

3. Вища освіта України і Болонський процес: Навчальний посібник/За редакцією В.Г.Кременя. Авторський колектив: М.Ф. Степко, Я.Я. Болюбаш, В.Д. Шинкарук, В.В. Грубінко, І.І. Бабин. — К.: Освіта, 2004. — 384 с.
4. Верлань А.Ф., Тверезовська Л.О. Основні напрямки застосування інформаційних технологій в сучасній школі // Сучасні інформаційні технології в навчальному процесі. — К.: НПУ ім. М.П.Драгоманова. — 1997. — С. 22–38.
5. Жалдак М.И. Система подготовки учителя к использованию информационной технологии в учебном процессе: Автореф. дис... д-ра пед. наук: 13.00.02 / АПН СССР. — М., 1989. — 48 с.
6. Казиев В.М. Информатизация: понятие, виды, получение, измерение и проблема обучения // Информатика и образование. — 2000. — № 4. — С. 12.
7. Романишина О. Формування інформаційної культури у майбутніх спеціалістів// Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. — УНУ, 2005. — Вип.8. — С. 168–170.
8. Финьков А.В. Формирование основ информационной культуры студентов-филологов с использованием экспертных систем: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02. — К., 1995. — 162 с.

Галина ВОРОНКА

### **КОРОТКОТЕРМІНОВІ БІЗНЕС-ОРІЄНТОВАНІ КУРСИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНІВ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ КОРПОРАЦІЙ (АНАЛІЗ ДИДАКТИЧНИХ МАТЕРІАЛІВ)**

*У статті викладено матеріали щодо структурної організації кваліфікаційної програми (реципієнти освітніх послуг — директори корпорацій) — “Керівництво компанією”, запропонованої в Інституті директорів школи бізнесу університету “Метрополітен” у м. Лідсі (Великобританія). Розглянуто питання: структурні відношення, зміст навчальних курсів-елементів програми; застосування педагогічних технологій у процесі реалізації програми. Вміщено перелік характерних особливостей функціонування систем підвищення рівнів кваліфікації, зміни кваліфікації спеціалістів у Великобританії.*

Питання структурування академічних програм у післядипломній освіті, процеси функціонування систем цієї освіти, неперервної професійної освіти є предметом досліджень, здійснених авторами науково-педагогічних публікацій, а саме:

– розгляд концептуальних методів реформування системи післядипломної освіти в Україні (визначення специфічних характеристик суб’єктів навчального процесу, необхідних у процесі самоспрямування до досягнення професійної досконалості, — інтенційність і самотрансценденційність, нагромадження досвіду, здатність мислити і рефлексувати, здатність спілкуватись з урахуванням комунікативності і знаковості; здатність до самоорієнтації — самоідентифікація, самоствердження, самореалізація, самодіяльність) [9, 10–12];

– розгляд питань організації процесів працевлаштування, розвитку кар’єри випускників ВНЗ (рішення колегії Міністерства освіти України “Про організаційну роботу вищих навчальних закладів щодо працевлаштування випускників” від 24 листопада 1999 р.; функціонування “Кар’єра-центру” (КЦ) в Одеському національному політехнічному університеті (ОНПУ) в напрямках: навчальному, інформаційному, бізнес-контактів, аналітичному; “навчальна функція” реалізується у формах: організація курсової підготовки, семінарських занять, тренінгів, консультацій; тематичні питання: планування процесу розвитку кар’єри, обрання спеціалізації, реалістичне визначення індивідуальної конкурентоспроможності, етапи пошукової діяльності щодо працевлаштування, укладання резюме, участь в інтерв’ю, “Що таке профкар’єра?”, “Стратегічне формування професійного іміджу”, “Процес технологічного пошуку вакансій”, “Стан розвитку ТР в Україні”; найбільш ефективні форми організації тренінгових занять — з елементами ділових ігор, індивідуальні консультативні; інформаційне забезпечення функціонування КЦ в ОНПУ — комп’ютерна база даних (КБД), структурована з компонентів — “Кадри студентів, випускників” (I), “Підприємства” (II), “Вакансії” (III); у КБД I — реєстрація 700 осіб (студентів, випускників ВНЗ у регіоні), реєстрація щомісяця — 20 осіб; у КБД II — реєстрація 200 підприємств (профільність, контактна інформація, дані щодо наявних вакансій; інформація щодо вакантних робочих місць — формалізація вимог працедавців, умов виконання

