

УДК 658.5

Мікловда В.П., Дяченко Б.І., Фера-Клемонца О.Ю., Гордейчук М.О.

## ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті досліджуються особливості управлінської діяльності в період античності, рабовласницького і феодального ладу та впродовж розвитку капіталістичної системи. Всебічна увага приділена аналізу наукової категорії «менеджмент» за багатоваріантності її визначень, а також теорії менеджменту, зарубіжного досвіду щодо управлінської діяльності в сучасних умовах.*

**Ключові слова:** управлінська діяльність, менеджмент, теорії менеджменту, зарубіжний досвід, наукові категорії, капіталістична система, рабовласницький лад, феодалізм.

### ВСТУП

**Постановка проблеми.** Світова та вітчизняна економіка сьогодні формулюють нову парадигму управлінської діяльності як на макрорівні, так і мікрорівні у контексті трьох видів управління (менеджменту): політичного, економічного і соціального. В сучасних умовах важливу роль відіграють шість основних організаційних структур управління, а саме: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, програмно-цільова, дивізійна, матрична. Зарубіжний досвід управлінської діяльності, зокрема наукові школи менеджменту (тейлоризму), є надзвичайно важливим для України, її регіонів та підприємств. Зазначена проблема вимагає подальших досліджень і обґрунтувань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальнотеоретичні положення управління (менеджменту) досліджувалися як іноземними вченими (У. Дунган [5], У. Бредик [6], Л. Пітер [8], С. Герберт [9], Е. Уткін [10]), так і вітчизняними (С. Мочерний [1], Ф. Хміль [2, 12]) та іншими. Але комплексно проблеми сутності та змісту менеджменту у вітчизняній літературі вимагають подальшого та більш поглибленого

дослідження, передусім за видами економічної діяльності. Загалом у «Класифікації видів економічної діяльності» (КВЕД) за класифікаційними рівнями сформульовано 17 секцій, а в їх складі 514 класів з багатьма видами економічної діяльності, але багато з них за такою ознакою ще недосліджені в національних періодичних виданнях.

**Формування цілей статті.** Основними цілями статті є: 1) теоретико-методичне обґрунтування еволюції управлінської діяльності та її особливостей в сучасних умовах господарювання підприємств за КВЕД; 2) дослідження провідних аспектів багатогранних понять «управління» та «менеджмент» у контексті ретроспективного аналізу в межах певних соціально-економічних систем та зарубіжного досвіду, а також у сучасних умовах організаційної, наукової, соціальної та технічної діяльності підприємницьких структур.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Питання сутності управління, його принципів і методів досліджувалося ще в античності, що засвідчує ретроспективний аналіз [1, с. 286]:

- давньогрецький філософ Платон стверджував, що діяльність з управління є важливим засобом забезпечення життя суспільства, а управління суспільством – особливий вид мистецтва, яке має здійснювати політик на основі правильного розуміння і застосування законів;

- Аристотель у вченні про домогосподарство наголошував на необхідності розробки науки про мистецтво управління рабами;

- за рабовласницького і феодального ладу переважали насильницькі, позаекономічні методи управління виробництвом і примусу до праці;

© Мікловда Василь Петрович, член-кор. НАН України, д.е. н., проф. зав. каф. економіки підприємства ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Дяченко Борис Іванович, к.е.н., доц. каф. міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Фера-Клемонца Оксана Юрївна, здобувач кафедри економіки підприємства, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Гордейчук Михайло Олександрович, здобувач кафедри економіки підприємства, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», тел. 0994441955, e-mail: [pasika3@inbox.ru](mailto:pasika3@inbox.ru)

- за капіталізму в управлінні виробництвом і людьми переважають економічні методи у поєднанні з адміністративними та правовими;

- упродовж свого розвитку капіталістична система управління зазнала значних трансформацій, набувши як певних спільних для всіх країн рис, так і національних відмінностей... Однією з важливих причин краху СРСР і розпаду світової соціалістичної системи була неспроможність створити ефективну економіку та ефективне управління нею [2, с. 732].

