

## ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІЇ В КОНТЕКСТІ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

©2019 ТОМЧУК О. В.

УДК 331.108.26

JEL: J24; O15

### Томчук О. В. Парадигма управління людським потенціалом території в контексті поведінкової економіки

Мета статті полягає в обґрунтуванні парадигми управління людським потенціалом території в контексті поведінкової економіки. У результаті дослідження було встановлено, що система управління людським потенціалом певної території не відповідає стратегії її розвитку, що значною мірою стримує можливості реалізації програм стійкої стабілізації, пожевлення виробництва та структурної перебудови економіки, підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Систематизовано результати дослідження поняття «парадигма управління» низкою вітчизняних і зарубіжних науковців. Проведені дослідження дозволили розвинути понятійний апарат та сформувані власне визначення парадигми управління людським потенціалом території як наукової картини економічної реальності розвитку людського потенціалу території, безпосереднім проявом якої є наукова методологія (методи та дослідницькі прийоми), термінологія (категоріальний апарат), тематика досліджень, ідеали та норми наукової діяльності. На основі аналізу наукових доробок з проблематики управління людськими ресурсами виділено такі парадигми управління людським потенціалом території: технократична, органічна, поведінкова та управлінська. Акцентовано увагу на поведінковому напрямі еволюції управління людьми та доведено, що саме він є пріоритетним у сфері досліджень кадрового менеджменту. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є ідентифікація елементів сфери поведінкової економіки та взаємозв'язків між ними з метою вдосконалення процесу управління людським потенціалом території, а також розробки механізму управління людським потенціалом території в умовах поведінкової економіки.

**Ключові слова:** парадигма, управління, людський потенціал, територія, поведінкова економіка.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-426-431>

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 18.

**Томчук Олеся Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса (вул. 600-річчя, 21, Вінниця, 21021, Україна)

**E-mail:** tomchuk\_donnu@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1817-7483>

УДК 331.108.26

JEL: J24; O15

UDC 331.108.26

JEL: J24; O15

### Томчук О. В. Парадигма управления человеческим потенциалом территории в контексте поведенческой экономики

Цель статьи заключается в обосновании парадигмы управления человеческим потенциалом территории в контексте поведенческой экономики. В результате исследования было установлено, что система управления человеческим потенциалом определенной территории не соответствует стратегии её развития, что в значительной степени сдерживает возможности реализации программ устойчивой стабилизации, оживления производства и структурной перестройки экономики, повышения качества и конкурентоспособности отечественной продукции. Систематизированы результаты исследования понятия «парадигма управления» отечественными и зарубежными учеными. Проведенные исследования позволили развить понятийный аппарат и сформировать собственное определение парадигмы управления человеческим потенциалом территории как научной картины экономической реальности развития человеческого потенциала территории, непосредственным проявлением которой является научная методология (методы и исследовательские приемы), терминология (категоріальний апарат), тематика исследований, идеалы и нормы научной деятельности. На основе анализа научных разработок по проблематике управления человеческими ресурсами выделены следующие парадигмы управления человеческим потенциалом территории: технократическая, органическая, поведенческая и управленческая. Акцентировано внимание на поведенческом направлении эволюции управления людьми и доказано, что именно оно является приоритетным в сфере исследований кадрового менеджмента. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является идентификация элементов сферы поведенческой экономики и взаимосвязей между ними с целью совершенствования процесса управления человеческим потенциалом территории, а также разработки механизма управления человеческим потенциалом территории в условиях поведенческой экономики.

