УДК 159.9

І.В. Сингаївська
кандидат психологічних наук, доцент,
завідувач кафедри психології,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
С.Б. Федорець
аспірантка кафедри психології,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління

У статті обґрунтовано актуальність дослідження феномену управління. Здійснено аналіз терміна «менеджмент» та досліджень управління у психологічній науці. Узагальнено підходи до класифікації стилів управління. Визначено перспективи подальшого теоретичного та емпіричного дослідження, зокрема, необхідність дослідження гендерних відмінностей стилю управління в центральних органах виконавчої влади.

Ключові слова: *авторитарний стиль; демократичний стиль; керівництво; ліберальний стиль; менеджмент; стиль управління; управління.*

И.В. Сингаевская
кандидат психологических наук, доцент,
заведующая кафедры психологии,
ВУЗ «Университет экономики и права «КРОК»
С.Б. Федорец
аспирантка кафедры психологии,
ВУЗ «Университет экономики и права «КРОК»

Психологический анализ понятия менеджмента и стилей управления

В статье обосновано актуальность исследования феномена управления. Сделан анализ термина «менеджмент» и исследований управления в психологической науке. Обобщены подходы к класификации стилей управления. Определены перспективы дальнейшего теоретического и эмпирического исследований, в часности, необходимость исследования гендерных отличий стиля управления в центральных органах исполнительной власти.

Ключевые слова: *авторитарный стиль; демократический стиль; руководство; либеральный стиль; менеджмент; стиль управления; управление.*

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

I. Syngaivska
PhD (Psychological sciences), Associate Professor,
Head of the Department of Psychology,
"KROK" University

S. Fedorets
Post-graduate student Department of Psychology
"KROK" University

To the question of defining management and style management

Постановка проблеми

Політичні, соціальні та економічні перетворення, реформаційні зміни, дієвість нововведень значно залежать від ефективної діяльності органів виконавчої влади та управління державою загалом. Формування сучасної української держави вносить стабільне зростання обсягу вимог до кадрового складу державних службовців, у тому числі й у питанні управлінського потенціалу.

Зважаючи на вкрай складні політичні, соціальні та економічні умови, в яких зараз знаходиться наше суспільство, Україна, як, напевно, ніколи за роки незалежності, потребує кваліфікованого управління в державних органах. Окрім того, з причин впливу багатьох факторів, таких як особливості соціально-політичного устрою країни, затяжний перехід до ринкової економіки, систематична зміна політичного курсу, деструктивна відсутність стабільності в державі, проблема ефективного управління в державних органах вимагає стабільного та різнопланового вивчення.

Разом з тим, в умовах євроінтеграційних процесів та реформування системи державного управління цілком закономірним є підвищення відповідальності кадрових служб за формування висококваліфікованого апарату виконавчої влади. В свою чергу, реформативні перетворення державної служби обумовлюють зростання вимог до управлінців стосовно їх керівного потенціалу, формуючи при цьому потребу в новій моделі керівника, та відповідно, нового підходу до стилів управління.

Врахування теоретичних напрацювань психології управління спроможне забезпечити ефективне використання управлінського потенціалу керівників державних органів. А оскільки від державних службовців вимагається прийняття швидких та ефективних управлінських рішень, то за таких умов у органах державної влади особливо актуалізується потреба ефективного менеджменту, обумовлюючи актуальність наукових досліджень з цього питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Огляд останніх наукових досліджень та публікацій вказує на те, що тема менеджменту та ефективного стилю управління в системі державної служби постійно знаходиться в полі зору вітчизняних науковців.

