

## СЕКЦІЯ 11 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.108

**Гришина В.В.**  
аспірант

*Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних економічних умовах управлінської діяльності персоналу відведена вирішальна роль в забезпеченні результативного, конкурентоспроможного існування підприємства. Тому висвітлення теоретичних аспектів даного поняття є початковим етапом в подальшому дослідженні. У статті розглянуто такі поняття як «управління», «діяльність», «управлінська діяльність». Узагальнюючи різні наукові погляди, підсумовуючи результати проведеної морфологічної декомпозиції визначення поняття «управлінська діяльність», було запропоновано авторське визначення поняття «управлінська діяльність персоналу». Розглянуто поняття «управлінський персонал», з виділенням сутнісної складової.

**Ключові слова:** управління, діяльність, управлінська діяльність, управлінський персонал.

#### Гришина В.В. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В современных экономических условиях управленческой деятельности персонала отведена решающая роль в обеспечении эффективного, конкурентоспособного существования предприятия. Поэтому освещение теоретических аспектов данного понятия является начальным этапом в дальнейшем исследовании. В статье рассмотрены такие понятия как «управление», «деятельность», «управленческая деятельность». Обобщая различные научные взгляды, подводя итоги проведенной морфологической декомпозиции определения понятия «управленческая деятельность», было предложено авторское определение понятия «управленческая деятельность персонала». Рассмотрено понятие «управленческий персонал», с выделением существенной составляющей.

**Ключевые слова:** управление, деятельность, управленческая деятельность, управленческий персонал.

#### Grishina V.V. THEORETICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGERIAL ACTIVITY AT THE ENTERPRISE

In modern economic conditions, the decisive role has designed to personnel managerial activity in ensuring the effective, competitive existence of the enterprise. Therefore, the coverage of the theoretical aspects of this concept is the initial stage in further research. In the article such concepts as "management", "activity", "managerial activity" are considered. The various scientific views have generalized, the morphological decomposition of the definition concept "managerial activity" has summarized and an author's definition of the concept "personnel managerial activity" was proposed. The concept of "managerial personnel" is considered, with the allocation of the essential component.

**Keywords:** management, activity, managerial activity, managerial personnel.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні та інтеграційні процеси, як постіндустріальний етап світового розвитку, характеризуються прискоренням всіх сфер суспільного життя. Економічні перетворення, які охоплюють всі сфери господарської діяльності, як загальносвітові тенденції розвитку, характеризуються жорсткою конкуренцією, глобалізацією виробництва, переходом на інноваційний тип розвитку, з одного боку, і ринкові перетворення, з іншого боку. Зміни, які відбуваються в сучасному виробництві, вплинули на перегляд пріоритетних напрямів в економічній сфері. А саме ці зміни пов'язані з місцем, яке відводиться людині в системі господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління завжди були предметом численних економічних, філософських, соціологічних, психологічних і педагогічних досліджень. Так, відомі теоретичні та практичні дослідження вітчизняних та закордонних науковців загальних проблем управління, висвітлені в роботах М. Армстронга, Г. Афанасьева, Н. Гавкалової, В. Гриньової, Р. Дафта, Г. Деслера, П. Друкера, М. Дороніної, П. Друкер, А.Б. Зверінцева, Ф. Зінов'єва, А. Кібанова, О. Кузьміна, Дж. Лафти, М. Лейхіфф, М. Мескон, Б. Мільнер, Г. Мінцберг, А. Файоль та інші.

Різні аспекти управлінської діяльності персоналу, забезпечення успішної діяльності підприємства ґрун-

товно проаналізовано в дослідженнях таких вітчизняних та закордонних науковців, як Д. Грібов, Г. Кісляков, В. Краковська, В. Матюнін, В. Назмутдінов, Н. Подольчак, Н. Попова, В. Русаков, С. Самігін, О. Симагіна, Т. Сапожнікова, Л. Сасіна, Л. Столяренко, Ф. Тейлор, В. Томах, К. Яковенко, І. Ярулін, О. Ястремська, та інші.