**Ключевые слова:** парадигма, управление, человеческий потенциал, территория, поведенческая экономика.

### Tomchuk O. V. The Paradigm of Managing the Human Potential of Territory in the Context of Behavioral Economics

The article is aimed at substantiating the paradigm of managing the human potential of territory in the context of behavioral economics. The research has determined that the system of human potential management of a particular territory was not in line with its development strategy, which greatly hampered the ability to implement sustainable stabilization programs, revitalization of production and structural adjustment of the economics, improving the quality and competitiveness of domestic products. The results of the study of the concept of «management paradigm» by domestic and foreign scholars have been systematized. The carried out studies helped to develop the conceptual apparatus and to form the author's own definition of the paradigm of management of the human potential of territory as a scientific picture of the economic reality of the human development of territory, the direct manifestation of which be represented by scientific methodology (methods and research techniques), terminology (categorical apparatus), research topics, ideals and norms of scientific activity. Based on an analysis of scientific developments on human resource management, the following paradigms for managing the human potential of territory are highlighted: technocratic, organic, behavioral and managerial. The emphasis is placed on the behavioral direction of human management evolution and it is proved that it is a priority in the sphere of research on human resources management. Prospects for further research in this direction are identification of elements of the sphere of behavioral economics and the relationships between them in order to improve the process of managing the human potential of territory, as well as the development of mechanism for managing the human potential of territory in the context of behavioral economics.

**Keywords:** paradigm, management, human potential, territory, behavioral economics.

Рис.: 1. Библ.: 18.

**Томчук Олеся Валерьевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и поведенческой экономики, Донецкий национальный университет имени Василя Стуса (ул. 600-летия, 21, Винница, 21021, Украина)  
E-mail: tomchuk\_donnu@ukr.net  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1817-7483>

Fig.: 1. Bibl.: 18.

**Tomchuk Olesya V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyil' Stus Donetsk National University (21 600-richchia Str., Vinnytsia, 21021, Ukraine)  
E-mail: tomchuk\_donnu@ukr.net  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1817-7483>

Глобалізаційні процеси, якими охоплені всі сфери життя, суттєво вплинули й на економічні відносини. У сучасних умовах економічні відносини відбуваються на більш високому рівні – у площині економіки знань, яка визначає роль людини як носія знань. Зростаюча роль людини в економічних процесах відбивається в пріоритетах розвитку території (міста, регіону, країни).

В Україні недостатньо ефективно виявилася державна політика у сфері людських ресурсів: істотно ослаблена сфера професійно-технічної освіти; за останні роки втрачена частина не тільки наукового потенціалу країни, але й кваліфікованої робочої сили; незбалансованість ринку робочої сили через надлишок пропозиції певних професій порівняно з реальними потребами; якісний рівень людського потенціалу не задовольняє вимоги, що висуваються на міжнародному ринку праці.

Система управління людським потенціалом певної території не відповідає стратегії її розвитку, що значною мірою стримує можливості реалізації програм стійкої стабілізації, пошкваллення виробництва та структурної перебудови економіки, підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Тому сьогодні все більш актуальним є вивчення та систематизація існуючих концепцій, теорій і практик управління людським потенціалом, перегляд і переосмислення їх категоріальної бази, формування методологічної основи адаптації міжнародного досвіду до вітчизняних умов для забезпечення єдності підходів при розробці нової парадигми управління людським потенціалом.

Сучасний стан дослідження питань управління людським потенціалом території характеризується різними загально-теоретичними та прикладними науковими доробками вітчизняних і закордонних учених, що потребує узагальнення та систематизації ролі та місця людини в соціально-економічних процесах і уточнення особливостей управління людським потенціалом території в умовах поведінкової економіки.

Серед вітчизняних дослідників слід відмітити ґрунтовні праці О. Ф. Новікової, О. І. Амоши, В. П. Антонюк [1], О. А. Грішної [2], Т. В. Білорус [3], В. В. Близнюк [4], В. М. Гриньової, Г. І. Писаревської [5], А. Колота [6], А. В. Шаульської [7] та інших, а серед закордонних вчених – праці О. П. Єгоршина [8], Б. Г. Юдіна [9] та інших дослідників.

Необхідно зазначити, що на сучасному етапі розвитку методологічно-епістемологічних дослі-

джень (від грец. episteme – знання) серед розгалуженого кола основних наукових підходів до управління людським потенціалом території та виявлення закономірностей розвитку наукового економічного знання одним із провідних слід визнати парадигмальний підхід. Завдання комплексного дослідження проблем управління людським потенціалом території в сучасних умовах крізь призму парадигми управління людським потенціалом у вітчизняній науковій літературі висвітлено недостатньо.

