ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.101.262

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.60-24>**Лисак В.Ю.**кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
*Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка***Семендяк В.М.**кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту
*Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка***Lisak Volodymyr**Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management
*Kamyanets-Podilsky National University
named after Ivan Ogienko***Semendyak Vadim**Candidate of Economic Sciences, Senior Instructor at Department of Management
*Kamyanets-Podilsky National University
named after Ivan Ogienko*

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇХНЯ РОЛЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Еволюція концепцій управління персоналом та їхня роль у системі менеджменту. У статті проведено дослідження еволюції розвитку економічної думки щодо ролі та місця людини в економічному житті суспільства загалом та окремого господарюючого об'єкта зокрема. Вивчено та систематизовано концепції управління персоналом від початку двадцятого століття і до наших днів. Проаналізовано хронологію зародження концепції, вивчено наукові погляди представників тієї чи іншої концепції. Виявлено тип підходу концепцій до суспільного виробництва. З'ясовано суть, основні ознаки концепції та ролі працівника у процесі виробництва. Проаналізовано вітчизняну та зарубіжну літературу щодо зародження та розвитку найпрогресивнішої концепції, яка стосується управління персоналом, нині нею є концепція людського капіталу. Вивчено її основні положення та процес адаптації і реалізації в сучасних економічних умовах на теренах нашої держави.

Ключові слова: людський капітал, персонал, управління персоналом, концепція людського капіталу, інвестиції в людський капітал.

Лысак В.Ю., Семендяк В.М. Эволюция концепций управления персоналом и их роль в системе менеджмента. В статье проведено исследование эволюции развития экономической мысли о роли и месте человека в экономической жизни общества в целом и отдельного хозяйствующего объекта в частности. Изучены и систематизированы концепции управления персоналом с начала двадцатого века и до наших дней. Проанализирована хронология зарождения концепции, изучены научные взгляды представителей той или иной концепции. Выявлен тип подхода концепций к общественному производству. Выяснены сущность, основные признаки концепции и роли работника в процессе производства. Проанализирована отечественная и зарубежная литература по зарождению и развитию прогрессивной концепции, которая касается управления персоналом, на сегодняшний день ею является концепция человеческого капитала. Изучены ее основные положения и процесс их адаптации и реализации в современных экономических условиях на территории нашего государства.

Ключевые слова: человеческий капитал, персонал, управление персоналом, концепция человеческого капитала, инвестиции в человеческий капитал.

Lisak Volodymyr, Semendyak Vadim. Evolution of personnel management concepts and their role in the management system. In modern economic conditions, economic transformation and constant change. The application of progressive concepts of personnel management is becoming increasingly important in the management system.

However, the application of the new is not possible without studying the generalization and systematization of existing experience. The relevance of the article is to conduct a retrospective analysis of existing concepts of personnel management and the possibility of their adaptation and application in the modern management system. The article examines and evolves the development of economic thought about the role and place of man in the economic life of society as a whole and the individual economic object in particular. The concepts of personnel management that emerged in the early twentieth century and to this day are studied and systematized. The chronology of the origin of the concept is analyzed, the scientific views of the representatives of one or another concept are studied. The type of approach of concepts to social production is revealed. The essence, main features of the concepts and the role of the employee in the production process are clarified. The study identified common and distinctive features that characterize each of the concepts of personnel management. Research has shown that the transition from one concept to another has taken place consistently rather than abruptly with the development of management science and approaches to management as an organization in general and personnel management in particular have changed. If at the beginning of the conception of man was perceived as an addition to machinery over time, scientists have concluded that it is necessary to take into account the psychological characteristics of each employee and his willingness to work to achieve a common result. With the development of scientific and technological progress, the requirements for employees of their personal quality characteristics grew. Simple execution of the set tasks became insufficient. Against this background, the concept of human capital was born, which became widespread among foreign scientists. The domestic and foreign literature on the origin and development of the most progressive concept related to personnel management to date is the concept of human capital. Its main provisions and the process of their adaptation and implementation in modern economic conditions in our country have been studied.

