

**СУТНІСТЬ ДЕФІНІЦІЙ «УПРАВЛІННЯ», «МЕНЕДЖМЕНТ», «КЕРІВНИЦТВО»
ТА ДІАЛЕКТИКА ЇХ ЗВ'ЯЗКУ**

Визначено, що формалізація дефініцій «управління», «менеджмент», «керівництво» має велике значення для розвитку понятійно-категоріального апарату як теорії управління, так і економічної науки в цілому. Узагальнено існуючі підходи зарубіжних та вітчизняних науковців щодо визначення понять «управління», «менеджмент», «керівництво». Досліджено історію походження термінів, визначено загальні риси та відмінності у сутності дефініцій. Обґрунтовано, що термін «управління» застосовується в різних сферах людської діяльності, охоплює велику кількість об'єктів та явищ. Поняття «менеджмент» має виокремлене середовище, у межах якого відбувається керуючий вплив суб'єкта на об'єкт, а саме – сфера бізнесу. Водночас керівництво є складовою частиною системи управління і полягає в офіційній розпорядчій діяльності керівника, направлений на організацію та координування співпраці трудового колективу для досягнення певних результатів.

Ключові слова: понятійно-категоріальний апарат, управління, менеджмент, керівництво, об'єкт управління, суб'єкт управління.

A. V. KAZANDZHI
Odesa State Agrarian University

**FORMALIZATION OF DEFINITIONS OF «GOVERNANCE», «MANAGEMENT»,
«LEADERSHIP» AND THE DIALECTIC OF THEIR RELATIONSHIP**

It is determined that formalization of the definitions of «governance», «management», «leadership» is of great importance for the development of concepts and categories as the theory of management and economic science in General. Generalizes the existing approaches of foreign and domestic scholars on the definition of the terms «governance», «management», «leadership». Researched the history of the origin of terms, identifies the similarities and differences in the entity definitions. The article argues that the term «governance» is used in various spheres of human activity, covers a large number of objects and phenomena, in turn, the notion «management» has a dedicated environment within which the control action of the subject to the object, namely the sphere of business. However, the manual is an integral part of the control system and is the official respired head of activity aimed at organization and coordination of the labour collective to achieve certain results.

Keywords: conceptual-categorical apparatus, governance, management, leadership, object of management, subject of management.

Вступ. Сучасні умови активного розвитку ринкових відносин та євроінтеграційних процесів, вимагають підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Ключовим аспектом забезпечення їх успіху є використання науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління, що дає можливість підвищити ефективність управлінської діяльності, раціонально використовувати ресурсний потенціал та скоригувати працю колективу на досягнення визначених цілей.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та практичні засади теорії управління знайшли широке відображення у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Атаманчук Г.В., Федоренко В.Г., Друкер П., Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., Осовська Г.В., Дем'яненко С. І., Кузьмін О., Петришин Н., Сиротинська Н., Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Словіцька Т., Приживара С. В. та ін. Поряд з цим, недостатнім є наукове обґрунтування змісту та діалектичного зв'язку термінів «управління», «менеджмент» і «керівництво», що призводить до їх вільного трактування та складнощів при поясненні соціально-управлінських явищ і процесів у сучасному суспільстві. Тому, формалізація цих категорій має велике значення для розвитку понятійно-категоріального апарату як теорії управління, так і економічної науки в цілому.

Мета статті – з'ясувати сутність та відмінність змісту категорій «управління», «менеджмент» та «керівництво» в контексті їх тлумачення у межах економічної науки.

Виклад основного матеріалу. Управлінська діяльність бере свій початок з виникненням самого суспільства і є предметом досліджень психологів, соціологів, економістів, фахівців з державного управління та менеджменту. Тому в науковій літературі термін «управління» розглядається в контексті різних наук, що є свідченням складності, багатогранності цього явища реальної дійсності, яке охоплює всі сфери суспільного життя – економіку, освіту, охорону здоров'я, культуру, мистецтво і т.і.

