

9. Радченко О. В. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі : [монографія] / О. В. Радченко, І. Г. Савченко. – Х. : Вид-во ХНУВС, 2008 – 200 с.

10. Скрипнюк О. В. Соціальна правова держава в Україні: проблеми теорії і практики : [монографія] / О. В. Скрипнюк. – К. : Наукова думка, 2010. – 258 с.

11. Торлопов В.А. Социальная политика в России: история и современность : [учеб. пособ.] / В. А. Торлопов. – СПб. : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2012. – 258 с.

## УДК 351:330.101

*Мороз В. М., д.держ.упр., доц., НУЦЗУ*

### **ДІАЛЕКТИКА ЗВ'ЯЗКУ ЗМІСТУ КАТЕГОРІЙ "УПРАВЛІННЯ" ТА "МЕНЕДЖМЕНТ" У МЕЖАХ НАУКИ "ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ"**

*Наведено результати порівняльного аналізу змісту категорій "управління" та "менеджмент" в контексті науки "Державне управління". Узагальнено концептуальний зміст цих категорій. Визначено їх спільні риси та основні відмінності.*

*Ключові слова: управління, менеджмент, категорія, тлумачення змісту, державне управління.*

*Постановка проблеми.* Історія розвитку науки "Державне управління" в Україні, в контексті формалізації відповідного напрямку наукової думки у вигляді відносно самостійної сфери наукових досліджень, налічує понад 15 років. Ця галузь науки була офіційно запроваджена Постановою Кабінету Міністрів України "Про затвердження переліку галузей науки, з яких може бути присуджений науковий ступінь" від 29 листопада 1997 р. № 1328. Цілком очевидно, що за такий порівняно короткий час свого розвитку, наука не може опрацювати сталі підходи щодо природи свого виникнення, а, відповідно, і проблематика сутності, внутрішньої структури, методологічних особливостей, історичних умов виникнення та суспільних завдань, які має вирішувати наука державного управління, залишається відкритою для наукового пошуку. Складність дослідження порушеної проблематики полягає в існуванні певних компетенційних меж, за якими галузь науки державного управління втрачає об'єкт і предмет свого природного спрямування. Це пов'язано не стільки з тим, що наука державного управління є комплексним за змістом та багатограним за проявом продуктом людського розуму, скільки з фактом своєрідного розчинення державно-управлінської науки серед інших сфер наукових досліджень. Наприклад, такі напрями наукової думки

як філософія, історія, юриспруденція, політологія, економіка тощо історично досліджували у своїх межах ті чи інші аспекти державного управління, а отже, згадана вище Постанова Кабінету Міністрів України лише формалізувала відповідну сферу у вигляді самостійного напрямку. Крім того, наука державного управління не обмежується часом свого формального існування, адже відповідна проблематика була предметом уваги таких філософів як Конфуцій та Лаодзи (державно-управлінські ідеї і висловлювання), Сократ, Платон та Аристотель (визначення природи держави і права), Монтеस्क'є та П. Орлік (принцип поділу державної влади) тощо. Разом з тим, ані передісторія формування науки державного управління, ані її потужний розвиток на сучасному етапі суспільного пізнання ("накопичено значні масиви емпіричного матеріалу та розроблено їх типології, виділено та впорядковано ряд закономірностей, принципів, моделей" [2, с. 646]) не вичерпали проблематики формування проблемного поля державно управлінської науки та змісту її стратегічних напрямків розвитку ("на сьогодні в галузі державного управління ще не існує як цілісної загальної теорії, так і завершених теорій стосовно окремих об'єктів цієї галузі" [5]). Про необхідність розвитку теоретичного підґрунтя науки державного управління було наголошено під час відкриття Міжнародної науково-практичної конференції "Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика", яка відбулась 15 листопада 2013 р. в Інституті управління Класичного приватного університету. Саме там В. М. Огаренко звернув увагу на значущість рівня розвитку фундаментальних основ науки державного управління для вирішення соціально-економічних питань та удосконалення механізмів державного управління [14], тим самим створивши підґрунтя дослідження діалектики єдності змісту категорій "управління" та "менеджмент".