виробничих обов'язків, умов оплати праці; інформаційні ресурси щодо працевлаштованих випускників; у КЦ — безпосереднє контактування випускників, працедавців, селекція фахівців, перегляд анкет, організація співбесід; серед працевлаштованих переважали — інженери-електроніки, системні адміністратори, програмісти, менеджери-маркетологи, дизайнери комп'ютерної графіки, сервісні інженери (обслуговування оргтехніки), продавці-консультанти, оператори ПК; величина зарплати, запропонованої спеціалістам у виробничих організаціях, у держорганізаціях — 250–550 грн. (+...), у приватних фірмах — 400–1500 грн.) [4, 37–41];

– ідентифікація напрямків розвитку системи освіти спеціалістів, які працюють у структурі неперервної професійної освіти (модернізація 80% професійної інформації протягом 10-річних термінів, об'єктивна необхідність у модернізації професійних умінь; існування об'єктивних потреб у неперервному професійному розвитку громадян, визнанні усіх форм неформальної навчальної діяльності; актуальні форми неформальної навчальної діяльності — дистанційне навчання, післяуніверситетські академічні студії, здійснення програм наукових досліджень, здобуття наукових ступенів магістрів, докторів наук) [6, 158];

– ідентифікація навчально-виховного процесу у ВНЗ як базового процесу щодо планування розвитку кар'єри (40–50% громадян у період переходу до постіндустріального інформаційного суспільства — реципієнти послуг у сфері вищої освіти, здобувачі наукових ступенів; перехід від принципу “освіта на все життя” до принципу “освіта протягом усього життя”; цілі в організації Центру розвитку кар'єри у Київському національному торговельно-економічному університеті: консультування щодо службового прогресування випускників (“розвиток кар'єри теж необхідно планувати, наскільки можливо”, “тільки ті, хто планують розвиток кар'єри, досягають результатів”); у 2004 р. у ЦРК послуги щодо працевлаштування були надані 130 студентам-випускникам; дистанційне навчання (ДН) — найбільш ефективний спосіб здійснення неперервної навчальної діяльності педагогічно, інформаційно, телекомунікаційно організоване, безперервно, адаптивно, модульно, автономно, випереджально, ступенево реалізоване) [3, 14–26];

– ідентифікація цілей реалізації “Болонського процесу” як можливостей працевлаштування у міжнародних (європейських) масштабах (3 елементи у структурі процесу функціонування ВНЗ — аспекти академічної діяльності: навчальний, дослідницький, практично-виробничий — інтернатура, екстернат, стажування, працевлаштування) [7, 49–51];

– розгляд питань інкорпорації виробничих практичних курсів до структури академічних програм (у результаті реалізації практичних курсів, налагодження контактів з працівника-спеціалістами відбувається консолідація особистісних компонентів у менталітеті студентів-практикантів — критичне ставлення до рівнів знань, професійної майстерності; критичне ставлення випускників до рівня знань, необхідних для працевлаштування за фахом: 58% випускників ВНЗ III–IV рівнів акредитації, 67% випускників ВНЗ I–II рівнів акредитації вважають, що рівні здобутих знань — адекватні для працевлаштування за фахом; 64,5% випускників аграрних ВНЗ III–IV рівнів акредитації спеціальностей “Економіка підприємства” вважають рівень здобутих знань — недостатнім, 7,5% випускників — абсолютно недостатнім; 47,3% випускників ВНЗ цих же рівнів акредитації спеціальностей “Бухоблік і аудит” вважають рівень знань — недостатнім, 4,5% випускників — абсолютно недостатнім; недостатнім консультування спеціалістів і керівників виробничих організацій визнали 20% випускників ВНЗ III–IV рівнів акредитації та 22% випускників ВНЗ I–II рівнів акредитації) [8, 110–112];

