

УДК 331.101.012.32.

## ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ EVOLUTION OF PERSONNEL MANAGEMENT AND HUMAN FACTOR IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT ENTERPRISES

Ситник Й.С.

кандидат економічних наук, доцент, докторант,  
Національний університет «Львівська політехніка»

*У статті досліджено еволюцію концепцій, теорій та практик менеджменту у взаємозв'язку з управлінням персоналом та людським фактором. Окреслено основні тенденції та напрями розвитку управління персоналом характерні для сучасного етапу функціонування підприємств. Визначено залежність ефективності управління персоналом та конкурентоспроможності підприємств від рівня інтелектуального капіталу у системах менеджменту підприємств.*

**Ключові слова:** еволюція, персонал, інтелектуалізація, система менеджменту, людський фактор, інтелектуальний капітал.

*В статье исследовано эволюцию концепций, теорий и практик менеджмента во взаимосвязи с управлением персоналом и человеческим фактором. Очерчены основные тенденции и направления развития управления персоналом характерные для современного этапа функционирования предприятий. Определена зависимость эффективности управления персоналом и конкурентоспособности предприятий от уровня интеллектуального капитала в системах менеджмента предприятий.*

**Ключевые слова:** эволюция, персонал, интеллектуализация, система менеджмента, человеческий фактор, интеллектуальный капитал.

*In article investigational evolution of conceptions, theories and practices of management in intercommunication with a management a personnel and human factor. Outlined basic tendencies and directions of development of management a personnel characteristic for the modern stage functioning's of enterprises. Certainly dependence of efficiency of management and competitiveness of enterprises some personnel is on the level of intellectual capital in the systems of management of enterprises.*

**Keywords:** evolution, personnel, intellectualization, management system, human factor, intellectual capital.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток менеджменту як науки зазнає постійних змін через призму появи нових поглядів на управління, концепцій, трансформації парадигм, які обґрунтовані новими знаннями, винаходами і відкриттями у різних сферах життєдіяльності людей. Стрімкі зміни світового економічного устрою, вичерпність природних ресурсів, надмірне споживання та володіння незначною часткою людства більшістю національних багатств, екологічні катастрофи та затяжні кризи супроводжують господарську діяльність підприємств. Водночас динамічний розвиток науки, інформаційних технологій, короткий період між розробленням та реалізацією інновацій вимагають від менеджменту підприємств швидких та якісних дій. Останні тенденції у світовій економіці свідчать про динамічне зростання ролі «людського фактора», здібності людей, цінності їх інтелекту, людських якостей та інтелектуальної культури. За таких умов управління персоналом у систе-

мах менеджменту на більшості підприємств не відповідає стратегії світових трансформацій у напрямі формування економіки знань, зростання інтелектуалізації економіки та наукоміської продукції, впровадженню передових технологій та інноваційного виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Різні обґрунтування наукових шкіл, ключові підходи і концепції до управління персоналом досліджено у багаточисельних наукових працях теоретиків і практиків менеджменту: Ф. Тейлора, М. Вебера, Д. Макгрегора, Е. Мейо, А. Файоля, М. Фоллет, Г. Емерсона, П. Дракера, Р. Лайкерта, М. Портера, Г. Саймона, М. Армстронга, Д. Ульріх та ін. Вагомий внесок у вивчення проблематики та напрацювання теоретико-методологічного інструментарію формування й розвитку персоналу зробили такі українські науковці: Д. Богиня [3], А. Колот [7; 8], В. Воронкова [4], Г. Захарчин [6], В. Гриньова [5], В. Колпакова і В. Дмитренко [9] та ін.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є узагальнення теоретико-концептуальних підходів до розвитку управління персоналом та еволюції ролі людського фактора в процесі інтелектуалізації систем менеджменту сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Практичне застосування елементів менеджменту налічує вже багато тисячоліть, адже будь-яка стародавня держава в процесі здійснення певних проектів застосовувала цілеспрямований вплив на колективи людей. Розвиток теорії менеджменту має еволюційний характер, окремі його частини та складові теорії можна почерпнути у релігійних вченнях, працях відомих філософів та теоретиків військової науки тощо.

