



ТЕМА 1

ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Сутність, особливості і специфіка управління
- 1.2. Історичний розвиток менеджменту як діяльності і науки
- 1.3. Наукові школи менеджменту
- 1.4. Сучасні принципи менеджменту
- 1.5. Універсальні функції менеджменту

1.1. Сутність, особливості і специфіка управління

Сучасний рівень розвитку ринкових відносин вимагає особливо ефективного управління. Система менеджменту сучасної організації повинна продукувати умови, за яких керівник вважав би одним із головних завдань своєї діяльності постійний активний пошук шляхів та інструментів зростання результативності управлінської праці. Система управління має бути здатною до саморегулювання та самовдосконалення, до використання переваг позитивного синергетичного ефекту від взаємодії її елементів, бути спрямованою на сприйняття і послідовне застосування нових високоефективних організаційних форм і методів управління.

Управління сьогодні – це сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставленої мети на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів [34; 37].

Управління можна вважати не тільки систематизованою діяльністю, але й процесом, у якому ця діяльність здійснюється між суб'єктом і об'єктами управління, де перший постає керуючим органом системи, який визначає та направляє керований об'єкт (людину) до досягнення цілей за етапами.

Для того щоб правильно та ефективно здійснювати управління, насамперед треба знайти керівника, який повністю розуміє зміст цього поняття. Саме тому виникла наука управління. Сьогодні існують різні думки, що характеризують сутність управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові підходи до визначення категорії «управління»

Автор	Визначення категорії «управління»
Раздорожний А.	Процес впливу на колективи людей з метою досягнення поставлених цілей [31].
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформувати та досягти цілей організації [26].
Лібкінд Є., Рябікова Н., Чепурін В.	Процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт управління, що дозволяє досягнути визначених результатів [35].
Бойчик І.	Особлива сфера економічних відносин, що має свою логіку розвитку; окремий чинник виробництва [34].
Бланк І.	1) процес дії; 2) діяльність, яка регулює суспільні відносини через органи державної влади [4].
Додонов О., Гончаров В.	Процес координації різних видів діяльності з урахуванням їхніх цілей, умов виконання, етапів реалізації [37].
Берсуцький Я., Лепа М.	Цілеспрямований безупинний соціально-економічний та організаційно-технічний процес взаємодії управляючої системи на конкретний об'єкт, який здійснюється за визначеною технологією за допомогою методів і технічних засобів щодо цілей досягнення техніко-економічних і соціальних показників [30].
Саєнко Г., Папаїка О.	Елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх повної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності [33].
Івахненко С.	Важлива функція, без якої неможлива цілеспрямована діяльність жодного підприємства; багатогранне поняття, що розглядається як процес, організація цього процесу, як стиль управління [18].

Коли йдеться про управління, виокремлюють такі поняття:

- **об'єкт управління**, станом якого потрібно управляти;
- **мета управління** – бажаний характер поведінки об'єкта управління;
- **система управління**, що складається з об'єкта управління та керуючої системи. Управління потрібне для нормального існування та розвитку будь-яких систем.

Складники управлінської системи:

- 1) **суб'єкт управління**, тобто джерело управлінського впливу, той, хто управляє, виконує функції керівництва і впливає на об'єкт з метою переведення його в новий стан;
- 2) **об'єкт управління**, тобто те, на що спрямовано управлінський вплив суб'єкта, що функціонує під цим впливом;

3) *управлінський вплив*, тобто комплекс цілеспрямованих і організуючих команд, заходів, прийомів, методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни у ньому;

4) *зворотні зв'язки*, тобто інформація для суб'єкта щодо результативності управлінського впливу та змін в об'єкті.

Управлінням у широкому значенні називають діяльність із впорядкування процесів, що протікають у природі, техніці й суспільстві, усунення їхньої дезорганізації і приведення в новий стан з урахуванням тенденцій їхнього розвитку й зміни середовища. Отже, управління буває технічним, природним або соціальним.

Об'єктом соціального управління є люди та їхня спільна діяльність, яку потрібно узгоджувати за допомогою особливих механізмів (влада, планування, контроль та ін.). Оскільки кожна людина індивідуальна, має особливий характер, психологічні якості тощо, її реакція на керуючий вплив є суб'єктивною й важко передбачуваною. Отже, управління є досить складним процесом з невизначеними результатами.

Безпосередньо процес управління може привести до створення споживчого продукту, якість якого можна оцінити відповідно до його здатності задовольняти потреби лише тоді, коли він буде перенесений на об'єкт управління та буде спонукати об'єкт діяти в потрібний для суб'єкта управління спосіб. Отже, створюється чіткий зв'язок між якістю управління, якістю функціонування об'єкта управління та якістю продукту, створеного останнім. Саме цей зв'язок і може бути теоретичною основою обґрунтування виключної значущості високої якості менеджменту сучасної організації.

Якість управління – це ступінь розвитку людського потенціалу (менеджерів вищої ланки і службовців, працівників), задоволення потреб суспільства (органів державної і муніципальної влади, соціальних і суспільних груп), економічних партнерів (споживачів, дилерів, постачальників) і фінансуючих сторін (акціонерів, власників, інвесторів, фінансово-кредитних організацій) за допомогою сукупності характеристик менеджменту [16].

Ключовими характеристиками якості управління можуть бути: якість управлінської праці; якість управлінського персоналу; якість процесу управління; якість створеної організаційної культури.

Якість управлінської праці оцінюється такими характеристиками, як ініціативність, інноваційність, оперативність, відповідальність, економічність, продуктивність, результативність. Однак потрібно брати до уваги, що у зв'язку зі специфікою управлінської праці і складністю оцінки її результативності кількісно оцінити перераховані вище критерії дуже складно [27].

