

# ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО – КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 65.658

## ФОРМАЛІЗАЦІЯ ДІЙ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Бардась А.В., д.е.н.

Бойченко М.В., к.е.н.

Дудник А.В.

*ДВНЗ «Національний гірничий університет»*

У статті розглянуто питання формалізації дій менеджерів, які дозволяють приймати успішні та результативні рішення на різних етапах управлінського циклу. Проведено аналіз публікацій вітчизняних та закордонних вчених з питань, що пов'язані з оцінкою ефективності робочим керівників. Запропоновано розглядати управлінський процес з позиції категорій менеджменту, ретельно досліджено ситуаційні фактори на прикладі конкретних організацій. Визначено зв'язок між зміною технологічних укладів суспільства та домінуючими підходами до управління. Описано зміст дій керівників на окремих стадіях управлінського циклу, визначено зв'язок між стадіями управлінського циклу та управлінськими процедурами.

**Ключові слова:** менеджмент, управлінський цикл, людський капітал

In the article a problem of formalization of managerial activities, which helps to make sufficient and effective decisions at different stages of the managerial cycle has been discussed. The authors have analyzed a number of scientific works written by Ukrainian and foreign scholars and devoted to performance appraisal of managerial staff. It is proposed to consider the managerial cycle as category of management with detail study of situational factors in group of selected firms. The correlation between the change of technological stages and dominant managerial approaches has been determined. The essence of managerial performance at the each stage of the managerial cycle has been described and determined the correlation between managerial stages and managerial procedures.

**Key words:** management, managerial cycle, human capital

**Актуальність проблеми.** Сучасний розвиток суспільства в Україні супроводжується поступовим відходом від періоду «стихійності» у

© Бардась А.В., д.е.н., Бойченко М.В., к.е.н., Дудник А.В., 2013

підприємницькій діяльності та структуруванням прав власності та систематизацією підходів до управління як окремими підсистемами, так й організацій в цілому. Причинами цього є накопичення досвіду управлінської та підприємницької діяльності так званими «стейкхолдерами» - зацікавленими особами, до числа яких входять власники бізнесу, наймані менеджери та науковці, а також поступова глобалізація бізнес-процесів та початок інтеграції України до спільного європейського простору. Варто відзначити, що в Україні склався істотний розрив між великим бізнесом, який доволі успішно та широко впроваджує практики, апробовані у провідних американських, європейських і, рідше, японських компаніях, та малим й середнім бізнесом, де діяльність керівників значною мірою базується на їхньому особистому досвіді. В умовах посилення конкуренції на внутрішньому ринку з боку східних та західних конкурентів стає важливою конкретизація основних функцій менеджерів, які дозволяють приймати успішні та результативні рішення. Саме з позицій результативності та ефективності управління людським капіталом, як критеріїв конкурентоспроможності комерційної організації, нами пропонується розглянути актуальні питання конкретизації дій керівників на різних стадіях управлінського процесу.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Відомо, що сфера управління є однією з найбільш досліджуваних протягом принаймні останніх п'ятдесяти років. Тим не менш саме тут залишається чи не найбільше білих плям, що пояснюється складністю впливу соціокультурних економічних умов на діяльність керівників. Діяльність керівників розглядалася з багатьох позицій: так, у російських авторів Слонової Н., Корсакової Ю., Фокиної Т. [1], основний акцент зроблено на формуванні менеджерами організаційної культури та оцінку її впливу на діяльність об'єкту адміністративного управління. У роботі українського вченого Володимира Яцури [2] приділена увага взаємодії соціальних та економічних аспектів у функціонування організацій, що значною мірою залежить від здатності керівництва узгоджувати між собою соціальні та економічні інтереси учасників організаційного процесу.

У статті Дядичева В.В. та Чуніхіної К.В. [3] питання результативності управління розглядаються з позицій визначення основних принципів,

форм та складових конкурентоспроможності персоналу підприємства. Проаналізовано вимоги до ділових, кваліфікаційних і особистісних якостей конкурентоспроможного персоналу, але не виокремлено компетентнісних вимог до менеджерів організації з урахуванням тих функцій, які на них покладаються в процесі виконання управлінської діяльності.

