

вия и описание технологий менеджмента с использованием различных методов, реформирование отдельных факторов российской ментальности и их влияния на эффективность управленческой деятельности.

Развитие экономических систем (организаций) требует новых теоретических подходов и методов реформирования для повышения эффективности их деятельности с целью выполнения заявленных ориентиров и ценностей. Наиболее эффективным направлением реформирования экономических систем типа «организация» является развитие их систем управления на основе реинжиниринга, методология которой изложена в работе [4].

Литература

1. *Богатырев В. Д., Герасимов Б. Н.* Основы теории управления экономическими системами: учеб. пособие. — Самара: Изд. Самар. госуд. аэрокосм. ун-та, 2008. — 260 с.
2. *Герасимов Б. Н.* Основы российского менеджмента: Теория менеджмента. Технологии менеджмента. ч. I—2: учеб. пособие. — Самара: СГАУ, МИР, 2006. — 518 с.
3. *Герасимов Б. Н.* Организационное поведение: учеб. пособие. — Самара: СГАУ, 2010. — 168 с.
4. *Герасимов Б. Н.* Организационный реинжиниринг: монография. — Самара: СГЭА. 2008. — 265 с.
5. *Цяф В. М.* Методология современного менеджмента: метод. материалы. — Самара: СГЭА, Самар. шк. бизнеса, 2004. — 124 с.
6. *Guth W. D.* Personal Values and Corporate Strategi. — Harvard Business Review. 1965. vol. 43. — P. 117—129.

УДК 339.13

В. Г. Герасимчук, д-р экон. наук, проф.,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут»

ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто теоретичні основи управління організацією з позицій єдності загальних і спеціальних функцій управління. Підкреслено важливість використання практики успішного господарювання у процесі вдосконалення методології управління. Ак-

центується увага на необхідності розширення методів оцінки ефективності як виробничої, так і управлінської системи управління підприємством.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ефективність, керівник, методологія, підприємство, принципи, організація, теорія, управління, функції

АННОТАЦИЯ. Рассмотрены теоретические основы управления организацией с позиций единства общих и специальных функций управления. Подчеркивается важность использования практики успешного хозяйствования в процессе совершенствования методологии управления. Акцентируется внимание на необходимости расширения методов оценки эффективности как производственной, так и управленческой системы управления предприятием.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: руководитель, методология, предприятие, принципы, организация, теория, управление, функции, эффективность.

ANNOTATION. Theoretical government organization bases are considered from positions of unity of public and special functions of management. Importance of the use of practice of successful manage is underlined in the process of perfection of management methodology. Attention is accented on the necessity of expansion of methods of estimation of efficiency of both productive and administrative control system by an enterprise.

KEYWORDS: efficiency, enterprise, functions, leader, management, methodology, organization, principles, theory

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими завданнями. Ми намагаємося частогусто забігати наперед у теорії та практиці управління, ігноруючи надбання попередників. Так, 2011 рік мав би відзначитися як особливий, ювілейний рік. Адже 100 років тому вийшла унікальна книга «батька наукового менеджменту» Фредеріка У. Тейлора «Принципи наукового управління» (1911) [8]. Можливо вдасться дещо виправити ситуацію в 2016 році, коли виповниться 100 років з виходу у світ ще однієї унікальної праці — «Загальне та індустріальне управління» [12] видатного практика і теоретика в сфері управління Анрі Файоля. В зазначених та багатьох інших працях закладені підвалини науки і практики управління.

Не обділена талантами і Україна. Назвемо лише кілька прізвищ наших сучасників, які заслуговують, щоб їх імена увійшли в історію науки управління: В. С. Бойко, В. А. Згурський, В. П. Злобін, В. А. Масол, Г. М. Скудар [7], П. А. Шило. Прізвища названі нами не випадково. Не важко дійти висновку, що починаючи з Ф. Тейлора, з А. Файоля, продовжуючи В. А. Згурсь-

ким, П. А. Шилом, наука управління, зазвичай, іде слідом за практикою господарювання. Зазначимо, за успішною практикою господарювання. Завдяки узагальненню передового досвіду вдається вибудувати певну систему знань, яка й носить назву «наука управління», чи є її складовою. Науково-технічний прогрес, підвищення добробуту населення, прояв закону попиту-пропозиції свідчать про процес розширення масштабів виробництва, вдосконалення організації як власне виробництва, так і процесу розподілу, обміну, споживання продукції. Суттєво ускладнюються завдання, які потрібно розв'язувати в процесі господарювання, тобто, йдеться про розширення функцій виробництва, функцій управління. Саме цим пояснюється вибір теми дослідження, тобто, йдеться про те, яким чином здійснюється реалізація функціонального підходу в управлінні.

