## Розвиток управлінської науки (менеджменту) в світі та в Україні

Менеджмент - це сукупність функцій, спрямованих на ефективне та результативне використання ресурсів з певними організаційними цілями. Менеджер - це той, хто в цілому відповідальний за процес менеджменту в межах організації. Менеджерів можна розрізняти за рівнями і сферами. Є менеджери вищого, середнього і нижчого рівнів. Поділ за сферами визначає менеджерів із маркетингу, фінансів, операційних, загальних, спеціалізованих менеджерів і менеджерів людських ресурсів.

Головними видами діяльності, які становлять процес менеджменту, є планування й ухвалення рішень, організація, лідерство і контролювання. Їх не виконують систематично і за складеним графіком. Для досягнення успіху менеджери також прагнуть мати технічні, між особові, концептуальні, діагностичні, комунікативні навики, уміння правильно ухвалювати рішення і розподіляти час. Ефективна практика менеджменту потребує синтезу науки і мистецтва, тобто поєднання раціональної об'єктивності та інтуїтивної проникливості.

Роль теорії полягає в організації знань, вона також є орієнтиром для дій. Розуміння історичного контексту і витоків менеджменту та організацій дасть змогу менеджерам уникнути повторення помилок інших. Дані свідчать, що зацікавлення менеджментом було ще тисячі років тому, однак науковий підхід до нього розвивався лише в останні сто років.

Управління існує з того часу, коли з'явилися перші організації, тобто фактично з часу появи самого світу. Практика менеджменту була ще тисячі років тому. Єгиптяни використовували менеджерські функції планування, організації і контролювання, коли будували великі піраміди. Олександр Великий тримав штат військових, щоб координувати дії під час військових кампаній. Римська імперія удосконалила організаційну структуру, яка значно полегшила контроль.

Практика управління формувалася в Шумерії, Македонії (при Олександрі Македонському), Римі, Київській Русі та в інших давніх державах. На чолі організацій стояли королі, царі, воєводи, генерали. Незважаючи на це, серйозної уваги менеджменту не приділяли аж до XIX століття. Двома першими піонерами у цій сфері стали Роберт Оуен (1771-1858) і Чарльз Беббедж (1792-1871). Оуен, британський промисловець-реформатор, був одним із перших менеджерів, які визнали важливість організації людських ресурсів і добробуту робітників. Чарльз Беббедж, англійський математик, зосередив увагу на ефективності виробництва. Він надавав великого значення поділу праці й обґрунтував застосування математики до таких проблем, як ефективне використання обладнання та матеріалів.

Особливостями управління до 1900 р. були:

менші, ніж в сучасних умовах, пропорції між чисельністю керівників і не керівників;

невелика чисельність керівників середньої ланки;

нечисленна група керівників вищої ланки;

підвищена роль лідера (головного керівника);

переважаюче використання адміністративно-командних важелів.

Слід зазначити, що в історії управління є випадки, коли структури управління, які виникли в стародавні часи, збереглися до наших днів. Прикладом може бути структура управління католицькою церквою:

папа (головний керівник), кардинали, архієпископи, єпископи і парафіяльні священики. Певною мірою прикладом може бути й структура управління православною церквою.

Однак до кінця XIX ст. наукові підходи в галузі управління не використовувалися. Навіть великі успіхи Роберта Оуена (початок ХІХ ст.) у використанні систем оплати праці, методів оцінки трудового вкладу, способів поліпшення умов праці не сприяли посиленню досліджень у галузі управління.

Інтерес до управління з'явився на початку XX ст. в США. З моменту опублікування книги Фредеріка І. Тейлора "Принципи наукового управління" (1911) управління стає галуззю самостійного наукового дослідження.

Як наука управління пройшло певний шлях у своєму розвиткові. Американський менеджмент виділяє такі етапи:

Підходи на засадах виділення різних шкіл. Розглянемо головні з них.

*Школа наукового управління* (1885-1920) найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка І. Тейлора, Френка і Лілії Гілбрет, Генрі Гантта. Вони виконували дослідження на рівні організації виробництва - виробничого менеджменту. Тейлор і Гілбрет, які починали свою кар'єру робітниками, займалися спостереженнями, замірами й аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудового вкладу, нормуванням праці тощо.

*Класичну (адміністративну) школу управління* (1920-1950) започаткував Аниі Файоль, якого часто називають батьком менеджменту. Він керував великою французькою вугільною компанією, тобто був крупним менеджером, як і інші засновники адміністративної школи - Ліндан Ірвік (консультант з питань управління в Англії), Джеймс Д. Муні (працював в компанії “Дженерал Моторе”). Вони досягли певних успіхів, а саме:

розвинули принципи управління. Тут позитивну роль відіграють 14 принципів менеджменту Файоля:

1. Поділ праці.