1.2. Історичний розвиток менеджменту як діяльності і науки

Менеджмент існував з давніх-давен. Суспільству завжди були потрібні особистості, здатні взяти на себе відповідальність за спільну справу, спрямовувати та координувати діяльність інших. Близько 3 тисяч років до н. е. у конституції Чоу, літописі Менсиса (1100–500 рр. до н. е.) визначена так звана «релігійно-комерційна

революція» з характерними ознаками торговельних операцій і виникнення особливого прошарку «жерців-бізнесменів», а також впровадження в обіг понять «організація», «кооперація», «контроль». Але найбільш оригінальними й значущими в галузі управління були погляди генерала Сунь-цзи (близько 600 р. до н. е.). Йому належить перший із відомих у світі військових трактатів «Мистецтво війни», в якому він зауважує, що вирішальною є підготовка до бою, а визначення багатьох його варіантів є запорукою успіху й перемоги. Командирам, сучасним менеджерам, близькі слова Сунь-цзи про те, що коли накази нечіткі й незрозумілі, то в цьому винен генерал. Якщо накази зрозумілі, але солдати їх не виконують, то винні в цьому, вважає Сунь-цзи, офіцери. Він доходить висновку: якщо генерал не має влади, якщо його накази не зрозумілі, якщо офіцерам і службовцям чітко не визначені їхні обов'язки – результатом буде повний хаос [24].

У 1790–1750 рр. до н. е., у період правління царя Хаммурапі, приділялася певна увага формуванню законів управління державою, регулюванню стосунків між різними соціальними групами людей, організації комерційної діяльності. У законах Хаммурапі зафіксовано систему державно-адміністративного управління [23].

Античний філософ Сократ обґрунтував доцільність поділу праці та розглядав управління як окремих вид діяльності. Давньогрецький філософ Платон («Республіка», «Закони», «Політичні діалоги») доводив, що управління має ґрунтуватись на загальних законах науки [11]. Олександр Македонський розробив теорію військового управління, запропонував штабну структуру управління. Нікколо Макіавеллі («Державотворець») сформулював принципи лідерства: авторитет і влада ґрунтуються на підтримці прихильників; підлеглі повинні знати, що вони чекають від лідера і чого він чекає від них; лідер повинен мати волю до виживання; лідер – завжди взірець мудрості та справедливості [36].

Слова *manager* і *management* вживалися в англійській мові вже у ХІХ ст. Проте наука управління сформувалась тільки у ХХ ст. До цього був тривалий шлях пошуків, досліджень, кропіткої роботи підприємців, воєначальників, державних правителів, філософів, психологів та інших фахівців, які формували підґрунтя науки управління.

Отже, менеджмент – це вид людської діяльності, що поширюється на ділову, суспільну, сімейну та інші сфери життя людини.

У кожній державі управлінська діяльність існувала і розвивалась у трьох основних сферах:

- 1) суспільно-політичній (необхідність порядку в групах, колективах, організаціях людей);
- 2) економічній (з пошуком, виробництвом, розподілом ресурсів);
- 3) військово-оборонній (зумовлена необхідністю захищатись від звірів, інших людей; вести війни з метою захоплення нових територій, більш сприятливих для проживання).

Термін «*менеджмент*» означає «керівництво людьми». У США менеджерами називали тих, хто відповідно до законодавства брав на себе відповідальність, обов'язки щодо здійснення влади над людьми, майном, корпоративним бізнесом [9].

До другої чверті ХХ ст. слово «менеджер» поступово набуває такого значення: менеджер – це людина, яка організує конкретну роботу, керуючись сучасними методами управління. У літературі менеджмент визначають як управління виробництвом, систему методів, принципів, засобів і форм управління, що використовуються для підвищення ефективності виробництва або іншої суспільної діяльності.

Проблеми принципів і форм управління хвилюють дослідників протягом століть. Сьогодні особливий інтерес становить розгляд еволюції формування управлінської думки в нашій країні і менеджменту як специфічної галузі знань про закони управління за кордоном.

Початок розвитку управлінської науки пов'язаний з періодом промислового капіталізму. У 1776 р. вийшла праця А. Сміта «Багатство народів» (*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*), у якій управлінець розглядався як фахівець з ефективності і керівник виробництва. Думку А. Сміта підтримали його сучасники: «здорова конкуренція й розумне управління забезпечить безліч товарів і якість життя для всіх» [10].

Можна виділити три основні напрями історичної періодизації розвитку менеджменту:

- товарна концепція (кінець ХІХ – початок ХХ ст.);
- збутова концепція (1930–1950 рр.);
- маркетингова концепція (кінець 1950-х – початок 1960-х рр.).

Уперше ідею менеджменту як окремого напрямку й особливої спеціалізації, певної професії висловив американський бізнесмен, президент компанії «Сльєнд Таун Мануфактурінг Компані» (*Yale & Towne Manufacturing Co.*) Генрі Таун (1866 р.). На зборах американського товариства інженерів-механіків він наголосив на необхідності підготовки фахівців-управлінців для ефективної роботи підприємства. У статті «Інженер як економіст» він стверджував, що «менеджмент – галузь вивчення, яка за важливістю дорівнює інженерії». У доповіді Г. Таун розглянув управління як самостійну галузь наукових знань та професійної спеціалізації, виокремив менеджмент як науку зі своїм понятійно-категоріальним апаратом, запропонував «поселення у фахівців підприємства професійних та ділових якостей як необхідної умови ефективного управління» [2].

Вибух інтересу до управління зафіксовано у 1911 р. після виходу книги Ф. Тейлора «Принципи наукового управління» (*The Principles of Scientific Management*). Це було початком формування наукової школи управління.