У країнах СНД і Східної Європи в 90-х рр. ХХ – на початку ХХІ ст. відбуваються складні процеси становлення соціально-орієнтованої ринкової економіки, які потребують відповідної системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств (менеджменту).

Середовище, в якому існує людина, складається з трьох компонентів: живої природи, неживої природи і людського суспільства. Процеси управління в біологічних і технічних системах є порівняно простими і програмується природою або людиною. Найскладніші процеси управління – у людському суспільстві, оскільки потребують цілеспрямованого впливу на діяльність людей, об'єднаних у групи, колективи, класи з різноманітними інтересами. Сукупність цих інтересів стосується трьох сфер: економічної, соціальної і політичної. Відповідно розрізняють три види управління в суспільстві [2, с. 731]: політичне, економічне і соціальне:

- управління в суспільстві здійснюється в межах певних соціально-економічних систем: у народному господарстві в цілому, в галузі, регіоні, на підприємстві. Співвідношення між видами суспільного управління залежить від рівня (рангу) соціально-економічної системи. На макрорівні (суспільство в цілому) реалізуються всі три види;

- на рівні підприємства (мікрорівні) – політичне управління відноситься до складових зовнішнього середовища функціонування підприємства, а в межах підприємства пріоритетними є управління економічне і соціальне;

- управління соціально-економічною системою будь-якого рівня є єдністю двох підсистем: керуючої і керованої. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) – людина або група людей, які здійснюють управлінський вплив на керовану систему (об'єкт управління) спеціалізованими технічними засобами (обчислювальною технікою, засобами зв'язку, створенням і обробкою документів та ін.). Керована підсистема (об'єкт управління) – єдність соціального (люди) і технічного елементів процесу виробництва (обладнання, сировина, технологія та ін.);

- зв'язок між керуючою та керованими підсистемами здійснюється через обмін інформацією. Від керуючої підсистеми до керованої надходить потік командної інформації. Інформаційний потік від керуючої підсистеми містить дані про стан керованої підсистеми, виконання раніше отриманої команд і реакцію на щойно отримані команди.

Відповідно до розвитку людства розрізняють і методи розподілу ресурсів у суспільстві, а саме: 1) традиційний; 2) командний; 3) ринковий. Перший був характерний передусім для первіснообщинного

суспільства, ґрунтувався на традиціях, звичаях. Другий (командний, або адміністративний) – переважав за рабовласницького, феодального способів виробництва, а також у колишньому СРСР та деяких інших країнах. Третій є визначальним на нижчій стадії капіталізму, на вищій він поєднується з державним регулюванням, внаслідок чого стає регульовано-ринковим методом. Водночас кожний більш розвинутий метод, як стверджує С. Мочерний, неповністю заперечує попередні, менш розвинуті, а підпорядковує їх, тому регульовано-ринковий метод розподілу ресурсів (матеріальних, людських, фінансових) поєднується з традиційним та адміністративним, які еволюціонують, наповнюються елементами якісно нового змісту [1, с. 286].

Вільний ринок, що передбачає свободу товаровиробників, найповніше асоціюється з економічною демократією і менеджментом, який розглядається як незалежний феномен щодо дій міжнародних чинників. Відмітимо, що у наукових виданнях періоду командно-адміністративної системи в СРСР відсутнє визначення поняття «менеджмент», а натомість дається трактування категорії «менеджеризм» (від англ. manage – керувати), який характеризується як буржуазна теорія управління капіталістичним виробництвом, а також соціологічне вчення, що становить складову частину сучасної буржуазної ідеології, яка намагається використати досягнення науково-технічного прогресу для ідеологічного захисту сучасного капіталізму... Менеджеризм виник на початку ХХ ст. у США (засновник Ф. Тейлор), інтенсивно розвивався в 50-70 рр. (Д. Баринхейн, П. Друкер та ін.) [3, с. 457].