Ми не можемо не зазначити, що упродовж останніх двох десятиліть в Україні відбувається занепад реального сектору економіки, зникають цілі галузі промисловості. Вітчизняний товаровиробник з внутрішнього ринку агресивно витісняється зарубіжними фірмами. Абсолютно з незрозумілих причин серед 16 міністерств після останньої реструктуризації уряду не знайшлося місця... Міністерству промислової політики (!?). За цих обставин вести мову про теорію і практику управління сучасним виробництвом надзвичайно складно. Але комусь потрібно це робити. З позицій наукових, з позицій здорового глузду, з позицій виробничого досвіду, з позицій, врешті-решт, патріотизму.

Аналіз останніх публікацій, на які посилається автор. При підготовці даної публікації автор на лекції запитав у студентів НТУУ «КПІ» і КНЕУ, якими підручниками вони користуються при вивченні дисципліни «Менеджмент». Відповідь пролунала: «Основи менеджмента» Мескона М. Х., Альберта М., Хедоури Ф. Зрозуміло, що йдеться про навчальну програму з вказаної дисципліни, яка базується на загальних функціях управління (до речі, 4-х: планування, організація, мотивація, контроль).

Хоча підручників, навчальних посібників з менеджменту в Україні за останні два-три десятки років вийшло у світ навіть більш, ніж досить, на нашу суб'єктивну думку, заслуговують на увагу, насамперед, книги з управління таких українських авторів: за ред. Г. Л. Таукача і В. П. Дубоноса [6], Б. М. Андрушківа і О. Є. Кузьміна [1], Ф. І. Хміля [10]. Чому? Якщо коротко, то з тієї причини, що вони максимально наближені до реалій управлінської діяльності. Якщо ж вести мову про дискусії навколо проблем теорії та практики управління в Україні, варто скористатися ори-

гінальними, конструктивними за змістом і логікою викладення матеріалу публікації Ф.І. Хміля «Міфи зарубіжної науки менеджменту і українські реалії» [9], Б. П. Будзана «Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи» [2].

При розгляді сучасних тенденцій розвитку науки управління ми торкнемося лише деяких складових теорії та методології управління організацією, акцентуючи увагу, насамперед, на процесі розширення спеціальних (конкретних) функцій управління, що пов'язано з інтеграційними, з глобалізаційними явищами у світовій економіці.

Формулювання мети (постановка завдання) дослідження.

Мета підготовленого матеріалу полягає в поглибленні теоретико-методологічних основ управління організацією з позицій функціонального підходу. Серед основних завдань наукового пошуку: а) аналіз структури і змісту основ теорії управління, які знаходять відображення в працях зарубіжних і вітчизняних науковців, б) дослідити, наскільки об'єктивно практика господарювання відображається в сучасній теорії і методології управління; в) які зміни варто впровадити в процесі підготовки і перепідготовки управлінських кадрів. Наголосимо, що автор ніяким чином не має наміру ігнорувати наробки з питань ситуаційного підходу в управлінні, з управління за результатами і т.п. Але функціональний підхід в управлінні дає змогу відповісти на запитання, а що саме потрібно робити для досягнення визначених цілей у процесі управління підприємством, у процесі виробництва і реалізації продукції.

Виклад результатів дослідження. В основі створення будь-якого виробу — інженерна думка. Частенько вона відсовується на задвірки, оскільки в готовому виді у ефектній упаковці з клеймом «Made in...» підноситься споживачеві, зазвичай, через численні канали розподілу. Вітчизняний товаровиробник стає незатребуваним. Для зміни такої ситуації необхідно багато чого змінити. Знову актуальною стає проблема підготовки інженера-економіста, інженера-управлінця, який, з одного боку, добре володіє інструментарієм створення нового товару, з іншого, здатен виступати в ролі організатора виробництва і комерціалізації продукту.