– інтерпретація процесів стажування як процесів академічної відповідності, професійної мобільності (специфічність функціонування національних систем вищої освіти у XXI ст. — мобільність спеціалістів; щорічно на стажування за кордон виїжджають декілька мільйонів осіб у світі; здобуття зарубіжного виробничого досвіду працівниками стимулюють у транснаціональних корпораціях (наявність філій у регіонах); найвищий ступінь мотивованості у підвищенні рівня кваліфікації — у стажерів економічного, технічного, гуманітарного профілів) [1, 73–79];

– ідентифікація процесів європейської інтеграції як процесів вирівнювання економічного розвитку (елемент у процесах збалансованого, “врівноваженого” розвитку — система неперервної освіти, суспільно доцільного працевлаштування громадян; здійснення процесу євроінтеграції — протягом 40 років, тенденції входження неінтегрованих країн в ЄС; елементи процесу безперервної навчальної діяльності — формальні, неформальні, інцидентні) [5, 167–168].

*Мета статті* — здійснення аналізу дидактичних матеріалів щодо структурної організації курсу підвищення рівня кваліфікації директорів корпорацій — “Керівництво компанією”, вперше реалізованого в Інституті директорів школи бізнесу університету “Метрополітен” у Лідсі (Велика Британія); розгляд питань: конструювання структурних відношень модульних елементів (структурний аналіз), формування змісту модульних курсів — навчальних елементів академічної програми (контекстуальний аналіз), застосування педагогічних технологій у процесі викладання програми (функціональний аналіз); визначення специфічних характеристик у функціонуванні системи підвищення рівня/зміни кваліфікації спеціалістів економічного профілю у Великій Британії.

Ділова кар’єра — прогресування до вищих управлінських позицій працівників у виробничих і невиробничих організаціях з метою задоволення індивідуальних професійних потреб і виробничих потреб в організаціях [2, 10].

У сфері вищої освіти у Великій Британії процеси розвитку кар’єри службовців, менеджерів у галузях менеджменту, економічних відносин розглядають як кадрове інвестування — найбільш ефективний спосіб інвестування капіталів. У системі ВНЗ країни практикують двоаспектне розв’язання проблеми сприяння розвитку кар’єри спеціалістів:

а) пропонують навчальні програми, за якими здійснюють підготовку фахівців, котрі керуватимуть програмуванням кар’єри службовців в організаціях бізнесу;

б) пропонують навчальні програми підвищення рівня кваліфікації та перекваліфікації для службовців в організаціях бізнесу.

В університетах Великої Британії реалізують певні міждисциплінарні гуманітарні, бізнес-орієнтовані програми:

“Міжособистісне консультування і психотерапія” (ун-т “Де Монтфорт”; надання ступеня магістра, видача диплома II) [12, 186–187], “Тривалий освітній процес і розвиток” (Центральноанглійський ун-т; видача сертифікатів, диплома II) [19, 137], “Освіта і професійний розвиток” (Центральноанглійський ун-т; надання ступеня магістра, видача сертифікатів, диплома II) [19, 135], “Керування процесом розвитку кар’єри” (Центральноанглійський ун-т; надання ступеня магістра, видача сертифікатів, диплома II) [19, 132–133], “Професійний тренінг і розвиток” (Центральноанглійський ун-т; видача диплома II) [19, 101], “Систематична психотерапія” (ун-т у східному Лондоні; надання ступеня магістра) [20, 88], “Професійне консультування і психотерапія” (ун-т у східному Лондоні; надання ступеня магістра) [20, 70], “Освітній процес: консультування з питань розвитку кар’єри, професійне консультування” (ун-т у Брістолі; надання ступеня магістра освіти) [13, Y], “Освітній процес: здобуття освіти, професійний розвиток” (ун-т у Брістолі; надання ступеня “Магістр освіти”) [13, Y], “Професійне консультування: супервізія (наукове консультування) і тренінг (професійна практика)” (ун-т у Брістолі; надання ступеня магістра освіти) [13, Y], “Професійне консультування у виробничому середовищі” (ун-т у Брістолі; надання ступеня магістра освіти) [13, Y], “Професійний розвиток” (ун-т графства Стаффордшир; надання ступеня магістра гуманітарних наук) [15, 131], “Технології у навчальному процесі” (ун-т графства Стаффордшир; розгляд спеціальних питань організації мультимедійного навчального процесу, соціологічних проблем — соціології в освіті, гендерної освіти; надання ступеня магістра природничо-математичних наук) [15, 96], “Виробничо-базове професійне навчання” (ун-т графства Мідлсекс; розгляд питань ідентифікації та визнання професійної кваліфікації, здобутої в результаті здійснення виробничої діяльності, оплачуваної або неоплачуваної; організації індивідуальних професійних програм диференційованих кваліфікаційних рівнів; надання ступенів магістра гуманітарних / природничо-математичних наук, видача сертифікатів, диплома II) [14, 250], “Пожиттєве навчання (Лайфлонг лернінг, ЛЛЛ)” (ун-т графства Мідлсекс; розгляд питань акредитації попередньо вивчених курсів, зарахування курсів здобуття виробничого досвіду; надання ступеня магістра гуманітарних наук) [14, 149], “Освіта дорослих і життєва (ОДП)” (ун-т у Стерлінзі; розгляд питань: філософські, соціологічні перспективи у розвитку неперервної освіти громадян; менеджмент освітнього середовища; надання ступеня магістра освіти) [22, 58–59], “Технологічно поглиблений навчальний процес” (ун-т у Стерлінзі; винятково комп’ютеризована програма, глобалізована за масштабами експертної підготовки; надання ступеня магістра природничо-математичних наук) [22, 57–58], “Управління процесом акумуляції знань” (ун-т ім. Р. Гордона в Абердині; розгляд

питань: експансія у практиці бізнесу і стратегічний розвиток організації; інформаційні та комунікаційні технології; використання інформаційних систем і застосування методів наукових досліджень; надання ступеня магістра природничо-математичних наук, видача диплома II [17, 55], “Європейська тривала освіта дорослих” (ун-т у Суонсі; розгляд питань у регіональному аспекті: Уельс, Сполучене Королівство Великої Британії і Північної Ірландії, країни Європейської співдружності; надання ступеня магістра освіти) [23, 57], “Гіди у розвитку кар’єри” (ун-т графства Гламорган; надання ступеня магістра природничо-математичних наук) [21, 85], “Фахова психологія” (ун-т у Белфасті; розгляд питань: консультативний супровід у процесі розвитку професійної кар’єри, виробнича поведінка в організаціях і система трудового законодавства; надання ступеня магістра) [16, 156], “Управління процесом розвитку професійної кар’єри” (ун-т у Редінзі; надання ступеня магістра гуманітарних наук) [18, 117], “Професійний розвиток” (ун-т графства Гламорган; надання ступеня магістра, видача сертифікатів, диплома II) [21, 76], “Управління процесом службового прогресування” (ун-т графства Гламорган; надання ступеня магістра) [21, 57].