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідженню теоретико-методологічного підґрунтя науки державного управління були присвячені роботи багатьох дослідників. Наприклад, К. О. Ващенко, Ю. В. Ковбасюк, Ю. П. Сурмін здійснили системний огляд розвитку галузі науки "Державне управління" в Україні в контексті здійснення суспільних реформ, у межах якого розкрили історію заснування науки, визначили її проблемне поле та напрями розвитку. А. О. Дегтяр, В. М. Князев, І. В. Розпутенко досліджували теоретичні аспекти прийняття та реалізації управлінських рішень. Особливості державного регулювання економічних процесів були висвітлені у роботах М. Х. Корецького, А. В. Мерзляк, О. Г. Мордвінова. Проблематика централізації та децентралізації державної влади знайшла своє відображення у роботах В. Б. Авер'янова, В. В. Мамонової Н. Р. Нижник. Методологія державного управління та проблеми реформування державного управління були висвітлені такими вченими як В. Д. Бакуменко, В. Б. Дзюндзюк, В. І. Луговий. Разом з тим проблематика державного управління, з огляду на багатогранність свого прояву та динаміку змін суспільно-державних інсти-

тутів і інституцій, не лише не вичерпала своєї актуальності та значущості як для теорії, так і для практики державного управління, а і набула нового поштовху для свого розвитку. Серед питань науки "Державне управління", які потребують вирішення, слід виділити саме ті, які стосуються категоріального змісту окремих дефініцій. У межах цієї публікації ми робимо спробу порівняння змісту категорій "управління" та "менеджмент", які є базовими для науки державного управління. Окремі аспекти цієї проблематики були досліджені В. Бабаєвим, О. Коротич, Н. Мельтюховою, Г. Одінцовою, С. Приживарою, О. Цурулем та багатьма іншими. Попри значний внесок учених у розробку відповідної проблематики, питання діалектичної єдності змісту управління та менеджменту не набуло свого оформлення у вигляді окремого напрямку наукового дослідження.

*Постановка завдання.* Метою статті є з'ясування відмінностей змісту категорій "управління" та "менеджмент" у контексті їх тлумачення у межах науки "Державне управління".

*Виклад основного матеріалу.* Беручи до уваги той факт, що категорії "управління" та "менеджмент", в контексті визначення свого змісту, були досліджені у межах наукової думки на достатньо високому рівні, вважаємо за можливе обмежитись наведенням лише найбільш поширених за колом охоплення відповідної проблематики визначень.

Наведені визначення (табл. 1) не вичерпують всієї множини підходів до тлумачення категорії "управління", а лише зосереджують увагу на основних, концептуальних положеннях її змісту. Наприклад, колектив авторів на чолі з Г. С. Одінцовою наводить 20 визначень відповідної категорії, які класифікуються за такими основними групами: загальна, функціональна, процесуальна та суб'єктно-об'єктна [4, с. 8–9].

Таблиця 1

**Визначення змісту категорії "управління"**

Автор	Визначення
Атаманчук Г.В. [1, с. 18]	Управління у буквальному сенсі цього поняття починається тоді, коли у будь-яких взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах, є присутнім свідомий початок, інтерес та знання, мета та воля, енергія та дії людини. Управління є процесом і продуктом свідомості та волі людей, найважливішим напрямом дії їх розуму. Управління здійснюється в системах "людина – техніка", "людина – технологія", "людина – природа", "людина – техніка (технологія) – природа" тощо, але здійснюється саме тому, що в них у якості первинного, "управляючого" компонента виступає людина.
Мельтюхова Н.М. [9].	Управління – функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів.