Метою даної статті є обґрунтування парадигми управління людським потенціалом території в контексті поведінкової економіки.

Вперше поняття «парадигма» було введено в науковий обіг Т. Куном, який запропонував як базовий структуроутворюючий і концептуальний модуль науки використовувати не окрему теорію, а поняття – «парадигма». Т. Кун відмічав, що парадигма акумулює «...визнані всіма наукові досягнення, які протягом певного часу дають науковій спільноті модель постановки проблем та їх розв'язання» [10, с. 17] та визначає єдині правила наукового аналізу, способи теоретизування, єдності вживаного понятійного апарату тощо [10, с. 27–28].

Деякі вчені відмічають, що парадигма – це не тільки теорія і не проста сукупність теорій [11], а «...певна метатеоретична єдність – спільне розуміння її прихильниками ідейно-світоглядних, онтологічних і гносеологічних установок наукової діяльності, її теоретико-методологічних основ, які отримують проєкцію в позитивну та нормативну площину наукових досліджень [10, с. 17].

Отже, парадигма управління людським потенціалом території – це наукова картина економічної реальності розвитку людського потенціалу території, безпосереднім проявом якої є наукова методологія (методи та дослідні прийоми), термінологія (категоріальний апарат), тематика досліджень, ідеали і норми наукової діяльності.

Розвиток управління людським потенціалом здійснюється еволюційно, шляхом виникнення наукових шкіл та їх взаємодії. Група вчених під керівництвом Т. Базарова [12, с. 5] виділяють чотири основні парадигми управління людським потенціалом:

- 1) доктрину наукової організації праці;
- 2) доктрину людських відносин;
- 3) доктрину контракції індивідуальної відповідальності;

4) доктрину командного менеджменту.

О. П. Єгоршин [13], А. Я. Кібанов [14], В. І. Маслов [15] виділяють три парадигми управління людським потенціалом, принципова відмінність між якими полягає в оцінці ролі людини в системі:

- 1) економічну;
- 2) органічну (організаційну);
- 3) гуманістичну.

На основі аналізу наукових доробок з проблематики управління людськими ресурсами дослідимо еволюцію концепцій і підходів в межах зазначених парадигм (рис. 1).

Отже, здійснюючи методологічний аналіз теорії управління людським потенціалом території, слід передусім зважати на її поліпарадигмальну природу, що в цілому є іманентною суспільним наукам [10, с. 16–17]. Застосовуючи парадигмальний підхід до методологічного аналізу управління людським потенціалом території, слід брати до уваги принципові уточнення, які нівелюють радикалізм попередньої парадигми.

**П**роаналізуємо моделі парадигмального розвитку науки. Зміст цих суттєвих корекцій орієнтує методологічний аналіз економічної теорії, по-перше, на врахування парадигмально неоднорідної чи поліпарадигмальної природи економіко-теоретичного знання; по-друге, – на необхідність осмислення складних форм співіснування і взаємодії наукових парадигм і навіть можливих варіантів міжпарадигмального синтезу. Системне вивчення зазначених аспектів збагачує дослідників розумінням вагомих закономірностей розвитку економічної теорії. Численні приклади складної структури міжпарадигмальної взаємодії дає історія розвитку економічної теорії, а ще більшою мірою – її сучасний етап. На наш погляд, формою реалізації такої взаємодії є синтез наукових парадигм в економічній науці, який можна спостерігати впродовж її історичного розвитку. Прикладами феномену міжпарадигмального синтезу служать синтез класичної та маржинальної теорій цінності (А. Маршалл, М. Туган-Барановський), кейнсіансько-неокласичний синтез (Дж. Хікс, П. Семюельсон, Е. Хансен), міжпарадигмальний синтез неокласики та інституціоналізму (Р. Коуз, О. Вільямсон, Дж. Б'юкенен) та ін.