2. Повноваження та відповідальність.

3. Дисципліна.

4. Єдиновладдя.

5. Єдність напряму діяльності.

6. Підпорядкування особистих інтересів загальним.

7. Винагорода персоналу.

8. Централізація.

9. Скалярний ланцюг (ієрархія управління).

10. Порядок.

11. Справедливість.

12. Стабільність робочого місця персоналу.

13. Ініціатива.

14. Корпоративний дух;

описали функції управління (за Файолем - це планування, організація, розпорядництво, координування та контроль);

систематизували підхід до управління всією організацією.

Оцінка класичної теорії. Класична теорія обґрунтовує важливість ефективного менеджменту; вона дала змогу закласти основу для подальших теорій та підходів. Багато концепцій, започаткованих у цей час, зокрема, спеціалізація робіт, дослідження часу, мотивації, а також наукові методи, використовують і досі. З іншого боку, ці ранні теоретики часто застосовували спрощений підхід до менеджменту і їм бракувало розуміння людського чинника організацій.

*Школу людських стосунків* (1930-1950) заснували Мері Паркер Фоллет та Елтон Мейо. Фоллет вперше визначила менеджмент як "забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб". Школа рекомендувала використовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі.

*Школа поведінських наук* (з 1950 р) формувалася Крісом Анджирісом, Ренсісом Лайкертом, Дугласом Мак-Грегором, Фредеріком Герцбергом та іншими вченими-біхевіористами. В основі лежать методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів.

Оцінка поведінкової теорії. Головний внесок поведінкової теорії пов'язаний з методом, за допомогою якого цей підхід змінює управлінське мислення. Тепер менеджери щораз частіше визнають роль поведінкових процесів і трактують працівників головно як цінні ресурси. З іншого боку, організаційна поведінка часто буває неточною у передбаченні, і практикуючий менеджер не завжди її сприймає. Тому роль поведінкової школи (школи людських стосунків) усе ще не повністю реалізована.

*Школа науки управління* (кількісного підходу) (з 1950 р) Третя головна школа управлінської думки почала формуватися в період другої світової війни. Під час війни урядові особи і науковці в Англії та Сполучених Штатах Америки об'єдналися разом для допомоги військовим, щоб ефективніше використати їхній потенціал. Вони використали деякі елементи математичного підходу до менеджменту, які Тейлор і Гант удосконалили протягом попередніх десятиліть, застосувавши їх до проблем війни24. Наприклад, ці урядові особи і науковці дослідили, що за допомогою математичного аналізу можна вирішити проблеми передислокацій військ, техніки і підводного флоту. Після війни такі компанії, як Ои Ропї і Оепегаї Еіссігіс, почали використовувати ці методи для перегрупування працівників, розміщення підприємства, складських приміщень. В основі цей підхід пов'язаний з використанням кількісних методів у менеджменті. Точніше, кількісний підхід до менеджменту ґрунтується на ухваленні рішень, економічній ефективності, математичних моделях і використанні комп'ютерів. Є два напрями кількісного підходу: теоретичний менеджмент і операційний (практичний) менеджмент.

Оцінка кількісної теорії менеджменту. Так само, як і інші підходи у менеджменті, кількісна теорія менеджменту має певні позитивні і негативні сторони. Вона забезпечила менеджерів великою кількістю засобів та інструментів для ухвалення рішень і дала змогу зрозуміти загальні організаційні процеси. Особливо корисна така оцінка для планування і контролю. З іншого боку, математичні моделі не можуть повністю враховувати індивідуальну поведінку і позицію людини. Деколи здається, що час, потрібний для удосконалення кількісних методів, сповільнює розвиток інших управлінських умінь. Крім того, математичні моделі, зазвичай, потребують цілої низки нереальних припущень.

Загальновизнано, що класичний, поведінковий та кількісний підходи до менеджменту не обов'язково суперечать один одному або є взаємовиключними. Навіть за умови, що кожний підхід має свої особливі припущення і передбачення, вони можуть доповнювати один одного. Справді, остаточне розуміння менеджменту потребує оцінки всіх трьох підходів. Сучасна теорія менеджменту побудована на системному і ситуаційному підходах, які певним чином Ґрунтуються на підходах попередніх.

II. Прецесійний підхід. Управління розглядається як процес, тобто як сукупність безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких є також процесом, називають функціями менеджменту. Сучасний підхід (згідно з підходами Майкла Мескона, Майкла Альберта та Франкліна Хедоурі) виділяє чотири функції.

III. Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті з кінця 50-х років. Система - це сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які, постійно взаємодіючи, визначають її характер. Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів, як структура, завдання, технологія, люди і цілі.

Існують закриті (мають фіксовані жорсткі межі, не залежать від навколишнього середовища) та відкриті (взаємодіють зі зовнішнім середовищем) системи. Всі організації є відкритими системами.

Великі частини систем самі можуть утворювати системи, які стосовно першої системи можна називати підсистемами (цехи, відділи тощо). Цей поділ можна продовжити. Слід вивчати всі підсистеми організації (технічну, економічну, соціальну та ін). Попередні школи зосереджували увагу на якійсь одній підсистемі, а це вело до невдач (наприклад, біхевіористи вивчали тільки соціальну підсистему).

IV. Ситуаційний підхід. Розроблений наприкінці б0-х років ситуаційний підхід випливає з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що діють на організацію протягом певного часу. Він спрямований на підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з мстою найбільш ефективного досягнення цілей організації. При цьому менеджер повинен:

розуміти процес управління, аспекти індивідуальної та групової поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивації і контролю, кількісні методи прийняття рішень;

уміти оцінювати сильні та слабкі сторони методик, які використовуються;

правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль у даній ситуації, і ефект від переміни змінних величин;

знаходити прийоми менеджменту, які будуть мати найменший негативний ефект.

В Україні управлінська наука розвивалася в рамках підходів, які панували в колишньому СРСР. Хоча дослідження спрямовувалися врешті-решт на вдосконалення адміністративно-командної системи, певний досвід (позитивний і негативний) у галузі управління був накопичений.

Науковці виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів.

І етап (жовтень 1917 р. - березень 1921 р). Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.

II етап (1921-1928). Здійснювалося подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.

III етап (1929-1945) пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва і присвячувався вдосконаленню структур управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

IV етап (1946-1965) характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою перс-ходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвело до поглиблення адміністрування.

V етап (1965-1975). Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність економічних реформ у рамках адміністративно-командної системи.

VI етап (1975-1985) характеризується все більш глибоким усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи. Він підтвердив необхідність ради кальної змін й економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких слід віднести до VII етапу. В свою чергу, VII етап можна поділити на п'ять під етапів, започаткованих у 1985 р.

І під етап - робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку

ІІ під етап - застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин.

ІІІ під етап - упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи.

ІV під етап - упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління.

V під етап - початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.

Період формування національної економіки України і здійснення економічних реформ потребує окремого вивчення та викладу.

На різних етапах розвитку управлінської науки суттєвий вклад в неї внесли такі відомі українські вчені, як О. Терлсцький, М. Павлик, М. Драгоманов, М. Зібер, С. Подолинський, М. Туган-Барановський, І. Вернадський, М. Вольський, Г. Цехановецький, К. Воблій, Т. Войнаровський, В. Бандера, І. Коропецький та ін.