Термін «управління» запозичений з латинської мови і походить від «administratio», що у Великому тлумачному словнику сучасної української мови, трактується як спрямування діяльності кого-, чого-небудь [1, с. 1300].

Особливістю управління є його соціальний характер, оскільки як зауважує Г. Атаманчук, управління в буквальному значенні цього поняття починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах присутнє свідоме начало, інтерес і знання, мета й воля, енергія й дії людини. Воно, як зазначає автор, створене людьми з метою свідомої саморегуляції своєї життєдіяльності і полягає в

забезпеченні їхніх потреб та інтересів і має настільки ж важливе значення, як родина і власність, мораль і право, спосіб виробництва і держава, знання й інформація, інші суспільні інститути [2, с. 41].

Управління має багатогранну природу. Дослідники [6, 17, 18] розглядають управління в трьох площинах — в живій природі, в неживій природі та в суспільстві. Дійсно, управління відбувається в різних підсистемах «людина — техніка», «людина — технологія», «людина — природа», «людина — техніка (технологія) — природа» та ін. Об'єднує їх те, як справедливо зазначає Атаманчук В.Г., що в них первинним, «керуючим» компонентом виступає людина, та й створені вони з метою обслуговування інтересів людини [2, с.40]. Тобто управління є продуктом свідомості і праці людини і має соціальний характер. Незважаючи на те, що об'єкти управління можуть мати технічну, технологічну, соціальну чи біологічну природу, управління в цілому має соціальний зміст, оскільки пов'язано з об'єднанням зусиль людей для досягнення відповідних цілей [3, с. 5].

Основні погляди науковців відносно трактування поняття «управління» наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Погляди науковців, щодо трактування поняття «управління»

№ п/п	Визначення поняття	Автор
1.	вид діяльності, що полягає у керуванні людьми, процесами, елементами і системами соціально-економічного та політичного життя суспільства	Федоренко В.Г. [4]
2.	особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу	Peter F. Drucker [5, с. 18]
3.	загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в навколишньому середовищі	Баєва О.В. [6, с. 10]
4.	процес, тому що робота по досягненню цілей за допомогою інших — це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [7, с. 71]
5.	циклічно повторюваний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління	Бурмака М.М., Бурмака Т.М. [8, с. 11]
6.	загальну систему відносин і явищ управління в природі та суспільстві	Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. [9, с.11]

Узагальнюючи наведені та інші тлумачення сутності поняття «управління», слід на наш погляд, виокремити три основні підходи, а саме — управління як вид діяльності, як процес та як система.

Як вид діяльності управління полягає в цілеспрямованому, організуючому та регулюючому впливі суб'єкта на об'єкт, зміна і перетворення якого є метою цього впливу. З даної точки зору «управління» сприймається як владний вплив суб'єкта на об'єкт з метою його координації і спрямування. Керівний вплив, на думку Попова С.М., є прерогативою суб'єкта управління, оскільки управління стає реальністю тоді, коли йдеться про підпорядкування об'єкта суб'єкту управління [10, с.167].

Управляючий вплив містить у собі щонайменше три складових елементи, які відрізняють його від інших суспільних явищ — цілепокладаючі, організуючі та регулюючі якості. Управлінський вплив, надаючи будь-якій діяльності визначені цілі, організуючи в ній взаємодію, покликаний також у рамках цих цілей та організації чітко регулювати поведінку та діяльність кожного з учасників відповідного керованого процесу [11]. Основними постулатами при цьому є інтереси, знання, думки та цілі людини. Слушно зазначено, що «...для того, щоб управляти, потрібно, по-перше, впливати і, по-друге, бачити мету цього впливу...» [12, с.12].

Специфічною особливістю управління як виду діяльності є те, що з одного боку воно являється частиною спільної діяльності людей, а з іншого — виступає у якості її організаційного засобу для реалізації управлінських рішень і задоволення власних потреб.