У роботі польських дослідників організаційного клімату та корпоративної культури Гжегожа Вудажевського та Влодзімежа Вудажевського [4] обговорено вплив таких складових організаційного процесу як посадові інструкції, організаційні цілі та організаційні завдання на ефективність діяльності організації. Але при цьому не приділено достатньої уваги визначенню універсальних задач, які притаманні усім керівникам при виконанні ними посадових обов'язків.

В. Шаповал [5] розглядає у своїй роботі менеджмент організації та формування ним конкурентних переваг як еволюцію ставлення до людського капіталу в організаціях в історичному аспекті, приділяючи особливу увагу питанням мотивації персоналу та пошуку шляхів підвищення ефективності використання людських ресурсів в історичному контексті.

У дослідженні конкурентоспроможності компаній російської дослідниці Владикіної Л.Б. [6] підкреслено значення людського капіталу та швидкості його розвитку для успішності компаній. Відзначено, що важливою умовою успішності персоналу організації є визначення кваліфікації та компетентності працівників, у тому числі й управлінських.

Ситник Н.І. [7] у своїй статті також розглядає людський і соціальний капітали організації як основу конкурентоспроможності її людських ресурсів. Серед факторів впливу на конкурентоспроможність людського ресурсу тут визначаються наступні: HR-стратегія, створення внутрішньо-організаційного середовища, що сприяє обміну знаннями, розвитку соціальних мереж, залученості персоналу, взаємодопомозі і синергізму.

У працях [8, 9] відзначено важливість формування компетентнісного підходу при розвитку персоналу організації, зокрема й шляхом його навчання, але не визначено конкретних складових управлінського процесу.

Різноманітність поглядів дослідників на процес управління організації та поява нових вимог до керівників в епоху цифрових технологій та

глобальної конкуренції роблять актуальним дослідження питання щодо формалізації дій керівників як результату процесу управління, тобто визначення змісту їхніх дій при результативному виконанні конкретних управлінських процедур.

**Метою роботи** є формалізація дій керівників організації на різних етапах управлінського циклу, яка розглядається з позицій оцінки результативності виконання окремих стадій управлінського циклу всередині організації.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Управлінська діяльність завжди спрямована на досягнення кінцевої мети і передбачає вплив на людей задля її досягнення, проте як сама мета, так і засоби впливу можуть суттєво різнитися між собою. Вплив менеджерів базується на наукових знаннях про навколишній світ та на особистому досвіді управлінця, реалізуючись у вигляді управлінських рішень, створенні нових управлінських підходів та удосконаленні існуючих концепцій на основі застосування методологічних, загальних та спеціальних функцій менеджменту. Так, в центрі уваги перших дослідників теорії управління – Ф. Тейлора, Ф. Гілбрета, Г. Форда – знаходилися методологічні функції менеджменту (зокрема, описова та аналітична), за допомогою яких визначався зміст виконуваної роботи та послідовність робочих операцій, а основною ідеєю представників наступної, «класичної» школи управління стало визначення видів управлінських завдань (загальних функцій менеджменту) та розробка рекомендацій щодо побудови організаційних структур. Для керівників початку минулого століття (як і для деяких їх сучасників) підтримання власного високого статусу було важливішим за успіх організації, а серед методів менеджменту першочергове значення відводилося економічному заохоченню працівників. Це певною мірою було відображенням суспільних настанов та уявлень про економічні взаємини, оскільки управлінський процес значною мірою визначається існуючими виробничими відносинами та панівним технологічним укладом. Якщо у Давньому Світі люди розглядалися як засоби праці, то в феодальних суспільствах – вже як своєрідний природний ресурс; промислова революція робить своїм ідеалом «кваліфікованого робітника» - особу зі спеціальними технічними навичками, яка здатна виконувати складну ро-

