває не нагромадження матеріальних благ, а нарощування людського потенціалу за умови збереження навколишнього середовища. Постійне вдосконалення техніки потребує перепідготовки кадрів, підвищення їхнього кваліфікаційного рівня. Знання і кваліфікація перетворюють їх у домінуючу групу на ринку праці, тоді як попит на некваліфікованих працівників з кожним роком дедалі зменшується.

Тенденції розвитку кадрового потенціалу суб’єктів господарювання визначаються факторами формування і використання зазначеного потенціалу. Саме тому дослідження змін цих факторів є передумовою і складовою частиною аналізування тенденцій щодо розвитку кадрового потенціалу.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що серед численних факторів впливу (рівень соціально-економічного розвитку країни; стан ринку праці; законодавча база, що регламентує соціально-трудова відносини; рівень демографічного розвитку країни; підприємницьке інвестування; інноваційний розвиток; рівень соціально-економічного розвитку підприємства; організаційна культура й ефективність управління персоналом; система стимулювання на підприємстві та мотивація трудової діяльності; процеси набору, навчання та перенавчання персоналу; умови праці та рівень технічної оснащеності робочих місць; соціокультурні процеси, процеси соціалізації, інтелектуалізації праці; інвестиційна політика на підприємстві) найвагомішими є: плінність кадрів, не тільки природна, а здебільшого зумовлена різними видами міграції; інвестиційна політика та інноваційний розвиток підприємства.

Аналіз демографічного стану дозволяє виділити три основні критерії, за якими пропонується оцінювати розвиток демографічної підсистеми. Це – тривалість життя, природний та механічний приріст (зменшення) населення.

Аналіз змін у демографічній ситуації та стан здоров’я населення свідчить про подальше зниження трудового потенціалу майбутнього кадрового забезпечення. Слід зазначити, що з 1993 р. до теперішнього часу (станом на 01.09.2011 р.) населення України зменшилося з 52,3 до 45,7 мільйона, тобто його кількість зменшилась на 6,6 млн. осіб, а середній вік зріс із 26,5 до 39,2 років. Проблема тут не лише у демографічній кризі, коли чисельність померлих перевищує кількість народжуваних, а й у відтоку людських ресурсів за кордон. Негативна тенденція триває й у 2011 р. Упродовж січня-серпня 2011 р. населення зменшилось на 110,5 тис. осіб або на 3,6 особи у розрахунку на 1000 жителів. Загальне скорочення чисельності населення відбувається винятково за

рахунок природного скорочення – 121,5 тис. осіб, у той час як міграційний приріст населення становив 11,0 тис. осіб [6].

Аналіз стану розвитку інноваційної діяльності в Україні дає змогу відзначити, що останніми роками понад 80 % промислових підприємств не займаються інноваційною діяльністю. Так, кількість промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, зменшилась з 18,0 % у 2000 р. до 13,8 % у 2010 р., а тих, що впроваджували інновації – з 14 % у 2000 р. до 11,5 % у 2010 р. [7, 8].

Динаміку обсягів інвестицій в основний капітал України, обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт та обсяг реалізованої інноваційної продукції наведено на рис. 1 (а,б):



Рис. 1 а. Динаміка обсягів інвестицій в основний капітал України за 2001–2010 рр.

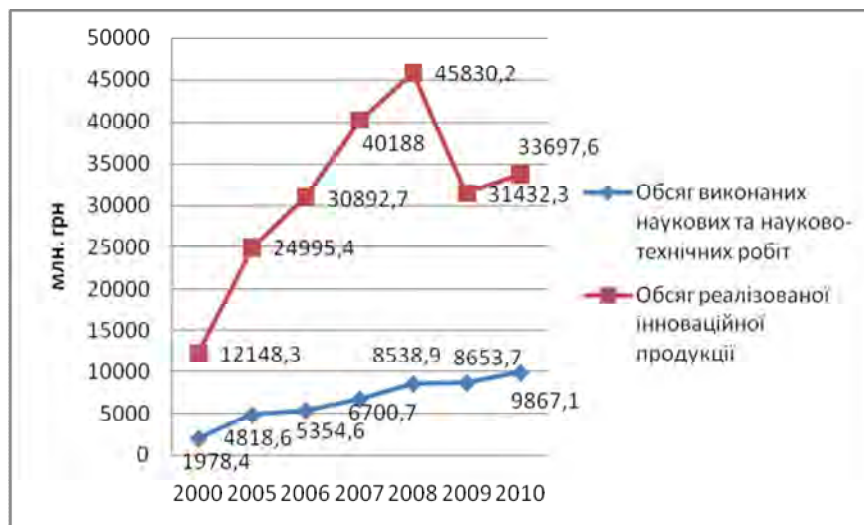


Рис.1 б. Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт та обсяг реалізованої інноваційної продукції

Примітка. Графік побудував автор за джерелами [7, 9].