Менеджмент – наука про управління сучасним підприємством (установою), основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації. У наукових джерелах також стверджується, що українське слово *управління* і англійське *менеджмент* є синонімами, але у дійсності їх сенс є відмінним як з урахуванням мікроекономічного, так і макроекономічного підходів. Відмічається також, що зазначені фундаментальні наукові категорії стосовно менеджменту в літературі не мають точних остаточних визначень, а сучасне тлумачення менеджменту має такі варіанти [4-10]:

- об'єкти управління: організації чи підприємств-товаровиробники. Процеси, що беруть початок від людини;

- тип гнучкої організаційної системи управління комерційними і недержавними підприємствами;

- гнучка система ділового та інноваційного керівництва, спроможного чутливо реагувати на кон'юктури ринку, умов конкуренції й здатність своєчасно перебудовуватися з урахуванням вимог навколишнього середовища;

- складне соціально-економічне й організаційно-технічне явище, процес діяльності якого має справу із зміною становищ, якостей об'єкта;

- процес, що включає знання, навички, вміння, прийоми, операції, процедури і алгоритми впливу через мотивації;

- елемент культури, системи цінностей і переконань.

У другому томі «Економічної енциклопедії» 2001 р. видання відмічається: «Хоч менеджмент – наука про управління сучасною організацією, але це поняття не слід ототожнювати з категорією «управління», що є місткішою, оскільки охоплює процеси управління на макрорівні (суспільства, всієї економічної системи) і на мікрорівні (окремої організації, в т. ч. підприємства, установи). Тому доцільно вживати обидві категорії навіть стосовно процесу управління лише на мікрорівні». У словнику «Бізнес і менеджмент» менеджмент трактується як індивід або група індивідів, відповідальних за вивчення, аналіз, формулювання рішень і виконання відповідних дій в інтересах організації [1, с. 286-287]. Значення системи управління економікою посилюється із зростанням масштабів суспільного виробництва в усіх трьох формах (загальній, частковій та одиничній). Звідси система управління – свідомо організований цілеспрямований і активний вплив різних суб'єктів управління на процес розвитку і функціонування суспільного способу виробництва, економічної системи, їх окремих ланок та елементів. Її ядро в економіці – цілеспрямований вплив на потреби, інтереси і цілі окремих індивідів, колективів людей, верств і прошарків для досягнення поставленої мети. Основні об'єкти цієї системи - суспільне виробництво загалом (загальна форма), окремі сфери, галузі народного господарства, окремі сфери суспільного відтворення, певні елементи (підсистеми) економічної системи (відносини економічної власності, продуктивні сили, техніко-економічні відносини тощо (часткова форма) та окремі підприємства, організації й установи (одинична форма). Основні види управління (менеджменту) – організаційний, виробничий, кадровий, інвестиційний, інноваційний, фінансовий та ін.

Управління як цілеспрямований і активний процес складається з таких відносно самостійних, логічно послідовних елементів [1, с. 287]: 1) збирання, систематизація і передача інформації; 2) вироблення (обґрунтування) і прийняття рішення; 3) перетворення рішення на різні форми команд (усна, письмова, наказ тощо) та забезпечення їх виконання; 4) аналіз ефективності прийнятого рішення й можливе наступне його коригування.

Враховуючи багатогранність категорії «управління» («менеджмент»), доцільно виокремити основні функції останнього щодо технологічного способу виробництва, яке включає планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль; щодо відносин власності – реалізацію власниками засобів виробництва та інших елементів системи продуктивних сил (науки, інформації тощо) своїх прав на різні об'єкти власності, своїх цілей управління (менеджменту). При цьому найважливішими з функцій є організація і координація. Вони передбачають формування структури об'єкта управління (менеджменту), упорядкування всіх елементів у систему управління (менеджменту) і форму їх зв'язку, а також надання активним елементам необхідних прав і ресурсів. Водночас організація і координація поєднують окремі елементи системи управління (менеджменту) в одне ціле. Таким чином, утворюється організаційна структура управління (менеджменту) всіма об'єктами (на

рівні суспільного виробництва, окремих сфер або галузей народного господарства, окремих підприємств і організацій), у зв'язку з чим необхідно чітко сформулювати головну мету управління (менеджменту). Визначення мети - початковий принцип функціонування і розвитку системи управління. Конкретизацією цього принципу є оптимальне визначення засобів досягнення мети. Важливий принцип управління – гарантування різними суб'єктами управління виконання взятих на себе зобов'язань (або принцип відповідальності), за невиконання яких застосовуються різні санкції з метою повного відшкодування заподіяних збитків суб'єктам, які зазнали втрат.