Для теоретичного дослідження психології управління та стилів керівництва у вітчизняних джерелах ми вивчали праці таких науковців: Г. Атаманчук, В. Гже-

щук, Н. Гончарук, О. Дармограй, В. Єганов, І. Кулініч, Д. Летучий, Т. Мостенська, О. Саврук тощо. Повніше феномен менеджменту та стилів керівництва досліджено авторами з ближнього та дальнього зарубіжжя, зокрема такими: М. Альберт, С. Доннел, В. Дружинін, А. Журавльов, Г. Кунц, М. Мескон, В. Рубахін, Ф. Хедоури та ін.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Як показує аналіз наукової літератури, на сьогоднішній день значна частина зусиль сучасних науковців зосереджена навколо проблем добору професійних кадрів, формування фахової компетенції та професійнозначущих якостей державних службовців. Водночас, усе ще недостатньо вивченими залишаються проблеми ефективного менеджменту в сфері державної служби та вибору оптимального стилю керівництва, особливо в світлі існуючої ґендерної політики.

Формулювання цілей статті

Цілі статті – здійснити категоріальний аналіз феномену менеджменту та провести огляд існуючих класифікацій стилів управління.

Виклад основного матеріалу

Менеджмент має свою давню історію розвитку, і вчені доводять, що ще в Давньому Шумері були сформульовані в законах царів Хаммурапі та Навуходоносора управлінські правила. Всього до нової ери фахівці нараховують біля трьох управлінських напрямків. Четвертий виник у XVII – XVIII століттях, коли почала розвиватися ринкова економіка з швидким розвитком індустрії та різних видів виробництва. Саме тоді й відбулося відокремлення управління від власності. Управління, ставши професійним заняттям, поступово перетворюється на менеджмент. Наприкінці XIX – на початку XX століття формується концепція, що започаткувала управлінську революцію – теорія раціональної бюрократії Макса Вебера. Вона була реакцією на інтенсивний розвиток промисловості. У цей час народжувалися великі ієрархічні структури, визначалися посадові обов'язки менеджерів, управлінська діяльність набула особливого статусу, підвищилась її значущість і відповідальність [4, с.42].

Зазначимо, що аналіз наукової літератури дає змогу констатувати існування деяких відмінностей у розумінні науковцями сутності поняття «менеджмент». Приміром, І. Кулініч трактує менеджмент як «управління, керівництво, а також як дирекція, адміністрація» [11, с.170]. Схожу позицію займає також В. Яковенко, висловлюючи думку, що «суть менеджменту полягає в управлінні продуктивністю і персоналом» [23, с.5]. Досить змістовне трактування поняття «менеджмент» надає В. Шатун, який зазначає, що у широкому розумінні менеджмент можна розуміти як теорію управління виробництвом, орієнтовану, по-перше, на людину як основне джерело підвищення продуктивності праці, а по-друге – на реалізацію об'єктивних економічних законів і узгодження економічних інтересів. Тоді як у вузькому розумінні, на думку вченого, менеджмент трактують як процес, спрямований на ефективне використання ресурсів для досягнення організаційних цілей в умовах, які постійно змінюються. Управління підприємством включає управління працівниками, засобами виробництва, матеріальними ресурсами, фінансами та інформацією. Провідне місце тут належить управлінню персоналом. Сукупність усіх перерахованих видів і форм управління прийнято називати менеджментом [18, с. 9].

Підтвердження наведених наукових позицій можна знайти в тому, що за даними деяких енциклопедичних видань, етимологічно, поняття «менеджмент» походить від англійського дієслова *to manage* (керувати), яке, в свою чергу, утворилось від латинського кореня слова *manus* (рука або кисть) [3, с.716]. Водночас, В. Палінчак знаходить слушне зауваження щодо дискусій навколо цієї категорії, оскільки терміни «менеджмент», «менеджер» не мають точного перекладу і визначення, тому що є надзвичайно багатоаспектними і багатозначними [20, с.143]. Так, навіть у

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

словнику англійської мови можна знайти багато значень терміна «менеджмент»: 1) управління; 2) уміння володіти (чимось, наприклад, інструментами, технологіями та ін.), уміння виконувати певну роботу; 3) ставлення до людей; 4) дирекція. З цієї причини тлумачення поняття «менеджмент» у науковій літературі є дуже широким [17, с.368].