Автор	Визначення
Нечаяк Л.І., Телеш Н.О. [11, с. 11]	У найширшому розумінні поняття "управління" – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети. Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому – це технологічна організація об'єкта управління. Тоді як менеджмент у широкому розумінні – загальні принципи соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; у вузькому – управління виробництвом, діяльністю по організації досягнення поставленої мети.
Колпаков В.К., Кузьменко О.В. [7, с. 9]	В узагальненому вигляді управління – це діяльність суб'єкта, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління та яка здійснюється з метою приведення його у бажаний для суб'єкта стан. До основних компонентів управлінської системи належать: 1) суб'єкт управління, тобто джерело управлінського впливу, той, хто управляє, виконує функції керівництва і впливає на об'єкт з метою переведення його у 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.
Лапуста М.Г. [13]	У загальному розумінні "управління" визначається передусім як елемент, функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей.

На переконання С. В. Приживари, більшість з існуючих визначень терміна "управління" можна згрупувати на підставі виділення концептів у змісті відповідних тлумачень, а саме на підставі того, про що власне йдеться у конкретному судженні. Вчений формулює такі концепти (у визначеннях категорії "управління" йдеться про): організація (як різновид діяльності), керівництво, координація, дія, регулювання, діяльність, управління (як механізм) та управління (як сукупність функцій) [12]. Безумовно, кожна з наведених груп заслуговує на окрему увагу дослідників, але в контексті предмета нашої уваги надання характеристики для кожної з групи визначень не дозволить з'ясувати відмінність управління від менеджменту, хоча і сприятиме її розумінню. Заслуговує на увагу позиція саме цього наукового колективу щодо змісту категорії "менеджмент" (табл. 2). Вчені класифікують визначення за такими підходами: багатоаспектний, цільовий, функціонально-цільовий, процесуально-цільовий, процесуально-ресурсний, процесуально-результативний.

## Визначення змісту категорії "менеджмент"

Автор	Визначення
Друкер П. [6, с. 56]	Спеціальний інструмент, особлива функція, специфічний апарат, який забезпечує організації можливості у досягненні необхідних результатів. Він існує заради результатів яких установа досягає у зовнішньому середовищі. Він повинен: визначати яких саме результатів слід досягти; мобілізувати ресурси організації для досягнення мети; надати будь-яка організації можливість досягти запланованого результату у зовнішньому середовищі, за межами організації. До кола уваги менеджменту входить все, що будь-яким чином впливає на продуктивність та результативність діяльності організації.
Дафт Р. [3, с. 30]	Ефективне і раціональне досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів.
Комарницький І.Ф. [8]	Цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей організації. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації взаємодії, мотивації, контролю праці робітників організації для досягнення певних цілей. Сьогодні у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття "менеджмент". В його основі лежить англійське дієслово manage – керувати, яке походить від латинського manua – рука.
Нечаяк Л.І. Телеш Н.О. [10, с. 10]	Менеджмент визначається як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та керують ними шляхом постановки цілей та розробки засобів їх досягнення. Кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості підприємства.
Роббінз С.П. Коултер М. [12, с. 35–36]	Процес координування та об'єднання професійної діяльності інших людей таким чином, щоб вона була ефективною і результативною. З точки зору функціонального підходу менеджери, координуючи діяльність своїх співробітників, виконують чітко визначені обов'язки або функції: планування, організація, керівництво та контроль.

Однак більшість авторів не сформулювали власної точки зору щодо відмінності управління від менеджменту. З'ясування змісту поняття передбачає визначення найбільш характерних ознак (особливостей) явища, процесу, феномену, предмета тощо. Саме індивідуальні характеристики об'єкта надають можливість зрозуміти його унікальний зміст, а відповідно, і визначити його відмінності від змісту схожих (синонімічних) категорій. За результатами аналізу змісту вище наведених понять "менеджмент" та "управління", а також тих, які з огляду на об'єктивну обмеженість обсягу цієї публікації не були включені до дослідження, спробуємо визначити кон-

цепт кожного з тлумачень. Результат концептуалізації змісту визначень подано на рисунку 1.

