

ТЕМА 7. Основи теорії організації

Мета лекції – охарактеризувати сучасні теорії організаційного проектування

План лекції

1. Сутність і зміст функції організації.
2. Класична теорія організації.
3. Поведінковий підхід в теорії організації.
4. Ситуаційний підхід в теорії організації.

1. Сутність і зміст функції організації

В процесі вивчення цієї теми важливо, насамперед, усвідомити сутність трьох ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура". Всі вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими працівниками (їх групами) та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється в процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Основні елементи організаційного процесу (організаційної діяльності):

- а) **поділ праці** - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- б) **департаменталізація** - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
- в) **делегування повноважень** - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;
- г) **встановлення діапазону контролю** - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру;
- д) **створення механізмів координації** - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору з численних альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. На **рис. 1** представлено діапазони можливих рішень в межах організаційної діяль-

ності (діапазон – сукупність всіх точок відрізка прямої, яка еквівалентна сукупності всіх дійсних чисел).



Рис. 1. Діапазони можливих рішень в процесі організаційної діяльності

Кінцевим результатом організаційної діяльності є **вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності**. Такий вибір у підсумку і формує **організаційну структуру**.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що **характеризується трьома організаційними параметрами**:

- 1) ступінь складності;
- 2) ступінь формалізації;
- 3) ступінь централізації.

Складність - кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації.

Ступінь формалізації - ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація - місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.

Децентралізація - передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

2. Класична теорія організації

За часом опрацювання розрізняють:

- 1) класичну (ієрархічну) теорію організації;
- 2) неокласичну (поведінкову) теорію організації;
- 3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.

Класична теорія організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на вивченні:

- анатомії організації;
- формальної структури організації;
- поділу праці та спеціалізації;
- ієрархії побудови організації.

В центрі уваги **неокласичної (поведінкової)** теорії організацій знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціально-психологічні відносини, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища.

В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень А. Файоля та М.Вебера. Вони намагалися виокремити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили опрацювання "універсальних принципів управління", дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації.

Найбільш чітко 14 таких універсальних принципів сформулював А. Файоль у книзі "Загальна промислова адміністрація" (Париж, 1916).

Іншим відомим теоретиком класичної школи теорії організацій був М.Вебер ("Теорія соціальних та економічних організацій", 1947). В результаті аналізу церковних, урядових, військових та комерційних організацій він сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, як ідеал, досягнення якого мають прагнути всі організації.

За Вебером **ідеальна бюрократія** має наступні основні характеристики:

- 1) **високий ступінь поділу праці** - кожна операція повинна виконуватися фахівцем;
- 2) **чітка управлінська ієрархія** - кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- 3) **численні правила, стандарти та показники оцінки роботи** - організація повинна розробити та встановити певний набір

правил та стандартів, щоб гарантувати повну єдність виконання робіт;

- 4) *"дух формальної знеособленості"* - менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих працівників;
- 5) *підбір кадрів має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями* кожного співробітника.

Сильні та слабкі сторони моделі Вебера наведені у **табл. 1**.

Таблиця 7.1

Сильні та слабкі сторони ідеальної бюрократії

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>1. Такі характеристики, як:</p> <ul style="list-style-type: none">- високий ступінь поділу праці;- чітка ієрархія влади;- формальний добір кадрів;- значна формалізація <p>зазвичай підвищують ефективність</p> <p>2. Спрощення сутності процесу організації</p>	<p>1. Жорсткість, стабільність та негнучкість моделі</p> <p>2. Ігнорування соціальних процесів в організації</p> <p>3. Теза щодо формальної знеособленості не є реалістичною</p>

3. Поведінковий підхід в теорії організації

Найбільш чітко **поведінковий підхід в теорії організації** був сформульований у працях професора Мічиганського університету *Р. Лайкерта*, який дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель, менш ефективними.

Він запропонував характеризувати організації за допомогою **8 ключових характеристик**:

- процеси лідирування;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник \longleftrightarrow підлеглий);
- процеси прийняття рішень (зверху, знизу);
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

Значення параметрів дозволяють віднести ту чи іншу організацію до однієї з 4 систем управління (табл. 2).

Таблиця 2.