Сучасний менеджмент характеризується:

- зміною змісту планування;
- всебічним дослідженням чинників успішної діяльності;
- орієнтацією управління на досягнення стабільних успішних результатів;
- розвинутою теорією і практикою маркетингу;
- розробленням ефективних технологій ухвалення рішень;
- широким застосуванням математичних методів і досягнень інформатики;
- розвинутою мережею розрахункових систем і засобів комунікацій;

- активною участю персоналу в управлінні;
- дедалі більшим зверненням до здорового глузду, простих істин, доступних для розуміння і використання широкими масами.

Потреба в науці про менеджмент з'явилася наприкінці XIX – на початку XX ст. Цей процес зумовлений науково-технічним прогресом, нарощуванням масштабів виробництва, необхідністю систематизації, чітким і раціональним використанням набутого досвіду, зростанням ролі людського чинника як потужного ідейного генератора.

Нова сучасна філософія управління базується на філософії «незамкнутого простору». Увага акцентується на тому, чи зуміє підприємство своєчасно передбачити зміну зовнішніх факторів, розпізнати майбутні загрози і переваги, нові ділові можливості та, зробивши з цього висновки, негайно адаптуватися до нових умов. Внутрішній раціоналізм поступово відходить на задній план. Дедалі більша відкритість виробничо-економічних систем веде до принципово нової інтеграції.

1.3. Наукові школи менеджменту

Школа наукового управління (1885–1920)

Представниками школи наукового управління є Фредерік Тейлор (1856–1915), Карл Барт (1860–1939), Генрі Лоуренс Гант (1861–1919), подружжя Френк Гілбрет (1868–1924) і Ліліан Гілбрет (1878–1972), Гаррінгтон Емерсон (1853–1931).

Основними принципами школи наукового управління є:

- принцип вертикального розподілу праці (за менеджером закріплена функція планування, за працівником – функція виконання);
- принцип вимірювання праці (за допомогою спостережень, логіки й аналізу адміністрація може вдосконалити багато операцій ручної праці, домагаючись ефективнішого їх виконання).

Концепція наукового управління стала перехідним етапом до визнання управління самостійною сферою наукового дослідження. Школа наукового управління різко контрастувала з підходами, що склалися раніше, за яких адміністрація пасивно ставилася до виробничого процесу, надаючи право працівникам самостійно вибирати методи роботи, планувати свою діяльність, вибирати інструменти й нести повну відповідальність за виконання загального плану [1].

У багатьох дослідженнях школа наукового напряму визначається теоретичною та практичною системою управління Ф. Тейлора. Отже, теорія А. Сміта поклала початок основам політекономії, а система Ф. Тейлора – формуванню системи наступного менеджменту. Прихильники школи виходили з концепції, що, використовуючи спостереження, виміри, логіку й аналіз, можна удосконалити більшість операцій ручної праці, домогтися більш ефективного їх виконання.

Формування школи наукового управління базувалося на трьох основних моментах, які стали вихідними принципами для розвитку менеджменту:

- раціональна організація праці;
- розроблення формальної структури організації;
- визначення заходів щодо співпраці керівника і робітника.

Таким чином закладались основи формальної організації і відбувалося відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання роботи.

Фредерік Тейлор стверджував, що одна людина має спочатку скласти план роботи, а інша людина, зовсім іншого типу, повинна виконати її. Такий підхід різко контрастував зі старою системою, коли робітники самі планували свою роботу і виконували заплановане.

Визначаючи заходи щодо співпраці керівника і робітника, представники школи наукового управління підкреслювали необхідність систематичного використання стимулювання працівників з метою зацікавлення їх у підвищенні продуктивності праці та обсягів виробництва. Завдяки такому підходу управління стали розглядати як галузь наукових досліджень. Запропоновані дослідниками методи і підходи впроваджували й використовували в процесі досягнення цілей організації.

За теорією Ф. Тейлора, основним завданням менеджменту були напрями забезпечення найбільшого процвітання підприємця разом з максимумом добробуту кожного працівника. На відміну від Ф. Тейлора, Г. Л. Гант вважав, що робітники – це основна змінна, складова процесу в досягненні максимальної продуктивності праці і всі інші параметри повинні пристосовуватися до них. Генрі Лоуренс Гант пропонував систему заохочувальних премій для підтримки зусиль людини. Френк і Ліліан Гілбрет аналізували в основному фізичну роботу у виробничих процесах, тобто вони вивчали рух з використанням вимірювальних методів і приладів, як-от шкалограми, кінозйомка тощо. Запропонований ними підхід використано для встановлення більш точних робочих норм і усунення зайвих рухів і зусиль, а також для запровадження власної системи винагороди для робітників. Ліліан Гілбрет започаткувала галузь управління, яку сьогодні називають «управління кадрами». Вона досліджувала такі питання, як підбір, розстановка і підготовка кадрів.

Школа наукового управління обґрунтувала необхідність управління працею для підвищення її продуктивності, сформулювала принципи і методи наукової організації праці і поставила завдання ефективної мотивації праці.

Недоліком цієї школи є недооцінка людського чинника. Ф. Тейлор був промисловим інженером, тому основну увагу він приділяв дослідженню технології виробництва, а людину розглядав як елемент виробничої технології (як машину).

Крім того, школа не досліджувала соціальних аспектів людської поведінки. Хоча мотивацію і стимулювання праці й розглядали як фактор ефективного управління, проте уявлення про них було примітивним і зводилося лише до задоволення фізіологічних потреб працівників.

Адміністративна (класична) школа менеджменту (1920–1950)

Розвиток адміністративної школи відбувався за двома напрямками: раціоналізація виробництва та дослідження проблем управління.

Адміністративну школу в управлінні представляли Анрі Файоль (1841–1925), Гаррінгтон Емерсон (1853–1931), Ліндал Урвік (1891–1983), Макс Вебер (1864–1920), Генрі Форд (1863–1947).