Характерні особливості функціонування системи підвищення рівня кваліфікації, перекваліфікації спеціалістів у Великій Британії:

- навчальні програми конструюють, реалізують у спеціалізованих підрозділах шкіл бізнесу;
- кваліфікаційна, перекваліфікаційна підготовка спеціалістів здійснюється інтенсивно, періодизовано-короткотерміновою (1–2-тижні), з мінімальною дезінтеграцією академічного, виробничого, сімейного типів середовища;
- навчальний процес організують у консультпунктах за місцем проживання учасників програм, тестування, екзаменаційне опитування здійснюють у центрах підвищення рівня кваліфікації, дистанційованих від місць проживання слухачів;
- у кваліфікаційних програмах розглядають навчальні питання, які одночасно становлять виробничі проблеми у професійній діяльності слухачів;
- характеристики кваліфікаційних, перекваліфікаційних програм — раціональне структурування змісту, прагматизм у наданні права обрання індивідуальних режимів реалізації;
- особливості реалізації кваліфікаційних економічних програм — фундаментальні економічно-виробничі основи, середовище організацій бізнесу.

Специфічно цільову, спеціалізовано конструйовану програму підвищення рівня професійної кваліфікації директорів корпорацій уперше запропоновано (у реструктуризованому магістерському варіанті у 2001 р.) в Інституті директорів школи бізнесу університету “Метрополітен” у Лідсі [11].

Програма “Керівництво компанією” є елементом у процесі розвитку кар’єри у сфері ділового управління, сукупністю можливостей набуття професійної компетенції, розвитку технічних умінь. Адаптивність програми — це академічні характеристики, з урахуванням яких здійснюється обрання слухачами навчальних курсів, конструювання ними персональних кваліфікаційних програм і використання індивідуального виробничого досвіду. Вивчення програми у початковий період професійної діяльності — можливість раціонально розпочати розвиток кар’єри, здійснювати керівництво корпорацією стратегічно, з урахуванням національних економічних пріоритетів.

“Осердя” програми — три 3-денні курси, які можуть бути вивчені у будь-якій послідовності протягом року (залежність від режимів здійснення виробничої діяльності).

“Ядрові” (обов’язкові) курси програми — “Роль директора компанії, функції ради директорів” (3-денний термін; роль, функції, обов’язки директорів компаній, корпоративне управління, функції ради директорів; менеджмент, керівництво, акціонерний капітал; оптимізація функціонування ради директорів; форум (дискусійне засідання) директорів компаній, використання інформаційних технологій; видача екземплярів бізнес-довідників — друкованої продукції видавництва інституту; вивчення курсу — підстава зарахування до почесних членів інституту);

“Стратегічний напрямок у практиці бізнесу” (3-денний термін; принципи стратегічного розвитку бізнесу; дискусія (інформаційна основа — емпіричні дані індивідуального досвіду) з питань застосування технічних методів стратегічного розвитку бізнесу; лекції практикуючих експертів з питань перспективного розвитку бізнесу у конкурентному середовищі);

“Фінанси для нефінансових директорів” (3-денний термін; виклад бухгалтерської, фінансової термінології; імітація фінансових операцій, аналіз структури, змісту фінансової документації).

Факультативні курси у вивченні програми — “Люди — бізнес” (2-денний термін; персонал ефективних компаній — результативні працівники займають адекватні позиції, адекватно застосовуючи професійні вміння; інтеграція практики стратегічного розвитку трудових ресурсів і стратегічного розвитку системи бізнесу, інвестиції у розвиток трудових ресурсів як інвестиції у розвиток бізнес-організації; інноваційні методи розвитку трудових ресурсів, конкурентний потенціал організацій і конкурентоспроможність працівників; мінімізація потенційних витрат, внаслідок можливого порушення принципів трудового законодавства);

“Методи інтенсивного розвитку бізнесу” (1-денний термін; практичні можливості розвитку бізнесу, застосування технічних методів інтенсифікації; управління процесами досягнення якісних показників, збільшення прибутковості, задоволення попиту споживачів, сегментація ринку, ринкові позиції, імідж корпорації, мотивація у виробничій діяльності, спільні дії працівників у досягненні корпоративних цілей);