боту та отримує за це високу винагороду. Саме з появою «кваліфікованих робітників» співпадає у часі виникнення класу «найманих управлінців» чи менеджерів, й саме цей клас переживає зараз складні часи, по мірі того, як глобалізація та науково-технічний прогрес знищують традиційні для індустріальної доби великі колективи та ієрархічні організації, а бюрократизація поступається місцем інформатизації та електронному документообігу. Проте, не залежно від того, хто працює на вашому підприємстві – робітники чи роботизований конвеєр, є і буде існувати потреба у визначенні результатів діяльності організації, способів їх досягнення та контролю виконання. Розглядаючи управлінський процес з позиції категорій менеджменту (під терміном «категорія» ми будемо розуміти поняття, яке відображає універсальні властивості суспільно-економічних явищ та загальні закономірності розвитку соціотехнічних систем), ми повинні детальніше ознайомитися з ситуаційними факторами або внутрішніми змінними організації. Внутрішні змінні отримали свою назву через те, що вони впливають на внутрішню діяльність організації та є результатом управлінських рішень керівництва фірми. До числа таких ситуаційних факторів всередині організації традиційно відносять місію, цілі організації, задачі організації та структуру організації, технологію та персонал [10].

Якщо процес управління є діяльністю об'єднаних суб'єктів управління, спрямованою на досягнення певної мети шляхом виконання певних функцій із застосуванням відповідних методів та дотриманням принципів управління, то у більш широкому розумінні управлінській процес має бути спрямований на виконання місії організації. Місія організації – це головна мета її діяльності, пов'язана із задоволенням деякої потреби, яка існує поза межами організації та є причиною її існування [10]. Наприклад, місія Wal-Mart зводиться до наступного твердження: «Ми заощаджуємо людям гроші і тому вони можуть жити краще» [12].

Місія організації деталізується у наборі організаційних цілей – так, у випадку з Wal-Mart, здатність «заощаджувати» та «допомагати людям жити краще» може бути досягнута лише за умови прибутковості операцій, високого рівня послуг та наявності надійних постачальників.



Якщо місія розробляється на тривалий період (часом це десятки років), то організаційні цілі змінюються швидше, тому вони мають бути більш конкретизованими та більш прив'язаними до потреб самої компанії. Прибутковість, рентабельність продажів, зменшення витрат та збільшення продуктивності праці – це типові приклади організаційних цілей. Тому ми пропонуємо наступне визначення: цілі (або мета) організації – це конкретні результати діяльності, які не суперечать між собою, є реальними і досяжними, визначеними у часі та вимірними у кількісних або якісних показниках. З категорією організаційних цілей безпосередньо пов'язана категорія завдання – серії робіт, що мають бути виконаними у певний спосіб протягом визначеного проміжку часу для досягнення запланованих цілей. В організаціях завдання можуть передбачати роботу з людьми, з обладнанням та інформацією; в залежності від рівня кваліфікації працівника завдання можуть відрізнятися рівнем складності, передбачаючи виконання стандартних дій або пошук нестандартних рішень. На основі цілей визначаються й інші внутрішні змінні, зокрема, технології, структура організації та персонал. При цьому зазвичай частина персоналу організації виступає у ролі об'єкту управління, реалізуючи свої здібності (працю, знання) в процесі створення нових продуктів чи послуг. Саме суб'єкт управління (керуюча підсистема) і об'єкт управління (підпорядкована підсистема) є основними учасниками процесу управління, формуючи систему управління; часто одна така система може бути підсистемою (об'єктом управління) для системи управління вищого рівня (наприклад, керівник відділу підпорядковується директору фірми, а останній підпорядкований власникам підприємства). Предметом діяльності учасників управлінського процесу завжди виступає інформація, яку керівники та виконавці використовують у своїй діяльності. Така інформація узагальнюється у вигляді звітів, аналітичних довідок, балансів та усних пояснень, надаючи можливість оперативно реагувати на зміни стану окремих елементів системи управління та адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища фірми. Щодо засобів здійснення управлінського процесу, то ними є управлінська праця керівників, носії та канали передачі інформації в організації.

Очевидно, що наведені вище ситуаційні фактори (внутрішні змінні організації) не є залежними лише від внутрішньої ситуації в організації, навпаки, вони є наслідками змін зовнішнього середовища, зокрема впливу довгих економічних циклів, також відомих як «хвилі Кондратьєва», та технологічних укладів, як це показано на рис. 1.