Цілком очевидно, що концепти тлумачень визначень "управління" та "менеджмент" є схожими. Наприклад, ми можемо стверджувати, що менеджмент це і є управління. Таке твердження має наукове підґрунтя, адже на переконання більшості дослідників "менеджмент" сприймається не лише як метод та процес управління (вплив однієї особи на іншу або групу осіб з метою спонукання до бажаних дій), а одночасно і як орган управління. Разом з

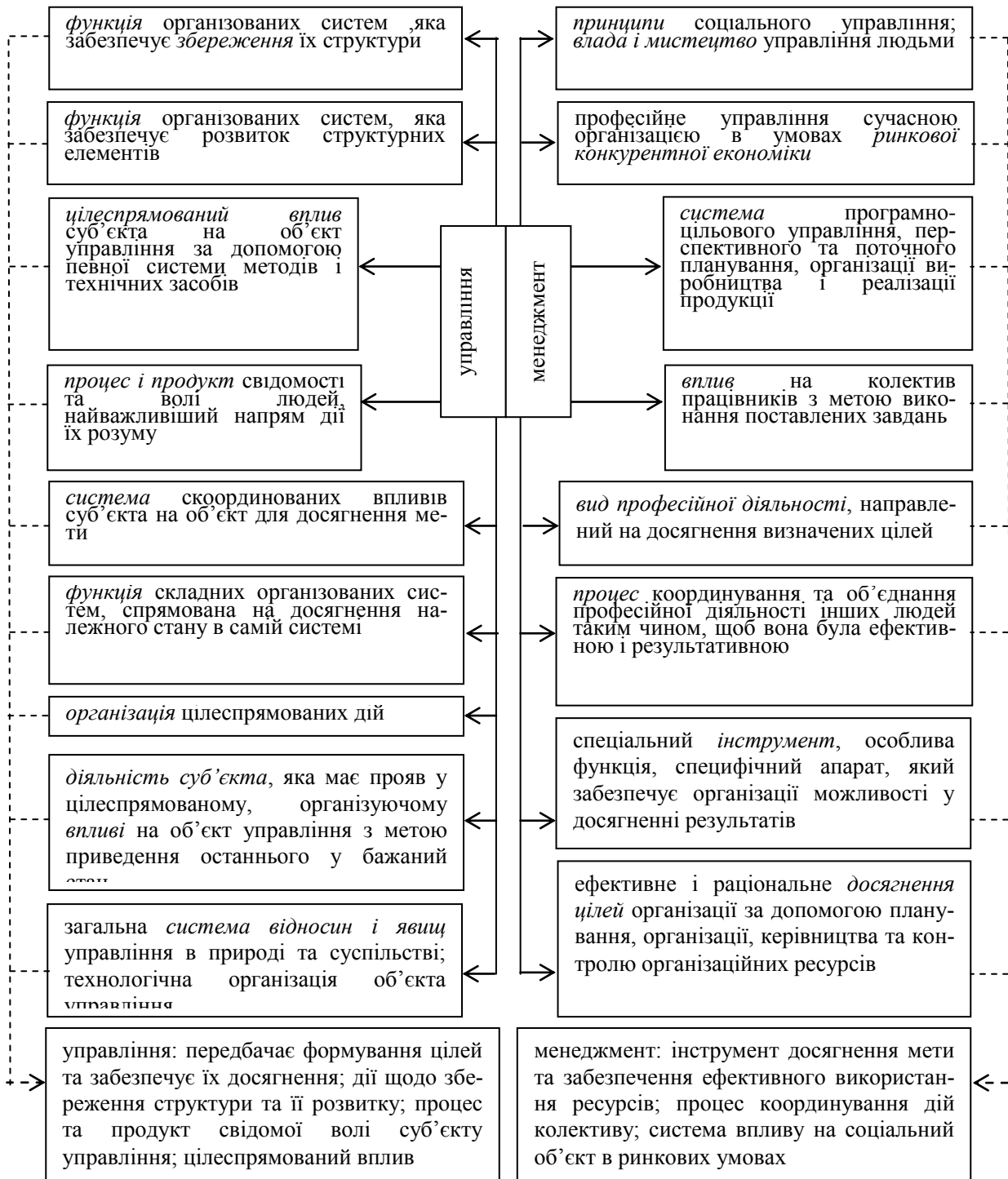


Рис. 1. Концептуальний зміст категорій "управління" та "менеджмент"