Системи управління організацією за Р. Лайкертом

<i><u>Система 1</u></i> <i>Експлуататорсько-авторитарна</i>	<i><u>Система 2</u></i> <i>Прихильно-авторитарна</i>	<i><u>Система 3</u></i> <i>Консультативно-демократична</i>	<i><u>Система 4</u></i> <i>Партисипативно-демократична</i>
Керівники автократичні, <u>не довіряють</u> підлеглим, <u>мотивують</u> їх погрозою покарання, застосовують заохочення, <u>інформацію</u> допускають тільки зверху вниз, обмежують <u>прийняття рішень</u> тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені у собі, <u>вірять</u> у підлеглих, <u>мотивують</u> їх заохоченням і частково страхом покарання, припускають деяку <u>інформацію</u> знизу, отримують <u>ідеї</u> від підлеглих, дозволяють їм <u>приймати рішення</u> з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники значно, але <u>не повно довіряють</u> підлеглим, прагнуть конструктивно використати <u>їх ідеї</u> , <u>мотивують</u> заохоченням і часом покаранням, організують потік <u>інформації</u> в обох напрямках, <u>консультуються</u> із підлеглими	Керівники <u>повністю довіряють</u> підлеглим із усіх питань, завжди вислуховують <u>їх ідеї</u> та конструктивно їх використовують, <u>заохочують</u> підлеглих, <u>залучають</u> до постановки цілей і оцінки роботи, організують широкий обмін <u>інформацією</u> , <u>діють як рівні</u> у складі груп

Базисну бюрократичну форму організації Р. Лайкерт назвав "Система 1". Іншою крайньою формою є "Система 4".

Р. Лайкерт вважав, що до "Системи 4" (партисипативно-демократичної) як **найбільш ефективної з точки зору організаційних параметрів**, мають прагнути всі організації.

Таким чином, поведінковий підхід (так само як і бюрократичний) є універсально орієнтованим, тобто з позицій цих двох підходів існує лише один найкращий варіант організаційного рішення. В цьому і полягає основний недолік як класичної, так і поведінкової теорій організації.

4. Ситуаційний підхід в теорії організації

Сучасна теорія організації (*ситуаційний підхід в теорії організації*) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. На відміну від класичного та неокласичного підходів сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує найкращої, ідеальної структури або моделі, до якої мають прагнути всі організації.

Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації.

До **основних ситуаційних факторів**, які впливають на формування організаційної структури, сучасна теорія організації відносить такі:

- 1) технологія;
- 2) розміри організації;
- 3) середовище;
- 4) стратегія.

При цьому слід зауважити, що кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

Технологія. У широкому розумінні **технологія** – це процес конверсії (перетворення) організаційних входів (людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів) в організаційні виходи (продукція, послуги, прибутки/збитки). Таке розуміння технології дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої.

На початку 60-х років група науковців під керівництвом Дж. Вудворд досліджувала діяльність малих підприємств з метою встановити взаємозв'язки між розмірами організації та її структурою. Але такі взаємозв'язки не виявилися доти, доки всі фірми не класифікували за типами технологій.

Були визначені **3 типи технологій**:

- одиничне виробництво,
- масове виробництво,
- процесне (безперервне) виробництво.

Результати подальших досліджень дозволили зробити такі **висновки**:

1. Існує тісний зв'язок між типом технології і організаційною структурою.
2. Ефективність діяльності організації залежить від того, наскільки структура фірми відповідає технології, що використовується.

Отже, **не існує** "ідеальної" організаційної структури фірми. Органічний принцип побудови організаційної структури сприяє ефективній роботі організацій, які використовують технології одиничного та процесного виробництва, а бюрократичний (механістичний) принцип доцільний для організацій з технологією масового виробництва (**табл. 3**).

Вплив типу використовуваної технології на
вибір організаційної структури за Дж. Вудворд

Структурні характеристики організацій	Типи технологій		
	<i>Одиничне виробництво</i>	<i>Масове виробництво</i>	<i>Процесне виробництво</i>
Вертикальна диференціація	низька	середня	висока
Горизонтальна диференціація	низька	висока	низька
Формалізація	низька	висока	низька
<i>Найефективніша структура</i>	<i>органічна</i>	<i>механістична</i>	<i>органічна</i>

Недоліком класифікації технологій, запропонованої Дж. Вудворд є те, що її можна застосувати переважно для виробничих організацій.