Цим можна пояснити і ту обставину, що в зарубіжній літературі пропонуються куди простіші конструкції розуміння змісту «менеджменту». Зокрема, дослідники Г. Кунц та С. Доннел розглядають менеджмент як створення ефективного середовища для праці людей, які діють у формальних організованих групах [12, с.106]. Нам особливо імпонують подібні підходи, оскільки ми переконані в тому, що категоричне розведення понять «менеджмент» та «управління» не завжди є доцільним, оскільки може призвести до зайвої категоріальної розпорошеності, аніж внести суттєве прояснення досліджуваних термінів. Особливо, якщо брати до уваги, що термін був запозичений з іншомовного середовища. Тому, зважаючи на це, ми дозволимо собі використовувати в цій роботі поняття «менеджмент», «управління» та «керівництво» в їх синонімічному значенні.

Загалом, окреслюючи теоретичні основи управлінської діяльності, а особливо в ракурсі діяльності державних службовців, не зайвим буде висвітлити зміст поняття «стиль керівництва». Як зазначають довідники, цей термін походить від латинського *stylus* – стрижень для письма [3, с. 1151] та означає сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності й досягнення поставлених цілей; спосіб, метод роботи, манера поведінки [21, с. 388]. Зокрема, О. Цуруль розуміє під стилем сукупність прийомів впливу керівника в його діяльності; манеру поведінки відносно підлеглих задля здійснення на них впливу з метою досягнення цілей організації [14, с. 71]. Поруч з цим, Б. Гаврилишин дивиться на це питання під дещо іншим кутом зору, пояснюючи стиль керівництва як прояв певних особистісних якостей керівника у взаємодії з підлеглими та способах вирішення виробничих питань [9, с. 36]. Зарубіжний дослідник Г. Атаманчук, немовби доповнюючи вищезгаданого науковця, додає, що стиль безпосередньо залежить від його основного носія – людини [2, с. 51].

На нашу думку, згадка про особистісні якості є дуже доречною, оскільки будь-яка діяльність у тій чи тій мірі буде обмежуватися рамками особливостей такої особистості, крім того, варто враховувати й низку різноманітних факторів, як то гендерний, віковий тощо. Але найповніше визначення поняття «стилю керівництва», на нашу думку, дають Р. Пушкар та Н. Тарнавська, розкриваючи його як: звичну манеру стосунків керівництва з підлеглими, ступінь зусиль, що докладаються керівником з метою впливу на працівників, спонукання останніх до досягнення цілей організації, те, яким чином делегуються повноваження, який тип влади застосовується, яким є ставлення керівника до виробничих завдань та міжособистісних стосунків у колективі [15, с. 112].

За посиланням В. Дружиніна, відомо, що сучасні уявлення про стилі керівництва одержали свій розвиток завдяки дослідженням К. Левіна в кінці 1930-х – початку 1940-х років, які дали змогу виділити три класичних стилі керівництва:

1) Авторитарний (або директивний) – стиль, що характеризується максимальним зосередженням всієї повноти владних повноважень у керівника та усуненням інших членів групи (організації) від вирішення основних питань управління, а також впливом на них переважно заходами примусу.

2) Ліберальний (або поблажливий) стиль керівництва, для якого є типовим надання підлеглим максимальної свободи у виборі робочих задач та контролю своєї роботи; а також слабке використання владних повноважень у поєднанні з низькою мірою організаційного впливу керівника.

3) Демократичний (або колегіальний) стиль управління – це спосіб керівництва, що вирізняється врахуванням думки членів організації при вирішенні її основних

проблем, відсутністю нав'язування керівником власної волі та заснований на тому, що активність людей мотивована потребами вищого порядку [7, с. 580].