Сучасна цілісна теорія менеджменту є відносно молодою наукою і налічує лиш понад сто років. Еволюція систем менеджменту відбувалася відповідно до універсального закону розвитку та соціальних, політичних, економічних, культурологічних процесів кожного етапу розвитку суспільства [6, с. 51], а також зі зміною практики менеджменту в ХХ столітті.

Управління персоналом є невід’ємною складовою частиною загальної науки управління сучасними підприємствами – менеджменту, і з цих позицій належить до соціальних наук. Започаткування науки управління персоналом було обумовлено орієнтацією суспільного виробництва не лише на матеріальні його складові, а й на людину, на удосконалення її інтелекту, творчих здібностей, культури мислення, створення матеріальних і духовних передумов для всебічного цілісного її розвитку [14, с. 7].

Суттєвий вплив на формування систем менеджменту мали наукові теорії й концепції,

які розвивали людино-центричний напрям. Роль фактора особистості визначав ключові елементи менеджменту, зростаючий вплив інтелектуальної складової людини обґрунтовував механізм прийняття управлінських рішень, постійно вдосконалював теорію мотивування, систему комунікацій тощо.

Еволюція концепцій, теорій та практики менеджменту у взаємозв’язку з управлінням персоналом та людським фактором представлено в табл. 1. Де виокремлено основні етапи, які характеризують розвиток найважливіших наукових напрямів, підходів та концепцій науки менеджменту, які спричинили зародження науки управління персоналом. Методами власного наукового дослідження в управлінні персоналом розроблено багато концепцій та теорій, які відображають відповідні етапи розвитку бізнесу, соціально-економічні умови трудових відносин, організаційної поведінки, використання творчих здібностей персоналу, формування інтелектуального потенціалу підприємств.

Узагальнюючи погляди наукових шкіл щодо ролі людини на підприємстві та в системі менеджменту зокрема, можна виокремити такі три вектори наукових досліджень як економічний, органічний та гуманістичний.

Сподвижники економічного підходу обґрунтували концепцію управління трудовими ресурсами – яка замість людини розглядала лише її функцію – працю як найбільшу цінність працівника, вимірюючи її затратами робочого часу і заробітною платою. Основоположниками цієї концепції були американські інженери Ф. Тейлор, Френк і Ліліан Гілбрети, Г. Гантт, які належали до школи наукового управління, а отже основну увагу в управлінні звертали на раціоналізацію праці. Особливостями концепції управ-

Таблиця 1

**Еволюція управління персоналом та людського фактора в системах менеджменту**

Етапи, роки	Наукові школи менеджменту	Підходи і концепції до управління персоналом	Теорії управління персоналом	Основні акценти в менеджменті	Ставлення менеджменту до персоналу	Діяльність з кадрового управління
Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва 1890–1935 рр.	Науковий менеджмент. Школа «фордизму». Класична (адміністративна) школа управління	<b>Економічний підхід</b> Концепція використання трудових ресурсів	Управління трудовими ресурсами	Виробничі технології. Нормування праці. Правила. Закони, норми. Інструкції	Байдужність до нестатків. Безпечні умови праці і можливості зростання. Висока заробітна плата за умови підвищення продуктивності праці. Врахування індивідуальних розходжень працівників	Системи дисциплінарного впливу. Програми з безпеки праці. Дослідження трудових рухів під час праці і витрат часу. Психологічне тестування і консультації