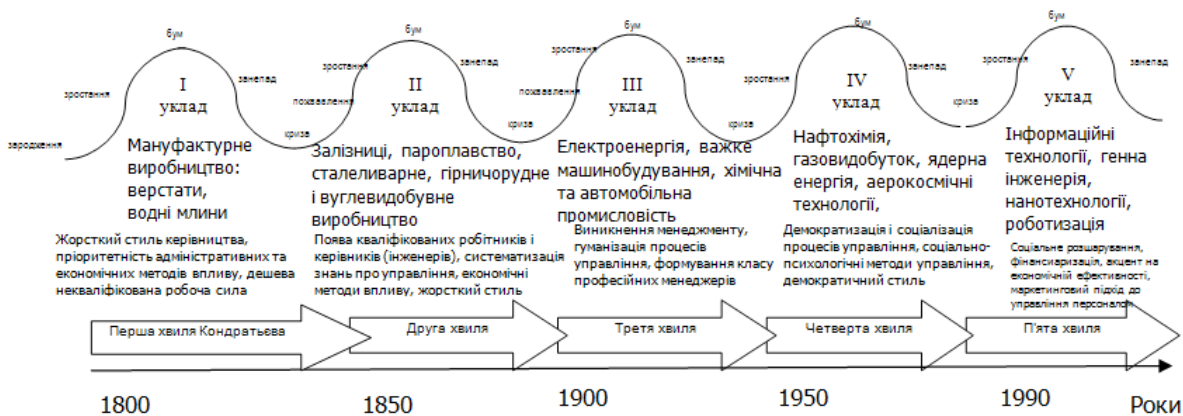


Рис. 1. Зміна технологічних укладів та підходів до управління

Зміна циклів зростання і занепаду галузей промисловості супроводжується зміною базових та підтримуючих технологій, що змушує компанії переглядати власні цілі діяльності, адаптуватися до нових технологічних рішень, відмовлятися від застарілих форм розподілу повноважень та завдань, а також шукати людей, здатних найбільш адекватно відповідати на нові виклики часу. Такі зміни часто призводять до зміни управлінської політики та процедур в організаціях; це не завжди йде на користь останнім.

Доволі очевидною ілюстрацією таких змін є історія японської корпорації SONY – після Другої Світової війни під керівництвом Акіо Моріти компанія обрала підхід «не виборювати ринки, а створювати нові» [13]. Менеджмент компанії приділяв 85% свого часу питанням, пов'язаним з дослідженнями та розробками нової продукції, 10% - кадровим питанням та 5% - фінансам [13]. Саме SONY зробила масовими транзисторні радіоприймачі (більш компактні, ніж їх громіздкі лампові попередники), створила першу любительську відеокамеру та плеєр Walkman, довівши своїх американських конкурентів до панічного стану та захопивши ринок побутової електроніки. Але поступово керівництво змінювалося і нові люди поставили не на розвиток інноваційних технологій, а на збільшення масштабів виробництва та зменшення ви-

трат. В результаті високотехнологічна колись компанія втратила те, що було її ключовою конкурентною перевагою - власне, високі технології.

Масштабні скорочення персоналу супроводжувалися заощадженням коштів на проведення дослідницьких робіт, основна увага приділялася фінансовим показникам та динаміці ринків, а не новим технологічним рішенням та потребам покупців. В результаті було втрачено ринок персональних комп'ютерів і стільникових телефонів, а спроба завоювати ринок кодування аудіо файлів завершилася невдачею внаслідок невдалої ідеї запатентувати технологію і не продавати її нікому більше – в результаті споживачі обрали більш доступні технології компаній-конкурентів SONY. Останній керівник цієї компанії вважав за необхідне обмежити асортимент продукції та «йти за ринком» (масово випускаючи чужі розробки) замість «створення нового ринку» (власних новітніх розробок), постійно скорочуючи витрати, в першу чергу, за рахунок скорочення працюючих. В результаті колись потужна і всесвітньо відома компанія була збитковою протягом 2008-2011 років (втративши 3,2 млрд. дол. США у 2011 році), а чисті активи компанії становили лише 15% від її капіталу [13]. У чому ж проблема цієї корпорації? У фінансовій кризі, тривалій рецесії японської економіки, але перш за все – у неправильній стратегії розвитку, що є свідченням негараздів у процесі управління організацією. Традиційне описання процесу управління представлено у вигляді моделі відомої як «Цикл Шухарта-Демінга» або PDCA (Plan – Do – Check – Act: Плануй – Роби – Перевіряй - Коригуй), представленої на рис. 2, стало основою розвитку японської моделі менеджменту у повоєнні часи.