тим ми не можемо погодитись з тим, що управління є менеджментом. Скоріше за все, управління може виступати у вигляді менеджменту.

Звернемо увагу, що деякі з концептів визначення категорії "менеджмент" (рис. 1) містять посилання на середовище, у межах якого відбувається керуючий вплив суб'єкта владних відносин на об'єкт, а саме – ринкові умови. Отже, менеджмент може мати прояв лише у ринкових умовах, в той час як процес управління не обмежується відповідними умовами (менеджмент персоналу; менеджмент людських ресурсів; менеджмент процесів тощо, але управління у надзвичайних ситуаціях, державне управління, управління військами). Крім того, тлумачення змісту менеджменту не завжди апелюють до процесу формування цілі діяльності відповідної організації (групи осіб), що обумовлює зосередження уваги перш за все на "досягнення цілей" або на "виконання поставлених завдань".

Також слід звернути увагу, що менеджмент не ставить за мету збереження структури організації, а отже рівень компетенції менеджменту більше тяжіє до тактичної ланки управлінської діяльності. Тут ми залишаємо поза увагою характеристику стратегічного менеджменту та його позиціонування по відношенню до управління.

Досить цікавим результатом аналізу змісту визначених концептів (рис. 1) можна вважати факт зв'язку менеджменту з таким видом діяльності, який передбачає ефективне використання наявних у розпорядженні ресурсів. При розгляді концептів змісту категорії "управління" ми не визначили такої особливості, а отже управління може бути як ефективним так і не ефективним (навіть неефективне управління може бути виправдане в контексті визначеної мети та результатів її досягнення), в той час як у класичному розумінні змісту менеджменту (теоретичний аспект), він, як правило, є лише ефективним (безумовно, на практиці менеджмент може бути визнаний неефективним, але, на відміну від управління, цей факт не може бути виправданий). Ще однією особливістю, яка досить переконливо свідчить про існування принципової різниці між управлінням і менеджментом, є форма існування (прояву) суб'єкта спрямовуючого (управлінського, керуючого) впливу.

Наприклад, у менеджменті суб'єкт керуючого впливу може бути представлений виключно у вигляді соціального об'єкта (людини), тоді як управління може здійснюватись у т.ч. і технічною системою за допомогою програмного забезпечення. Хоча тут ми маємо питання, зміст якого пов'язаний з можливістю подання технічної системи у вигляді суб'єкта управління. Це питання виходить за межі предмета нашої уваги, а отже вважаємо за можливе залишити його без відповіді.

*Висновки.* Управління, на відміну від менеджменту:

– має більш різноманітну природу свого прояву, адже може мати прояв: в живій природі (управління біологічними явищами, системами та їх взаємодією – вивчається природничими науками), в неживій природі (управління механізмами, технологічними процесами тощо – вивчається технічними науками), управління соціальними системами (управління людьми, гру-

пами людей, суспільством тощо – вивчається соціально-управлінськими науками). Отже, категорія "управління" охоплює значно більшу кількість об'єктів та явищ;

– може мати прояв як на мікрорівні (рівень організації), так і на рівні соціальних систем (макрорівень), а отже ми можемо констатувати, що саме управління має більш вагомий статус у межах керуючого впливу суб'єкта управління. Більш значущий статус саме управлінської діяльності, навіть якщо ми ведемо мову лише у контексті соціального управління, може бути підтверджено і тим фактом, що серед об'єктів управління можуть бути не лише соціальні системи, що є властивим у т.ч. і для менеджменту, хоча і за умови абстрагування від масштабів прояву феномена, а і економічні, освітнянські, виробничі, духовні тощо сфери суспільного життя;