Більш широку основу для класифікації технологій запропонував Ч. Перроу, що розглядав технології крізь призму двох таких критеріїв:

- 1) ступінь мінливості завдань у роботі індивідуума;
- 2) тип дослідних процедур для пошуку методів реагування на ці зміни (або ступінь, у якому проблема піддається аналізу).

Відповідно до цього Ч. Перроу виокремив наступні технології (**рис. 2**):

Рутинна технологія – за такої технології працівники мають відносно постійні (усталені) завдання, а проблеми, які при цьому виникають легко піддаються аналізу і вирішенню (виробництво сталі, автомобілів).

Інженерна технологія – для такої технології характерні часті зміни завдань, проте проблеми, які при цьому виникають, вирішуються відпрацьованими, раціональними та системними методами (будівництво мостів).

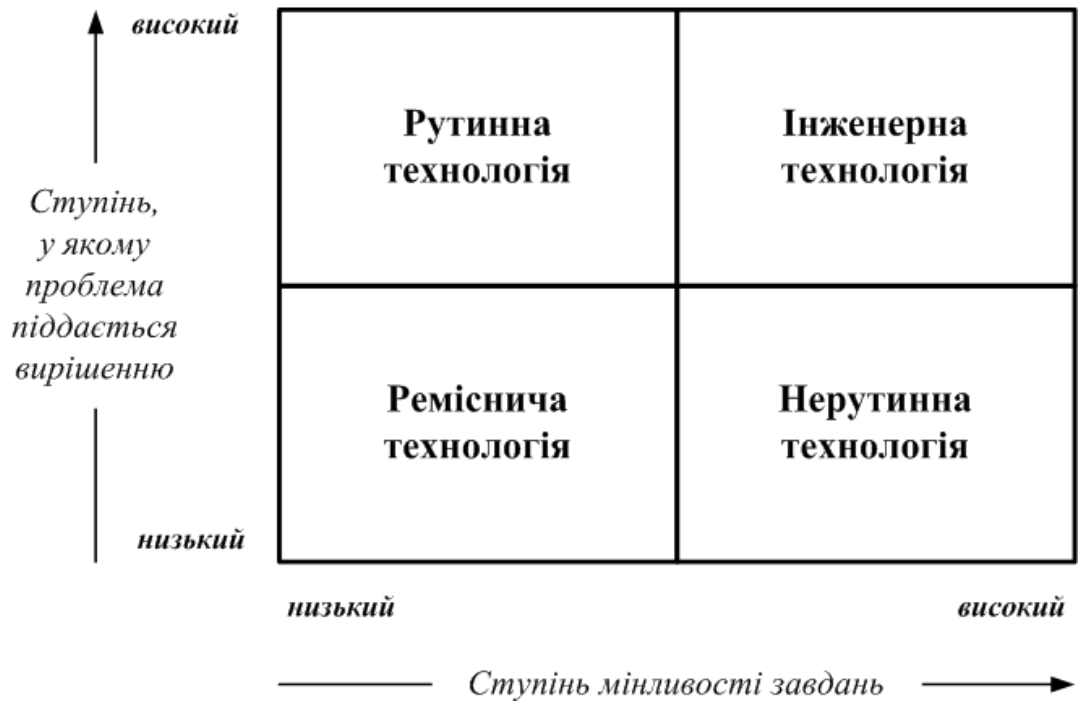


Рис. 2. Класифікація технологій за Ч. Перроу

Нерутинна технологія – має справу з частими змінами завдань та багатьма проблемами, які важко піддаються вирішенню (аерокосмічна промисловість).

Ремісничча технологія – за такої технології завдання не змінюються часто, проте проблеми, які при цьому виникають, досить складні для аналізу (ремонт машин та устаткування).

На підставі такої класифікації Ч. Перроу зробив такі **висновки**:

- 1) якщо проблеми можна вивчити на системній основі з використанням логічного та раціонального аналізу, слід використовувати рутинну та інженерну технології;
- 2) якщо проблеми не можуть бути вирішені раціональними методами, а вимагають використання інтуїції, передбачень, досвіду, слід використовувати ремісниччу та не рутинну технології;
- 3) якщо нові, незвичайні проблеми з'являються досить часто, для їх вирішення доцільно використовувати інженерну або не рутинну технології;
- 4) якщо нові проблеми виникають порівняно рідко, перевагу слід надавати рутинній або ремісниччій технологіям.