З позицій процесного підходу, управління являє собою сукупність взаємопов'язаних та виконуваних у певній послідовності управлінських дій (впливів) суб'єкта управління, які спрямовані на об'єкт для досягнення поставленої мети шляхом реалізації управлінських функцій із застосуванням обраних методів та принципів.

Управління як процес відображає прагнення інтегрувати всі види діяльності за рішенням управлінських проблем в єдиний ланцюг. Управління при цьому представляється як пов'язані між собою управлінські функції, що динамічно змінюються у просторі та часі з метою вирішення проблем [13, с.147].

У контурах системного підходу, управління являє собою взаємоузгоджене функціонування всіх задіяних у ньому елементів, що утворюють нову якість, і цільна єдність яких забезпечує досягнення поставленої мети.

Як зазначають Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М., «управління може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Система управління є формою

реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає ніби у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління — практичної реалізації» [14, с.53].

Визначальну роль в системі управління відіграє тісний взаємозв'язок об'єкту та суб'єкту (підсистем управління). Тобто, управління відбувається за умови наявності двох основних елементів — суб'єкта управління, який здійснює керуючий вплив та об'єкта, на який спрямований цей керівний вплив. Головною рисою суб'єкта управління є наявність у нього певної компетенції або владних повноважень, які дають змогу втілювати свою волю у формі управлінських рішень, керівних команд, обов'язкових до виконання. Відповідно об'єкт управління повинен підкорятися владній волі суб'єкта та виконувати його рішення [15, с.443].

У системі взаємовідносин суб'єкт-об'єкт суттєвим моментом управлінської взаємодії виступає мета. Як наголошує, В.І. Кнорринг, в управлінні проблема мети є центральною, вона визначає і регулює дії і є основним законом, складним алгоритмом поведінки, що підкоряють собі всі сторони управляючого впливу [16, с.213]. Метою в управлінні є ідеальний образ бажаного стану об'єкта управління, тобто, те задля чого і функціонує система. Саме виходячи з характеру цілей управління підбираються і властивості підсистем та елементів управлінської системи, саме цілі управління є системоутворюючим елементом [17, с.37].

В сучасній науковій літературі широко поширена думка про те, що управління є мистецтвом, суть якого полягає у застосуванні науки до реальної ситуації, а отже, до практики. Як стверджував Р. Макнамара, «...управління — найбільш творче мистецтво, мистецтво мистецтв, оскільки це мистецтво організовувати таланти» [18, с.11]. Дійсно, в практичній діяльності управлінці постійно мають справу із нестандартними ситуаціями, які неможливо вирішити на основі шаблонних, вже існуючих варіантів рішень. Відтак, творчість та креативність постають домінуючими засадами досягнення успіху в професійній діяльності управлінців.

Як стверджують науковці [12], управління не піддається вимірюванню. Але завдяки таким наукам, як математика і статистика, вдалося в деякій мірі змоделювати, оптимізувати та кількісно обґрунтувати явища, що виникають під час управління.

В економічній літературі поряд з поняттям «управління» зустрічається термін «менеджмент», який в багатьох джерелах використовується як синонім до терміну управління.

Термін «менеджмент» в українській мові є запозиченим з англійської мови і походить від «to manage» — керувати, управляти, справлятися з певним видом діяльності. The Dictionary of Word Origins припускає, що дане слово в англійську мову було запозичене ще з латинської мови і походить від «manus» (англ. hand). Згодом в італійській мові воно утворило слово «maneggiare» (to handle — справлятися), а в іспанській мові вже означало «to control a horse» — «управляти конем». З розвитком ринкової економіки в Україні, під впливом глобалізаційних процесів термін «менеджмент» для позначення певного виду економічного управління в умовах ринкових відносин став широко використовуватися вітчизняними науковцями та практиками [19, с.344]. В Оксфордському словнику англійської мови [20] термін «менеджмент» визначається як спосіб (манера) спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; особливого роду вміння й адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця.