– є більш складним та багатогранним явищем, адже у його системі, у самому спрощеному вигляді, можна виділити: механізми управління; структуру та ієрархію управління; суб'єкти та об'єкти управління; функції та процеси управління. Крім того, процес управління з огляду на масштаби свого прояву та різноманіття об'єктів керуючого впливу може бути поданий без прив'язання до особистості або групи осіб. Наприклад, на рівні держави ми ведемо, як правило, мову про "державне управління", а не про "державний менеджмент". В той час як на рівні окремої установи (організації) ми можемо вести мову про "менеджмент у державних організаціях" або про "менеджмент надання послуг" тощо. Таким чином, управління, за напрямом свого прояву тяжіє більше до стратегічного рівня впливу керуючої системи на керовану, ніж до тактичного;

– не бере до уваги, хоча не можемо сказати, що й ігнорує соціально-психологічні аспекти стану та розвитку керованої системи. Це пов'язано з тим, що стратегія, а саме у цьому контексті компетенції управлінської діяльності, відповідно до масштабів розгляду процесів, явищ, об'єктів тощо та їх значущості щодо визначеної мети, не може звернути увагу на окремо виділену підсистему організації або її елемент. Разом з тим на рівні структурного підрозділу організації ми вже звертаємо увагу на особистість та її можливості щодо виконання визначених завдань та досягнення мети (соціально-психологічний стан, професіоналізм, кваліфікація, фізичне та духовне здоров'я тощо), але це вже є тактичною ланкою відповідної ієрархії, а відповідно компетенція менеджменту набуває більшої значущості;

– передбачає більш жорстку або безкомпромісну модель поведінки керуючої системи по відношенню до керованої. Це пов'язано з тим, що управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта управління на певний об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Таке формулювання змісту управлінської діяльності акцентує увагу на безапеляційності владних повноважень суб'єкта управління та наявності у нього прагнення і можливостей для підкорення волі об'єкта управління. Крім того, слід звернути увагу, що суб'єкти управління здатні нести як психологічну, так і функціональну та,



як правило, одноосібну відповідальність за результати своєї діяльності (бездіяльності). На рівні менеджменту така відповідальність може бути перекладена на команду, яка була залучена до виконання відповідних завдань, адже саме у межах менеджменту як різновиду управлінської діяльності практика делегування повноважень, а відповідно, і відповідальності, набуває неабиякого поширення;

– як правило, не охоплює питання цілепокладання та зосереджується на питаннях ефективного використання ресурсів організації у межах запропонованої структури. У свою чергу управління, маючи стратегічний рівень прояву, зосереджує увагу, у т.ч. і на визначенні цілей діяльності організації та формуванні (підтриманні, збереженні) її структури. Проблематика ефективності діяльності, порівняно з її результативністю (факт досягнення визначених цілей), у межах управління не розглядається як пріоритетна. Ефективність діяльності організації, а відповідно і суб'єкта керуючого впливу в контексті управління є бажаною, в той час як у менеджменті, як правило, обов'язковою.

Управління може здійснюватись незалежно від стану зовнішнього середовища та незалежно від вектору його розвитку, тоді як менеджмент функціонує лише за умови достатнього рівня розвитку ринкових інститутів та інституцій. Менеджмент, в контексті своєї відносно вузької компетенції щодо різновидів об'єктів керуючого впливу (соціальні системи, групи людей, людина), може бути розглянутий як один з напрямів прояву управління. Зміст менеджменту, як правило, розкривається через взаємодію (комунікацію) соціальних об'єктів (керівник – підлеглий; керівник – колектив структурного підрозділу). У цьому випадку менеджмент є способом (способи впливу суб'єкта управління на об'єкт досліджуються у межах наукової думки та пропонуються до використання у вигляді порад, типових рішень) та манерою спілкування (манера спілкування формується під впливом особистої культури особистості та її соціального оточення) з людьми. Менеджмент, як і управління, має у своїй основі формальну ієрархію, яка бере участь у формуванні авторитету керівника та його іміджу.