На думку Ч. Перроу технологія – це процес або методи трансформації входів у виходи, які відрізняються за ступенем їх рутинності. Чим більш рутинну те-

хнологію використовує організація, тим більш стандартизованою має бути її структура. Рутинна технологія асоціюється з бюрократичною структурою. Не рутинна технологія дає більше підстав для застосування органічної організаційної структури.

Розміри організації. Вчені Астонського університету з Бірмінгему вивчали широке коло організацій з метою визначення впливу технології та розмірів фірми на її структуру. За результатами своїх досліджень вони дійшли таких висновків:

1. Технологія чинила сильний вплив на структурні характеристики тільки в малих фірмах.
2. У великих фірмах тісний зв'язок між технологією та структурою зникає. Сильніший вплив на структуру в цьому випадку чинили розміри організації.

Ключові аспекти впливу розміру організації на її структуру наведені у **табл. 4.**

Таблица 4.

Вплив розміру організації на її організаційну структуру

<i>Структурні характеристики організації</i>	<i>Розміри організації</i>	
	<i>малі</i>	<i>великі</i>
Спеціалізація робіт	менша	більша
Стандартизація діяльності	менша	більша
Централізація повноважень	більша	менша

Дійсно, з точки зору теорії збільшення розмірів організації означає поглиблення процесів поділу праці (спеціалізації). Отже, для забезпечення необхідного рівня координації діяльності працівників потрібна більша кількість менеджерів.

Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Більше того, вищі менеджери мають передавати все більше і більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає все більш децентралізованим.

Середовище. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

- 1) **складність середовища** - визначається кількістю його компонент, які впливають на організацію, та інтенсивністю взаємодії між ними;
- 2) **динамічність середовища** - характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;
- 3) **невизначеність середовища** - визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Дослідження *Т. Барнса* і *Дж. Сталкера* взаємозв'язків між середовищем і структурою дозволило ідентифікувати два крайніх типи середовища: **стабільне** (відносно постійне у часі) і **нестабільне** (характерні невизначеність та швидкі зміни).

Вони встановили, що організації із стабільним середовищем звичайно мають структуру, яка відрізняється від структури, що мають організації в нестабільному середовищі. Їх типи організаційних структур дістали назву відповідно механістичної та органічної (**табл. 5**).

Механістична структура дуже схожа на бюрократичну модель *М. Вебера*. Функціонуючи в умовах стабільного середовища, організації структурують свою діяльність передбачуваними шляхами - через правила, спеціалізацію робіт та централізацію влади.

Органічна структура більш придатна для нестабільного середовища. Постійні зміни у середовищі вимагають і більш високого рівня її рухливості (гнучкості).

Концепцію Барнса і Сталкера розвинули професори Гарвардського університету *Лоуренс* і *Лорш*. Вони вважали, що вплив середовища не може бути однаковим на різні структурні одиниці однієї організації.

Кожний структурний підрозділ має своє власне унікальне середовище, відповідно до якого і повинна здійснюватися його організаційна побудова (**рис. 3**).

Порівняльна характеристика механістичної та органічної структур Т. Барнса і Дж. Сталкера

<i>Параметри</i>	<i>Характеристики організаційних систем</i>	
	<i>механістична (закрита, стабільна)</i>	<i>органічна (відкрита, адаптивна)</i>
1. Загальне середовище	спокійне	турбулентне
2. Передбаченість змін середовища	висока	недостатня
3. Технологія	стабільна	динамічна
4. Вплив середовища на організацію	слабкий	сильний
5. Акценти діяльності	виконання робіт	вирішення проблем
6. Процес прийняття рішень	програмований	непрограмований
7. Загальні організаційні цінності	ефективність, безпека, передбаченість, запобігання ризику	результативність, адаптивність, сприйняття ризику
8. Процедури і правила	багато, часто формалізовані, письмові	мало, часто неформалізовані
9. Кількість ієрархічних рівнів	багато	мало
10. Джерело влади	позиція в організаційній ієрархії	рівень знань працівника
11. Відповідальність	визначена посадою	приймається самим працівником
12. Міжособистісні стосунки	формальні	неформальні
13. Мотиваційні фактори	потреби нижчих рівнів	потреби вищих рівнів
14. Стиль керівництва	автократичний	демократичний
15. Зміст комунікаційних процесів	безособистісна передача рішень та інструкцій	поради та неформальне спілкування
16. Процеси контролю	використання правил та регуляторів	міжособистісні контакти, переконання і підтримка