Key words: human capital, personnel, personnel management, concept of human capital, investments in human capital.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток економіки та інноваційні зміни, які відбуваються в суспільстві, вимагають абсолютно нового бачення та розуміння ролі людини в процесі виробництва та суспільних відносин. Ці питання останнім часом хвилюють не тільки науковців, але й менеджерів які працюють безпосередньо на виробництві. Тому виникає необхідність як вивчення, адаптації та застосування наявних концепцій управління персоналом, так і розроблення нових концептуальних положень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема ролі і місця людини в суспільному виробництві не одне десятиліття привертає увагу як зарубіжних, так і вітчизняних учених. У цій галузі знань з'явилися цілі наукові школи, погляди яких є багатограними та заслуговують на вивчення. Концептуальні засади теорій та концепцій управління персоналом можна знайти у працях таких учених, як: В.П. Антонюк [1], Д.П. Богиня [2], О.М. Бородин [3], О.А. Грішнова [4], О.М. Головінов [5], С.Г. Климо [6], А.В. Короковський [7], Є.М. Лібанова [8], Г.В. Назарова [9], Ф.І. Хміль [10], А.А. Хачатурян [11], Ю.Г. Одегов [13], Т.А. Комісарова [14], Л. Вальрас [17], Г. Десслер [18], П. Друкер [19], Дж. Кендрік [20], К. Кларк [21], К. Маркс [22], К. Менгер [23], В. Петті, Д. Рикардо, А. Сміт [24], Л. Туроу [25], С. Фішер [26], Т. Шульц [27] та інші.

Формулювання завдання дослідження. Вивченням як теоретичних, так і практичних аспектів у галузі управління персоналом приділялася значна увага повсякчас. Однак доволі актуальним це питання на теренах нашої держави стало після зміни суспільно-політичного ладу та з отриманням Україною незалежності. Методи управління, які використовувалися до цього в ринковій економіці, втратили свою актуальність. Вітчизняних учених та менеджерів усе більше почали цікавити зарубіжні теорії та концепції управління персоналом. Останнім часом з'явилося чимало підходів та концепцій щодо місця та ролі людини в суспільному виробництві. В останній третині ХХ ст. увагу вчених привернули теорії управління людьми на виробництві, що привело до формування різноманітних концепцій управління

персоналом. Отже, метою нашого дослідження є аналіз еволюції розвитку, систематизація та узагальнення основних положень та підходів до трактування сутності концепцій, які стосуються управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. Аналіз літературних джерел показав, що протягом тривалого часу науковців цікавило питання ставлення до людського фактору в процесі суспільних відносин та виробництва. Все це сприяло розробленню, узагальненню та систематизації теоретичного матеріалу, а також набутого практичного досвіду та концепції і теорії управління персоналом.

Провівши дослідження наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних учених, які займалися проблемами управління персоналом як на макро-, так і на мікрорівні, можна стверджувати про існування чималої кількості теорій. Однак, на нашу думку, серед них можна виділити п'ять основних концепцій, у яких розкрито роль персоналу в процесі управління.

Під час розвитку економічних відносин ці концепції змінювалися, удосконалювалися, відбувався перехід від однієї до іншої (табл. 1).

Першою науковою концепцією, яка підлягала науковому обґрунтування та набула широкої популярності в кінці ХІХ ст. і початку ХХ ст., була концепція використання трудових ресурсів (labor resources use). Основоположниками її стали американські інженери Фредрік-Вінслоу Тейлор (1856–1915) та подружжя Гілберт, які були яскравими представниками наукової школи управління.

Основні постулати даної концепції полягали в тому, що на працівника був обмежений погляд, його роль сприймалась тільки з огляду на функції, які він може виконувати в процесі виробництва, а центральне місце займала праця найманого робітника, вимірником якої були затрати робочого часу і рівень заробітної плати.

Згідно з цією концепцією людина вважалася придатком до машинного обладнання і самим незначним ресурсом підприємства (на відміну від матеріальних чи фінансових ресурсів). На підприємствах того часу здійснювався лише облік працівників, подібно до того, як проводився облік інших матеріальних ресурсів підприємства [2, с. 8].