Головним та типовим критерієм авторитарного стилю є одноособовий спосіб прийняття управлінських рішень. Керівник доводить до відома співробітників лише ту частину інформації, яку він вважає потрібною для них; повідомляє своє рішення у формі наказу; придушує ініціативу підлеглих тощо [1, с. 253-254]. Авторитарний стиль характеризується жорсткою централізацією при прийнятті рішень та, як правило, їх безальтернативністю [6, с. 262]. Управлінець має можливість різко критикувати підлеглих і застосовувати до них серйозні санкції. Його головна зброя – «залізна вимогливість», загроза покарання, відчуття страху. Рівень свободи учасників групи зведений до мінімуму. Ставлення до підлеглих з боку керівника залежить не від результатів їх діяльності, а від особистих симпатій. Авторитарний стиль економить час і надає можливість передбачити результат, але під час його використання пригнічується ініціатива підлеглих, і вони перетворюються на пасивних виконавців [22, с. 56].

Загалом використання директивного способу управління відзначається наявністю чіткої адресності, директивності, обов'язковості виконання розпоряджень та вказівок. Авторитарне управління володіє такими типовими особливостями, як: єдиноначальність, субординація, ієрархічність, імперативність. Суттєва особливість демократичного стилю полягає в його орієнтації на реалізацію необхідної різноманітності суспільних процесів, на блокування примусової уніфікації потреб та інтересів людей [6, с. 265]. Зміст директивного керівництва можна простежити за такими ознаками: 1) прямий вплив керівної (посадової) особи на волю виконавців; 2) чітке визначення норм поведінки в поєднанні з конкретними командами; 3) односторонній спосіб вирішення завдання; 4) безумовна обов'язковість виконання розпоряджень, вказівок чи наказів [5, с. 18].

Тоді як демократичний стиль керівництва являє собою своєрідну модель взаємодії керівника й групи, під час якої відбувається залучення членів групи до обговорення тих питань, стосовно яких передбачається прийняття рішення (причому сам керівник виконує функцію регулятора й коректора ідей підлеглих). Члени групи вільні у виборі форми виконання спільно прийнятого рішення. Керівник надає підлеглим достатній рівень свободи в період обговорення рішення й стимулює їх активність. Демократичний стиль відрізняється колегіальним обговоренням проблем у групі, заохоченням керівником ініціативи підлеглих, активним обміном інформацією між керівництвом і членами групи, ухваленням рішень на загальних зборах. Цей стиль, на думку більшості вчених, є найкращим. Соціально-просторове становище керівника – усередині групи. Такі управлінці ініціюють максимальну участь кожного в діяльності групи, не концентрують відповідальність на собі, а прагнуть розподілити її серед усіх членів групи, створюють атмосферу співпраці [22, с. 56-57].

Демократичний стиль передбачає надання підлеглим самостійності, підготовку й прийняття рішень за їх активної участі. Керівник у своїй роботі постійно опирається на групу однодумців, дбає про створення необхідних умов, з повагою ставиться до людей. Керівник такого стилю – вдалий політик, «дипломат», «стратег», відкрита людина. Він розділяє відповідальність згідно з наданими повноваженнями, підбирає ділових, знаючих працівників, постійно підвищує свою кваліфікацію, в нього рівна манера поведінки, використовує різні види заохочення та покарання. Недоліки цього стилю виявляються в його недостатній мобільності, динамічності й оперативності [13, с. 57].

Ліберальний стиль – це безініціативність, постійне очікування вказівок зверху, небажання прийняти на себе відповідальність за рішення та їх наслідки. Цей стиль досить нестійкий, малоефективний, але його перевага у колективному прийнятті управлінських рішень [5, с. 18]. Особли-

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

вістю ліберального стилю керівництва є стихійність, безсистемність у прийнятті рішення (відсутність серйозного опрацювання проблеми). А також відсутність сформульованих вимог керівника до діяльності групи та дієвого контролю за виконанням прийнятих рішень. Такий керівник прагне не нести відповідальності, перекладаючи її на підлеглих, уникає конфліктів з членами групи, прагне не втручатися в перебіг діяльності групи [22, с. 57].