Запропонована А. Файолем «теорія адміністрування» послужила чіткому розподілу управління й виконання. Школа опікувалася питаннями вдосконалення управління через розроблення раціональної системи управління організацією. Вона пов'язувала традиційні функції (фінанси, виробництво і маркетинг) і шукала можливості доцільного поділу організації на підрозділи або робочі групи [21].

Представники класичної школи прагнули досягти ефективності роботи організації загалом, створити універсальні принципи управління.

Гаррінгтон Емерсон у своїй праці «Дванадцять принципів продуктивності» (1912) запропонував принципи управління підприємствами, ввів поняття «продуктивність», «ефективність» у науку управління. Саме він уперше поставив питання про ефективність виробництва в широкому сенсі, обґрунтував питання про необхідність і доцільність застосування комплексного, системного підходу до вирішення багатогранних практичних завдань організації управління виробництвом і будь-якої діяльності взагалі.

Французький гірничий інженер А. Файоль у своїй основній праці «Загальне і промислове управління» (1916) розробив підхід до аналізу діяльності адміністрації і сформулював принципи управління. Саме він довів, що управління має вагомe значення в адміністративній діяльності, координуванні справ великих і малих промислових, комерційних, політичних, релігійних та будь-яких інших організацій.

Анрі Файоль виокремив п'ять елементів адміністративної функції:

- 1) передбачати стан і враховувати, а також розробляти програму дій;
- 2) організовувати, побудувати подвійний матеріальний і соціальний організм підприємства;
- 3) розпоряджатися, змушувати персонал належним чином працювати;
- 4) координувати і поєднувати, гармонізувати всі дії і зусилля;
- 5) контролювати, дбати про те, щоб усе відбувалося згідно зі встановленими правилами і розпорядженнями.

На переконання А. Файоля, не тільки інженерно-технічні працівники, а й кожен член суспільства має потребу в розумінні принципів адміністративної діяльності. Головним внеском А. Файоля в теорію управління стало те, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається з декількох взаємозалежних функцій, як-от планування й організація.

Ще одна категорія класичних принципів стосувалася побудови структури організації та управління працівниками. Прикладом може слугувати принцип єдиноначальності, відповідно до якого людина повинна одержувати накази тільки від одного керівника і підкорятися тільки йому. Основні принципи управління А. Файоля майже не змінилися дотепер.

Поглибив дослідження класичної адміністративної школи Л. Урвік, який сформулював основні елементи адміністративної діяльності: планування, організація, укомплектування штату, керівництво, координація та складання бюджету. Основну увагу він приділяв розробленню принципів побудови формальної організації, які не втратили актуальності до сьогодні.

Макс Вебер розвивав інституційний аспект. Він багато уваги приділив аналізу проблеми лідерства і бюрократичної структури влади в організації. Вебер виокремив три основних типи організацій залежно від характеру влади, яку має керівник: харизматичний (ґрунтується на силі володаря, його особистих якостях або героїзмі), традиційний (ґрунтується на вірі у святість тих порядків, які існують здавна) та ідеальний (або бюрократичний). Останній здійснюється завдяки правилам і законам.

В іншому напрямі розробляв основи наукової організації праці П. Керженцев. Він розглядав наукову організацію праці як вивчення організаційних прийомів і найбільш раціональних методів організаційної роботи.

Отже, засновники адміністративної школи визнавали значення людського чинника, основну увагу зосереджували на двох чинниках: справедливість в оплаті праці та економічне стимулювання.

Недоліками цієї школи є:

- недооцінка соціальних аспектів управління;
- брак уваги до людського чинника в організації;
- недостатня увага до наукового розроблення методів управління;
- розгляд організації як закритої системи, не пов'язаної із зовнішнім середовищем.

Школа людських відносин (1930–1950)

Школи людських відносин представляли Гуго Мюнстерберг (1863–1916), Мері Паркер Фоллетт (1868–1933), Елтон Мейо (1880–1949), Фріц Ротлісбергер (1898–1974), Ренсіс Лайкерт (1903–1981), Абрагам Маслоу (1908–1970). Виникнення цієї школи відповідало необхідності пошуку нових ефективних форм управління з чітко вираженим соціально-психологічним ухилом. І сьогодні функціональні завдання менеджменту переплітаються із соціально-психологічними завданнями управління [9].

Школа людських відносин стала спробою менеджменту розглядати кожну організацію як «соціальну систему». Засновником цієї школи був Е. Мейо, який вважав організацію єдиною соціальною структурою. Він наголошував на тому, що основним завданням менеджменту є формування між членами організації крім формальних також і плідних неформальних зв'язків, які впливають на результати діяльності.

За визначенням одного із засновників школи людських відносин Ф. Ротлісбергера, неформальна організація – це дії, цінності, норми, переконання і неофіційні правила, а також складна мережа соціальних зв'язків, типів членства та центрів.

Уенделл Френч і Сесіл Белл, представники школи людських відносин, порівнюють організацію з айсбергом, у підводній частині якого розташовані різні елементи неформальної системи, а у верхній – формальні аспекти. Тобто підкреслюється пріоритет цієї системи над офіційно встановленими взаємовідносинами в організації.

Саме Е. Мейо та його послідовники довели необхідність розширення кордонів організаційного аналізу за межі посадових структур.

У межах школи людських відносин було сформовано цілу низку теорій, зокрема «теорію Х» і «теорію Y» Д. Мак-Грегора (1906–1964).

У книзі «Людська сторона підприємства» (1960) Д. Мак-Грегор висунув два положення, які характеризують уявлення управлінців про ставлення працівників до праці.

Згідно з «теорією Х», пересічний індивідуум ледачий, намагається за першої ж можливості уникнути праці, тому його треба постійно підганяти, погрожувати покаранням, щоб він працював напружено для досягнення цілей фірми. Пересічна людина вважає за краще, щоб нею керували, прагне уникнути відповідальності і найбільше турбується про власну безпеку.