**Виділення невирішених раніше частин проблеми.** Поряд з тим, що існує значна кількість досліджень, що стосуються управлінської діяльності персоналу на підприємстві, спостерігається різноманітність поглядів з приводу загального підходу до визначення поняття управлінської діяльності персоналу.

Сутнісним моментом сучасного періоду розвитку все більшої значущості набуває людський фактор. Якщо в індустріальну епоху основна увага приділялася більш удосконаленню та впровадженню технічної складової на підприємствах, то сьогодні, з переходом на нову парадигму управління, наявність людського, інтелектуального та соціального капіталу набуває стрімких обертів. Враховуючи довгострокові інтереси розвитку підприємства, володіння певними компетенціями працівників управлінського складу, висуває управлінську діяльність персоналу на підприємстві до числа пріоритетних напрямів діяльності підприємства. Саме тому актуальним є обґрунтування управлінської діяльності персоналу.

Аргументи, наведені вище, стали основою для визначення мети статті як обґрунтування теоретичних аспектів управлінської діяльності персоналу на підприємстві, систематизація наукових підходів до поняття «управління», «діяльність», «управлінський персонал» і формулювання авторського бачення сутності й змісту поняття «управлінська діяльність персоналу».

Виклад основного матеріалу статті. При дослідженні визначення «управлінська діяльність персоналу» має місце декомпозиції. Висвітлення питань управлінської діяльності персоналу доцільно почи-

нати із виокремлення основного компоненту, а саме визначення поняття «управління». В різних сферах людського життя термін «управління» досить широко вживається. В економічній літературі термін «управління» розглядається з різних позицій (табл. 1).

Аналізуючи характеристики суті поняття «управління», можна зазначити, що відповідно до першої позиції управління визначається як процес, що включає сукупність функцій: планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль. Відповідно другій позиції управління розглядається як вплив однієї системи на іншу. Третя позиція робить акцент

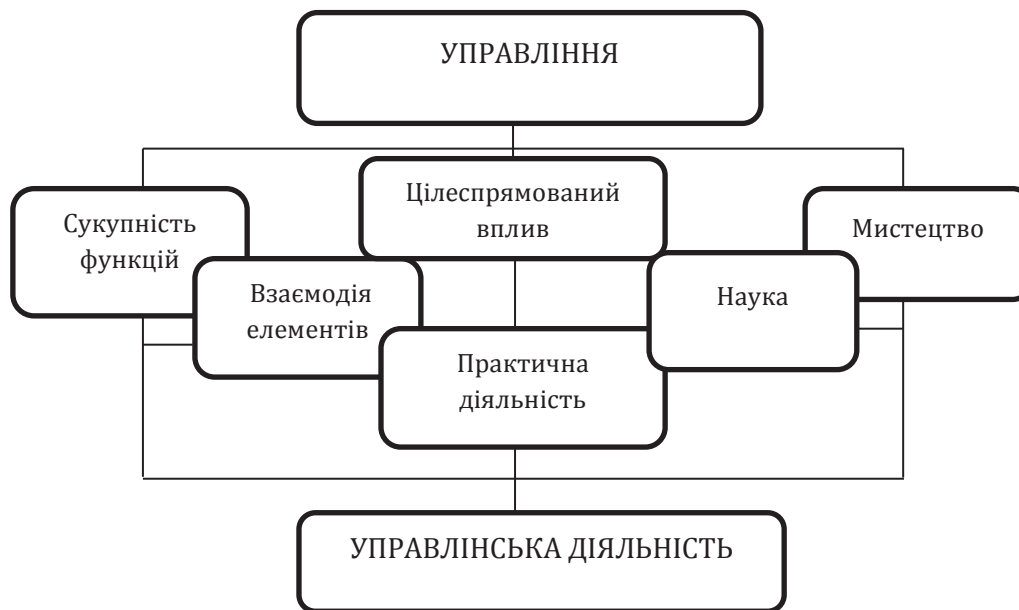


Рис. 1. Визначення поняття «Управління» за формою здійснення.