Системне вивчення феномену міжпарадигмального синтезу збагачує фахівців розумінням вагомих закономірностей розвитку економічної теорії. Отже, у пізній версії теорії наукових парадигм Т. Куна однозначно визнається можливість одночасного співіснування різних парадигм і множинності перехідних форм їх взаємодії.

У цей час у науковій сфері набула розвитку концепція «управління людськими ресурсами». Наприкінці 1920-х рр. американські соціологи Е. Мейо та Ф. Ротлісбергер висунули теорію «людських відносин», суть якої полягає в тому, що продуктивність

праці залежить не тільки і не стільки від методів організації виробництва, а від того, як керівники ставляться до виконавців, тобто від людського, а не механічного чинника [16, с. 49]. Початкові етапи розвитку такого підходу іменуються гуманістичним технократизмом, що передбачає ставлення до людини як до такої, але уніфіковане, знеособлене, без урахування індивідуальних інтересів кожного [17, с. 315].

**О**дним із перших американських психологів, що підхопив ідеї Е. Мейо, був А. Маслоу, який у 1943 р. висунув теорію, відповідно до якої людина працює для задоволення власних потреб, що поділяються на первинні та вторинні й утворюють у своїй сукупності певну піраміду. У 1960 р. американський учений Д. Мак-Грегор розкритикував принципи тейлоризму та виокремив типові моделі для пояснення поведінки людей (модель «Х» і модель «Y»).

Засновником сучасної біхевіористики стосовно менеджменту вважається Ч. Барнард. Видатні дослідники М. Уортман і Ф. Лютенс визначили основні результати поведінкової школи: концептуальні – формулювання концепцій і пояснень індивідуальної та групової поведінки в організації; методичні – емпіричні перевірки цих концепцій в експериментах або реальних ситуаціях; операційні – встановлення фактичних управлінських політик і рішень, які базуються на концептуальних і методологічних принципах.

Поведінковий напрям еволюції управління людьми стає пріоритетним у сфері досліджень кадрового менеджменту. Відповідно, стратегія і структура організації будується на основі врахування здібностей людини. Ці погляди розвинув у своїх працях У. Оучі, який запропонував з метою розвитку теорій «Х» і «Y» Д. Мак-Грегора власну теорію «Z». Вихідним пунктом концепції є людина як основа будь-якої організації, від якої залежить успіх її діяльності.

На межі 1980–1990-х рр. народжується нова управлінська парадигма, суть якої полягає в застосуванні системного підходу в управлінні, ставленні до підприємства як до відкритої системи, головною передумовою успіху якої є здатність пристосування до зовнішніх факторів, і найважливішу роль у цьому відіграє персонал. У рамках системного підходу дослідники Т. Пітерс і Р. Вотермен сформулювали концепцію 7S, яка описувала систему із семи, на їх погляд, найважливіших для розвитку та ефективного функціонування організації елементів [6]. Нова парадигмальна орієнтація визначила становлення концепції управління П. Друкера [5] – «управління за цілями», «самоврядного трудового колективу», які включають у систему управління трудовим колективом інструменти демократії.

Вагомий вплив на становлення концепції стратегічного управління персоналом здійснюють праці відомих теоретиків, які мали практичний досвід