Таблиця 1

Хронологія зародження та розвитку концепцій управління персоналом

Хронологія виникнення та розквіту	Науковці які займалися цією проблематикою	Назва	Підхід, який переважав	Концептуальні основи
Кінець XIX – початок XX ст.	Фредрік-Вінслоу Тейлор (1856–1915), Френк Гілбрет (1868–1924), Ліліан Гілбрет (1878–1972), Генрі Гант (1861–1919)	Концепція використання трудових ресурсів (labor resources use).	Технократичний	Працівник розглядався без врахування особистісних якісних характеристик, як додаток до обладнання.
20-ті роки XX ст.	Анрі Фаойль (1841–1925), Ліндалл Урвік (1891–1983), Гаррінгтон Емерсон (1853–1931), Макс Вебер (1864–1920)	Концепція управління персоналом (personnel managment)	Економічний	Управління працівником здійснювалось адміністративними методами спираючись на займану посаду.
30-50-ті роки XX ст.	Мері-Паркер Фол лет (1868–1933), Елтон Мейо (1880–1949), Гуго Мюнстерберг (1863–1916)	Концепція школи людських відносин	Гуманістичний технократизм	Працівника мають відчувати себе потрібними та корисними для організації. В залежності від посади яку обіймає.
70-ті роки XX ст.	А. Маслоу (1908–1970), Ф. Герцберг, Д. Макгрегор (1906–1964)	Концепція управління людськими ресурсами (HR – human resource)	Гуманістичний технократизм	Людина стала в центрі виробництва, розглядалась як цінний виробничий ресурс та соціальна основа.
90-ті роки XX ст.	Т. Шульц, Г. Беккер, Джон Кендрик	Концепція людського капіталу	Гуманістичний	Кожен працівник володіє певним набором якісних характеристик, що формують його капітал у процесі виробництва який здатний накопичуватись.

Яскравим представником цієї концепції вважається Ф. Тейлор, який сприймав працівника лише як додаток до машинного обладнання без урахування будь-яких особистісних характеристик.

Розквіт концепції управління трудовими ресурсами також пов'язаний зі впровадженням Генрі Фордом в 1914 році конвеєрної системи виробництва на своєму найкрупнішому заводі в Дерборні. Керівництво компанії з пересторогою відносилося до працівників: ті були всього лише «взаємозамінними деталями». Робочих жорстко контролювали, не дозволяючи їм відійти від чинних стандартів. Але в міру прискорення НТП стандартизація праці стала дуже затратною через різноманіття трудових операцій. Спроба вирішити цю проблему тільки організаційними методами, наприклад за допомогою геніального винаходу – конвеєра, не принесла очікуваних результатів через монотонність праці [3, с. 18].

Ми дотримуємося думки, що розроблені та запропоновані Ф. Тейлором та його соратниками основні положення відповідали тогочасним вимогам, були актуальними та зробили неабиякий внесок у розвиток управлінської науки в сфері управління персоналом. Саме завдяки їхнім зусиллям в процесі управління стали широко застосовуватися методи ергономіки, наукової організації праці, які сприяли економії робочого часу та підвищенню продуктивності роботи працівників.

Починаючи з 20-х років XX ст. управляючий великої французької вугільної компанії Анрі Фаойль (1841–1925), британський консультант з питань управління Ліндалл Урвік (1891–1983), американський дослідник і практик менеджменту Гаррінгтон Емерсон (1853–1931), американський вчений і урядовець Лютер Г'юлік (1892–1978),

німецький соціолог Макс Вебер (1864–1920) та інші розробили та запропонували концепцію управління персоналом (personnel managment). Всі вони були представниками класичної або адміністративної школи менеджменту, яка набула широкого розповсюдження на той час.

Основою її стала теорія бюрократичної організації, в якій людина розглядається через її роль – посаду. В цих умовах управління здійснювалось через адміністративні механізми: принципи, методи, повноваження, функції. Ця концепція отримала розвиток з 30-х років XX ст., хоча багато її ідей виникли ще на початку XX ст. і навіть раніше. Довгий час вони розвивались у межах різноманітних наук, пов'язаних з виробництвом і діяльністю в основному комерційних та державних організацій.

На погляд дослідників та прибічників цієї концепції, якщо раціонально визначити основні функції бізнесу (фінанси, виробництво й маркетинг), можна вибрати найоптимальніший спосіб поділу організації на підрозділи або робочі групи. Тобто розробити дієву структуру організації, яка б забезпечувала її нормальне функціонування. За переконанням прихильників цієї школи, яку називають ще адміністративною, для забезпечення нормальної діяльності організації слід чітко регламентувати міжособистісні і міжгрупові відносини і відносини між рівнями відповідальності. Основною функцією керівника підприємства А. Фаойль вважав адміністративну, оскільки «керувати – означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати». Основні відмінності концепції управління персоналом від концепції управління трудовими ресурсами полягають у тому, що типовий стиль керівництва в межах нового підходу більшою мірою зорієнтований на людину,

при цьому отримують розвиток принципи колективізму в роботі, співробітники починають залучатися до процесу прийняття рішень, в організації праці широко застосовується груповий підхід. У межах цієї концепції людина стає таким же важливим ресурсом виробництва, як фінансові, матеріальні та інші види ресурсів [11, с. 9].