[Узагальнено на основі 6, 8]

Таблиця 1

Характеристика визначення поняття «управління»

Позиція	Визначення поняття «управління»
Функціональна сфера діяльності.	Управління – це процес, який означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати [1]. Управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягнути цілей організації» [2]. Управління – процес, який має цілеспрямований характер, здійснюється суб’єктом управління відносно об’єкта управління, реалізується через виконання певних функцій шляхом застосування таких методів, які сприяють досягненню бажаних результатів [3]. Управління – діяльність, спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об’єкта управління відповідно до заданої мети [4].
Вплив однієї системи на іншу	Управління – це вироблення й здійснення цілеспрямованих керуючих впливів на об’єкт (систему), що включає збір, передачу й обробку необхідної інформації, прийняття й реалізацію відповідних рішень [5]. Управління – вплив на керовану систему з метою забезпечення необхідної її поведінки [6]. Управління – це вплив суб’єкта на все те, що він намагається підкорити своїй волі, змінити, трансформувати, спрямувати на досягнення поставлених цілей. Управління завжди передбачає усвідомлений вплив на його об’єкт [7]. Управління – систематичний та цілеспрямований вплив на певний об’єкт для забезпечення життєдіяльності та досягнення кінцевої мети (результату). [8]. Управління – безупинний процес впливу на колектив людей для організації та координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення найкращих результатів за найменших витрат» [9]. Управління – цілеспрямований процес впливу органу управління на об’єкт управління шляхом одержання інформації про його стан, прийняття за нею рішення і доведення до виконавців командної інформації з використанням відповідних прийомів, способів, методів управління» [10].
Взаємодія між суб’єктами	Управління – це взаємодія між суб’єктами, один із яких знаходиться в позиції суб’єкта управління, інший – в позиції об’єкта управління у межах даної взаємодії [11].
Керівний орган	Управління – великий підрозділ найвищих органів управління, департамент [12]. Управління – цілеспрямована діяльність суб’єктів усіх рівнів, спрямована на організацію функціонування і розвитку системи [4].
Професійна діяльність суб’єкта	Управління – професійна діяльність суб’єкта, це насамперед робота з людьми, трудова діяльність яких є об’єктом управлінського впливу [13]. Управління – особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективно цілеспрямовану і продуктивну групу [14].

на взаємодію суб'єктів, суть якої полягає в нерозривності прямого і зворотного впливу. Четверта позиція розглядає управління як керівний орган (від одного виконавця до цілого підрозділу), яка забезпечує роботу підприємства як єдиного цілого. Отже, якщо управління здійснює суб'єкт, то управління слід розглядати як професійну діяльність суб'єкта. Як зазначив Шегда А.В., управління – це насамперед робота з людьми, трудова діяльність яких є об'єктом управлінського впливу [13].

Ще одна позиція, стосовно трактування «управління». Шеметов П. В. [14] визначає управління, як поєднання мистецтва і науки, яке необхідно для організації діяльності людей таким чином, щоб забезпечувалося найкраще використання всіх наявних ресурсів для досягнення намічених цілей. Тобто, це здатність ефективного застосування теоретичних знань та практичного досвіду в діяльності підприємства.

Таблиця 2

## Характеристика визначення поняття «діяльність»

Сутнісна складова поняття «діяльність»	Визначення, що відносяться до відповідної групи із зазначенням джерел
Процес	Процес, який встановлює такі стійкі зв'язки між елементами та їх частинами у межах системи, які обов'язково повинні бути направлені на досягнення конкретної мети [15].
Процес взаємодії елементів	Посилення процесу взаємодії елементів, які увійшли до складу системи на підставі їх субординації при досягненні мети і виконанням кожним з них своїх функцій на підставі адаптації, спеціалізації, кооперації, конкуренції і комбінування [16].
Сукупність способів	Сукупність способів досягнення мети, а самі способи можуть відрізнитися інструментами і рівнем участі в реалізації функцій діяльності [17].
Цілісна система	Цілісна система, що охоплює безліч дій, у тому числі комунікативних; система, включена в систему відносин суспільства [18].