Здійснюючи порівняльний аналіз зазначених стилів управління, можна звернути увагу на те, що за умови демократичного стилю керівництва підлеглі продукують більше нестандартних рішень, хоча виконують менший обсяг роботи, ніж при авторитарному стилі управління. Атмосфера в колективі сприятлива, існує взаємоповага та відчуття довіри. Члени групи активно включаються у спільну діяльність. Колегіальність є гарантом більш раціональної організації процесу керівництва. Основні положення ліберального стилю управління дають змогу дійти висновку, що він знижує не лише обсяги виконуваної роботи, а й її якість. Скорочення відстані між підлеглим та керівником зменшує владу та вплив останнього. Відмінною рисою авторитарного стилю управління є його чіткість, лаконічність і зрозумілість у поєднанні з більшими обсягами виконаної роботи.

Одним із суттєвих недоліків класифікації К. Левіна було те, що науковець взагалі не приділив уваги проміжним стилям, які є значно поширенішими, ніж «чисті». Саме це стало поштовхом для низки наступних досліджень. Сьогодні в літературі, поряд з основними стилями державного управління, наводять як розширені типологізації з виокремленням додаткових підвидів, так і якісно інші класифікації. На пострадянському просторі питанням вивчення стилів керівництва особливо плідно займалися: А. Русалинова, А. Журавльов, В. Афанасьєв, І. Волков та інші. З часом А. Журавльов та В. Рубахін розширили класифікацію К. Левіна, додавши проміжні стилі, що в сумі склало сім типів керівництва: директивний, колегіальний, ліберальний, директивно-колегіальний, директивно-ліберальний, колегіально-ліберальний, змішаний стилі [8, с. 42-43].

Відносно нещодавно В. Єгановим було запропоновано таку оновлену типологізацію стилів управління, яка поряд із авторитарним, демократичним та ліберальним містить системний, підприємницький, компетентнісний, дорадчий, експертний та харизматичний стилі. Основними їх ознаками, відповідно, є: використання всіх наявних ресурсів для досягнення мети діяльності організації; запровадження оцінки ефективності роботи працівників та діяльності органу влади на ринкових засадах; компетентна оцінка існуючої ситуації на підставі наявного професійного досвіду; надання винятково консультативної підтримки з питань діяльності органу влади працівникам у разі необхідності; надання необхідної допомоги з питань діяльності органу влади силами залучених спеціалістів у разі необхідності; розрахунок на особистісні якості керівників, які надають упевненості іншим в обґрунтованості рішень. Ученим, на основі експертного дослідження, з'ясовано, що для органів виконавчої влади найбільш доцільним є застосування демократичного стилю управління в поєднанні з компетентнісним [10, с.9-10].

Так само, аналізуючи праці Г. Атаманчука [2], Н. Гончарук [5], Д. Летучого [13], О. Саврук [21], ми можемо визначити, крім основних стилів державного управління, такі їх різновиди, як: загальний, індивідуальний, бюрократичний, прогресивний, волюнтаристський, делегуючий, діловий (змістовно-об'єктивний), контрольний, самоцентристський, демотивуючий, нейтральний, дозволяючий стилі управління. Надамо коротку характеристику зазначених стилів:

– загальний: стиль нормативний, тобто загальновизнаний, його головні риси виявляються всюди – у широких масштабах, що розділяє та підтримує суспільство;

– індивідуальний: загальний стиль, пристосований до конкретних умов управлінської діяльності, якостей і здібностей посадових осіб;

– прогресивний: прокладає дорогу всьому новому, проявляються елементи прогресу;

– делегуючий: за такого стилю кожен керівник успішно долає труднощі в роботі, тобто замінює другорядні й повсякденні справи основними, делегує частину справ підлеглим;

– самоцентристський: коли керівник замикає на собі зв'язки, процес діяльності організації;

– демотивуючий: сутність його полягає в тому, що йде явне перебільшення вказівок на помилки підлеглих, ніж на оцінку їх досягнень;

– діловий (змістовно-об'єктивний): для цього різновиду стилю управління характерні такі риси, як компетентність, орієнтація на основну ціль діяльності колективу, самостійність, практичність, висока оперативність.