Дем'яненко С.І. зазначає, що головне завдання менеджменту — сприяти розвитку в людей здатності до сумісних дій шляхом постановки загальних цілей, визначення цінностей, правильної структури організації, виховання необхідних трудових навичок і забезпечення кваліфікаційного розвитку [21, с.12].

Основні погляди науковців відносно трактування поняття «менеджмент» наведено в таблиці 2.

Очевидним є те, що поняття «управління» та «менеджмент» є схожими, але водночас не можна вести мову про їх абсолютну ідентичність. Зміст поняття «менеджмент» увібрав у себе всю різноманітність вимог до управління, як виду діяльності, процесу, системи та мистецтва. Поряд з цим науковці трактують його як орган управління та адміністративну одиницю. Розділяємо думку вчених, які наголошують на тому, що категорія «управління» значно ширша, ніж «менеджмент» [12, 18, 21, 33], оскільки охоплює системи живої та неживої природи «...управляти можна різними процесами, приміром хімічною реакцією, проте невірно казати «менеджмент хімічної реакції» або «менеджмент автотранспорту» [27, с.12].

На відміну від управління (що застосовується до різних сфер людської діяльності — соціальної, політичної, економічної, духовної) менеджмент передбачає насамперед діяльність з керівництва людьми в різних організаціях, які орієнтуються переважно на отримання прибутку чи комерційного успіху. Тому, доцільно розглядати категорію «управління» і «менеджмент» як синоніми в тому випадку, коли йдеться про сферу бізнесу.

Досить органічно поєднує всі визначення до сутності менеджменту Б. Будзан, який вважає, що «менеджмент — це процес управління ресурсами і людьми, який включає певні цілі, планування, організацію, лідерство й контроль, що спрямовуються на досягнення кінцевої мети; це діяльність, яка спрямована на здійснення цього процесу; це певний прошарок (категорія) людей, що професійно займаються цією діяльністю і зосереджені в апараті управління; це мистецтво управління; це галузь науки, тобто теорія, сума знань, накопичених за всю історію розвитку суспільства, що подається у вигляді концепцій, підходів, принципів, методів і способів» [28, с. 32].

Погляди науковців, щодо трактування поняття «менеджмент»

№ п/п	Визначення поняття	Автор
1.	система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)	Діденко В.М. [22, с.9]
2.	процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів)	Кравченко В.О. [23, с. 7]
3.	цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців із метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей	Кузьмін О., Петришин Н., Сиротинська Н. [24, с.76]
4.	є особливою, специфічною соціальною функцією, яка виникає з потреб самого суспільства як складової саморегульованої системи і супроводжує всю історію розвитку суспільства, набуваючи відповідного політичного, соціального змісту і певних державних норм у соціально розширеному суспільстві	Щокін Г. В., Головатий М. Ф, Антонюк О. В., Сладкевич В. П. [25, с.76]
5.	певне вміння досягати відповідної мети за рахунок використання праці, інтелекту, здібностей, мотивів поведінки, діяльності інших людей. організації тощо	[25, с.13-14]
6.	це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління.	Рульєв В.А., Гуткевич С.О. [26, с.299]

Менеджмент виник внаслідок професіоналізації управління в бізнесі. В сучасному розумінні [29] менеджер — це професійний управлінець, який має фахову підготовку і здійснює управління організацією (підприємством) в ринкових умовах. Менеджер повинен формувати ефективні міжособистісні відносини, творчо підходити до вирішення проблем, досягати поставленої мети і результатів.

Поряд з поняттями «менеджмент» та «управління», в науковій літературі використовують і термін «керівництво». У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «керівництво» трактується як: спрямовувати діяльність кого-, чого-небудь; бути на чолі, когось, чогось; давати вказівки; розпоряджатися, старшувати, верховодити, правувати, порядкувати, начальникувати [1, с. 228].