Продовження таблиці 1

Формування управління на засадах розвитку людських стосунків 1936–1955 рр.	Людських стосунків Поведінкових наук	<b>Органічний підхід</b>  Концепція управління персоналом. Концепція управління людськими ресурсами	Управління персоналом	Мотивування. Соціальна безпека	Висловлювання власних думок на протигагу думок адміністрації. Заходи соціального захисту працівників	Програми комунікацій працівників. Програми пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
Активне застосування кількісних методів із 1956 р.	Кількісного підходу Маркетингові концепції		Психологічна теорія мотивування. Теорія мотивації праці (досягнень). Теорії Х і У Теорія факторів «гігієни та мотивації»	Моделювання. Дослідження операцій	Вимоги врахування думок працівників в управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навикам)
Формування системних і ситуаційних підходів у менеджменті 1971–1985 рр.	Системного підходу. «Емпірична» школа менеджменту. Ситуаційного підходу		Теорія ЖВЗ. Теорія очікувань. Теорії справедливості	Стратегії. Комп'ютери-зація управлінських процесів. Інновації	Участь у прийнятті рішень. Удосконалення змісту праці, з метою вирішення складних завдань	Прийоми колективного менеджменту. Перегляд елементів праці, посадових обов'язків. Ротація персоналу
1986–2000 рр.	Нові підходи і теорія змін		<b>Гуманістичний підхід</b>  Концепція управління людиною	Теорії інвестування в людський капітал. Теорії часового чинника розвитку людського капіталу	Організаційні зміни. Організаційний розвиток. Само менеджмент	Перепідготовка і підвищення кваліфікації згідно вимог ринкової кон'юнктури і НТП. Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форми її використання
З початку XXI ст.	Етичний, соціально орієнтований менеджмент	Концепція інтелектуалізації систем менеджменту	Теорія управління знаннями. Теорія управління інтелектуальним капіталом	Управлінські рішення на якійсній основі (інтуїції). Зміна ідеології управління і підходів до лідерства	Партнерство. Узгодження цілей розвитку. Програми особистого та власницького зростання	Сприяння самоменеджменту. Персоніфікована та командна система мотивування. Максимізація інтелекто-комунікаційних зв'язків

Джерело: побудовано автором на основі [1; 2; 4; 6; 10; 11; 13; 14]

ління трудовими ресурсами були: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівництва; баланс між владою й відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

У кінці XIX – початку XX ст. найбільш поширеною моделлю управління була автократична модель: управління ґрунтувалося на владі пана або менеджера, авторитеті керівника. Була сильна персональна залежність кожного працівника від свого безпосереднього начальника, найбільше цінувалася виконавча дисципліна, а уся ця система в цілому ґрунтувалася на тейлоризмі.

Для прихильників органічного підходу базовими були дві концепції, зокрема, управління персоналом де людину розглядають через призму посади, а стрижнем управління вважали адміністративний механізм – принципи, методи, функції, повноваження, відповідальність. Тобто раціонально визначивши основні функції бізнесу (фінанси, маркетинг, виробництво, збут), можна обрати найоптимальніший спосіб поділу підприємства на підрозділи або робочі групи. Засновниками цієї концепції були керівник великої французької вугільної компанії А. Файоль, британець Л. Урвік, американець Г. Емерсон, німецький соціолог й економіст М. Вебер, американський вчений і урядовець Л. Г'юлік.