Ринкові відносини ставлять низку принципів завдань, найважливішими серед яких є максимально ефективного використання кадрового потенціалу, тому що він – головна відмінність одного підприємства (установи, організації) від іншого. Для досягнення цього потрібна чітко розроблена кадрова політика як на рівні держави, так і підприємства (установи, організації).

Існує безліч підходів до трактування кадрової політики, що пояснюється складністю, багатоаспектністю і абстрактністю цієї категорії. Питаннями кадрової політики займалися, зокрема, П. Журавльов, С.Карташов, М. Клочкова, О.Корчагіна, М. Костера, О. Левицька, В. Лук'янихін, Є. Охотський, В.Слиньков, Ф.Хміль, Г. Щокін та інші. Більшість вчених дотримуються системного,

векторного і соціально-економічного підходу, окреслюючи кадрову політику як складну сукупність взаємопов'язаних елементів, що визначає генеральний напрям кадрової роботи і є частиною соціально-економічної політики країни, регіону чи організації. Враховуючи складність поняття, його необхідно трактувати з позиції комплексного підходу, як це подала О. Левицька: “кадрова політика – головний напрям (вектор) у роботі з людськими ресурсами в організації, галузі, регіоні чи державі, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, правил, форм, методів і технологій кадрової роботи за різними функціональними напрямками у конкретних соціально-економічних умовах” [10].

Комплектування підприємства (установи, організації) кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливими без чіткого кадрового планування і формування перспективних систем менеджменту вітчизняними суб'єктами господарювання.

Це вимагає вдосконалення системи кадрового менеджменту на засадах узагальнення вітчизняних здобутків та прогресивного світового досвіду в царині управлінських технологій, створення нових національних програм підготовки керівників і фахівців різних рівнів з урахуванням заходів, що мають компенсувати впливи негативних тенденцій на вітчизняному ринку праці, тобто підвищити ефективність політики відтворення кадрового потенціалу. Фінансова та економічна кризи лише загострили зазначені проблеми.

Ознайомлення з досвідом формування та становлення стимулювання мотивації праці у провідних країнах світу з ринковою економікою дає можливість на базі кращих світових досягнень, враховуючи потреби, цінності та ментальність кадрового потенціалу в Україні, створити систему якісних стимулів, які б формували трудові мотиви та спонукали до продуктивної праці. Саме формування якісних механізмів стимулювання мотивації праці людини є визначальним для досягнення ефективного способу виробництва у вітчизняній економіці [11].

До категорії механізму сьогодні звертаються всі науковці, коли йдеться про складні соціально-економічні явища і коли треба обґрунтувати способи вирішення певних проблем, оскільки завжди постає логічне запитання – як і за допомогою чого це зробити? Завдяки своїй природі й об'ємності змісту механізм може дати відповідь на ці питання. У науковому вжитку слово “механізм” дуже поширене і користується великою популярністю серед науковців різних сфер і галузей знань. Використання в економічній сфері технічного терміна “механізм” пояснюється загальною тенденцією до міждисциплінарних запозичень окремих понять і використання їх як методологічного принципу дослідження своїх явищ, а також системним підходом до аналізу економічних процесів [12].

Серед науковців не існує єдиної думки щодо визначення економічного механізму. Зустрічаються визначення, в яких акценти зроблено на організаційно-правових важелях або “системі економічних способів, методів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони”. Механізм – це складний суспільно-економічний процес, який передбачає взаємодію об'єкта і суб'єкта, а багатшарова структура, що містить сукупність різних елементів, вимагає вміння розпізнати, який саме елемент найкраще працюватиме в конкретній ситуації [12].

Компенсаційний механізм відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання регіону є сукупністю принципів, методів, інструментів та важелів, застосування яких в умовах постійної дії чинників зміни професійно-кваліфікаційного складу конкретної ланки виробництва дозволяє створювати, переформовувати кадровий потенціал, використання якого безпосередньо впливає на роботу суб'єкта господарювання, забезпечує його ефективність, конкурентоспроможність і досягнення цілей довгострокового стратегічного розвитку [5].