Основні погляди науковців відносно трактування поняття «керівництво» наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Погляди науковців, щодо трактування поняття «керівництво»

№ п/п	Визначення поняття	Автор
1.	це процес правової організації і управління спільною діяльністю членів колективу, який здійснюється керівником як посередником соціального контролю і влади	Мороз І. В. [30, с.17]
2.	вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій	Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. [31, с. 162]
3.	процес використання влади задля досягнення впливу на людей	
4.	це мистецтво та професіоналізм використання влади з урахуванням конкретних управлінських ситуацій, у тому числі індивідуальності окремої людини та її ситуаційного стану	Словіцька Т. [32, с.307]
5.	цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство)	Скібіцька, Л. І., Скібіцький О.М. [14, с. 294]
6.	полягає в праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання	

Необхідність керівництва пояснюється тим, що, по-перше, цілі й завдання управління (діяльності) задаються людям ззовні, а не є їх власними. Діяльність керованих представляє собою засіб (інструмент) досягнення цілей управлінця; по-друге, постановка цілей завжди передує будь-якій діяльності. Керівництво,

як і управління, є особливим видом діяльності, предметом якої є діяльність інших людей [33]. Однак, керівництво є значно вужчим поняттям, і складовою частиною системи управління. Відрізняються ці два поняття об'єктами своєї діяльності. Оскільки управляти можна тільки процесами, які діють в системах, а керувати – людьми, які взаємодіють між собою. Керувати, як стверджує Приживара С.В., «...означає давати вказівку, віддавати розпорядження, одним словом – розпоряджатися» [33].

В свою чергу, керівник – це призначений адміністративним органом найбільш авторитетний працівник, який володіє рисами соціального та професійного лідера та наділений правами здійснювати керівництво спільною трудовою діяльністю й соціальним розвитком організації. У системі управління організації керівник є центральною фігурою апарату управління [32, с.307].

Керівник володіє низкою владних повноважень, основою яких є такі складові:

- особистісна: потреби влади, воля, знання, професіоналізм, авторитет особистості керівника;
- організаційно-правова: влада посадового положення, отриманого законним чином, тобто внаслідок обрання, призначення, затвердження (легітимність влади) [34, с.4].

Проведений аналіз сутності поняття «керівництво» (табл. 3) дає змогу стверджувати, що воно характеризує орієнтовану спрямованість діяльності людей, які керують колективом, є складовою частиною системи управління і полягає в офіційній розпорядчій діяльності керівника, яка направлена на організацію співпраці трудового колективу та координування виконання підлеглими поставлених перед ними розпоряджень.

Висновки. Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що поняття «управління» досить складне та багатогранне, і застосовується в різних сферах людської діяльності, охоплює велику кількість об'єктів та явищ, адже проявляється: в живій природі (управління біологічними явищами), в неживій природі (управління механізмами, технологічними процесами тощо), управління соціальними системами (управління людьми, групами людей). В свою чергу, поняття «менеджмент» має виокремлене середовище, у межах якого відбувається керуючий вплив суб'єкта на об'єкт, а саме – сфера бізнесу. Водночас, керівництво є складовою частиною системи управління і полягає в офіційній розпорядчій діяльності керівника, направлений на організацію та координування співпраці трудового колективу для досягнення певних результатів.

Перспективами подальших досліджень є систематизація чинників формування ефективної системи управління організаціями та розробка методичних підходів щодо оцінки результативності управлінської діяльності.