Рис. 2. Модель управлінського циклу за Шухартом-Демінгом



Сукупність стандартизованих дій, що виконуються керівниками організації на основі формалізованих вказівок для реалізації стадій управлінського циклу називаються управлінськими процедурами. До числа таких процедур відносять цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок.

Цілевизначення представляє собою послідовність дій керівника спрямованих на формулювання конкретних вимірюваних результатів управлінської діяльності (діяльності організації), їх ранжування за рівнем складності та важливістю, визначення переліку робіт, необхідних для виконання, та структурування цих робіт у вигляді складної мережевої системи динамічних підзадач із визначенням часу початку та завершення робіт, послідовності їх реалізації та засобів контролю якості виконання робіт. Детальніше вимоги до організаційних цілей, так само як і їх класифікація, буде розглянуто нами у наступному розділі навчального посібника.

Інформаційне забезпечення як управлінська процедура є системоутворюючим елементом процесу конструювання уявлень суб'єкту управління (керуючої підсистеми) про стан справ у керованій підсистемі (об'єкті управління) на основі консолідації інформації, отриманої з різних джерел, за допомогою різних каналів передачі повідомлень та з використанням різних засобів комунікації. Інформаційне забезпечення безпосередньо пов'язане зі створенням систем зворотного зв'язку – механізмів відстеження реакції об'єкта управління на розпорядчі впливи та оперативного коригування стану керованої підсистеми.

Аналітична діяльність передбачає вивчення предмета управлінської праці (інформації) за допомогою поділу на складові елементи, в ході якого відбувається визначення його ознак, властивостей та відношень між окремими складовими, які аналізуються в межах єдиного цілого.

Вибір варіанту дій передбачає аналіз можливих сценаріїв розвитку подій, оцінку імовірності їх настання, а також позитивні та негативні наслідки для організації в результаті реалізації певного сценарію. Хоча для складних рішень, орієнтованих на майбутнє, використовуються математичні моделі для прогнозування ситуації чи для виявлення

взаємозв'язку між факторами середовища організації, все ж таки набагато частіше у таких випадках застосовують різноманітні методи експертних оцінок, покладаючись на попередній досвід (судження), інтуїцію та логіку.

Реалізація управлінського рішення передбачає виконання набору формалізованих дій, серед яких – визначення виконавців рішення, донесення інформації про сутність управлінського рішення, делегування функціональних повноважень та передача відповідальності за виконання завдань, мотивування та підтримка виконавців рішення, налагодження ефективних каналів комунікації для забезпечення зворотного зв'язку та визначення «контрольних точок» - моментів часу, коли необхідно перевірити хід виконання управлінського рішення та внести необхідні корективи в разі необхідності.

Таким чином, PDCA є прототипом ідеальної моделі циклу, який ітераційно змінює властивості під впливом зовнішнього середовища. Ефективне виконання управлінських процедур вимагає використання новітніх підходів до отримання знання про систему управління та навколишнє середовище, діалектичної інтеграції та конвергенції теоретичних та практичних підходів до управління соціотехнічними системами для виявлення характерних властивостей об'єкту та закономірностей його розвитку.

Оскільки управління завжди є орієнтованим на майбутнє, в ході реалізації управлінських процедур керівництво має визначити бажаний стан організації (напрямок розвитку), оцінити існуючу ситуацію (відповідність сучасного стану бажаному) і визначити масштаб відхилень, розробити коригуючі заходи, для подолання розбіжностей між існуючим та бажаним станом справ у організації. Напрямок розвитку в ідеальному варіанті має співпадати із визначеними керівництвом організації ключовими компетенціями – тими сильними сторонами, які вирізняють дану організацію поміж інших, формують споживчу цінність продукції чи послуг та дозволяють виготовляти продукцію (надавати послуги) якісніше, ніж це роблять інші учасники ринку.