Цей механізм впливає на зниження плинності кадрів, раціональне розміщення працівників за видами їх діяльності, гармонізацію соціально-трудова відносин, стимули та мотивації праці колективу. Слід однак розрізняти дві можливі складові зазначеного механізму, одна з яких перебуває на рівні державних та місцевих органів влади та управління, а інша – безпосередньо на підприємстві (установі, організації). Тобто одна частина компенсаційного механізму кадрового потенціалу стосується зовнішніх для підприємства (установи, організації) чинників (зокрема тих, на які само підприємство (установа, організація) не має впливу), а друга внутрішніх чинників і тих зовнішніх чинників, на які підприємство (установа, організація) може впливати.

Як складову механізму необхідно виділити процес, що складається з етапів, цілей та необхідних заходів. Етапи об'єднують нормування, програмування та моніторинг відтворення кадрового потенціалу.

Ціль нормування – це узгодження принципів і цілей відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання регіону. Необхідні для цього заходи: аналіз напрямків відтворення кадрового потенціалу регіону, виявлення диспропорцій у співвідношенні кадрових потреб суб'єктів господарювання регіону і їх задоволення навчальними закладами, інших негативних аспектів у кадровій політиці регіону.

Ціль програмування – розробка програми із врахуванням умов та можливих змін середовища. Необхідні заходи: формулювання стратегічних цілей із врахуванням етапу нормування, розробка системи заходів щодо досягнення цілей кадрової політики, передбачення очікуваних змін в результаті реалізації програми.

Ціль моніторингу відтворення кадрового потенціалу – розробка процедур діагностики та прогнозування відтворення кадрового потенціалу суб'єктів регіону. Необхідні заходи: аналіз стану кадрового потенціалу регіону, розробка програми постійної діагностики та конкретних заходів щодо співпраці суб'єктів господарювання регіону – замовників підготовки кадрів та навчальних закладів – виконавців такого замовлення, проведення постійного моніторингу кадрового персоналу регіону.

Узагальнюючи вітчизняний і світовий досвід, можна запропонувати модель компенсаційного механізму відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання регіону, до складу якого пропонується включити процес, принципи, методи, інструменти і важелі.

Виділено принципи: корпоративної культури, неперервної освіти, комплексності, синергетики, альтернативності, динамічності, усвідомлення.

Принцип корпоративної культури проявляється в швидкій реакції на зміни щодо кон'юнктури, цін, уподобань споживачів, характеристик вихідної сировини, матеріалів тощо. Швидка реакція корпорації відрізняється від швидкої реакції однієї людини. От тут і позначається корпоративна культура, коли цілий штаб, група експертів суб'єкта господарювання спрацьовують як єдине ціле.

Враховуючи необхідність виховання та формування корпоративної культури, керівництво підприємства повинно дбати також і про належний рівень якості підготовки. Навряд чи корпоративна культура, найбільша відданість підприємству можуть замінити високу кваліфікацію. Інакше кажучи, слід говорити про створення умов для вибору найкращих фахівців серед достатньої кількості підготовлених, що цілком задовольняють як прийнятні для корпорації, командні працівники.

Водночас враховуючи ринкові міркування формування ринку робочої сили, потрібно забезпечити не тільки необхідну, але й достатню за чисельністю підготовку. Тобто слід підготувати достатню кількість фахівців, коли умови найму початківців, молодих спеціалістів будуть визначатися не тільки вибором претендента на посаду, а й можливостями вибору різних підприємств та організацій. За таких обставин кожен роботодавець зможе вибрати для себе працівника достатнього рівня кваліфікації, що максимально відповідає корпоративним вимогам і при цьому встановити реальну суму оплати його праці, відповідно до підготовленості та стажу роботи. Важливо також зазначити, що за необхідності заміни одного працівника на іншого (навіть у разі звільнення одного та запрошення іншого) така можливість реально існуватиме через достатню чисельність підготовлених фахівців.

Принцип неперервної освіти полягає у бажанні працівників до постійного вдосконалення знань і навичок шляхом навчання, підвищення кваліфікації. Принцип комплексності пов'язує всі функції механізму, забезпечує системність проведення аналізу, планування і моделювання всіх робіт, пов'язаних з відтворенням кадрового потенціалу.

Завдяки принципу синергетики компенсаційний механізм відтворення кадрового потенціалу набуває динамічного характеру, цей принцип дає змогу встановити загальні закономірності відтворення кадрового потенціалу. Принцип альтернативності дає можливість вибору, важливо тільки встановити критерії вибору та оцінити альтернативи з огляду результатів та витрат і часового інтервалу. Принцип динамічності підкреслює мобільність й оперативність у прийнятті управлінських рішень та здійсненні всіх необхідних процедур із відтворення кадрового потенціалу підприємств. Принцип усвідомлення підтверджує бажання керівництва підприємства займатися проблемами відтворення кадрового потенціалу [12].