«Теорія Y» висвітлює виробничий процес інакше. Витрати фізичних і розумових зусиль людини в процесі праці такі ж природні, як в іграх на відпочинку. Пересічний індивідуум за відповідної підготовки і умов не тільки бере на себе відповідальність, а й прагне до неї.

Цікавою є теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга, викладена в його книзі «Праця і сутність людини» (1960). Відповідно до неї, праця, яка приносить задоволення, сприяє психологічному здоров'ю людини.

Найпопулярнішою є теорія ієрархії потреб А. Маслоу – автора книги «Мотивація і особистість» (1954). Він запропонував класифікацію цілей індивідуума і ранжування їх за ступенем важливості. А. Маслоу виділив п'ять видів потреб: фізіологічні, потреби безпеки, належності до соціальної групи, поваги до себе, самоповаги [9].

На теренах СРСР одним із перших представників управлінської науки, який примкнув до школи людських відносин, був М. Вітке. Він вважав, що управління полягає в доцільному поєднанні людських поглядів, створенні сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі. Керівник – це насамперед будівник людських стосунків.

Математична школа управління (1940–2000-ні)

Математична школа управління (іноді її називають теорією кількісних методів менеджменту) сформувалася на початку 40-х років ХХ ст., в процесі управління військами під час Другої світової війни. Згодом кількісні методи трансформувалися, їх стали використовувати в управлінні цивільними організаціями. Характерною рисою цієї школи є використання в менеджменті досліджень операцій і моделювання. По суті, це школа кількісних методів для розв'язання управлінських і виробничих проблем. Словесні міркування і описовий аналіз замінили моделями, символами і кількісними показниками. Формування і розвиток цієї школи пов'язані з іменами Рассела Акоффа, Стаффорда Біра, Джея Форрестера.

Аналіз відомих концепцій дає змогу визначити загальну парадигму системи управління сучасним підприємством, яка повинна охопити всі бізнес-процеси та організаційну структуру підприємства, надати можливість реалізації основних функцій менеджменту, а також мати можливість управляти системою сучасного виробництва на основі використання єдиного циклу основної та побічної продукції, надання супровідних послуг, використання концепцій бенчмаркінгу, аутсорсингу, удосконалення організаційної структури, активного запровадження проектного управління.

1.4. Сучасні принципи менеджменту

Принципи менеджменту – це основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність. Тобто це основоположні засади, притаманні всім складовим системи управління на всіх етапах її функціонування та розвитку.

Уперше принципи раціонального управління сформулював у 1912 р. американський інженер, підприємець Г. Емерсон у книзі «Дванадцять принципів продуктивності». Проте один із основоположників наукової організації праці, творець «теорії адміністрування» А. Файоль зауважив, що кількість принципів управління необмежена, будь-яке правило займає своє місце серед принципів управління, принаймні доти, доки практика підтверджує його ефективність [19].

Сучасний процес управління базується на основних принципах менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні принципи менеджменту

Принцип	Змістове наповнення принципу
Принцип цілеспрямованості	Спрямування діяльності будь-якої організації на досягнення загальної мети та виконання поставлених планових завдань
Принцип урахування потреб та інтересів	Задоволення потреб та інтересів працівників організації задля досягнення загальної мети
Принцип науковості	Передбачає побудову всієї системи управління на найновіших досягненнях управлінської науки та спонукає органи управління впроваджувати інновації в управлінський процес
Принцип системності	Передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих і взаємопов'язаних підсистем елементів
Принцип взаємозалежності	Передбачає взаємозалежність внутрішніх змінних організації та постійний вплив на них чинників зовнішнього середовища
Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління	Спрямований на те, щоб сформувати оптимальний рівень делегування вищим управлінським керівництвом нижчим рівням своїх повноважень для досягнення сприятливого психологічного клімату в організації і високих кінцевих результатів її діяльності. Принцип спрямований на розв'язання проблеми розподілу повноважень з ухвалення рішень на кожному рівні супідрядності. Він покликаний сформувати оптимальний варіант, за якого централізовано ухвалюються стратегічні рішення, а оперативне управління здійснюється децентралізовано, коли повноваження делегуються нижчому рівню управління.

Продовження табл. 1.2

Принцип	Змістове наповнення принципу
Принцип єдиноначальності	Передбачає наявність одного органу управління, який здійснює керівництво та управлінську діяльність для досягнення загальної мети організації. Відповідно до цього принципу кожен співробітник має отримувати розпорядження тільки від одного керівника-управлінця і підпорядковуватись лише йому. Кожен працівник повинен чітко відповідати за довірену йому ділянку роботи. Але всю повноту відповідальності за діяльність організації несе керівник.
Принцип мотивації	Спонукає керівників-управлінців до підвищення ефективності програми мотивації
Принцип правильного добору і розстановки кадрів	Передбачає підбір кадрів тільки за діловими якостями на основі правил офіційного відбору
Принцип економічності	Передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізації прибутку за мінімальних витрат
Принцип оптимального поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні	Передбачає втручання держави в економічну діяльність суб'єктів ринку. Держава в сучасних ринкових відносинах здійснює правову регламентацію управлінського процесу, визначаючи ступінь самостійності суб'єктів господарювання. Кожен учасник процесу управління повинен знати нормативні акти (законо, постанови, інструкції тощо), які стосуються його діяльності, і провадити її згідно з цими актами. Дотримання цього принципу стабілізує процес управління.

Основні принципи менеджменту взаємопов'язані. Їх не можна ділити на більш чи менш важливі. Нехтування або недостатнє врахування одного з них у процесі управління може призвести до зниження ефективності управлінських рішень. Отже, закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади управлінської науки, її розвиток у сучасних умовах [38].