Взаємодія соціальних об'єктів у контексті їх місця та ролі в організаційній ієрархії на макрорівні (рівень організації) може бути подана як через управління, так і через менеджмент. Наприклад, досить поширеними є словосполучення "менеджмент організацій" та "управління організацією". У цьому випадку зміст дій щодо впливу керуючого суб'єкта на керований об'єкт незалежно від обраного напрямку, чи то є менеджмент, чи то є управління, може бути розглянутий в контексті таких основних функцій: планування, організація, мотивація і контроль. Отже, управління і менеджмент на рівні первинної структурної одиниці організації та за умови розгляду проблематики взаємодії соціальних об'єктів можуть бути ототожнені. Така тождність не є безумовною, а отже потребує на окреме обґрунтування в залежності від типу організації та різновиду завдань, які стоять перед нею. Крім

того, слід звернути увагу на стан зовнішнього середовища, залежно від конкретних проявів якого, одні й ті самі керуючі впливи суб'єктів на об'єкт можуть набувати ознак як менеджменту, так і управління.

Серед перспективних напрямів в організації наукових досліджень щодо порушеної проблематики слід звернути увагу на ті, які розкривають діалектику зв'язків змісту державного управління зі змістом стратегічного менеджменту. Крім того, заслуговують на увагу аспекти практичного прояву основних характеристик управління і менеджменту у межах функціонування та розвитку соціального об'єкта на рівні регіону та держави.

### Список використаних джерел

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : [учебник] / Г. В. Атаманчук. – М. : Изд-во "Омега-Л", 2010. – 525 с.
2. Бакуменко В. Д. Теорія державного управління / В. Д. Бакуменко, В. М. Князєв, Ю. В. Ковбасюк // Енциклопедія державного управління: у 8 т. – Т. 1 : Теорія державного управління. – К. : Вид-во НАДУ, 2011. – С. 646.
3. Дафт Р. Менеджмент : [учебник] / Р. Дафт; [пер. с англ.; под ред. С. К. Мордовина]. – СПб. : Питер, 2009. – 864 с.
4. Державне управління і менеджмент : [навч. посіб.] / [кол. авт.]; за заг. ред. Г. С. Одінцової. – Х. : Вид-во ХарРІ УАДУ, 2002. – 492 с.
5. Державне управління : [словн.-довід.] ; уклад. В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
6. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер; [пер. с англ. Н. Макаровой]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
7. Колпаков В. К. Адміністративне право України : підручник / В. К. Колпаков, О. В. Кузьменко. – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 544 с.
8. Комарницький І. Ф. Економічна теорія / І. Ф. Комарницький. – Чернівці : [б.в.], 2006. – 334 с.
9. Мельтюхова Н. М. Управління / Н. М. Мельтюхова // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : Вид-во НАДУ, 2010. – С. 722
10. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К. : ЦУЛ, 2003. – 348 с.
11. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності [Електронний ресурс] / С. В. Приживара // Державне будівництво – 2012. – № 1. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf>.
12. Роббинз С. П. Менеджмент / С. П. Роббинз, М. Коултер; [пер. с англ. О. В. Медведь]. – М. : ИД "Вильямс", 2007. – 1056 с.
13. Словарь-справочник менеджера (авт.-состав. М. Г. Лапуста и др.). – М. : ИНФРА-М, 1996. – 412 с.
14. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : матеріали

Міжнар. наук.-практ. конф. [Електронний ресурс] // Класичний приватний  
університет. – Режим доступу :  
[http://virtuni.education.zp.ua/info\\_cpu/node/3140](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/node/3140).