Вважаємо за необхідне акцентувати увагу на тому, що загальна ефективність того чи іншого способу управління у великій мірі залежить від конкретного виду діяльності. Розглянуті в попередньому пункті класифікації стилів керівництва в свій час стали підґрунтям для низки досліджень на просторах Співдружності Незалежних Держав, які допомогли встановити характер зміни стилю управління в залежності від об'єктивних обставин. Одночасно, за даними американських дослідників М. Мескона, М. Альберта та інших, було встановлено, що ефективність певного стилю управління залежить від специфіки виконуваної роботи, професійних вимог тощо [19, с. 263]. В той же час усі науковці зазначають, що жоден із стилів керівництва не може гарантувати досягнення необхідного результату управлінської діяльності. Слід пам'ятати, що, незалежно від стилю керівництва, гендерних особливостей керівника, успіхи та провали в діяльності організації прямо залежать від ефективності та правильності рішень, які приймають керівники [24]. В стилях керівництва зафіксовані як загальноприйнятні дії, так і такі, що пов'язані з індивідуальністю керівника, його особистісними характеристиками [16, с. 131].

Висновки та перспективи подальших досліджень

Таким чином, на підставі опрацьованої літератури ми можемо зазначити такі положення:

1) Авторитарний стиль ефективний у напружених, екстремальних та складних ситуаціях. Такий стиль керівництва добре зарекомендував себе за наявності несприятливого збігу обставин, коли вимагається миттєве реагування. Цей стиль дає змогу досягнути швидких та чітких дій при керівництві пожежними бригадами, правоохоронними органами. Головною перевагою наразі виступає чіткість і лаконічність формулювання задач та наявність інструкцій. Також існують наукові дослідження, які підтверджують, що саме директивний стиль необхідно застосовувати при керівництві низькокваліфікованим персоналом або ж робітниками з низьким рівнем соціально-психологічного розвитку. Встановлено зворотну залежність між рівнем розвитку працівників та необхідністю використання авторитарного стилю управління. Інколи цей стиль є бажаним унаслідок певних психологічних особливостей підлеглих (деякі люди прагнуть, аби ними керували авторитарно). Авторитарний стиль є неприпустимим у діловій обстановці, при керівництві висококваліфікованими кадрами тощо. Цікаво, що за обсягом виконаної роботи передують ті колективи, в яких керівник віддає перевагу саме авторитарному стилеві управління. Хоча при цьому загальна атмосфера залишається досить напруженою, мотивація знижується, зростає агресія, працівники демонструють покірну поведінку, рідко вдаються до творчості. Основним недоліком такого стилю управління є те, що в ньому з самого початку запрограмовані конфлікти.

2) Демократичний стиль управління матиме віддачу за умови високого соціально-психологічного розвитку колективу, високої компетенції та професіоналізму підлеглих. Додатково зазначимо важливість цього стилю управління при взаємодії з групами, що працюють в умовах тривалої соціальної ізоляції. Результати, досягнуті за такого типу керівництва, як правило,

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

є більш якісними. Підлеглі продукують більше творчих та нестандартних підходів.

3) Ліберальний стиль керівництва лише за певних умов може бути найкращим управлінським способом спілкування з підлеглими. Його варто обирати в ситуації управління колективом висококваліфікованих та мотивованих працівників: учених, дослідників, конструкторів, які, володіючи цінними знаннями та навичками, чітко усвідомлюють свою незамінність для даної організації. В усіх інших ситуаціях це найменш ефективний стиль керівництва, який, як правило, в «чистому вигляді» застосовується досить рідко. Особливо непродуктивним такий стиль керівництва є під час управління колективами виробничих підприємств, військових частин тощо.