Теоретик «філософії життя» Анрі Бергсон розглядав життя як творчий процес, що полягає у безперервному народженні нового [14] – з цієї точ-

ки зору управлінська діяльність є квінтесенцією творчості, оскільки має справу з проявом особистих якостей людей-учасників процесу управління в ході суспільної взаємодії. В силу багатогранності та швидкоплинності умов діяльності підсистем організації, сам управлінський процес набуває рис ситуаційного підходу, який китайський військовий стратег і теоретик управління Сунь Цзи описав у своєму трактаті «Мистецтво війни» такими словами: «Так само як вода тече за нахилом землі, так й армія йде до перемоги в залежності від ситуації у стані ворога. І так само як вода не має постійної форми, так само немає постійних умов на війні»[11].

Управління має численні спільні риси з військовим мистецтвом, оскільки принципи менеджменту однаково ефективно діють у комерційних та благодійних, цивільних та військових організаціях. Втім зміна управлінських підходів та їх постійна адаптація до умов сучасного світу поєднується тут з наявністю спільних характеристик процесів менеджменту, які ми називаємо *особливостями процесу управління*. До таких особливостей належать наступні [15]:

1. *Неперервність* – обумовлюється тим, що одні управлінські процеси переходять в інші, чим вищий рівень управління і тим більша тривалість підпадає під процес управління.

2. *Нерівномірність* – термін здійснення різних етапів управління є різним; вивчення, аналіз, підготовка варіантів рішення довготривалі, а само прийняття рішень коротке.

3. *Циклічність* – обумовлена тим, що етапи процесу управління є обов'язковими і повторюваними.

4. *Послідовність* – передбачає дотримання певного порядку етапів менеджменту: встановлення мети, планування, прийняття рішення, організація, оперативний вплив, контроль, коригування.

5. *Мінливість* – обумовлена мінливістю середовищ, як зовнішнього, так і внутрішнього.

6. *Сталість* – характеризує рівень досконалості менеджменту організації, уміння запобігати мінливість, досконалість організаційної структури, а також

На основі викладеного вище нами пропонується наступне узагальнене описання процедур та змісту дій керівників на різних стадіях

управлінського циклу за моделлю Шухарта-Демінга, яке наведено у табл. 1.

*Таблиця 1. Зміст дій керівників на стадіях управлінського циклу*

Стадії управлінського циклу за моделлю Шухарта -Демінга	Управлінські процедури	Зміст дій керівників
1	2	3
1. Плануй	1.1. Аналітична діяльність. 1.2. Вибір варіанту дій. 1.3. Цілевизначення. 1.4. Інформаційне забезпечення.	1.1.1. Перегляд місії на відповідність потребам споживачів та умовам діяльності фірми. 1.2.1. Оцінка теперішнього ринкового та фінансового стану фірми. 1.2.2. Визначення напрямку розвитку фірми, розгляд альтернативних варіантів стратегії та їх оцінка. 1.2.3. Вибір остаточного варіанту дій. 1.3.1. Формулювання довгострокових, середньострокових та короткострокових цілей діяльності фірми. 1.3.2. Деталізація цілей для окремих підрозділів компанії і для її працівників. 1.3.3. Структурування задач для окремих підрозділів та їх працівників, визначення відповідальних за виконання робіт, термінів початку і завершення виконання завдань, виділення ресурсів. 1.4.1. Налагодження ефективних каналів комунікації між керівниками та виконавцями, а також між окремими виконавцями.
2. Роби	2.1. Реалізація рішення. 2.2. Зворотний зв'язок.	2.1.1. Визначення виконавців рішення, донесення інформації про сутність управлінського рішення. 2.1.2. Делегування функціональних повноважень та відповідальності за виконання завдань. 2.1.3. Мотивування та підтримка виконавців рішення. 2.2.1. Підтримка ефективних каналів комунікації для забезпечення зворотного зв'язку. 2.2.2. Визначення «контрольних точок» - моментів часу, коли необхідно перевірити хід виконання управлінського рішення та внести необхідні корективи в разі необхідності.