Отже, основні положення, висновки щодо цієї теми та ключові моменти викладено в таблиці "Вклад в сучасну науку менеджменту концепцій різних шкіл та підходів". Також з цієї таблиці видно, що саме з теорій менеджменту використовується в управлінні виробництвом і персоналом у сучасній практиці будь-якого підприємства чи організації.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наукові течії | Ключові положення концепцій | Позитивні та негативні  сторони теорій | Основні ідеї, що використовуються в сучасному менеджменті |
| Перші "піонери" Роберт Оуен і Чарльз Беббедж | Визнали важливість організації людських ресурсів і добробуту робітників. Роберт Оуен розвивав матеріальну зацікавленість. | *Позитивне*: велике значення приділено поділу праці. | 1) Поділ праці;  2) використання математики при ефективному використанню обладнання і матеріалів. |
| Науковий менеджмент або школа наукового керування. (1885 - 1920) Засновники: Фредерік В. Тейлор, Френк Гілбрет і Ліліан Гілбрет, Генрі Гантт | Спостерігав В. Тейлор за тим, що назвав ухилянням від виконання службових обов'язків; запровадив відрядну систему оплати праці; організував перерви у роботі. Френк Гілбрет зробив вклад у мулярську справу: він точно визначив стандартні матеріали і засоби, у тім числі розміщення муляра, цегли і розчину на різних рівнях. Результатом таких удосконалень стало зменшення окремих фізичних рухів від дев'ятнадцяти до п'яти і зростання випуску продукції до 200%. Ліліан Гілбрет допомогла виділити сферу виробничої психології.  Важливим вкладом цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників в збільшенні продуктивності і об’ємів виробництва. Передбачався невеликий перерив та перепочинок під час виробництва, що дало змогу встановити норми виробництва. Ключовим моментом було те, що люди, котрі виробляли більше отримували винагороду.  Автори робіт з наукового управління визнавали важливість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали вимогам до роботи, надавали великого значення освіті. | *Позитивне*: відрядна система оплати праці. У сфері менеджменту персоналу було виділено сферу виробничої психології. Удосконалення багатьох різних засобів і технологій. Вперше керівники-практики і вчені побачили, що методи і підходи, що використовуються в науці та техніці, можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації.  *Негативне*: дослідження зосереджене на праці окремих робітників. | 1) Використання наукового аналізу для виділення найкращих способів виконання задач.  2) Відбір працівників, які краще підходили для виконання задач, забезпечення їх навчання.  3) Систематичне використання стимулювання праці робітників.  4) Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання задач.  5) Відокремлення планування і обмірковування від самої роботи. |
| Адміністративний менеджмент або школа адміністративного керування (1920 - 1950). Анрі Файоль, Лінделл Ервік і Макс Вебер, М. Блюмфільд. | Файоль першим сформулював універсальні управлінські функції: планування, організацію, лідерство і контролювання.  Ервік розвинув ідею про функції планування, організації і контролювання; удосконалив низку інструкцій для підвищення рівня ефективності керування. Відомий не стільки власними теоріями, як синтезом та інтеграцією праць інших.  Праця Вебера з бюрократії заклала фундамент сучасної організаційної теорії.  М. Блюмфільд розробив концепцію "менеджмент персоналу" | *Позитивне:* класична теорія обґрунтовує важливість ефективного менеджменту; вона дала змогу закласти основу для подальших теорій та підходів  *Негативне:* теоретики цієї школи часто застосовували спрощений підхід до менеджменту і їм бракувало розуміння людського чинника організацій. Вони намагалися схематизувати організації, як машини, так і робітників, подібно до зубців у цих машинах, не придавали уваги соціальним аспектам управління. | 1) Розвиток принципів управління.  2) Багато концепцій, започаткованих у той час, зокрема, спеціалізація робіт, дослідження часу, мотивації, а також наукові методи, використовують і досі.  3) Опис функцій управління.  4) Систематизований підхід до управління організацією. |
| Школа людських стосунків (1830 - 1950); (поведінкова теорія менеджменту 1950 - по сьогодення).Р. Оуен, Хюго Мюнстсрберг; Мері Паркер Фоллетт і Елтон Мейо; Абрахам Маслоу і Дуглас МакГрегор. | Р. Оуен перший, хто звернув увагу на людей.  Мєйо виявив, що чітко розроблені робочі операції і гарна заробітна платня не завжди вели до зростання продуктивності праці.  Місс Фоллетт перша, хто розглядав менеджмент як "забезпечення виконання роботи з допомогою інших осіб". Мері Паркер Фоллетт визнала роль людського чинника на робочому місці. Фоллет оцінила роль людських стосунків і поведінки в організаціях. Її особливим зацікавленням була освіта дорослих і професійна орієнтація. Фоллет вірила, що організації повинні стати більш демократичними для узгодження стосунків між працівниками і менеджерами.  Головним припущенням теорії людських стосунків було те, що турбота менеджерів про працівників привела б до зростання задоволення, яке, відповідно, вплинуло б на поліпшення виконання роботи.  Маслов стверджував, що мотивом людей є ієрархія потреб, у тім числі грошові стимули і соціальне сприйняття.  Хюго Мюнстсрберг визнаний батьком виробничої психології. Він стверджував, що психологи можуть надати цінну допомогу менеджерам у сферах відбору працівників і мотивації.  Школа поведінкових наук зосереджена була на методах налагодження міжособистісних стосунків. | *Позитивне*: поведінкова теорія менеджменту більше уваги приділяє особистим стосункам і поведінці та груповим процесам і визнає роль поведінкових процесів на робочому місці.  *Негативне:* сучасні теоретики помітили, що багато тверджень про людські стосунки у них були спрощеними, неадекватно також описана робоча поведінка. | Виробнича психологія є одним із головних у навчальних курсах багатьох коледжів та університетів.  Застосування прийомів управління міжособистісними стосунками для підвищення рівня задоволеності і продуктивності.  Головний внесок поведінкової теорії пов'язаний з методом, за допомогою якого цей підхід змінює управлінське мислення. Тепер менеджери щораз частіше визнають роль поведінкових процесів і трактують працівників як цінні ресурси. |