Про сутність управління організацією. Управління по відношенню до соціально-економічної системи, в ролі якої виступає підприємство, ми розглядаємо як цілеспрямований (для переведення системи з одного в інший, більш успішний стан) вплив на колектив спеціально підготовлених людей, тобто фахівців. Ціле-

спрямованість припускає, що управлінське рішення повинно за певних умов привести, безумовно, до бажаного результату. Вплив, дія може носити різнобічний характер, але у рамках загальноприйнятих принципів, норм, правил.

Стосовно «спеціально підготовлених людей», то ми робимо акцент на цьому лише з тієї причини, що у більшості випадків теоретики менеджменту пишуть про стосунки між людьми. Так, Е. М. Коротков тему 23 своєї книги «Концепція менеджменту» назвав: «Людина в системі менеджменту» [4, с. 217]. На виробництві ми дійшли висновку, дійшли до закономірності, що «хороша людина — це не професія». Адже підприємство об'єднує в собі не просто набір випадкових людей, а конструкторів, технологів, нормувальників, фінансистів, бухгалтерів, маркетологів, представників багатьох інших професій, тобто фахівців своєї справи, професіоналів. Тепер про «переведення системи з одного стану в інший». Бажано, щоб система переходила в новий, прогресивніший стан, тоді матимемо справу з «ефективним» управлінням.

Про практику і теорію управління. Теорія управління бере початок з перших літописів, з Геродота, з Макіавеллі, з Арістотеля, з Платона, з Конфуція, з трактату «Артхашастра», з «Повчань Птаххотепы». У питанні теорії управління можна скористатися «Управлінським континуумом» Клода Ст. Джорджа-молодшого. Про практику успішного управління можна вести мову за часів Київської Русі. Згадаймо ім'я Ярослава Мудрого, який спершу успішно виправдовував довіру ростовчав, далі — новгородців на княжому троні, а потім з 1019 по 1054 рік так само успішно правив Київською Руссю. Саме завдяки Ярославу Мудрому Київську Русь знали, поважали в тодішній Європі. Вважали за честь підтримувати не лише торгові, не лише дипломатичні зв'язки, але і встановлювати сімейні стосунки на рівні правителів держав..

Від практики і практиків управління до теорії управління. Що покладено у фундамент теорії управління? Безперечно, практику управління, досвід успішного господарювання. На початку ми назвали кілька прізвищ «генералів» виробництва, які упродовж своєї управлінської діяльності довели свої системи близькими до досконалості: В. А. Згурський, П. А. Шило, В. П. Злобін та інші. Це — генеральні директори найбільших свого часу київських підприємств. Імена на рівні Ф. Тейлора, А. Файоля. Відмінність у тому, що А. Файоль зумів узагальнити свій 46-річний управлінський досвід і написати «Загальне і промислове управління» (1916). Усі операції, які тільки зустрічаються на підприєм-

ствах, А. Файоль розбив на шість груп: технічні (заготовка, обробка, виробництво); комерційні (купівля, продаж, обмін); фінансові (залучення коштів і розпорядження ними); страхування (страхування, охорона майна і осіб); облікові (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика тощо); адміністрування (планування, організація, керівництво, координація, контроль). Г. Кунц, С. О'Доннел до адміністрування або загальних функцій управління віднесли: планування, організація, набір персоналу, керівництво і лідерство, контроль. Л. Гюлик до функцій управління відніс: планування, організація, робота з персоналом, оперативне керівництво координація, контроль і звітність, складання бюджету.

Про єдність загальних і конкретних функцій управління.

Управління організацією ми розглядаємо з позицій єдності загальних і конкретних функцій управління. У центрі ядра ми б розмістили адміністративну функцію (за А. Файолем), навколо неї розташували б інші операції (функції). Макро- і мікросередовище, їх динаміка, поза сумнівом, впливають на зміну змісту і питомої ваги кожної з компонент.