Отже, узагальнюючи представлені визначення, можна з упевненістю зазначити, що управління це безперервний системоутворюючий процес, який включає певні дії керуючого елемента – керівника, або групи керівників, метою яких є досягнення певного результату. Якщо управління – це певна діяль-

ність, то визначення сутності поняття «діяльність» буде доречним.

Загальні основи і певна традиція щодо вивчення діяльності розпочалися ще від давньогрецького філософа Аристотеля. Понад 380 років тому філософами було запропоновано перші визначення поняття «діяльність». Починаючи з філософської інтерпретації поняття «діяльність» як людської форми активності, вона пов'язана зі взаємодією людини з навколишньою дійсністю.

Стосовно економічного визначення категорії «діяльність», вона має багатогранну форму визначення (табл. 2)

Підсумовуючи, розглянуті визначення поняття «діяльність», ми згодні з Ястремською О. М., Верещагіною Г.В., які узагальнили поняття і визначили діяльність як процес, який має мету, засоби виробництва і результат; процес поєднання дій, які приводять до відповідного результату; взаємоузгоджена постійна реалізація сукупності функцій управління в його функціональних підсистемах із чітко визначеною метою; це багато параметрична складна система; це сукупність способів досягнення мети [19].

Стосовно управлінської діяльності поняття «діяльність» Наумік К.Г. та інші науковці трактують в декількох аспектах.

По перше, в аспекті аналітичного забезпечення в управлінської діяльності передбачає дослідження певних процесів, явищ, об'єктів управління шляхом їх розкладання на більш прості складові, встановлення взаємозв'язків та взаємодії між ними з метою виявлення закономірностей і принципів, завдяки яким міркування щодо вибору управлінських методів та рішень стають доказовими.

По друге, «діяльність»- розглядається як обов'язковою складовою управлінської діяльності й вимагає багатьох умінь і навичок, наприклад, знання предметної галузі, вміння застосовувати різноманітні методи, здібність до аналізу.

По третє, «діяльність» розглядається з позиції людського фактора, який є центральним у процесах управління.

В четверте, «діяльність» - це складова частина адміністративної діяльності, яка містить в собі виконання функцій управління.

По – п'яте, діяльність в аспекті планування нормотворчої діяльності характеризується, що суб'єкти нормотворчої діяльності з метою створення єдиної й погодженої системи нормативних актів, визначення

Таблиця 3

## Морфологічна декомпозиція визначення поняття «управлінська діяльність»

Ознака порівняння	Структурні складові із зазначенням джерел
Сутнісна складова поняття	діяльність/ діяльність людини/ діяльність суб'єктів, людська діяльність [20, 21, 22, 23, 24,25], узгодження, здійснюване спеціальними особами в процесі спільної праці [26], соціально – психологічна система взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів [27], управління соціальними колективами людей, які повинні розглядатися як соціально керовані системи [28], вплив на певний об'єкт [8], цілеспрямований вплив на об'єкт [29], вплив на процес [30].
Пріоритетне завдання	раціональне використання ресурсів-інтелектуальних, матеріальних, фінансових та інформаційних [21], здійснення цілеспрямованого впливу на об'єкт за певною технологією й за допомогою системи методів і технічних засобів, з урахуванням інформації про внутрішнє середовище та зовнішнє оточення підприємства [29], вирішення відповідних завдань, виконання функцій [24], рішення управлінських завдань, досягнення нових результатів у відповідності з основною метою [27], координація дій всіх його учасників [26].
Мета	досягнення цілей організації в інтересах особистості [21], ефективне функціонування виконуваних робіт (індивідуально або колективно) з досягнення тих або інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій [24], забезпечення цілісного функціонування, збереження і розвиток підприємства[31], забезпечення життєдіяльності та досягнення кінцевої мети (результату) [24], забезпечення координації спеціалізованої діяльності людей, які працюють разом над досягненням спільної мети [23], спрямування спільних зусиль на здійснення поставленої мети й досягнення кінцевого результату виробництва[28], забезпечення відповідності результату поставленій меті [29].