“Заходи ефективного стратегічного маркетингового функціонування” (2-денний термін; принципи розвитку системи маркетингу, ефективний маркетинг як елемент ефективного функціонування корпорації; дизайн, імплементація, контроль; ринковий бренд, ринкова репутація; лекції експертів з питань розвитку маркетингової системи, зразки бізнес-планів);

“Стратегічне функціонування організацій” (1-денний термін; структура організацій у змінному бізнес-середовищі, стиль функціонування організацій; процес професійного розвитку в організаціях, рівень ефективності функціонування організації і рівень професійного навчання в організації).

Комплементарний факультативний модульний курс “Оптимізація функцій ради директорів” (1-денний термін; операції членів ради директорів, структура ради, функції комітетів; командний (колективний) стиль управління, корпоративні керівні ролі; взаємовідносини директорів; демаркація функцій ради, обов’язків управлінців; критерії оцінювання функціональності ради; формулювання, імплементація стратегічних принципів розвитку корпорації; лідерство, місія, суспільні орієнтири, ідентифікація цілей). Модульний курс у лімітованому варіанті інкорпоровано до структури навчального курсу “Роль директора компанії, функції ради директорів”, в екстенсифікованому варіанті — до структури навчальної програми як 1-денний навчальний курс.

Програма підвищення рівня професійної кваліфікації директорів — неекзаменаційна, однак ступенева; відвідування занять на кожному з ступенів підтверджується видачею освітньо-кваліфікаційних документів; вивчення “ядрових” курсів програми підтверджується видачею сертифікатів, нарахуванням суми кредитних балів, які можуть бути зараховані у подальшому вивченні програми; відвідування семи модульних курсів програми з метою загального професійного розвитку без підвищення кваліфікаційного рівня підтверджується видачею сертифікатів; тригодинне тестування у кінці вивчення програми — факультативне, на підставі здійсненого тестування видають диплом Інституту директорів. Тестування організовують у регіонах Великої Британії, в квітні, жовтні — у Лідсі.

Випробувальні тести у фіналі програми можуть обирати як учасники лекційної програми, так і курсанти, котрі навчались у дистанційному форматі.

Відповідати треба на всі запитання у тестах. Виконані тестові завдання оцінюють неформально, без використання шкали балів, зараховують або не зараховують виконання завдань. Навчальний процес у лекційному режимі триває 2 (максимальний термін), у дистанційному — 3 роки.

Понад 3 тис. бізнесменів, керівників корпорацій використали можливості підвищення рівня кваліфікації у процесі реалізації академічної програми.

Характеристики кваліфікаційного сертифікатно-дипломного курсу для керівників корпорацій — специфічні характеристики щодо академічної структури, застосування методологічно-педагогічних технологій:

1) адаптивність модульної структури (наявність модульних елементів диференційованого академічного статусу: обов’язкових, вибіркових, додаткового факультативного; можливість варіативної послідовності у вивченні модульних елементів);