Доповненням викладених вище усталених принципів стали більш сучасні принципи менеджменту, сформовані під впливом швидких змін сучасності. Це, зокрема, такі принципи: пріоритет споживача, надійне обслуговування, швидкість і зручність; висока якість; доступні ціни; опора на загальнолюдські цінності; моральність; допомога іншим підприємцям у досягненні успіху; високі стандарти діяльності; орієнтація на перспективу розвитку, розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності; орієнтація на кінцеві результати діяльності; прагнення до нововведень; збереження духу новаторства; усвідомлена відповідальність за результати справи фірми; уміння викликати і підтримати ентузіазм персоналу фірми; розвиток найкращих людських здібностей, бажання працювати оригінально, професійно, ефективно, самостійно тощо.

Також сучасному менеджменту притаманний чіткий, ясний і стислий виклад думок, суджень і аргументів; вчинки рішучі, але виважені, що враховують близькі й віддалені наслідки; виправлення помилок, концентрація своєї діяльності на пріоритетних програмах, вироблення реалістичних, простих, чітких критеріїв і показників оцінки своєї діяльності, регулярне звіряння з ними ділового процесу, коригування своєї стратегії, тактики, дій; відчуття себе членом команди-переможниці. Успіх забезпечують професійні знання, досвід і вміння робити конкретні справи; розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням. Що більше зв'язків, то більше гармонії, узгодженості, продуктивності в діях менеджера [29].

1.5. Універсальні функції менеджменту

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дають змогу впливати на управлінський об'єкт для досягнення поставленого завдання [32].

Функції менеджменту підприємства чи об'єднання впливають зі змісту виробничого процесу, визначаються об'єктом і складом завдань. Своєю чергою вони визначають специфіку управлінської праці на підприємстві, а також тісно пов'язані з іншими категоріями менеджменту: структурою підприємства/організації, методами, наявною технікою і технологією, управлінськими кадрами, інформацією та управлінськими рішеннями.

Зміст функцій, здійснюваних у процесі менеджменту, залежить від таких чинників:

- тип організації (адміністративна чи суспільна);
- розміри і сфера діяльності (виробництво, торгівля, побутові послуги, освіта, медицина тощо);
- рівень керівництва в управлінській ієрархії (вищий, середній, нижчий);
- виконувана роль всередині організації (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) тощо.

Зі змінами розміру чи типу виробництва функції управління залишаються незмінними, змінюється лише обсяг робіт, необхідних для їх виконання [41]. Якщо на невеликому підприємстві якусь функцію може виконувати одна особа, то на великому – вже цілий відділ у складі декількох осіб.

Поглиблення поділу праці диференціює менеджмент як єдину функцію, призводить до виділення і відокремлення специфічних видів управлінської діяльності. Окрему управлінську функцію виконує певна кількість працівників, що в процесі щоденної праці провадять визначені види робіт. Близькі за характером роботи об'єднуються в одну ланку управління, що спрощує організаційну структуру підприємства і полегшує координацію діяльності між функціональними підрозділами апарату управління підприємства. Специфіка розподілу та виконання функцій менеджменту підрозділами визначає тип організаційної структури підприємства (лінійна, функціональна чи змішана).

Із врахуванням складу й обсягу робіт за функціями визначають оптимальну будову апарату управління (відділів, служб, секторів) і чисельність спеціалістів по кожній функції, розробляють регламентні документи (положення про служби, посадові інструкції та ін.). Функціональний розподіл процесів управління, їх класифікація визначають цілі, завдання і напрями діяльності апарату управління підприємства.

Функції управління мають такі загальні властивості:

- однорідність змісту робіт, що виконуються в межах функції управління;
- чітко визначена цільова спрямованість виконуваних робіт;
- відокремленість виконуваних завдань [12].

Виокремлюють два типи функцій менеджменту:

- загальні (універсальні), придатні для різних процесів управління, тому що виражають сутність управління;
- конкретні (спеціальні), які передають зміст управління.

Носіями загальних функцій є вся система менеджменту підприємства в цілому, тоді як носіями конкретних функцій управління є частини системи, що мають локальний, специфічний характер.

До загальних функцій менеджменту належать функції планування, організації, мотивації, контролю, координації, обліку та аналізу (рис. 1.1). Вони є обов'язковими для всіх підприємств.

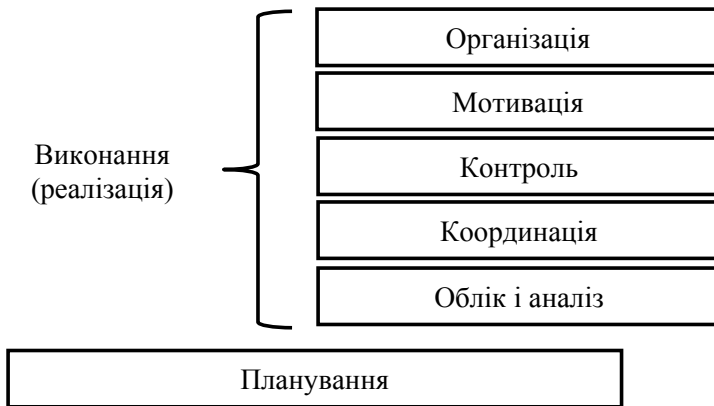


Рис. 1.1. Універсальні (загальні) функції менеджменту

Кожна із вказаних функцій є життєво важливою для підприємства/організації, а їх невиконання призводить врешті-решт до занепаду і банкрутства. Але, незважаючи на однакову важливість усіх функцій для забезпечення існування підприємства, головною функцією управління вважають планування, яке забезпечує основу для інших функцій, що, своєю чергою, усі разом орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів.