головних напрямів забезпечення гласності нормотворчої діяльності, удосконалення процесу підготовки нормативних актів застосовують перспективне й оперативне планування, а також повинні займати активну позицію, ініціювати зміни або оновлювати ті норми, що вже не придатні або гальмують подальший розвиток.

По – шосте, акцентується увага на формах управлінської діяльності, котрі тлумачаться як зовнішні, постійні й типізовані вияви практичної активності [18].

Як один із видів професійної діяльності розглянемо «управлінську діяльність», в розрізі морфологічної декомпозиції визначення поняття. (таб.3).

Розглянута сукупність структурних складових поняття «управлінська діяльність» за кожною ознакою порівняння в таб. 3 вказує на різноманітність подання визначення. Тому з метою отримання узгодженого визначення поняття, пропонуємо деталізувати визначення за кожною ознакою і виділити ключові морфологічні одиниці з визначенням їх пріоритетного використання (таб 4.)

Розглянута морфологічна декомпозиція визначення поняття «управлінська діяльність», зокрема морфологічна одиниця за сутнісною складовою було виділено сім ключових структурних складових. Дана морфологічна одиниця сутності поняття характеризується в відсотковому співвідношенні, за пріоритетним використанням (рис. 2.), як діяльність/ діяльність людини/ діяльність суб'єктів, як вплив, як система компонентів, як сукупність дій, як управління, як процес узгодження, як системоутворюючий фактор.

Як видно з рисунку, більшість науковців управлінську діяльність характеризують як діяльність суб'єкта, які здійснюють вплив на керовану систему, або управління іншими суб'єктами або об'єктами. На другому місці за частотою використання має така характеристика, як вплив. Але діяльність, як зазначено вище і є вплив. А управління, як одне з використовуваних морфологічних одиниць в визначенні поняття, характеризується як практична діяльність, яка здійснює цілеспрямований вплив і так далі. Все це вказує на те, що не зважаючи на частоту використання тієї чи іншої морфологічної одиниці, науковці, використовуючи певну морфологічну одиницю сутнісної складової при визначенні даного поняття, мають загальне смислове значення поняття.



Рис. 2. Структурування морфологічних одиниць сутнісної складової поняття «управлінська діяльність»

Ми вважаємо, що доречніше буде все ж таки робити акцент на діяльність суб'єкта, тобто виділяти важливість наявності суб'єкта управління-керівника або керівників, вказуючи на важливість врахування особистісних характеристик. За допомогою суб'єкта управління здійснюється певна дія, вплив, тим самим вказуючи на систематизований і послідовний в діях процес.

Для подальшого визначення пріоритетного завдання та мети управлінської діяльності, було аналогічно структуровано за цими ознаками морфологічні одиниці.

Аналіз табл. 6 дозволяє акцентувати увагу на тому, що в більшості досліджуваних визначеннях мети управлінської діяльності, в основному формують наступні морфологічні одиниці: досягнення спільної мети на підприємстві і ефективно забезпечення життєдіяльності підприємства.