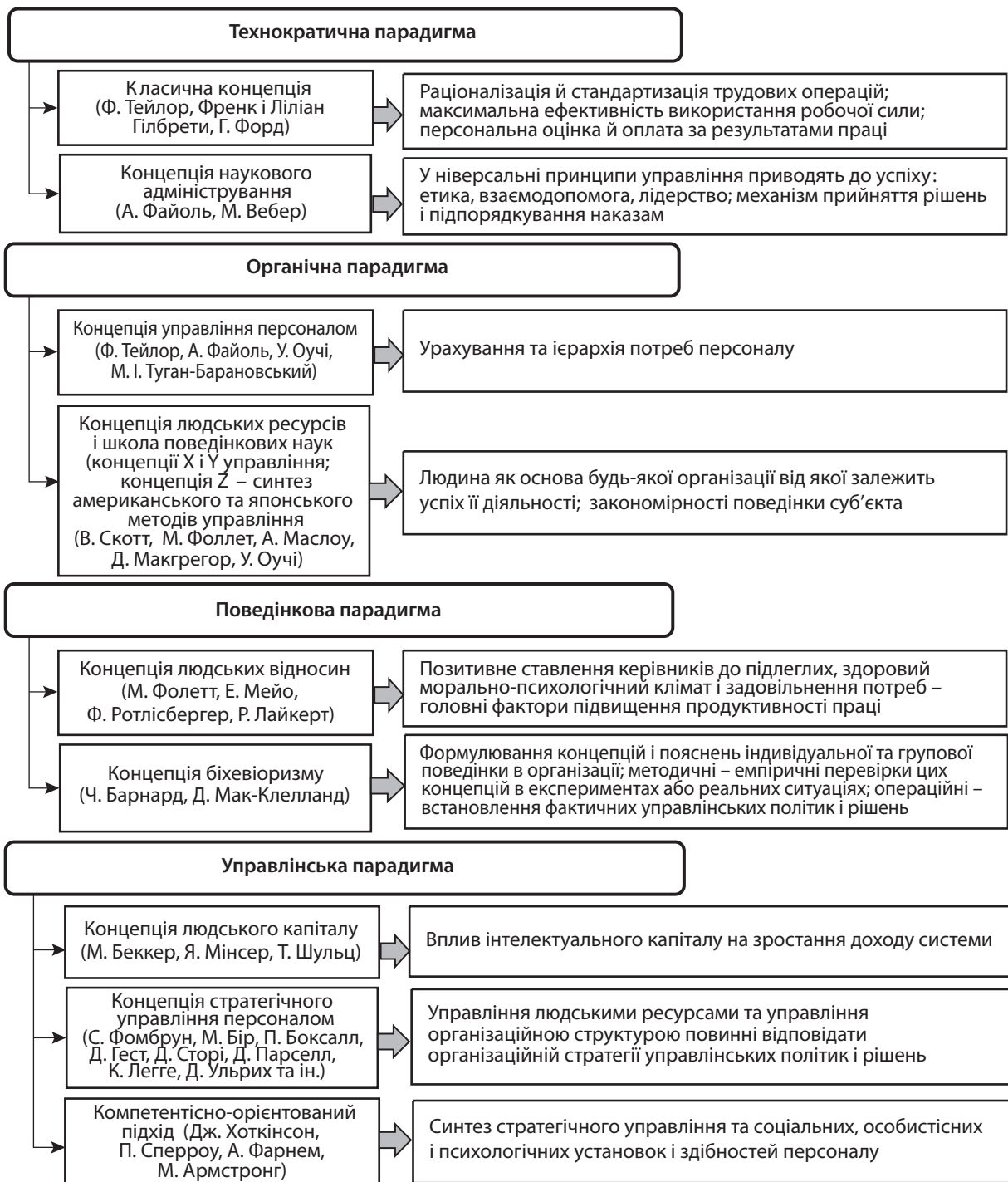


Рис. 1. Парадигми управління людським потенціалом території

Джерело: авторська розробка.

корпоративного управління. Провідний спеціаліст із цих питань І. Ансофф у своїй теорії визначає основні принципи [18]: управління з урахуванням прогнозованих змін зовнішнього середовища; адаптивність управління в умовах стратегічної несподіванки.

Під впливом концепцій «стратегічного управління», «еволюційного розвитку» формується сучасна концепція «стратегічного управління людськими ресурсами», базові положення якої містять гуманістичні ідеї з урахуванням новітніх інформаційних і організаційних технологій.

Аналіз тенденцій змін парадигм і концепцій управління персоналом дозволяють зробити такі висновки: простежується вектор руху від технократичної парадигми до гуманістичної; еволюція механізму управлінського конструювання відбувається в напрямку перспективного використання людських ресурсів; починаючи з 1990-х рр. у компаніях індустріально розвинутих країн зароджується активне управління персоналом, яке поєднує раціоналістичний і поведінковий підходи менеджменту, надаючи пріоритет останньому напрямку; трансфор-

мація концептуальних ідей відчуває певний вплив минулого досвіду, що модернізується під впливом науково-технічного прогресу; розвиток парадигм і концепцій управління персоналом відбувається спіралеподібно, оскільки нові ідеї та принципи містять елементи базових положень попереднього витку.