Література

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. — 1440 с.
2. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : курс лекций / Г.В. Атаманчук. — [3-е изд., доп.]. — Москва : Изд-во ОМЕГА-Л, 2005. — 584 с.
3. Адміністративне право України : підручн. / Ю.П. Битяк, В.В. Богуцький, В.М. Гаращук та ін. / за ред. Ю.П. Битяка. — Х. : Право, 2000. — 502 с.
4. Федоренко В.Г. Основи менеджменту : підручн. / В. Г. Федоренко. — К. : «Алерта», 2007. — 420 с.
5. Peter F. Drucker, "A New Discipline", Success! Januaiy-Februaiy 1987, p. 18.
6. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посібн. / О.В. Баєва. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 640 с.
7. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі ; пер. з англ. — М. : Справа, 1992. — 702 с.
8. Бурмака М.М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі) : монографія / М.М. Бурмака, Т.М. Бурмака. — Харків : ХНАДУ, 2011. — 204 с.
9. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посібн. / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 348 с.
10. Попов С. М. Наукова парадигма суб'єкт-суб'єктного управління в умовах сучасного континууму / С. М. Попов // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. — 2010. — Вип. 43. — С. 166–175.
11. Ліпкан В. А. Теорія управління в органах внутрішніх справ / В. А. Ліпкан. — К. : КНТ, 2007. — 884 с.
12. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посібн. / Г.В. Осовська. — К. : «Кондор» 2003. — 556 с.
13. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. — 2013. — № 1. — С. 146–151.
14. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 416 с.
15. Савенко Н. В. Президент України як суб'єкт управління у сфері приватизації об'єктів

незавершеного та законсервованого будівництва / Н. В. Савенко // Форум права. — 2008. — № 3. — С. 442–447.

16. Кнорринг В. І. Теорія, практика та мистецтво управління / В. І. Кнорринг. — [2-е вид.]. — М. : Видавництво НОРМА, 2001. — 528 с.

17. Гарбуз С.В. Особливості формування підсистеми управління інноваціям / С.В. Гарбуз // Вісник Одеського національного університету. — 2010. — Т. 15. — С. 35–44.

18. Шатун В.Т. Основи менеджменту : навч. посібн. / В.Т. Шатун. — Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. — 376 с.

19. Штайн У. Б. Порівняльний аналіз утворення та вживання терміну «менеджмент» в англійській та українській мовах / У. Б. Штайн // Наукові записки: Серія «Філологічна». — 2010. — С. 342–346.

20. The Oxford English Dictionary. London., 1983, Vol. VI, p. 106.

21. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств : навч. посібник / С. І. Дем'яненко. — К. : КНЕУ, 2005. — 347 с.

22. Діденко В.М. Менеджмент : підруч. / В.М. Діденко. — К. : Кондор, 2008. — 584 с.

23. Кравченко В. О. Менеджмент : навч. посібн. / В. О. Кравченко. — Одеса : Атлант, 2013. — 165 с.

24. Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська // Науковий вісник «Демократичне врядування». — 2010. — № 6. — С. 75–82.

25. Менеджмент / Г. В. Щокін, М. Ф. Головатий, О. В. Антонюк, В. П. Сладкевич. — К. : МАУП, 2007. — 816 с.

26. Рульєв В.А. Менеджмент / В.А. Рульєв. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 312 с.

27. Менеджмент : навч. посіб. / О.Т. Євтух, А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. — Д. : Національний гірничий університет, 2012. — 381 с.

28. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. П. Будзан. — К.: Основи, 2001. — 349 с.

29. Євтушенко Г.І. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера / Г.І. Євтушенко, Л.О. Вітренко // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. — 2013. — № 1. — С. 69–78.

30. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг освіти : навч. посібник / І. В. Мороз. — К. : Освіта України, 2009. — 192 с.

31. Керівництво організацією : навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. — Львів : Вид - во Нац. Ун - ту «Львівська політехніка», 2008 – 250 с.

32. Словіцька Т. Сутність феноменів керівництва та лідерства / Т. Словіцька // Університетські наукові записки: Часопис Хмельницького університету управління та права. — Хмельницький, 2009. — № 3. — С. 306–312.

33. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності [Електронний ресурс] / С. В. Приживара // Державне будівництво. — 2012. — № 1. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVu_2012_1_9.pdf.

34. Гошовська В. А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель. — К. : НАДУ, 2013. — 96 с.

Надійшла 10.12.2015; рецензент: д. е. н. Запша Г. М.