4) Змішані стилі рекомендується застосовувати тоді, коли виникла необхідність активізувати творчу складову підлеглих. На противагу цьому – при взаємодії зі структурами організації продуктивніше використовувати «чистий» стиль керівництва.

Завданням подальшого теоретичного та емпіричного дослідження ми вбачаємо дослідження існуючих відмінностей стилю управління в центральних органах виконавчої влади.

Література

1. Албастова Л. Н. Технологии эффективного менеджмента / Л. Н. Албастова. – М., 1998. – С. 252-256.
2. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: курс лекцій / Г. В. Атаманчук. – М.: Юрид. лит., 1997. – 400 с.
3. Большой энциклопедический словарь. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: «Большая Российская энциплопедия»; СПб.: «Норинт», 1998. – 1456 с.
4. Гжещук В. Суть, поняття та рівні управління менеджменту і підходи до управління в ринковій економіці / В. Гжещук // Молодь і ринок. – 2014. – № 1. – С. 39-45.
5. Гончарук Н. Т. Взаємозв'язок методів і стилів управління персоналом у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук, Д. М. Летучий // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. – 2014. – Вип. 1. – С. 16-20.
6. Дармограй О. О. Основні види стилів державно-управлінської діяльності / О. О. Дармограй // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2013. – № 1. – С. 261-266.
7. Дружинин В. Н. Психология: учебник для технических вузов / В. Н. Дружинин. – СПб.: Питер, 2001. – 608 с.
8. Журавлев А. Л., Рубахин В. Ф., Шорин В. Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом / А. Журавлёв, В. Рубахин, В. Шорин. – М.: ИУНХ, 1976. – 120 с.
9. Економічна енциклопедія / Під ред. Б. Г. Гаврилишина та ін. – К.: Академія, 2002. – Т. 3. – 472 с.
10. Єганов В. В. Розвиток стилю державно-управлінської діяльності : автореферат дисертації на здобуття канд. наук з держ. упр. / В. Єганов. – Х., 2009. – 20 с.
11. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник / І. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
12. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Пер. с англ./ Г. Кунц, С. Доннел – М.: Прогресс, 1981. – 372 с.
13. Летучий Д. М. Інтегрування стилів управління як засіб підвищення ефективності державної служби в Україні / Д. М. Летучий // Аспекти публічного управління. – 2014. – № 5-6. – С. 55-62.
14. Менеджмент у державних організаціях / О. А. Цуруль. Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 142 с.
15. Менеджмент: теорія та практика. / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
16. Мостенська Т. Л. Ефективний стиль керівництва в управлінні організації / Т. Л. Мостенська // Харчова промисловість. – 2008. – № 6. – С. 131-134.
17. Мюллер В. К. Англо-русский словарь / В. Мюллер. – М.: Издательство иностранных и национальных словарей, 1956. – 699 с.

18. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / В. Т. Шатун – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

19. Основы менеджмента. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1997. – 704 с.

20. Палінчак В. До питання про визначення поняття «менеджмент» науковцями України і США / В. Палінчак // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. – 2014. – Вип. 32. – С. 143-144.

21. Саврук О. Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси / О. Саврук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Л.: Вид-во Держ. ун-ту «Львів. політехніка». – 2009. – № 640. – С. 387-393.

22. Штанько Н. А. Лідерство як соціально-психологічний феномен / Н. А. Штанько // Юридична психологія та педагогіка. – 2013. – № 2. – С. 50-61.

23. Яковенко В. Б. Менеджмент і маркетинг : Навч.посібник / В. Яковенко. – К.: Вид-во Європ. у-ту. – 2007. – 144 с.

24. Dragana Radosavljević, Irina Singaevska, Alexios Panagopoulos. Ženski menadžment – opasnost ili šansa? /Application of new technologies in management ANTiM-2016//5 th International Conference. – Volume 2. – Belgrade: Education Council of Faculty of Business Studies and Law, 2016. – С. 263–270.