В 1980–х рр. однією з найбільш популярних теорій менеджменту в рамках системного підходу стала концепція «7- S», яку розробили Е. Атос, Р. Паскаль, Т. Пітерс та Р. Уотермен [11]. «7- S» - це сім взаємопов'язаних змінних, назви яких в англійській мові починаються з «S»: «стратегія», «структура», «система», «управління», «персонал», «кваліфікація співробітників», «організаційні цінності». При цьому зміни в одній зі змінних через систему зв'язків впливають на стан інших, тому підтримка балансу і гармонії між ними є головним завданням сучасного менеджменту. Деяко розширений зміст т. зв. концепції семи «С» (7-с), або семи характеристик організації, тлумачить С. Мочерний, який, базуючись на працях цитованих та інших американських науковців, наводить сім характеристик організації [1, с. 287]: стратегія, структура, система («жорстких характеристик»), склад кадрів, стиль керівництва, сума звичок («м'яких характеристик»), сумісні цінності (інтегруючі характеристики). Саме ці аспекти й суспільні цінності, людський потенціал організації виходять нині на передній план і групують навколо себе всі інші шість характеристик організації. При цьому комплексність управління ще більше зростає, якщо беруться до уваги не лише внутрішні характеристики організації, а й зовнішні фактори впливу на неї (конкуренти, дії уряду, прийняті закони та ін.).

У сучасних умовах виділяють шість основних організаційних структур управління [1, с. 287-288]: 1) лінійна; 2) функціональна; 3) лінійно-функціональна; 4) програмно-цільова; 5) дивізійна; 6) матрична. За лінійної структури процес управління здійснюється у взаємодіючих між начальником і підлеглими за ієрархічною структурою разом згори донизу. За функціональної структури управління загальні для кількох підрозділів функції управління передаються одному органу (підрозділу) або виконавцю, який виконує однорідні за змістом або технологією робіт функції та отримує накази від кількох керівників. Таким чином, субординація в управлінні здійснюється за функціями. Позитивним у такій організаційній формі є уникнення дублювання діяльності виконавців, кожен з яких може доводити до найдосконаліших форм виконання окремої функції; її недоліки – відсутність єдності при отриманні розпоряджень (оскільки накази надходять від кількох керівників), погіршення координації в управлінській діяльності зі зростанням складності виробничого процесу й поглибленням спеціалізації, які певною мірою можна усунути в лінійно-функціональній структурі управління, за якою управлінські рішення розробляють

висококваліфіковані й досвідчені спеціалісти, а розпорядження віддаються по лінійних ланках. В основу названих форм покладено принцип, згідно з яким у кожного підлеглого може бути лише один начальник.

У матричній організаційній структурі управління поєднуються лінійна, програмно-цільова та функціональна форми, а підлеглий може мати кількох начальників, кожний з яких відповідає за різні проекти або види діяльності корпорації. При цьому вибір і поєднання цих форм залежить від типу виробництва, характеру технологічних операцій, поставленої мети. За масового серійного виробництва адекватними є лінійна та функціональна форми, за необхідності розробки нової техніки – програмно-цільова організаційна форма. У дивізійній структурі відбуваються поєднання процесу управління за продуктивним (материнська компанія відповідає за діяльність фірми у країні) і регіональним принципом ( дочірня компанія об'єднує філіали в інших країнах). Головний елемент цієї форми управління – відділи (англ. «дивіжн»), які наділені оперативною самостійністю, вступають у договірні відносини один за одним і на основі отримання прибутків здійснюють самофінансування.