Нагадаємо, що в 17-модульній програмі для менеджерів, підготовленій ученими Державного університету управління (Росія) виділені наступні види спеціального менеджменту: стратегічне і антикризове управління, управління виробництвом і операціями, продуктивністю і якістю, інноваціями, програмами і проектами, зовнішньоекономічною діяльністю, маркетингом, фінансами управління людськими та інформаційними ресурсами.

Наведемо також кілька витягів з ГОСТ 24525.0-80. Управління виробничим об'єднанням і промисловим підприємством [11]. По-перше, до складу груп стандартів системи управління ВО (ПП) включені: загальні питання управління; підсистема лінійного керівництва; цільові комплексні підсистеми; функціональні підсистеми; підсистеми забезпечення управління. По-друге, до методологічних основ управління ВО (ПП) віднесені: принципи управління; цілі управління; функції управління; методи управління; управлінські рішення; вимоги до формування стилю керівництва; організація праці керівника. По-третє, реалізація кожної з функцій включає наступні типові елементи управлінського циклу, загальні для усіх функцій: прогнозування і планування; організацію роботи; координацію і регулювання; активізацію і стимулювання; контроль, облік і аналіз. По-четверте, при формуванні системи управління необхідно керуватися наступним типовим складом функцій управління, згрупованим за певними ознаками об'єкту управління: а) за ознакою дії на усі сфери діяльності підприємст-

ва: перспективне і поточне економічне та соціальне планування, організація робіт по стандартизації, облік і звітність, економічний аналіз; б) за ознакою дії на окремі стадії виробничого процесу: управління технічною підготовкою виробництва, організація виробництва (основного, забезпечуючого і обслуговуючого), управління технологічними процесами, оперативне управління виробництвом, організація метрологічного забезпечення, технічний контроль і випробування, збут продукції; в) за ознакою дії на окремі чинники виробництва: організація роботи з кадрами управління, організація праці і заробітної плати, організація творчої діяльності трудового колективу, матеріально-технічне постачання, капітальне будівництво, фінансова діяльність.

Упродовж 27 років після публікації ГОСТ 24525-80 (до речі, експериментального) життя внесло серйозні корективи в систему діяльності підприємства. Це — приватизація, глобалізація, інтеграція, маркетинг, логістика та ін. Але стрижень, методологічні підходи до управління фахівцями для досягнення цілей підприємства не зазнали надсерйозних змін.

Говорячи про фундамент науки управління, слід було б нагадати ще про таку економічну категорію, як «відтворення» — суспільне виробництво, що розглядається як процес, що безперервно повторюється, у нерозривному взаємозв'язку виробництва, розподілу, обміну і споживання. Виробництво є визначальним по відношенню до інших фаз відтворення. «Забудькуватість» про наведені вище чотири стадії суспільного відтворення призводить до того, що з'являється, як відомо, тисячі і тисячі визначень, наприклад, маркетингу. Представник точних наук у такій ситуації лише посміхнеться. Економісти ж повинні визначити місце того ж маркетингу в загальній системі управління підприємством. Маркетинг ми розглядаємо як спеціальну (конкретну) функцію, реалізація якої дає можливість об'єднати внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства через сферу розподілу і обміну внаслідок проведення досліджень ринку, поведінки споживача, рекламних кампаній тощо.

В. В. Глухов про структуру дисципліни «Менеджмент».
В. В. Глухов [3] теорію менеджменту бачить з наступних позицій: «Основи менеджменту» (принципи управління; політика підприємства; структура управління; стратегія діяльності; тактичне планування; оперативне планування); «Математика для менеджера» (прості типові математичні моделі; методи рішення управлінських завдань); «Управлінські функціональні рішення» (вибір форми господарювання; управління якістю;

управління нововведеннями; управління устаткуванням); «Методи розробки управлінських рішень» (ризик в управлінських рішеннях; групові методи вироблення управлінських рішень; графічний образ проблеми; експертні методи вибору варіантів рішень; інформаційна підтримка керівника); «Управління персоналом» (принципи управління персоналом; організація управління персоналом; типові процедури і рішення по управлінню кадрами; оплата праці); «Організація консультування» (принципи і сфери консультаційної діяльності; кризовий менеджмент); «Управлінські ситуації» (організаційна поведінка; інформаційний обмін); «Самоменеджмент» (самоменеджмент; час — капітал управлінського працівника; імідж; тестування менеджера; кодекс честі).