Планування як головна функція менеджменту складається з набору таких дій, як прогнозування розвитку підприємства/організації, визначення цілей розвитку,

формування стратегії їх досягнення, розроблення політики і завдань для підприємства/організації в цілому та окремих його/її структурних складових. Планування – це, по суті, свідомий вибір і відповіді на питання: що робити, як робити, кому і коли робити.

Організація як функція менеджменту спрямована на забезпечення діяльності підприємства/організації відповідно до визначених планів через формування її структурної побудови та упорядкування правової, технічної, економічної та соціально-психологічної сторін діяльності суб'єкта господарювання. Організація, за класифікацією А. Файоля, є адміністративною функцією.

Структурна побудова – це поділ підприємства/організації на підрозділи відповідно до цілей та стратегії. Від того, якою буде ця структурна побудова, залежатиме специфіка функції «організація», оскільки в лінійній, функціональній або змішаній структурі вона буде реалізовуватись по-різному.

Функція «організація» слідує безпосередньо за плануванням і відповідає за те, хто і як буде реалізовувати намічені плани. Її головною метою є створення ефективної організаційної і виробничої структури підприємства.

Мотивація – це відокремлена управлінська функція, процес спонукання працівників до діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації. Правильна мотивація базується на потребах і винагородах і тісно прив'язує потреби працівника до потреб підприємства/організації, де він працює. Головною мотиваційною складовою завжди є заробітна плата та ті її складники, що залежать від інтенсивності та якості роботи працівника.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання: залучення й утримання в організації кращих спеціалістів; визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності; демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці; популяризація результатів праці кращих працівників; застосування різноманітних форм визнання заслуг; поліпшення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства [14].

Системи мотивації залежать від розмірів підприємства, чисельності його працівників, форми власності, особливостей галузі, а також цілей самого підприємства. Під час розроблення нематеріальних моделей мотивації потрібно враховувати ціннісні орієнтації працівника, а саме індивідуалізм, орієнтацію на майбутнє та досягнення успіху тощо [40].

Контроль – це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від ухвалених рішень і визначення причин їх невиконання.

Контроль як одна з головних функцій менеджменту – це процес визначення якості й коригування роботи, яку виконує персонал, для того щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Контроль входить до завдання менеджера будь-якого рівня – від керівника підприємства до майстра цеху. Правильно організований контроль дає змогу

як вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства, так і вчасно вжити заходів для їх усунення.

Контроль як функція менеджменту є елементом зворотного зв'язку, оскільки саме за даними контролю проводиться коригування раніше ухвалених рішень і планів, а також стандартів усієї господарської діяльності. Він є об'єктивною необхідністю, тому що навіть найоптимальніші плани не можуть бути реалізовані, якщо їх не буде доведено до виконавців і за їх виконанням не буде налагоджено об'єктивний, постійний контроль [5].

Координація як функція менеджменту – це процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) підприємства/організації, який має за мету оптимізацію витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів для досягнення запланованих цілей.

Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб всередині підприємства, а також між підприємством/організацією і зовнішнім середовищем. Завдяки функції координації забезпечується динамізм системи виробництва, створюється гармонія взаємозв'язків усіх підрозділів, здійснюється маневрування матеріальними та трудовими ресурсами всередині підприємства у зв'язку з динамічним характером виробничих завдань [13].

Об'єктом функції координації є обидві системи підприємства/організації: як управляюча, так і система, якою управляють. Координація – це функція менеджменту, яка забезпечує, передовсім, єдність і безперервність управління та взаємозв'язок усіх функцій.

Облік і аналіз як функція менеджменту є управлінською роботою з безперервного збору та оброблення інформації про стан усіх систем підприємства/організації. Ця функція слугує основою для оцінювання результатів діяльності та здійснення всіх коригувальних впливів. У процесі менеджменту інформація систематизується, групується та концентрується на верхніх щаблях управлінської системи.



Питання для самоперевірки

1. Визначте сутність процесу управління.
2. Назвіть мету процесу управління персоналом у досягненні тактичних, оперативних, стратегічних цілей.
3. Сформулюйте поняття «якість менеджменту».
4. Дайте характеристику історичного періоду «товарної концепції», «збутової концепції», «маркетингової концепції».
5. Дайте характеристику сучасної концепції менеджменту.

6. Визначте основні принципи менеджменту, погляди вітчизняних і закордонних теоретиків.
7. Назвіть і поясніть універсальні функції менеджменту.
8. Визначте переваги планування управлінських рішень.
9. Зазначте зв'язок функцій мотивації і контролю.
10. Назвіть основні чинники, які впливають на ефективне функціонування системи управлінського контролю в умовах сьогодення.



Тестові завдання

1. У чому полягає зміст менеджменту як процесу управління організацією?

- а) спосіб і манера спілкування з людьми;
- б) влада та мистецтво керівника організації;
- в) вміння організувати ефективну роботу управлінського апарату;
- г) всі наведені тлумачення правильні.

2. Що являє собою менеджмент з функціональних позицій?

- а) процес планування, організування, мотивування та регулювання виробничих процесів на підприємстві;
- б) процес планування, організування, контролювання, координування та регулювання діяльності управлінців;
- в) процес планування, організування, мотивування, регулювання та контролювання, які необхідні для досягнення певної мети, процес контролю та організації роботи трудового колективу.

3. Що розуміють під об'єктом управління?

- а) людина або група людей, на яких спрямований управлінський вплив, працівники апарату управління організації;
- б) люди, які безпосередньо зайняті в процесі управління виробництвом;
- в) найбільш кваліфіковані працівники, які виконують певні завдання в організації.

4. Хто є суб'єктом управління?

- а) людина або група людей, які мають певні знання про управління, учасники управління;
- б) людина або група людей, які здійснюють процес управління;
- в) група людей, що виконують заплановані роботи.