| Кількісна теорія менеджменту: теоретичний та операційний (практичний) менеджмент. | Кількісна теорія менеджменту ґрунтується на ухваленні рішень, економічній ефективності, математичних моделях і використанні комп'ютерів.  На загальному рівні теоретичний менеджмент зосереджений на моделях, рівняннях та іншій схематизації дійсності.  Засоби операційного менеджменту переважно полягають у сприянні організації в ефективнішому виробництві продукції та послуг, їх також можна застосувати до широкого діапазону проблем. Інші засоби операційного менеджменту - теорія масового обслуговування, аналіз беззбитковості і моделювання. | *Позитивне*: Моделювання забезпечує виробників точнішою інформацією і дає змогу уникнути збитків. Теорія забезпечила менеджерів великою кількістю засобів та інструментів для ухвалення рішень і дала змогу зрозуміти загальні організаційні процеси. Особливо корисна така оцінка для планування і контролю.  *Негативне:* математичні моделі не можуть повністю враховувати індивідуальну поведінку і позицію людини. Деколи здається, що час, потрібний для удосконалення кількісних методів, сповільнює розвиток інших управлінських умінь. Крім того, математичні моделі, зазвичай, потребують цілої низки нереальних припущень. | Поглиблене розуміння важких управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей.  Розвиток кількісних методів в допомогу керівникам, що приймають рішення у непростих ситуаціях. |
| Процесуальний підхід | Процесуальний підхід виділяє управління як процес в якому діяльність, направлена на досягнення цілей організації, розглядається не як єдина дія у часі, а як серія непереривних взаємопов’язаних функцій управління, пов’язаних послідовно і паралельно: планування, організація, мотивація, контроль, комунікація, прийняття управлінських рішень. | *Позитивне*: управління це єдиний процес та спосіб реалізації підприємством своїх функцій. | Управління - це непереривний процес керування діяльністю підприємства і персоналу. |
| Системний підхід | Сприймаючи організацію як систему, ми можемо визначити чотири головні елементи: затрати (вкладення), трансформаційні процеси, випуск (результати) і зворотний зв'язок. Затрати - це матеріальні, людські, фінансові та інформаційні ресурси, які організація отримує зі свого середовища. Далі, за допомогою технологічних і управлінських процесів їх перетворюють у випуск. Випуск - це товари, послуги або і те, й інше (видимі і невидимі); прибутки, втрати або і те, й інше (навіть неприбуткові організації змушені діяти у межах своїх бюджетів); поведінка працівників та інформація. Середовище реагує на цей випуск і забезпечує зворотний зв'язок із системою.  Головна ціль менеджменту, з погляду системного підходу - це постійне оновлення організації, щоб уникнути ентропії. | *Позитивне*: постійне оновлення організації, щоб уникнути ентропії. | Постійне оновлення організації, щоб уникнути ентропії.  Теорія систем забезпечила дисципліну управління основою для інтеграції концепцій, що були розроблені і запропоновані ранніми школами.  Взаємодія і взаємозалежність всіх компонентів організації. |
| Ситуаційний підхід | Ситуаційний підхід передбачає, що універсальні теорії не можна застосовувати до організацій, оскільки кожна організація унікальна. Він також засвідчує, що прийнятна управлінська поведінка у конкретній ситуації залежить від особливих обставин. По-різному сформульовану ефективну управлінську поведінку в одній ситуації не завжди можна пристосувати до інших ситуацій.  Суть підходу полягає в тому, що форми, методи, системи, стилі управління повинні суттєво змінюватися в залежності від певної ситуації, тобто центральне місце повинна займати ситуація. | *Позитивне:* ситуаційний підхід намагається зв’язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, аби досягти цілей організації найбільш ефективно. | Ситуаційний підхід являє собою найбільш широку і задовільну систему, розроблену до нашого часу, щоб зробити управління ефективним.  Значення навколишнього середовища і зворотного зв’язку для досягнення успіху організації.  Виявлення і врахування ситуаційних змінних навколишнього середовища. |

## Список використаних джерел

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.
2. Ивасенко А.Г. Менеджмент: Учеб. пособие / А.Г. Ивасенко. 2001. - 97 с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 5-е узд. стереотип. - Мн.: Новое знание, 2002. - 336 с.
4. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие / А.В. Карпов. - М.: Гардарики, 2005. - 584 с.
5. Мескон М. Основи менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ.Л.И. Евенко. - Москва: Издательство "ДЕЛО", 1997. - 493 с.
6. Румянцева З.П. Менеджмент организации: Учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. - М.: ИНФРА - М. 1995. - 432 с.
7. Теоретические основы менеджмента: Конспект лекцій / Н.В. Комарова. - М.: Доброе слово, 2005. - 64 с.