Працівниками апарату управління на підприємстві, які зайняті управлінською діяльністю – є управлінський персонал. Пірамідальна структура управлінського персоналу, а саме керівники вищого, середнього та нижнього рівня, функціонують як єдине ціле в організаційній ієрархії. Кожен рівень управлінського персоналу, маючи певний обсяг повноважень функціонує на скалярній основі, тобто «делегований кожній посадовій особі, в лінійному ланцюзі підлеглих обсяг повноважень зменшується

Таблиця 4

Структурування морфологічних одиниць сутнісної складової поняття «управлінська діяльність»

Сутнісна складова поняття	Визначення, що відносяться до відповідної групи
діяльність/ діяльність людини/ діяльність суб'єктів	- діяльність людини, керуючої собі подібними [20], - діяльність, що здійснюється...в інтересах особистості, колективу і суспільства[21], - діяльність суб'єктів, які здійснюють управління іншими суб'єктами і об'єктами[22,23], - діяльність, що завжди реалізується людьми та значною мірою зумовлена їх особистісними характеристиками [25], - вид свідомо здійснюваної людської діяльності [24], - специфічний вид діяльності, у процесі якої її суб'єкт (менеджер) здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт за певною технологією й за допомогою системи методів [29].
вплив	- систематичний та цілеспрямований вплив на певний об'єкт [8], - вплив на процес [30], - специфічний вид діяльності, у процесі якої її суб'єкт (менеджер) здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт за певною технологією й за допомогою системи методів [29].
система компонентів	- цілеспрямована соціально – психологічна система взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів [27].
сукупність дій	сукупність дій певного керівника або працівників відносно об'єкта управління, тобто конкретної людини або колективу [2].
управління	управління соціальними колективами людей, які повинні розглядатися як соціально керовані системи [28].
процес узгодження	здійснюване спеціальними особами в процесі спільної праці узгодження [26].
системоутворюючий фактор	системоутворюючий фактор[31].

пропорційно його віддаленню від головного керуючого» [32].

Таблиця 5  
Структурування морфологічних одиниць складової поняття «пріоритетне завдання управлінської діяльності»

Пріоритетне завдання управлінської діяльності	Визначення, що відносяться до відповідної групи
раціональне використання ресурсів	- раціональне використання ресурсів-інтелектуальних, матеріальних, фінансових та інформаційних [21].
здійснення впливу	- здійснення цілеспрямованого впливу на об'єкт за певною технологією й за допомогою системи методів і технічних засобів, з урахуванням інформації про внутрішнє середовище та зовнішнє оточення підприємства [29].
рішення управлінських завдань	- вирішення відповідних завдань, виконання функцій [24], - рішення управлінських завдань, досягнення нових результатів у відповідності з основною метою [27].
координація дій	координація дій всіх його учасників [26].

Таблиця 6  
Структурування морфологічних одиниць складової поняття «мета управлінської діяльності»

Мета управлінської діяльності	Визначення, що відносяться до відповідної групи
Досягнення інтересів особистості	- досягнення цілей організації в інтересах особистості [21].
Досягнення спільної мети	- забезпечення координації спеціалізованої діяльності людей, які працюють разом над досягненням спільної мети [23], - спрямування спільних зусиль на здійснення поставленої мети й досягнення кінцевого результату виробництва [28].
забезпечення життєдіяльності	- ефективне функціонування виконуваних робіт (індивідуально або колективно) з досягнення тих або інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій [24], - забезпечення життєдіяльності та досягнення кінцевої мети (результату) [8], - забезпечення цілісного функціонування, збереження і розвиток підприємства [31].
забезпечення відповідності результату	- забезпечення відповідності результату поставленій меті [29].

Розглянуті визначення поняття «управлінський персонал» (таб. 7.) мають спільні риси, а саме в загальному сенсі управлінський персонал – це частина персоналу, трудова діяльність яких здійснюється з переважною часткою розумової, інтелектуальної праці і спрямована на виконання конкретних управлінських функцій.

В організаційній ієрархії управлінському персоналу вищого рівня – керівникам підприємств, топ – менеджерам, відведена основна роль в здійсненні управлінської діяльності. З останніх починається розподіл часу між стратегічним плануванням, організацією, керівництвом, контролем діяльності підприємства з урахуванням вимог різних зовнішніх осіб, наприклад, споживачів або конкурентів, збором інформацією и як результат - прийняттям рішення.