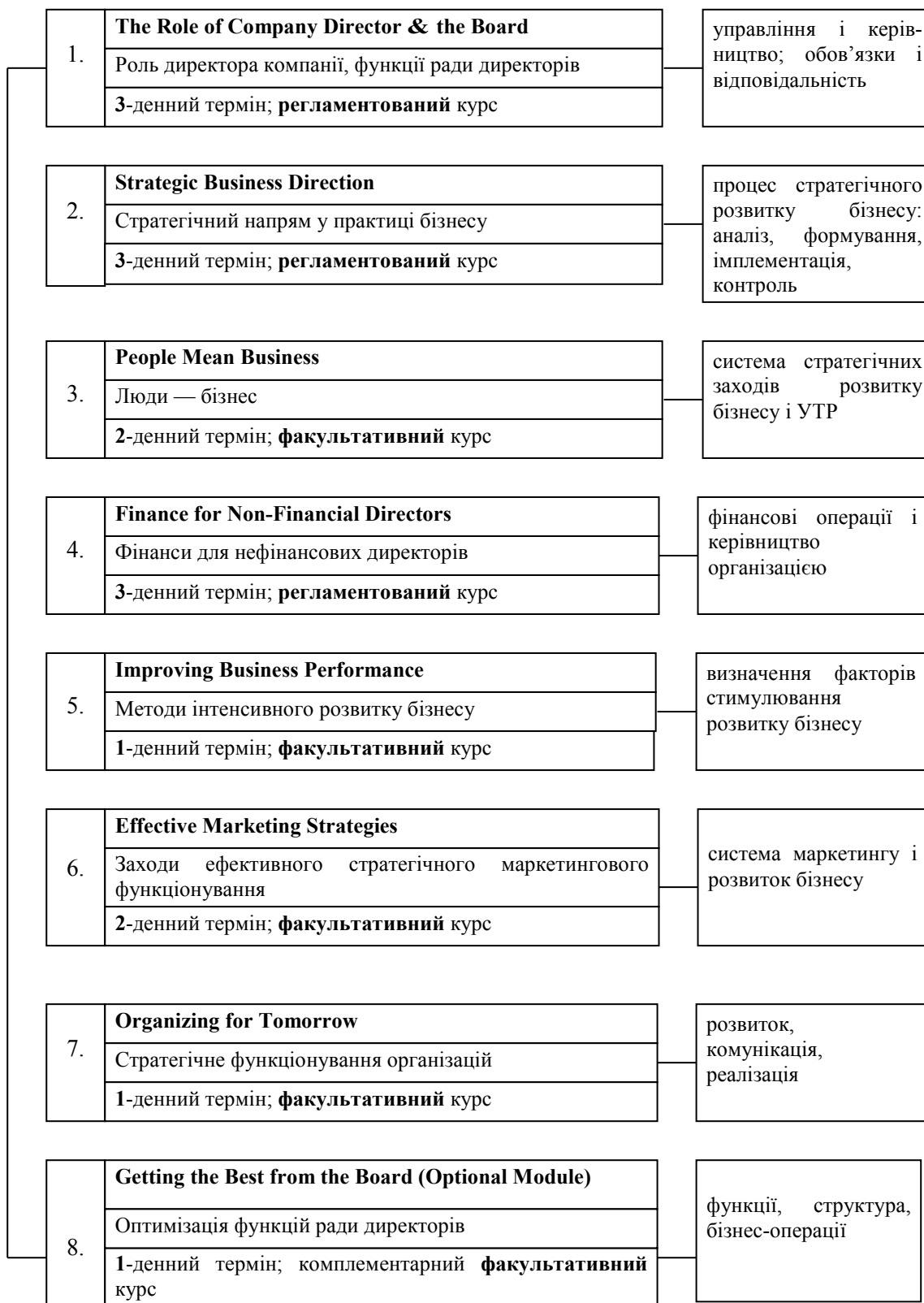


Схема 1. Структурна схема сертифікатно-дипломної кваліфікаційної програми "Керівництво компанією" (Інститут директорів школи бізнесу, університет "Метрополітен" у м. Лідсі) (Велика Британія)

2) варіативність визначених навчальних термінів (офіційно визначений мінімальний термін — 1–2 роки, максимальний — 3 роки, індивідуальні терміни вивчення курсу);

3) модифікований формат навчальних режимів (режими лекційний, дистанційний; варіанти курсу — “гуманітарно-персоніфікований”, інформаційно-технологічний);

4) множинність організованих тестувальних заходів, впроваджених результативних педагогічних технологій (видача сертифікатів I, II, дипломів; неформальне тестування без використання шкали балів, загальне нарахування суми кредитних балів: неекзаменаційний педагогічно раціоналізований, технологічно стимулювальний академічний процес).