Другою концепцією цього підходу було управління людськими ресурсами – наголошувалось на тому, що поряд із фізіологічними (первинними) потребами кожна людина має так само вторинні (соціальні) потреби, а також потреби в самореалізації. Ефективна політика персоналу має обов'язково їх враховувати. Реалізація завдань підприємств неможлива без задоволення потреб персоналу й розвитку людей, які є джерелом збільшення їх багатства. Родоначальниками цієї концепції були американські психологи А. Маслоу (психологічна теорія мотивування), Д. Мак-Клелланд (теорія мотивації праці (досягнень), Д. Мак-Грегор описав ставлення до праці двох типів людей, які суттєво відрізняються один від одного (теорії X і Y). Відповідно до теорії X людина має вроджену огиду до праці й намагається будь-що уникнути її, тому більшість людей необхідно контролювати, скеровувати та під загрозою покарання примушувати працювати задля досягнення цілей підприємств. За теорією Y існують люди, для яких праця є джерелом задоволення, якщо така людина поділяє цілі підприємства, то контролювати її не потрібно, оскільки у неї розвинуті самоконтроль та ініціатива. Ф. Герцберг дійшов висновку про два типи факторів, що впливають на ставлення людини до праці: фактори, які не вселяють відчуття задоволення (фактори «гігієни»), – політика підприємств, тривалість робочого дня, оплата й умови праці та ін.; фактори, що породжують почуття задоволення (фактори «мотивації»), – досягнення, визнання, цікава за змістом праця, відповідальність, можливість

службового просування та ін. К. Альдерфер (теорія ЖВЗ, життєві потреби, стосунки та зростання), В. Врум (теорія очікувань) розглядали проблеми під кутом «шлях – ціль» й орієнтувались на психологію теорії вибору, яка виходить з того, що людина обирає те, що максимально відповідає суб'єктивно очікуваній нею користі. Комплексна теорія Портера – Лоурера (теорії справедливості) ґрунтується на моделі, яка враховує цінність винагород, зв'язки між явищами «зусилля – винагорода», здібності, характер, роль працівника.

Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінюванні, плануванні кар'єри персоналу.

У середині XX ст. стала панувати економічна система, яка базується на економічному примусі й матеріальному заохоченні, на мотивації. Економічна система характеризується ініціативою найбільш активних працівників. Еволюція від автократичної моделі до економічної проходила в першу чергу серед підприємств, що характеризуються високими результатами діяльності.

До середини 60-х рр. У практиці менеджменту розвинених країн склалася ситуація, при якій ні автократична, ні економічна моделі управління не могли гарантувати підприємствам успіху. Використання будь-якої з цих двох моделей управління, навпаки могло завдати підприємствам поразки в конкурентній боротьбі.

Гуманістичний підхід сформував концепцію управління людиною – згідно якої, професійні вміння, виховання і освіта є справжнім капіталом, з яким працівник вступає у виробничий процес. Стрижнем теорії інвестування в людський капітал є зв'язок між інвестиціями у людський капітал і економічним розвитком, оскільки він нагромаджується і використовується впродовж усього життя індивіда. Це припущення зумовило виникнення теорії часового чинника розвитку людського капіталу, згідно з якою питання використання часу будь-якою людиною полягає у зіставленні відпочинку і доходу: ці два елементи визначають її добробут. Отже, теорії людського капіталу задали новий напрям розвитку управлінської думки – відтепер людина більше не вважається просто чинником виробництва, вона – специфічний елемент, що постійно розвивається і має бути оцінений як справжній актив.

Особливостями цього підходу є:

– акцентування уваги на корпоративній культурі;

– вплив культурного контексту на управління персоналом.

На сучасному етапі вплив культурного контексту в управлінні персоналом підприємств з позиції гуманістичного підходу є очевидним, та має низку проявів. Зазначений підхід дозволяє інтерпретувати характер стосунків підприємств з навколишнім середовищем (коли вони здатні

не тільки адаптуватися, але і змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному уявленні про себе і свою місію).

Зауважимо, що культурологічний погляд на людські ресурси формує у керівників систему понять, що дозволяє правильно трактувати типи дій і вчинків працівників та прогнозувати відповідні організаційні ситуації. Виникає розуміння того, що основа ефективного функціонування підприємств – це не лише зміна структури, технологій, кадрового складу тощо, а й зміна цінностей, які є основою спільної діяльності працівників.