Які можна зробити висновки із структури і змісту книги В. В. Глухова? По-перше, оригінальність підходу до теорії менеджменту. По-друге, чомусь загальні функції управління відсторонені на другий план. По-третє, конкретні функції управління «розсіяні в'ялом». Так, у четвертій частині розглядаються кілька конкретних функцій управління. Така з них, як «Управління персоналом» необґрунтовано винесена в окрему частину (п'яту).

Про теоретиків управління. Авторів та їх підручники з теорії управління можна розділити на кілька категорій. До першої ми б віднесли, безумовно, тих, хто об'єднує загальні і конкретні функції управління. Це — реалісти. Шанобливо назвемо прізвища: Е. М. Коротков, В. В. Глухов, А. Й. Шваб. Так, Е. М. Коротков [8] концепцію менеджменту розглядає за нижче зазначеною схемою: 1) діяльність людини: потреба в управлінні; менеджмент: тип управління, концепція, професіоналізм; особливості російського менеджменту; 2) менеджмент: інтеграція діяльності; динаміка менеджменту: процеси управління; механізм менеджменту: засоби і методи управління; методологія і організація менеджменту; стратегія і тактика менеджменту; формальне і неформальне управління; 3) диверсифікація менеджменту: типологія і вибір альтернатив; управління проектами; антикризовий менеджмент; мотиваційний менеджмент, корпоративне управління; розподіл повноважень: централізація і децентралізація управління; маркетинг; стратегічний менеджмент; адміністративний менеджмент; 4) економіка і соціологія управління; персонал управління: людський капітал; ресурси і ефективність управління; 5) людина в системі менеджменту; особа менеджера; лідерство і стиль управління; влада і парт-

нерство; групова динаміка і конфлікти в менеджменті; 6) тенденції менеджменту: готовність до майбутнього; управління якістю і якість управління; інноваційний потенціал менеджменту; професіоналізація управління. Не важко помітити, що в 3-му розділі Е. М. Коротков робить спробу «вклинити» кілька спеціальних функцій управління в систему загальних функцій управління.

Варто згадати одну з перших перекладених книг американського менеджменту «Курс для вищого управлінського персоналу» [9] і наведемо лише назву розділів: підготовка керівників і поліпшення адміністративних служб; керівник і виробництво; організація збуту; управління фінансами; юридичні питання бізнесу; поради керівникові. Тобто, має прояв чисто прагматичний підхід до управління.

При виконанні одного з консультативних проєктів у Німеччині нам удалося познайомитися з роботою А. Й. Шваба «Менеджмент для інженера» [13]. Оскільки «Основи менеджменту» в технічному університеті ми читаємо, використовуючи відомі вітчизняні і зарубіжні першоджерела, то структура роботи німецького колеги повинна, на наш погляд, викликати інтерес у читача. Отже, в нашому перекладі зміст книги А.Й. Шваба: інженер як менеджер; сенс і мета підприємництва; як функціонує підприємство (оточення, структура організації, логістика, зовнішні організації, організаційно-правові форми); податки; фінансові знання для інженера (собівартість, бухоблік, баланс, прибуток, фінансовий аналіз, ціна, фіскальні знання, інвестиції розрахунки, банки); елементарні управлінські функції (планування, управління, контроль і контролінг); спеціальні управлінські функції (проєктний менеджмент, інвестиційний менеджмент, менеджмент персоналу, менеджмент змінами, етичний менеджмент); оптимізація процесу підприємництва (аналіз, бенчмаркінг,...); техніка менеджменту (методи аналізу, прогнози і сценарії,..., обговорення, співбесіди з керівниками, презентації); основи існування; документування. Таким чином, для зацікавленого читача є інформація стосовно того, з чим ми повинні йти до майбутнього інженера, викладаючи йому «Основи менеджменту».