Зміни економічного та політичного середовища країни надають широкі можливості й водночас становлять серйозні загрози для кожної особистості, сталості її існування, вносять невизначеність у життя майже кожної людини. Управління кадровим потенціалом у такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, враховувати фактор особистості в ході побудови системи управління кадрами фірми.

**Р**озвиток менеджменту здійснюється еволюційно, шляхом виникнення наукових шкіл і їх взаємодії (див. рис. 1). Управління персоналом ХХ ст. називають століттям організацій, у яких відбувається, з одного боку, знеособлення людини, а з іншого – еволюція нових якостей особистості. Головним критерієм оцінки розвитку кадрового менеджменту є людина, яку в економічній літературі розглядають як суб'єкт, що творить економічний розвиток. Доцільно, на наш погляд, дослідити генезу концепцій управління персоналом у контексті еволюційного розвитку людського фактора та продуктивності праці.

На межі 1920–30-х рр. зароджується та розвивається поведінкова (гуманістична) парадигма управління персоналом, що базується на досягненнях соціології та психології в царині господарської поведінки особистості. Перші дослідники закладають основу гуманізації праці, впроваджують механізми управління, які поступово перетворюють роль людини в системі функціонування організації. Одним із найважливіших положень цієї школи є концепція «партиципаціоністської (партиципаторної) системи» управління (від англ. «participation» – участь), яка змінює «класичний» напрям «авторитарної системи» контролю та керівництва і спрямована на формування та здійснення вертикального управління, в якому можуть брати участь і працівники.

### ВИСНОВКИ

Отже, у сучасній соціально-економічній системі постійно зростає роль людини на всіх ієрархіях управління, особливо це є актуальним при створенні доданої вартості та в умовах капіталізації економіки. Аналіз доробку як вітчизняних, так і зарубіжних науковців щодо сутності парадигми управління людським потенціалом території дозволив виокремити такі: технократичну, органічну, поведінкову та управлінську. Дослідивши поняття парадигми управління людським потенціалом території, розвинуто категоріальний апарат та сформульовано визначення.

Напрями подальших досліджень будуть спрямовані на ідентифікацію елементів сфери поведінкової економіки та взаємозв'язків між ними з метою вдосконалення процесу управління людським потенціалом території, а також розробки механізму управління людським потенціалом території в умовах поведінкової економіки. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку : монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. Донецьк, 2008. 468 с.
2. **Грیشнова О. А.** Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2001. 254 с.
3. **Білорус Т. В.** Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь, 2007. 186 с.
4. **Близнюк В. В.** Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). *Економіка і прогнозування*. 2005. № 2. С. 67–78.
5. **Гриньова В. М., Писаревська Г. І.** Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.
6. **Колот А. М.** Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумова збереження та розвитку людського капіталу. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 8. С. 19–22.
7. **Шаульська Л. В.** Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія. Донецьк, 2005. 502 с.
8. **Егоршин А. П.** Основы управления персоналом: учеб. пособ. для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2020. 352 с.
9. **Юдин Б. Г.** Концепция человеческого потенциала как программа исследований. Человек – Философия – Гуманизм: основные доклады и обзоры Первого Российского философского конгресса (4–7 июня 1997 г.) : в 9 т. СПб. : Политиздат. 1998. Т. 9. С. 47–54.
10. **Кун Т.** Структура научных революций / пер. с англ. М. : ООО «Издательство АСТ», 2001. 608 с.
11. **Гайдай Т. В.** Парадигмальний підхід у структурі сучасного методологічного аналізу // Сучасні економічні теорії: історія, методологія та перспективи розвитку : збірник матеріалів Всеукраїнського Круглого столу. 10.11.2016 р. Київ : КНЕУ, 2016. 199 с.
12. **Базаров Т. Ю.** Управление персоналом : учебник. 8-е изд. М. : Академия, 2010. 224 с.
13. **Егоршин А. П., Филимонова С. Г.** Карьера одаренного менеджера. СПб. : Логос, 2007. 408 с.
14. Управление персоналом организации : учебник. 3-е изд. / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2005. 638 с.
15. **Маслов В. И.** Стратегическое управление персоналом в XXI веке. М. : Эксмо, 2002. 80 с.
16. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М. : ИНФРА-М, 2001. 669 с.
17. **Веснин В. Р.** Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. М. : Юристъ, 1998. 496 с.
18. **Ансофф И.** Стратегическое управление / сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.