Організаційно-правові методи передбачають формування правової бази та низки нормативних документів щодо засад взаємодії: 1 – підприємств як замовників підготовки та перепідготовки кадрів, 2 – навчальних закладів як виконавців замовлення на освітні послуги, 3 –

громадян, які є споживачами освітніх послуг, а вже як фахівці виступають носіями знань та навичок, потрібних підприємствам.

Окрім правових заходів, ця група має включати методи організаційного характеру, зокрема щодо створення відповідних освітніх закладів, а також пов'язані із змінами у складі замовників, тобто підприємств у регіоні.

Економічні методи мають впливати на відтворення кадрового потенціалу, створюючи економічну зацікавленість як замовників (підприємств і громадян), так і виконавців (навчальних закладів) освітніх послуг у розвитку освітньої та наукової системи.

Соціально-психологічні методи покликані формувати відповідний соціально-психологічний клімат для правильної орієнтації насамперед громадян у виборі суспільно потрібних професій та спеціальностей, для адекватної оцінки своїх можливостей щодо навчання за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями, набуттям потрібних економічних кваліфікацій.

Модель компенсаційного механізму відтворення кадрового потенціалу на рівні підприємства (установи, організації) наведено на рис. 2.

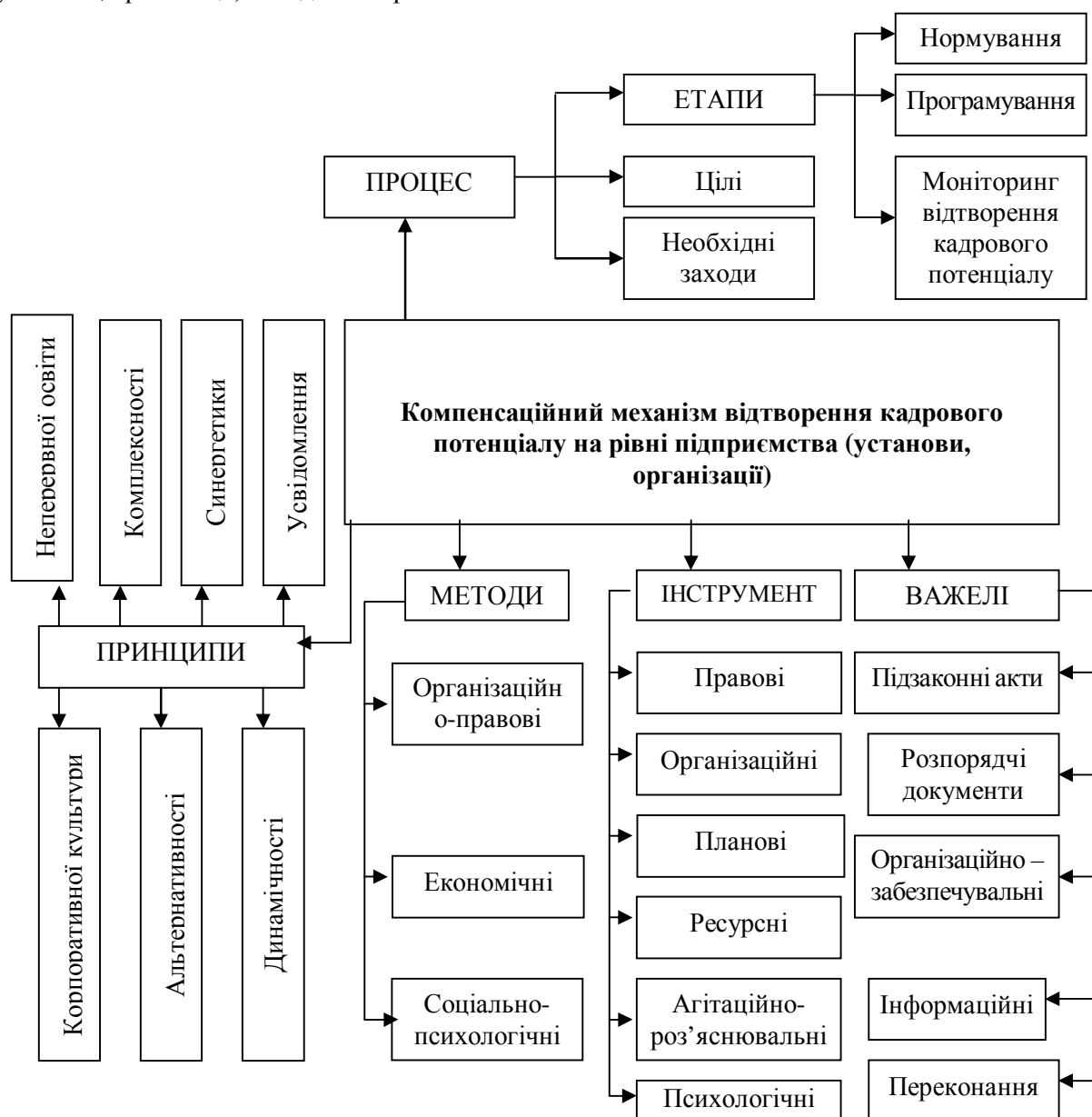


Рис. 2. Модель компенсаційного механізму відтворення кадрового потенціалу на рівні підприємства (установи, організації)