Структура роботи Б. М. Андрушківа, О. Є. Кузьміна «Основи менеджменту» [1] виглядає таким чином: зміст, історія і роль менеджменту; організації; функції менеджменту; планування як функція менеджменту; організація взаємодії як функція менеджменту; мотивація як функція менеджменту; контроль як функція менеджменту; методи менеджменту; комунікації в менеджменті;

ухвалення рішень у менеджменті; методи ухвалення раціональних рішень у менеджменті; управління колективами (групами) працівників; управління конфліктами, змінами і стресами; соціальна відповідальність і соціальна етика в менеджменті; керівництво в організації; організація управлінської праці. Яка ідеологія цієї роботи? Основою авторського підходу виступають загальні функції управління.

Є категорія авторів, яка дотримується принципу повтору, «пропускаючи» чотири або п'ять відомих загальних функцій управління знову через ті ж функції, тобто «планування планування», «планування організації» і тому подібне. Від коментарів утримаємося.

Про ефективність управління. Ефективність управління визначається за допомогою порівняння результатів управління і ресурсів, витрачених на їх досягнення. Якщо обсяг витрачених на управління ресурсів поррахувати можна, то оцінити результат саме управління дещо складніше. Так, можливо поррахувати обсяг реалізованої продукції, прибутковість, рентабельність. А яка питома вага у кінцевому результаті управлінців? Визначити можна тільки з відомим ступенем точності. Опосередковано можна оцінити рівень управління за допомогою таких показників: продуктивність праці, ритмічність виробництва, рівень якості продукції, своєчасність постачань, ступінь досягнення поставлених цілей. А морально-психологічний клімат, плинність кадрів? В оцінці ефективності управління організацією слід враховувати не лише економічну сторону управлінських процесів, але й організаційну, науково-технічну, соціальну, екологічну складові. Ефективність також слід розглядати з позицій стратегічних, тобто яким чином управлінські рішення, що приймаються, позначаються на результатах діяльності підприємства через десять, двадцять або, можливо, й п'ятдесят років (згадаймо К. Мацусіту).

Висновки та перспективи подальших досліджень.

1. Для забезпечення раціонального розподілу і кооперації праці у сфері управління, підвищення на цій основі її ефективності повинен реалізовуватися функціональний підхід в управлінні підприємством. Сутність такого підходу полягає у виділенні сукупності конкретних (спеціальних) функцій управління як певною мірою уособлених видів управлінської праці та формуванні для їх здійснення спеціалізованих функціональних підсистем управління (структурних підрозділів).

2. Єдність системи управління підприємством забезпечується на основі взаємодії усіх структурних підрозділів при виконанні ними спеціальних функцій, забезпечуючи при цьому поєднання цільового, лінійного та функціонального управління на усіх рівнях організаційної структури управління (по вертикалі, горизонталі, діагоналі).

3. Ефективність управління, ефективність діяльності кожного працівника підприємства має оцінюватися внеском кожного... в 1 гривню реалізованої продукції чи на внутрішньому, чи/та на зовнішньому ринку.

Література

1. *Андрушків Б. М.* Основи менеджменту / Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. — Львів: Світ, 1995. — 296 с.
2. *Будзан Б. П.* Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Будзан Б. П. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — 349 с.
3. *Глухов В. В.* Менеджмент. 2-е изд., испр. и доп. / Глухов В. В. — СПб.: Издательство «Лань», 2002. — 528 с.
4. *Коротков Э. М.* Концепция менеджмента: учеб. пособие / Коротков Э. М. — М.: Инжиниринго-Консалтинговая Компания «ДеКА», 1996. — 304 с.
5. Курс для высшего управленческого персонала: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. В. И. Терещенко. — М.: Экономика, 1970. — 807 с.
6. Основы управления социалистическим производством: учебник / Под ред. Г. Л. Таукача и В. П. Дубоноса. — К.: Выща шк. Гол. изд-во, 1989. — 327 с.
7. *Скударь Г. М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. — К.: Наук. думка, 1999. — 496 с.
8. *Тейлор Ф.* Принципы научного управления: Пер. с англ. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.
9. *Хміль Ф. І.* Міфи зарубіжної науки менеджменту і українські реалії / Економіка України. — №5. — 2005. — С. 66—71.
10. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: підручник / Хміль Ф. І. — К.: Академвидав, 2005. — 608 с.
11. Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения: ГОСТ 24525.0-80. — М.: Изд-во стандартов, 1981. — 89 с.
12. *Fayol H.* General and Industrial Management. — London: Pitman, 1949. — 247 p.