Проаналізувавши вище відмічені наукові видання щодо зарубіжного досвіду, відмітимо, що новими моментами управлінської діяльності в сучасних умовах є:

по-перше, необхідність суттєво обмежити або навіть відмовитися в окремих галузях промисловості від показника продуктивності праці, обчисленого як виготовлення продукції одним робітником або за одиницю робочого часу, оскільки зростання продуктивності праці одного працівника (або на одній ділянці) незалежно від продуктивності праці інших працівників спричиняє зростання внутривиробничих запасів, розмірів незавершеного будівництва, погіршення якості продукції, гальмування раціоналізаторської діяльності. Тому слід прагнути до зростання продуктивності праці всіх працівників підприємства;

по-друге, впровадження нової техніки лише на окремих ділянках виробництва може призвести до зростання внутрізаводських запасів або незавершеного виробництва, тому доцільним є комплексне впровадження нової техніки, підвищення рівня використання всіх видів виробничих ресурсів з урахуванням їх взаємозамінюваності;

по-третє, слід використовувати такі якісно нові показники в роботі підприємства: кількість раціоналізаторських пропозицій у розрахунку на одного працівника, відсоток їх впровадження, який характеризують ступінь залучення робітників і службовців до управління виробництвом;

по-четверте, необхідно використовувати нові форми стимулювання праці.

Так, у процесі управління підприємством, у формуванні стабільних та ефективних стимулів до праці в розвинутих країнах світу дедалі більшого значення набуває економічна демократія – процес поступової демократизації власності (капіталу), залучення найманих працівників до управління виробництвом і власністю, надання їм широкої виробничої автономії (насамперед у формі автономних бригад), інформації про стан справ у компанії. Економічна форма реалізації цих процесів –

володіння акціями і привласнення частини прибутків у формі дивідендів, контроль з боку найманих працівників, автономних бригад за якістю продукції, участь у плануванні і контролі за виробництвом і розподілом прибутків, за процесом підготовки і перепідготовки працівників вищої кваліфікації та їх просуванням по службі. Упровадження таких форм сприяє зменшенню плінності кадрів, що засвідчує досвід, передусім США та Японії;

по-п'яте, слід домогтися насамперед економії матеріально-енергетичних ресурсів і накладних витрат. Важливий показник економії таких витрат – зменшення рівня запасів, незавершеного виробництва і матеріально-енергетичних витрат;

по-шосте, для впровадження нової техніки і технології необхідна перебудова форм і методів організації виробництва. Недоцільним є одночасне впровадження нової техніки і нових методів управління. Більше того, за недосконалого управління нова техніка спричиняє зниження ефективності виробництва;

по-сьоме, слід брати до уваги, що переваги провідних японських фірм базуються передусім на перевагах в управлінні (стилю, стратегії і тактики процесу управління тощо), на впровадженні ефективних форм організації та стимулювання праці.

Значний внесок у теорію наукового управління на мікрорівні (рівні окремого підприємства, організації) здійснив американський інженер Ф. Тейлор, який стояв біля витоків першої наукової школи менеджменту. Своїми експериментами і працями цитований автор довів, що розроблені ним методи наукової організації праці (НОП) та сформульовані на їх основі принципи наукового управління зводяться до таких основних постулатів [12, с. 551]:

1) революцію в соціальному житті суспільства сприяє зміні застарілих авторитарних методів управління раціональнішими, науковими підходами;

2) результативність трудового процесу необов'язково супроводжується нарощення зусиль працівника;

3) головний критерій ефективності фірми – зменшення собівартості продукції;

4) праця є основним джерелом ефективності, а цех – основною ланкою його системи;

5) робітники збільшують свою віддачу (і, отже, зростає продуктивність фабрики) за умови виконання роботи найкращими способами з усіх можливих, завдяки чому заробітна плата також є вищою за попередню;

6) причини низької продуктивності праці – передусім неефективна система управління;

7) мета наукового управління – економія праці, підвищення її продуктивності на одиницю затрат людських зусиль. Рушійна сила продуктивності праці – особиста зацікавленість; кожен працівник має чітко усвідомлювати, чого від нього чекають, а завдання управляючого – проінструктувати його щодо конкретних завдань;

8) працівник має точно знати вартість кожної своєї трудової операції, а також те, що оплата праці залежить від підсумкового результату роботи ділянки, цеху, а за своєчасний і якісний випуск продукції виплачується матеріальна винагорода;

9)нагляд за робітниками має бути функціональним і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Владу майстра було замінено функціональною адміністрацією, що стало новим кроком в управлінні індустріальними організаціями.