Джерело: власна розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень. Виконані дослідження показують, що необхідно підвищити ефективність політики відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання, що вимагає вдосконалення системи кадрового менеджменту на засадах узагальнення вітчизняних здобутків та прогресивного світового досвіду в царині управлінських технологій, створення нових національних програм підготовки керівників і фахівців різних рівнів з урахуванням заходів, що мають компенсувати впливи негативних тенденцій на вітчизняному ринку праці.

Характеристика факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу суб'єктів господарювання виявила, що серед численних факторів найбільш вагомими є: плінність кадрів, не тільки природна, а здебільшого зумовлена різними видами міграції; інвестиційна політика та інноваційний розвиток підприємства.

Обґрунтовано необхідність механізму відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання. Побудовано модель компенсаційного механізму відтворення кадрового потенціалу на рівні підприємства (установи, організації), у складі якого виділено принципи: неперервної освіти, корпоративної культури, комплексності, синергетики, альтернативності, динамічності, усвідомлення; який об'єднує організаційно-правові, економічні та соціально-психологічні методи, які мають реалізовуватися за допомогою правових, організаційних, планових та ресурсних, агітаційно-роз'яснювальних та психологічних інструментів, за допомогою важелів: нормативно-розпорядчого, організаційно-забезпечувального, інформаційного характеру та переконання. Складовою механізму виділено процес, що складається з етапів, цілей та необхідних заходів. Етапи передбачають нормування, програмування та моніторинг відтворення кадрового потенціалу.

Обґрунтовані теоретичні аспекти щодо політики відтворення кадрового потенціалу будуть використані у подальших дослідженнях щодо удосконалення напрямків регулювання механізму відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання регіону.

1. Щекин Г.В. *Теория кадровой политики: моногр.* / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 1997. – 176 с.
2. Криклій А.С. *Кваліфікація та її роль у визначенні поняття “персонал”* / А.С. Криклій // *Ринок праці та зайнятість населення.* – 2009. № 1. – С. 48–50.
3. Норд Г.Л. *Окремі методологічні підходи до конкретизації поняття “кадровий потенціал регіону”* / Г.Л. Норд // *Наукові праці (Миколаївська філія Національного університету “Кієво-Могилянська Академія”). Серія: економіка: [зб.наук.пр]. Т. IX. Вип.1 / ЧДУ ім. Петра Могили.* – Миколаїв. – 2001. – С. 61–65.
4. Завадський Й.С. *Людський фактор і кадровий потенціал системи менеджменту* / Й.С. Завадський, В.В.Кравчук // *Економіка і управління.* – 2002. – № 3. – С. 19–24.
5. Волошин О.П. *Теорія і практика функціонування та розвитку кадрового потенціалу підприємств* / О.П. Волошин // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету “Львівська політехніка”.* – Львів. – 2011. – № 704. – С. 30–40.
6. *Основні показники економічного та соціального розвитку України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://me.kmi.gov.ua>*
7. *Статистичний щорічник України за 2009 рік.* / За ред. О.Г. Осауленка // *Державний комітет статистики України, К.: Консультант, 2010.* – 566 с.
8. *Статистичні матеріали офіційного сайту Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.*
9. *Статистичний щорічник України за 2010 рік.* / За ред. О.Г. Осауленка // – Київ: Державна служба статистики України, 2011. – с. 559.
10. Левицька О.О. *Кадрова політика у сфері охорони здоров'я як основа системи управління людськими ресурсами у регіоні: теоретичний аспект* / О.О. Левицька // *Наука і економіка.* – 2010. – № 3(19). – С. 73–79.
11. Римар М.В. *Стимулювання мотивації праці в країнах з ринковою економікою (методологічні аспекти)* / М.В. Римар, І.Я. Лико // *Вісник Львівської державної фінансової академії “Економічні науки”.* – 2004. – № 5. – С. 114–120.
12. Захарчин Г.М. *Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: [монографія]* / Захарчин Г.М. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2011. – 348 с.