Продовження табл.1

3. Контролюй	3.1.Зворотний зв'язок	3.1.1.Збір оперативної інформації про стан виконання завдань і реалізацію цілей фірми. 3.1.2. Співставлення даних з еталонними (плановими) показниками. 3.1.3. Визначення масштабу відхилень. 3.1.4. Прийняття рішення про необхідність коригування цілей, змісту робочих завдань чи дій виконавців.
4. Коригуй	4.1.Аналітична діяльність. 4.2.Цілевизначення.	4.1.1.Визначення причин відхилення реальних показників від планових. 4.1.2. Оцінка наявних ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних, виробничих, фінансових). 4.2.1.Перегляд цілей (очікуваних результатів діяльності, термінів виконання). 4.2.2. Коригування завдань (за змістом, термінами виконання, забезпеченістю ресурсами та складом виконавців).

**Висновки.** В результаті дослідження авторами статті запропоновано формалізацію дій керівників на основі співставлення окремих етапів управлінського циклу зі змістом дій на основі врахування особливостей процесу управління комерційними організаціями. Пропонований підхід є корисним при описанні роботи керівників різних рівнів, має враховуватися при складанні посадових інструкцій та при оцінці ефективності роботи управлінців. Подібна деталізація сприятиме визначенню конкретних проблем при оцінці результативності керівника та буде корисним доповненням до управлінського циклу Шухарта-Демінга, забезпечуватиме встановлення прозорих та об'єктивних стандартів роботи керівників, наслідком чого стане підвищення ефективності управлінських рішень в організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Яцура В. Нова парадигма менеджменту у реаліях невизначеності та мінливості / В. Яцура // Вісник ТНЕУ. – 2009. - № 1. - С. 36-44.
2. Слонов Н. Парадигмы менеджмента и объект административного управления / Н. Слонов, Ю. Корсаков, Т. Фокина // Городское управление. – 2005. – № 4. – с. 29-43.
3. Дядичев В. В. Конкурентоспроможність персоналу як засіб забезпечення ефективної діяльності підприємства / В.В. Дядичев, К.В. Чуніхіна // Наукові вісті Далівського університету : зб. наук. праць. – Луганськ, 2010. – № 1.



4. Wudarczewski G. Jakosciowe uwarunkowania ksztaltowania efektywnosci ekonomicznej organizacji na wybranych przykladach / Grzegorz Wudarczewski, Wlodzimierz Wudarczewski The Wroclaw School of Banking Research Journal No. 26/2011. – s. 289-306.
5. Шаповалова Л.А. Місце людського фактору у концепціях шкіл менеджменту / Л.А. Шаповалова // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2007. – Спец. вип. «Управління людськими ресурсами: проблеми теорії і практики». – Т. 2., Ч. II. – С. 449–944.
6. Владыкина Л.Б. Формирование конкурентоспособного персонала организации и рост нематериальных активов [Електронний ресурс] / Л.Б. Владыкина. – Режим доступу: <http://economy-lib.com/formirovanie-konkurentosposobnogo-chelovecheskogo-kapitala-predpriyatiya#ixzz2iHzd9c44>.
7. Ситник Н.І. Оцінка конкурентоспроможності людського ресурсу за умов реалізації різних видів стратегій конкурентних переваг [Електронний ресурс] / Н.І. Ситник. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/294>.
8. Бардась А.В. Визначення ролі менеджмент освіти у постіндустріальній економіці / А.В. Бардась, Г. Вудажевські // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2011. - №2. – С. 145-154.
9. Бардась А.В. Визначення методів менеджменту в контексті сучасних управлінських парадигм / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник // Економічний простір. – 2013. - №74. – С.174-183.
10. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
11. Sun Tzu, The Art of War, Translated and with an introduction by Samuel B. Griffith, Oxford University Press, New York, 1963. – 197 p.
12. Wal-Mart Stores' Mission Statement - People, Saving Money, Living a Better Live [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://retailindustry.about.com/od/retailbestpractices/ig/Company-Mission-Statements/Wal-Mart-Mission-Statement.htm>
13. Хартунг А. Как умирала корпорация SONY [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.companion.ua/Articles/Content?Id=193780&ref>
14. Чанышев А. Н. Философия Анри Бергсона/А.Н. Чанышев. - М.: Наука, 1960. – 231 с.
15. Робинс С. П. Менеджмент, 6-е издание : Пер. с англ. / С. П. Робинс, М. Коултер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 880 с. : ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0231-2.