Розглядання підприємств як культурного феномену дозволяє зрозуміти, яким чином, за допомогою яких переконань, принципів, технологій і символів здійснюється спільна діяльність персоналу в організаційному середовищі. Якщо організаційний підхід в управлінні працівниками підкреслює структурну сторону підприємств, то соціально-культурний показує, як можна створювати працездатне підприємство і впливати на нього через мову, національні традиції, норми, фольклор, церемонії тощо. Якщо раніше багато кадрових менеджерів лише створювали структури і посадові інструкції, координували трудову діяльність і будували схеми мотивування працівників, то тепер вони стануть здійснювати символічні дії, спрямовані на створення і розвиток необхідної системи керівних переконань і принципів.

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

1. Зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами, концепція управління людиною, концепція управління талантами).

До головних особливостей управління людськими ресурсами належать:

- персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємств;
- акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;
- застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого середовища для делегування компетенції і відповідальності;
- спрямованість на розвиток цілісної сильної організаційної культури;
- інтеграція діяльності менеджерів з персоналом і лінійних керівників;
- системне, комплексне рішення питань управління персоналом і усіх інших стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності підприємств.

2. Розвиток руху за компетентність.

У русі за компетентність, властивому сучасному етапові розвитку управління персоналом, простежується деяке переміщення акцентів від професійної компетентності до соціальної компетентності працівників.

Соціальна компетентність працівника забезпечує можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру

його ділового спілкування та організаційної поведінки. Також дає змогу одержувати задоволення від праці, повніше втілити в життя свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації в межах та за межами підприємств, забезпечити кар'єрне зростання. Водночас для підприємств соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення їх цілей і завдань;

3. Увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);

Економічна ефективність в сфері управління персоналом означає досягнення цілей підприємств з мінімальними витратами на персонал, а соціальна ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб працівників (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її змістовність, задоволеність спілкуванням з колегами тощо).

4. Усвідомлення і підвищення значущості організаційної культури.

Сучасні менеджери розглядають організаційну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та окремих працівників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу працівників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру, щоб усі працівники підприємства розуміли і дотримувалися її.

Розвиток ринкової економіки, зміни в соціальній і політико-правовій сферах обумовили виникнення таких нових напрямків управління персоналом: стратегічний менеджмент персоналу; індивідуальне планування кар'єри менеджера; техніка кадрового регулювання; кадровий контролінг; маркетинг персоналу; управління персоналом в кризових ситуаціях та ін.

З плином часу, в умовах постіндустріальної та інформаційної економіки ці моделі управління значною мірою відходять в минуле. У стані конкурентної боротьби утверджувалися нові, динамічніші моделі управління. Основними їх рисами було поєднання економічних і моральних стимулів, колективізм і прихильність власній праці, своєму колективу та підприємству загалом. Де кожен працівник бере участь в діяльності підприємства, не лише виконуючи свої обов'язки, а й бере участь в пошуку і розробленні нових видів послуг, нових методів праці, нових соціальних технологій. Така модель сформувалася у кінці ХХ ст. в успішних підприємств розвинених країн. Її особливість у тому, що менеджмент будь-яких підприємств, зазвичай, поєднує в собі елементи усіх трьох підходів.

Водночас ефективність управління персоналом потрібно розглядати через призму зростання ролі інтелектуальної складової у як визначальної конкурентної переваги підприємств, що на пряму залежатиме від сформованої концепції інтелектуалізації систем менеджменту підприємств [12, с. 93]. Мета інтелектуалізації систем менеджменту визначається цільовими пріо-

ритетами підприємства, а саме: забезпечення конкурентоспроможності на ринку, динамічна адаптація до змінних зовнішніх умов на основі формування максимально сприятливого внутрішнього середовища для розвитку інтелектуального потенціалу, ефективного використання складових частин інтелектуального капіталу: споживчого, людського й організаційного. Враховуючи те, що конкретні функції менеджменту безпосередньо характеризують управлінський процес, і їх реалізація відбувається через загальні функції менеджменту, то до конкретних функцій інтелектуалізації систем менеджменту, а отже і управління персоналом, належатимуть такі:

1) управління знаннями, інтелектуальним капіталом, ресурсами, продуктами та інтелектуальною діяльністю;

2) формування інтелектуальної інфраструктури та управління її розвитком;

3) управління послідовними (змістовними) процесами інтелектуалізації, а саме:

– процесом трансформації загальної інформації в актуальні професійно-творчо-креативні знання персоналу (шлях від інтелектуальних ресурсів (потенціалу) до інтелектуального капіталу);

– процесом трансформації вмінь, навиків, творчих знань у функціональні фундаментальні (базові) форми інтелектуального капіталу систем менеджменту (конкретизація шляхів формування і розвитку інституційного, соціального і управлінського капіталу підприємства);

– процесом трансформації функціональних базових форм інтелектуального капіталу систем менеджменту у функціональні кінцеві форми цього капіталу (розроблення інтелектуальних категорій менеджменту, які забезпечують створення доданої цінності);

– механізмом активного зворотного впливу результатів інтелектуального виробництва підприємства (керованої системи) на інтелектуалізацію системи менеджменту.

Відповідно, завданням процесу інтелектуалізації систем менеджменту є формування творчо-емоційного та соціально-економічного внутрішнього середовища підприємства. У якому за найсприятливіших умов для інтелектуально обдарованих людей здійснюються послідовні трансформації: «інтелектуальні ресурси → інтелектуальний потенціал → інтелектуальний капітал → інтелектуальна власність». Водночас сам процес менеджменту персоналу має бути орієнтованим на особистостей, їх фінансову, морально-психологічну та емоційно-духовну мотивацію, справедливий розподіл економічних результатів діяльності підприємства.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Управління персоналом є невіддільною складовою частиною загальної науки управління сучасними підприємствами – менеджменту, і з цих позицій належить до соціальних наук. Суттєвий вплив на формування систем менеджменту підприємств мають наукові теорії й концепції, які розвивають людино-центричний напрям. Сьогодні роль фактора особистості та інтелектуального капіталу визначають напрями формування ключових елементів менеджменту, є передумовою обґрунтування зміни системи організування праці та винагороди в управлінні персоналом. У подальших дослідженнях на підставі викладеного варто розробити концептуальний та методичний підходи до формування механізмів мотивування інтелектуальних підприємств та економічного оцінювання й аналізування процесів інтелектуалізації персоналу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. / М. Армстронг; под ред. С. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Балабанова Л. Управління персоналом: [підручник] / Л. Балабанова, О. Сердак. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
3. Богиня Д. Основи економіки праці / Д. Богиня, О. Грішнова. – К.: Знання-Прес, 2000. – 313 с.
4. Воронкова В. Управління людськими ресурсами: філософські засади: [навч. посібник] / В. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.
5. Гриньова В. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: [монографія] / В. Гриньова, І. Грузіна. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 300 с.
6. Захарчин Г. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: [монографія] / Г. Захарчин. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 348 с.
7. Колот А. Індивідуалізація особистості та формування індивідуалізованого суспільства як феномени сучасності: наслідки та уроки / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 2. – С. 3–10.
8. Колот А. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумова збереження та розвитку людського капіталу / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 8. – С. 19–22.
9. Колпаков В. Стратегический кадровый менеджмент: [учеб. пособие] / В. Колпаков, Г. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
10. Кузьмін О. Основи менеджменту: [підручник] / О. Кузьмін, О. Мельник. – 2-ге вид., випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
11. Радіонова І. Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал економіки: розмежування понять і явищ / І. Радіонова, В. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10 (124). – С. 56–66.

- 
12. Ситник Й. Теоретико-методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємств: [монографія] / Й. Ситник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 248 с.
13. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
14. Хміль Ф. Управління персоналом: [підручник для студ. вищ. навч. закл.] / Ф. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 448 с.