Отже, узагальнюючи різні наукові погляди, підсумовуючи результати проведеного морфологічного ана-

лізу, було запропоновано наступне визначення управлінської діяльності персоналу. Управлінська діяльність персоналу – систематизований та цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління відносно об'єкта управління, де через реалізацію управлінських функцій, інформаційно – комунікаційного обміну даними і своєчасним прийняттям рішення, забезпечується ефективне функціонування підприємства.

Таблиця 7  
Структурування сутнісної складової поняття «управлінський персонал»

Сутнісна складова поняття	Визначення, що відносяться до відповідної групи із зазначенням джерел
частина персоналу	Управлінський персонал - частина персоналу організації, яка виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль [33].
співробітники	Управлінський персонал і службовці - це співробітники, зайняті в основному розумовою працею, в числі цього також управлінським працею і його забезпеченням. Це трудова діяльність, пов'язана з отриманням та обробкою інформації, а також з прийняттям різних управлінських рішень і контролем над їх виконанням [34].
керівники, працівники апарату управління, спеціалісти організацій	Управлінський персонал – керівники, працівники апарату управління, спеціалісти організацій, підприємств та їх структурних підрозділів [35]. Управлінський персонал - працівники апарату управління, службовці, що входять до адміністрації підприємства, організації, конторські працівники, дирекція підприємств та установ [12].
працівники	Управлінський персонал - працівники, що залучені до управлінської праці, беруть участь в створенні кінцевого продукту, впливають на підвищення ефективності роботи всього підприємства [36].

**Висновки з проведеного дослідження.** Підводячи підсумки, можна зазначити різноманітність існування визначення таких понять як «управління», «діяльність», «управлінська діяльність». Узагальнюючи існуючі визначення, в контексті функціонування підприємства, трактування даних понять перекликаються між собою, вони взаємозалежні. Так, для здійснення управлінської діяльності персоналу необхідна реалізація функцій управління. Управління, в свою чергу реалізується через процеси впливу людської діяльності на об'єкт управління, а сама діяльність є процесом поєднання дій, реалізації сукупності функцій управління в його функціональних підсистемах.

Кожне підприємство в своїй діяльності має тенденції до довгострокового існування. Саме завдяки управлінської діяльності персоналу досягається той рівень суб'єктно – об'єктної взаємодії, що приводить до якісного, результативного, ефективного, конкурентоспроможного існування підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Файоль А. Управление – это наука и искусство/А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд.- М.: Республика, 1992.- 351 с.
2. Азриллиана А.Н. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриллиана. - 2-е изд., доп. И перераб.- М.: Институт новой экономики, 1997.- 864с.
3. Ястремська О.М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств. Монографія/ О.М. Ястремська, К.В. Яковенко, В.В. Томах.- Харків: Вид. ХНЕУ, 2009.-328с.
4. Назмутдинов В. Я., Яруллин В. Ф. Управлінська діяльність і менеджмент в системі освіти особистості. – Казань: ТРИ «Школа», 2013. – 360 с.