У 30-50-ті роки ХХ ст. набула широкого розповсюдження концепція школи людських відносин, представниками якої були американський психолог Мері-Паркер Фоллет (1868–1933), американський соціолог і психолог Елтон Мейо (1880–1949) і німецький психолог Гуго Мюнстерберг (1863–1916). Основні постулати полягали в застосуванні прийомів управління людськими відносинами шляхом ефективних дій безпосередніх керівників, консультацій із працівниками і надання їм широких можливостей для спілкування у процесі праці.

Значний крок у розумінні людських проблем сформувався завдяки дослідженням Е. Мейо, саме його називають засновником руху за розвиток людських відносин. Він провів низку досліджень на заводах Western electric company у 1927–1932 рр. в м. Хоутон (США), метою яких було перевірити твердження Ф. В. Тейлора, що продуктивність праці залежить від зовнішніх умов. Дослідження мало визначити вплив освітлення на працівників і їхню продуктивність.

Вплив хоутонських досліджень, які провів Мейо, на теорію та практику управління і на академічну науку був величезним. Саме завдяки цим дослідженням відбулося більш повне усвідомлення й розуміння «людського фактора» в управлінні виробництвом.

Провівши аналіз основних положень концепції школи людських відносин, можна побачити, що вони стали основою принципів та положень, які закладені в наступній концепції людських ресурсів.

Наступною концепцією, яка розглядалася науковцями, стала концепція «управління людськими ресурсами» (HR – human resource) Основні положення з'явилися 1970-х рр., вони пов'язані з іменами А. Маслоу, Ф. Херцберга, Д. МакГрегора і розглядають людину не з погляду посади (елемента структури), а як невідновлюваний ресурс, як елемент соціальної організації, органічно поєднаний трьома основними компонентами: трудовою функцією, соціальними відносинами і станом працівника. Зміна підходу пов'язана з переосмисленням ролі і місця людини у виробничій діяльності в епоху науково-технічного прогресу і відношенням до нього не тільки як до фактору виробництва, але і як до особистості з притаманними їй інтересами, мотивацією, психологією, цінностями [13 с. 20].

А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакГрегор і багато інших дослідників намагались відповісти на питання про можливість зміни бюрократичних форм організацій таким чином, щоб вони більшою мірою враховували як

потреби, так і можливості людини. Висновок, до якого прийшли спеціалісти, полягає в тому, що можливості персоналу не мають обмежуватись вимогами дотримання інструкцій, оскільки більшість працівників здатні до розширення сфери своєї відповідальності [14, с. 22].

З початку свого зародження концепція управління людськими ресурсами викликає великий інтерес як у науковців, що займаються розглядом проблем на теоретичному рівні, так і в управлінців-практиків. Перші часто піддають сумніву застосування цієї моделі з практичної і моральної точок зору, а останні, познайомившись з окремими аспектами концепції, намагаються перевірити їх на практиці, керуючись при цьому цілою низкою причин.

Едвард В. Бак в Ельському центрі праці та управління ще в 1958 році стверджував, що люди в організації – це такі ж ресурси, як гроші чи матеріальні активи. При цьому він не тільки не зменшував роль персоналу, але й, навпаки, підкреслював важливість людського фактору.

У 90-х роках 20-го століття на пострадянському просторі набула широкого розповсюдження концепція людського капіталу, в центрі якої стояла людина з набутими вміннями, знаннями, досвідом роботи, здоров'ям.

Ще послідовник Платона Аристотель розглядав різноманітні природні здібності людей, передусім знання, розуміння, досвід. Він стверджував, що «знання і розуміння більше належать мистецтву, ніж досвіду ... хто володіє якимось мистецтвом, мудріший за тих, хто має досвід, бо мудрість у кожного більше залежить від знання, і це тому, що перші знають причину, а другі – ні» [15, с. 66–69].