Завдяки дослідженням Ф. Тейлора управління було визнано самостійною сферою наукових досліджень, а керівники-практики і вчені пересвідчилися, що методи і підходи, використовувані в науці і техніці, можуть бути ефективно застосовані і для досягнення цілей організації. З ім'ям цитованого вченого пов'язано виникнення наукової школи в менеджменті, так званого тейлоризму, конкретними досягненнями якої є: системний підхід до управління кадрами й технологічними процесами; визнання необхідності кооперації між працею і капіталом, рівноправності праці й менеджменту в розмежуванні їхніх функцій; функціональна організація управління підприємством; аналітичний метод нормування праці; встановлення високої заробітної плати; системне використання стимулювання для зацікавлення робітників у зростанні продуктивності праці та обсягу виробництва у відповідності до класичної теорії мотивації. Концептуальні засади цієї теорії будуть предметом подальших наших досліджень у контексті управлінської (менеджерської) діяльності.

## ВИСНОВКИ

1. Питання сутності управлінської діяльності досліджувалися ще в античності, а також за рабовласницького і феодалного ладу Впродовж розвитку капіталістичної системи управління зазнало значних трансформацій, набувши як певних спільних для всіх країн рис, так і національних особливостей.

2. Найскладніші процеси управління - у людському суспільстві, оскільки воно стосується трьох

сфер: економічної, соціальної і політичної та характеризується єдністю двох підсистем: керуючої і керованої, зв'язок між якими здійснюється через обмін інформацією.

3. Менеджмент як наука про управління сучасним підприємством (установою), здійснюється через комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації (підприємства). Управління (менеджмент) багатогранне за основними видами і складається з відносно самостійних, логічно-послідовних елементів, а саме: збирання, систематизація і передача інформації; вироблення (обґрунтування) і прийняття рішення; перетворення рішення на різні форми команд та забезпечення їх виконання; аналіз ефективності прийнятого рішення й можливе наступне його коригування.

4. У сучасних умовах виділяють шість основних організаційних структур управління, а саме: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, програмно-цільова дивізіональна, матрична ( зміст їх розкрито вище).

5. Проаналізовано важливі аспекти зарубіжного досвіду щодо управлінської діяльності в сучасних умовах, передовсім на прикладі США та Японії.

6. Значний внесок у теорію наукового управління на мікрорівні здійснив американський вчений Ф. Тейлор, який стояв біля витоків першої наукової школи менеджменту та розробив методи наукової організації праці, сформулювавши основні принципи менеджменту.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі будуть спрямовані на проблеми маркетингової діяльності та визначення місця і ролі як менеджменту, так і маркетингу в сучасній концепції маркетингового менеджменту.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. С. Мочерний. Менеджмент // Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
2. Ф. Хміль. Управління // Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
3. Українська Радянська Енциклопедія. Том 6. Вид. друге / Головна редакція Української Радянської Енциклопедії. – Київ, 1981.
4. Русинов Ф. М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: учеб. пособие / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин. – М.: ИНФРА, 1996. – 352 с.
5. Дунган У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте: пер. с англ. / У. Дж. Дунган. – М.: Дело, 1996. – 458 с.
6. Бредик У. Менеджмент организации: Пер. с англ. / У. Бредик. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 698 с.
7. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К.: Знання, 1999. – 556с.
8. Ленд Питер Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента: пер. с англ. / Питер Э. Ленд. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 784 с.
9. Саймон Герберт А. и др. Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д.У. Смитбург, В. А. Томпсон. – М.: РАГС «Экономика», 1995. – 248 с.
10. Уткин Э. А. История менеджмента / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1997. – 224 с.
11. Энциклопедия менеджмента. Современные концепции и подходы к менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pragmatist.ru>.
12. Ф. Хміль, С. Фомішин. Тейлор Фредерік-Вінслоу // Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.

Одержано 15.05.2014 р.