5. Лопатников Л.И. Экономико – математический словарь: Словарь современной экономической науки/ Л.И. Лопатников.- 5-е изд., перераб. и доп.- М.: Дело, 2003.-520 с.
6. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. 2-е издание. – М.: Физматлит, 2007.
7. Сардак О.В. Управління персонал маркетингом: ідеогенез, інструментарій, синергія: монографія/О.В. Сардак.- Донецьк:ДонНУЕТ, 2012.-664с.
8. Подольчак Н.Ю. Аудит і оцінювання управлінської діяльності: навч. посібник/ Н.Ю. Подольчак, В.Я. Карковська.- Львів: Видництво Львівської політехніки, 2016.- 128 с.
9. Шипунов В.Г., Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: учеб. Для сред. спец. учеб. заведений/ В.Г. Шипунов, Е.Н.Кишкель.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Высшая школа, 2000.- 303 с.
10. Колпаков В. М. Методы управления/ В.М. Колпаков: учеб.пособие.- 2-е изд., испр. и доп. –К.: МАУП, 2003.- 368 с.
11. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник О.С. Виханский, А.И. Наумов.-2-е изд.-М.: «Фирма Гардарика», 1996.-145с.
12. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. –480 с.
13. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб./А.В. Шегда.-К.: Тов. «Знання», КОО,2002.-583 с.
14. Шеметов В. П. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие/ П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова.- 4-е изд. стер.- М.: Издательство «Омега – Л», 2011.- 407 с.
15. Сетров М.И. Основы функциональной теории организации/ М.И. Сетров. – Львов: Наука, 1972. – 156с.
16. Боголепов В.П. О состоянии и задачах развития общей теории организации/ В.П. Боголепов//Организация управления. – М.: Наука, 1968.- С.46- 60.
17. Крутов С.В. Производство + Психология [ Электронный ресурс]/ С.В. Крутов. – Режим доступа: psyfactor.org/lib/krutov0.htm.
18. Наумік К.Г. Управління комунікаційною політикою в умовах постіндустріального суспільства: монографія/К.Г. Наумік.-Х.: Вид. ХНЕУ, 2011.- 132с.
19. Ястремська О.М. Управління життєдіяльністю підприємств промисловості: монографія/О.М. Ястремська, Г.В. Верещагіна, О.В. Авраменко та ін.- Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014.- 432 с.
20. Русаков С.А. Основы управленческой деятельности:учеб. пособие для вузов/С.А. Русаков.- Москва: Академия, 2008-233 с.
21. Грибов В.Д. Управленческая деятельность: учебник и практикум для академического бакалавриата/ В.Д. Грибов, Г.В.Кисляков: Московский государственной индустриальной университет.- Москва: Юрайт,2015 – 334с.
22. Гусаров Ю.В.Управление: динамические процессы и современные приоритеты: монографія/Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова: Москва: ИНФРА-М,2015-251с.
23. Старовірець А. С. Структуризація управлінської діяльності/ А.С. Старовірець.- Економіка і регіон № 2 (33).- ПолтНТУ, 2012 – С.99 -104.
24. Платонов С.В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента/С.В. Платонов, В.И. Третьяк, В.В. Черкасов.- К.:Ваклер, Атлант, 1998.- 470 с.
25. Грибик І.І. Економіка та управління підприємством:теорія і практика: навч. посібник/ І.І.Грибик, Т.В. Кулінич, Н.В. Смолінська, Н.О. Шпак, В.Я. Гавран.-Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014.-428 с.
26. Мангутов И.С. Организатор и организаторская деятельность/ Мангутов И.С., Уманский Л.И.- Л.:Вид-во ЛДУ, 1975.-312с.
27. Савельева В.С. Суб'єкти управлінської діяльності (соціально – психологічні аспекти): монографія/ В.С. Савельева.- Луганськ: Вид. СНУ ім. В.Даля, 2003.-328с.
28. Игнатъева О.В. Исследование систем управления / Игнатъева А.В., Максимцов М.М.- М.:ЮНИТИ- ДАНА,2000.-157С.
29. Ястремська О.М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти: монографія/ Ястремська О.М. –Х.: Вид. ХНЕУ, 2012.-196 с.
30. Бойчик І.М. Економіка підприємства/Бойчик І.М.- К.: Атака, 2002.-480с.
31. Самигін С.І., Столяренко Л.Д.Менеджмент персоналу. – Ростов н/Д.: Вид. «Фенікс», 1997.-480с.
32. Гриньова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: монографія/ В.М. Гриньова, М.М. Новікова, В.В. Самойленко, В.Л. Смолюк, М.С. Бріль. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 256 с.
33. Дейнека А. В., Жуков Б. М.Современные тенденции в управлении персоналом. Изд. Академия Естествознания.-М., 2009
34. Карасёв М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/57EVN515
35. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2000. – 864 с.
36. Лисенко Ю.В. Ефективність використання управлінського персоналу машинобудівних підприємств Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Запоріжжя, 2008