5. Що розуміють під органом управління в організації?

- а) сукупність ланок керованої системи;
- б) ланка або сукупність ланок керуючої системи;
- в) окремі ланки управління організацією;
- г) особи, які здійснюють управлінський вплив на трудовий колектив.

6. На які види поділяють всі відносини в організації?

- а) організаційні та технічні;
- б) соціальні та технологічні;
- в) виробничі та управлінські;
- г) між керівниками та підлеглими.

7. За яких умов відносини управління перетворюються у зв'язки?

- а) коли суб'єкти і об'єкти управління починають обмінюватися діяльністю;
- б) за умов реалізації суб'єктом намічених цілей;
- в) у разі ефективного забезпечення організації всіма необхідними для її функціонування ресурсами;
- г) за будь-яких умов існування організації.

8. Що є результатом управлінських відносин в організації?

- а) матеріали та готова продукція;
- б) отримання інформації про ресурси;
- в) розроблення варіантів управлінських рішень;
- г) налагодження зв'язків в апараті управління.

9. За якими ознаками класифікують відносини управління в організації?

- а) за сферою поширення, характером організації, кількістю носіїв та часом існування;
- б) за проявом властивостей, часом існування, принципами формування та сферою діяльності організації;
- в) за типами, сферами, кількістю носіїв та обсягом інформації;
- г) за сферою прикладання, масштабом, часом існування та характером організаційних зв'язків.

10. Що означає поняття «управління»?

- а) послідовне виконання управлінських завдань для ефективного використання людських ресурсів в організації;
- б) цілеспрямований вплив на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

Література до теми

1. Анрі Файоль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ereading.club/bookreader.php/89706/Petrova_-_Anri_Faiiol%27.html
2. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 71–76.
3. Бесєдін М. О. Основи менеджменту : підручник / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – Київ : Кондор, 2015. – 432 с.
4. Бланк И. А. Управление торговым предприятием : учебник / И. А. Бланк. – Москва : Тандем, 1998. – 416 с.
5. Бутинець Т. А. Управлінський контроль та його елементи / Т. А. Бутинець // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2010. – № 1. – С. 31–37.
6. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. – Київ, 2000. – 467 с.
7. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – 3-тє вид., випр. та допов. – Київ : Центр навч. літ., 2005. – 440 с.
8. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А. А. Вернадський. – Київ, 2000. – 410 с.
9. Воронкова А. Е. Проблемы конкурентоспособного потенциала предприятия / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарев, Г. И. Дибнис. – Киев : Техника, 2009. – 152 с.
10. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 224 с.
11. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Київ : Магнолія плюс ; Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 336 с.
12. Грибов В. Д. Основы управленческой деятельности : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. – Москва : Юрайт, 2018. – 335 с.
13. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією [Електронний ресурс] / О. Є. Громова // Економіка і суспільство / Мукачівський державний університет. – 2016. – Вип. 7. – С. 256–259. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/43.pdf
14. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропівного. – Київ : КНЕУ, 2004. – С. 274–403.
15. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2001. – № 2. – С. 36–38.
16. Зав'ялова О. Т. Якість управління підприємством та напрями її підвищення / О. Т. Зав'ялова, М. І. Чопик // Економічний форум. – 2013. – № 11. – С. 7–12.
17. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – Київ : Центр навч. літ., 2012. – 448 с.

18. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту / С. В. Івахненко. – Київ : Знанняпрес, 2003. – 349 с.
19. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособ. / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Минск : Новое знание, 2002. – 336 с.
20. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А. О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
21. Коваленко О. О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації : монографія / О. О. Коваленко. – Вінниця : РВВ ВНАУ, 2009. – 230 с.
22. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – № 2. – С. 50–55.
23. Кузьмін О. Є. Основы менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 416 с. – (Альма-матер).
24. Мартиненко М. М. Основы менеджменту : підручник / М. М. Мартиненко. – Київ : Каравела, 2005. – 496 с.
25. Маскон І. В. Управління компанією / І. В. Маскон. – Київ, 2000. – 570 с.
26. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1994. – 702 с.
27. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : Центр навч. літ., 2015. – 568 с.
28. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. / В. Г. Никифорова. – 2-ге вид., випр. та доповн. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
29. Осовська Г. В. Основы менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.
30. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, А. Я. Берсуцкий и др. ; НАН Украины. ИЭП. – Донецк : Юго-Восток ЛТД, 2002. – 276 с.
31. Раздорожный А. А. Экономика организаций (предприятия) / А. А. Раздорожный. – Москва : РИОР, 2005. – 95 с.
32. Рульев В. А. Менеджмент : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. А. Рульев, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр навч. літ., 2011. – 312 с. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/12590605/mededzhment/funktsiyi_menedzhmentu
33. Саенко Г. В. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії : монографія / Г. В. Саенко, О. О. Папаїка. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 928 с.
34. Сардак О. В. Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія : дис. ... д-ра екон. наук, спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. В. Сардак. – Донецьк : Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2012. – 408 с.
35. Система управления и смысл организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_2517
36. Тарасевич В. Н. Экономико-теоретическое знание: универсальные императивы, гипотезы, опыты / В. Н. Тарасевич. – Москва : ТЕИС, 2013. – 600 с.

37. Управління персоналом: конспект лекцій. Ч. 1 : навч. посіб. / В. М. Гончаров, О. В. Додонов, І. А. Кириченко та ін. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2008. – 148 с.
38. Федоренко В. Г. Основи менеджменту / В. Г. Федоренко. – Київ : Техніка, 2009. – 152 с.
39. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 41–45.
40. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третьяк. – Киев : Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
41. Шегда А. В. Основы менеджмента : учеб. пособ. / А. В. Шегда. – Киев : Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512 с.