## REFERENCES

- Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. M.: Ekonomika, 1989.
- Bazarov, T. Yu. *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Moscow: Akademiya, 2010.
- Bilorus, T. V. *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Strategic Management of Personnel Potential of the Enterprise]. Irpin, 2007.
- Blyzniuk, V. V. "Liudskiy kapital yak faktor ekonomichnoho rozvytku (evoliutsiia metodolohichnykh pidkhodiv ta suchasnist)" [Human Capital as a Factor of Economic Development (Evolution of Methodological Approaches and Present)]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 2 (2005): 67-78.
- Haidai, T. V. "Paradyhmalnyi pidkhid u strukturi suchasnoho metodolohichnoho analizu" [A Paradigm Approach in the Structure of Modern Methodological Analysis]. *Suchasni ekonomichni teorii: istoriia, metodolohiia ta perspektyvy rozvytku*. Kyiv: KNEU, 2016.
- Hrishnova, O. A. *Liudskiy kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky* [Human Capital: Formation in the Education and Training System]. Kyiv: Znannia, 2001.
- Hrynyova, V. M., and Pysarevska, H. I. *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Management of Personnel Potential of the Enterprise]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2012.
- Kolot, A. M. "Teoretychni i prykladni aspekty pidvyshchennia dokhodiv pratsiuiuchykh yak peredumova zberezhennia ta rozvytku liudskoho kapitalu" [Theoretical and Applied Aspects of Increasing the Income of Employees as a Prerequisite for the Preservation and Development of Human Capital]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 8 (2005): 19-22.
- Kun, T. *Struktura nauchnykh revolyutsiy* [The Structure of Scientific Revolutions]. Moscow: OOO «Izdatelstvo AST», 2001.
- Maslov, V. I. *Strategicheskoye upravleniye personalom v XXI veke* [Strategic Personnel Management in the 21st Century]. Moscow: Eksmo, 2002.
- Novikova, O. F. et al. *Liudskiy potentsial: mekhanizmy zberezhennia ta rozvytku* [Human Potential: Mechanisms of Conservation and Development]. Donetsk, 2008.
- Shaulska, L. V. *Stratehiia rozvytku trudovoho potentsialu Ukrainy* [Strategy of Development of Labor Potential of Ukraine]. Donetsk, 2005.
- Upravleniye organizatsiyey* [Organization Management]. Moscow: INFRA-M, 2001.
- Upravleniye personalom organizatsii* [Personnel Management of the Organization]. Moscow: INFRA-M, 2005.
- Vesnin, V. R. *Prakticheskyy menedzhment personala : posobiye po kadrovoy rabote* [Practical Personnel Management: a Manual for Personnel Work]. Moscow: Yurist, 1998.
- Yegorshin, A. P. *Osnovy upravleniya personalom* [Fundamentals of Personnel Management]. Moscow: INFRA-M, 2020.
- Yegorshin, A. P., and Filimonova, S. G. *Karera odarenogo menedzhera* [Career of a Gifted Manager]. St. Petersburg: Logos, 2007.
- Yudin, B. G. "Kontseptsiya chelovecheskogo potentsiala kak programma issledovaniy" [The Concept of Human Potential as a Research Program]. In *Chelovek – Filosofiya – Gumanizm: osnovnyye doklady i obzory Pervogo Rossiyskogo filosofskogo kongressa*, vol. 9, 47-54. St. Petersburg: Politizdat, 1998.