Перспективи подальших наукових досліджень полягатимуть у дослідженні інформаційного змісту, модульної структури, функціонування механізмів реалізації різнопрофільних кваліфікаційних курсів; імплементації принципів забезпечення адекватної наступності у формуванні змісту, конструюванні структури переддипломних (рівень бакалаврату), післядипломних (рівень магістратури) академічних програм, кваліфікаційно-вдосконалювальних виробничо-професійних курсів.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єв О. Зарубіжні стажування: соціологічний аналіз // Вища школа. — 2004. — № 2–3. — С. 73–86.
2. Данок В. Особливості програмування ділової кар'єри у вищих закладах освіти // Україна: аспекти праці. — 1998. — №6. — С. 12–14.
3. Мазаракі А. Навчання і виховання — органічно єдиний процес // Вища школа. — 2004. — № 5–6. — С. 3–30.
4. Малахов В., Ямпольський Ю., Оборський Г., Єрмічой І., Павлов О. “Кар'єра-центр” вищого навчального закладу і сучасні технології працевлаштування випускників // Вища освіта України. — 2004. — №2. — С. 37–42.
5. Мушинський А. Безперервне навчання дорослих у Польщі на тлі принципу урівноваженого розвитку // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Серія: Педагогіка. — 2006. — № 4. — С. 167–172.
6. Романишина Л. Сучасні напрями розвитку освіти дорослих у структурі неперервної професійної освіти Грецької республіки // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Серія: Педагогіка. — 2006. — № 4. — С. 158–161.
7. Степко М. Вища технічна освіта і наука України як фактори суспільного розвитку та інтегрування України у світове співтовариство // Вища школа. — 2004. — № 5–6. — С. 40–53.
8. Хоменко М., Іщенко Т. Прогностичні тенденції підготовки фахівців для аграрного сектору економіки // Вища школа. — 2004. — № 5–6. — С. 107–114.
9. Штомпель Г.О. Концептуальні шляхи реформування післядипломної освіти в Україні // Гуманітарні науки. — 2005. — № 1. — С. 6–17.
10. Яновский А. Кадровый менеджмент — важный элемент успеха в бизнесе // Предпринимательство, хозяйство и право. — 1997. — №9. — С. 35–42.
11. Cotraru Direction Programme. Institute of Directors, Leeds Business School. — Leeds Metropolitan University, 1999. — 12 p.
12. De Montfort University Postgraduate & Professional Programmes 1999/2000. De Montfort University Marketing Division, 1999. — 272 p.
13. Introduction to Bristol Postgraduate Study Prospectus 2000. The University of Bristol Information Office, 1999. — XXIY p.
14. Middlesex University Postgraduate Programmes 2000–2001. Middlesex University Marketing Services, 1999. — 274 p.
15. Staffordshire Postgraduate Prospectus 2000. Staffordshire University Student Recruitment Office and Design and Print Unit, 1999. — 176 p.
16. The Queen's University of Belfast Postgraduate Prospectus, Entry 2000. The Queen's University Communications Office, 1999. — 184 p.
17. The Robert Gordon University Postgraduate Prospectus 2001–2002. The University Customer Services Department, 2000. — 112 p.
18. The University of Reading Postgraduate Prospectus 2000. The University of Reading, 1999. — 256 p.
19. University of Central England in Birmingham Postgraduate and Post-Experience Prospectus 2000. Belmont Press, Northampton, 1999. — 176 p.
20. University of East London Postgraduate Prospectus. UEL Communications & Publicity Office, 1999. — 96 p.
21. University of Glamorgan Postgraduate Prospectus 1999. University Publishing Department, 1998. — 131 p.
22. University of Stirling Postgraduate Prospectus Entry 2000. University of Stirling, 1999. — 120 p.
23. University of Wales Swansea Postgraduate Prospectus 1999/2000. University of Wales Swansea, 1999. — 144 p.