Як зазначив американський дослідник Дж. Грейсон, саме людський капітал, а не заводи, устаткування і виробничі запаси, є квінтесенцією конкурентоспроможності, економічного зростання й ефективності. Розвиваючи цю думку, вчений констатує, що вже пора навчитися визначати вартість цього багатства, що сам факт його оцінки сприятиме зміні загальноприйнятих поглядів на суспільство, яке, якщо не зуміє усвідомлено вкладати капітал у розвиток людини, відстане від інших [9, с. 9].

Висновки. У результаті проведених досліджень можна дійти висновку, що наука управління не стоїть на місці. З розвитком суспільних відносин та економіки ставлення до працівника постійно змінювалось. Саме вивчення хронології зародження та розвитку концепцій управління персоналом дасть можливість менеджерам зрозуміти та застосувати у своїй практичній діяльності ті чи інші положення цих концепцій, що допоможе досягти кращих результатів. Всі концепції та теорії заслуговують на увагу, вони були передовими та актуальними в свій час. Оскільки система управління персоналом, яку використовують вітчизняні менеджери, є недосконалою, вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду є необхідним.

Список використаних джерел:

1. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку : монографія Донецьк : НАН України. Ін-т економіки пром-сті, 2007. 348 с.
2. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. Київ : Знання-Прес, 2001. 313 с.
3. Бородин О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, перспективи розвитку : монографія. Київ : Ін-т агр. економіки УААН, 2003. 274 с.
4. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
5. Головінов О.М. Людський капітал у системі виробничих відносин : монографія Донецьк : Дон ДУЕТ, 2004. 161 с.
6. Климко С.Г., Пригода В.М., Сизоненко В.О. Людський капітал: світовий досвід і Україна. Київ : Основа, 2006. 224 с.

7. Коровський А.В. Еволюція людського фактора економіки та проблеми його формування: монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 184 с.
8. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір : [колективна монографія]. За ред. Е.М. Лібанової. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. 316 с.
9. Назарова Г.В., Гавкалова Н.Л., Макарова Н.С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 240 с.
10. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ. : Академвидав, 2006. 488 с.
11. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации : Стратегические основы. Москва : Издательство ЛКИ, 2008. 272 с.
12. McClelland D. Power: The Inner Experience. N.Y. : Irvington, 1975.
13. Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2009. 1056 с.
14. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. Москва : Дело, 2002. 312 с.
15. Платон. Держава Платон : пер. з давньогрецької та коментарі Д. Коваль. Київ : Основи, 2000. 355 с.
16. Аристотель. Метафізика. Москва : Наука, 1980. Т. 1. С. 119.
17. Walras L. Element of Pure Economics Walras L. Homewood, 1954. 48 p.
18. Десслер Г. Управление персоналом. Москва : Изд-во Бинум, 1997. 432 с.
19. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2000. 272 с.
20. Кендрик Дж. Совокупный капитал США и его формирование. Москва : Прогресс, 1978 275 с.
21. Кларк Д.Б. Распределение богатства. Москва : Гелиос АРВ, 2000. 367 с.
22. Маркс К., Энгельс Ф. Избранные произведения. Москва : Политиздат, 1955. 516 с.
23. Менгер К. Избранные работы. Москва : Территория будущего, 2005. С. 289–450.
24. Петти В., Смит А., Риккардо Д. Антология экономической классики. Москва : Эконом Ключ, 1995. 476 с.
25. Thurov L. Investment in Human Capital. Belmont, 1970. P. 214.
26. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. Москва : Дело, 1998. 864 с.
27. Schultz T. Investment in people: the Economics of Population Quality / Schultz T. M., 1981. 340 с.

References:

1. Antonjuk V.P. (2007) Formuvannja ta vykorystannja ljuds'kogho kapitalu v Ukrajin: social'no-ekonomichna ocinka ta zabezpechennja rozvytku [Formation and use of human capital in Ukraine: socio-economic assessment and development]: monohrafiya. Doneck: NAN Ukrainy. In-t ekonomiky prom-sti, 348 s.
2. Boghynja D.P., Ghrishnova O.A. (2001) Osnovy ekonomiky praci [Fundamentals of labor economics]. Kyjiv: Znan-nja-Pres, 313 s.
3. Borodina O.M. (2003) Ljuds'kyj kapital na seli: naukovy osnovy, stan, perspektyvy rozvytku [Human capital in the coun-try: scientific foundations, status, prospects for development]: monohrafiya. Kyjiv: In-t aghr. ekonomiky UAAN, 274 s.
4. Ghrishnova O.A. (2001) Ljuds'kyj kapital: formuvannja v systemi osvity i profesijnoji pidghotovky [Human capital: formation in the system of education and training]. Kyjiv: T-vo «Znannya», KOO, 254 s.
5. Gholovinov O.M. (2004) Ljuds'kyj kapital u systemi vyrobnychkh vidnosyn [Human capital in the system of produc-tion relations]: monohrafiya. Doneck: Don DUET, 161 s.
6. Klymko S.Gh. Pryghoda V.M., Syzonenko V.O. (2006) Ljuds'kyj kapital: svitovyj dosvid i Ukraina [Human capital: world experience and Ukraine]. Kyjiv: Osnova, 224 s.
7. Korovs'kyj A.V. (2004) Evoljucija ljuds'kogho faktora ekonomiky ta problemy jogho formuvannja: monohrafiya [Evo-lution of the human factor of economy and problems of its formation]. Kyjiv: KNEU, 184 s.
8. Ljuds'kyj rozvytok v Ukrajin: innovacijnyj vymir: [kolektyvna monohrafiya] / Za red. E.M. Libanovoji [Human deve-lopment in Ukraine: the innovation dimension]. Kyjiv: In-t demohrafiyi ta social'nykh doslidzenj NAN Ukrainy, 2008. 316 s.
9. Nazarova Gh.V., Ghavkalova N.L., Makarova N.S. (2006) Formuvannja ta rozvytok ljuds'kogho kapitalu korpora-tyvnykh pidpryemstv [Formation and development of human capital of corporate enterprises]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 240 s.
10. Khmilj F.I. (2006) Upravlinnja personalom: pidruchnyk [dlja stud. vyssh. navch. zakl.] / F.I. Khmilj [Personnel manage-ment]. Kyjiv: Akademvydav, 488 s.
11. Khachaturjan A.A. (2008) Upravlenje chelovecheskymy resursamy v byznes-organyzacyy: Strategicheskyye osnovy. Moskva: Yzdatelstvo LKY, 272 s.
12. McClelland D. (1975) Power: The Inner Experience. N.Y.: Irvington.
13. Odeghov Ju.Gh. (2009) Ekonomika personala [Personnel economics]. Moskva: Yzdatelstvo «Alfa-Press», 1056 s.
14. Komysarova T.A. (2002) Upravlenje chelovecheskymy resursamy [Human resource management]. Moskva: Delo, 312 s.
15. Platon. Derzhava / Platon: per. z davnjoghrec'koji ta komentari D. Kovalj [State]. Kyjiv: Osnovy, 2000. 355 s.
16. Arystotelj. Metafyzika [Metaphysics]. Moskva: Nauka, 1980. T. 1. S. 119.
17. Walras L. Element of Pure Economics / Walras L. Homewood, 1954. 48 p.
18. Dessler Gh. (1997) Upravlenje personalom [Personnel management]. Moskva: Yzd-vo Bynom, 432 s.
19. Druker P. (2000) Zadachy menedzhmenta v KhKhI veke [Management tasks in the XXI century]. Moskva: Yzdatels'kyj dom «Viljams», 272 s.
20. Kendryk Dzh. (1978) Sovokupnyj kapytal SShA y eghe formyrovanye [Aggregate capital of the United States and its formation]. Moskva: Proghress, 275 s.
21. Klark D.B. (2000) Raspredelenje boghatstva [Distribution of wealth]. Moskva: Ghelyos APB, 367 s.
22. Marks K., Engheljs F. (1955) Yzbrannyye proyzvedenija [Selected works]. Moskva: Polytyzdat, 516 s.
23. Mengher K. (2005) Yzbrannyye raboty [Selected works]. Moskva: Terrytoryja budushhegho, s. 289–450.
24. Petty V., Smyt A., Rykkardo D. (1995) Antologhyja ekonomycheskoj klasyky [An anthology of economic classics]. Moskva: Ekonom Kljuch, 476 s.
25. Thurov L. (1970) Investment in Human Capital. Belmont, R. 214.
26. Fysher S., Dornbush R., Shmalenzy R. (1998) Ekonomika [Economy]. Moskva: Delo, 864 s.
27. Schultz T. (1981) Investment in people: the Economics of Population Quality. M., 340 s.