Рис. 3. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса - Лорша

Ці дослідження дозволяють зробити такі **висновки**:

1. Середовище організації не є однозначно стабільним або нестабільним. Організація, як правило, має справу з багатьма середовищами своїх структурних підрозділів з різним ступенем невизначеності.
2. Успішна організація вирішує проблему побудови раціональної організаційної структури шляхом пристосування структури своїх окремих підрозділів до вимог їх власного унікального середовища.

Стратегія. Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався багатьма вченими і, перш за все, Альфредом Чандлером та Генрі Мінцбергом. Вивчаючи діяльність великих корпорацій, *А. Чандлер* дійшов висновку, що вибраний компанією напрямок стратегії впливає на структуру, але такий вплив, як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення, засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

Г. Мінцберг, крім того, дійшов висновку, що темпи зростання організації та розподіл повноважень також впливають на організаційну структуру. Мінцберг класифікував організації за **трьома основними критеріями**:

- 1) **основний механізм координації** (основний підхід, який використовується для координації різних видів організаційної діяльності);
- 2) **ключова частина організації** (частина, яка відіграє головну роль в досягненні успіху або невдачі організації);
- 3) **тип децентралізації** (спосіб розподілу влади в організації).

Кожний з цих критеріїв має декілька параметрів (табл. 6).

Таблиця 6.

Принципи класифікації організацій за Г. Мінцбергом

<i>Критерії класифікації</i>	<i>Параметри критеріїв</i>
<p>1. Основний механізм координації - підхід до координації організаційної діяльності</p>	<p>1.1. <u>Пряме управління</u> - одна людина несе відповідальність за роботу інших</p> <p>1.2. <u>Стандартизація робочих процесів</u> - зміст роботи специфіковано чи запрограмовано</p> <p>1.3. <u>Стандартизація виходів</u> - координація шляхом визначення кінцевих результатів роботи</p> <p>1.4. <u>Стандартизація знань</u> - визначення рівня освіти для виконання даної роботи</p> <p>1.5. <u>Взаємна узгодженість</u> - координація шляхом неформальних комунікацій</p>
<p>2. Ключова частина організації - частина організації, що відіграє головну роль у досягненні успіху або провалі організації</p>	<p>1.1. <u>Стратегічна верхівка</u> - вищий менеджмент</p> <p>1.2. <u>Оперативна база</u> - працівники, що реально виконують завдання</p> <p>1.3. <u>Середня лінія</u> - середній та нижчий менеджмент</p> <p>1.4. <u>Техноструктура</u> - інженерний персонал та працівники функціональних підрозділів</p> <p>1.5. <u>Штат, що обслуговує</u> - персонал, що забезпечує операційну діяльність</p>
<p>3. Тип децентралізації - спосіб поділу влади</p>	<p>1.1. <u>Вертикальна децентралізація</u> - поділ влади у ланцюгу команд зверху-вниз (делегування керівниками повноважень своїм підлеглим)</p> <p>1.2. <u>Горизонтальна децентралізація</u> - ступінь поділу влади між лінійними та штабними керівниками</p> <p>1.3. <u>Селективна децентралізація</u> - ступінь поділу влади між підрозділами організації</p>

Використовуючи таку класифікацію, Г. Мінцберг вирізняв *п'ять основних форм організаційних рішень* (табл. 7):

Типи організаційних структур за класифікацією Г. Мінцберга

Тип структури	Структурна конфігурація		
	основний механізм координації	ключова частина організації	тип децентралізації
1. Проста структура	пряме управління	стратегічна верхівка	вертикальна та горизонтальна централізація
2. Машинна бюрократія	стандартизація робочих процесів	техноструктура	обмежена горизонтальна децентралізація
3. Професійна бюрократія	стандартизація знань	оперативна база	вертикальна та горизонтальна децентралізація
4. Дивізійна форма	стандартизація виходів	середня лінія	обмежена вертикальна децентралізація
5. Адхократія	взаємне узгодження	штат, що обслуговує	вибіркова децентралізація

1) **Проста структура**. Такий тип структури використовують малі за розмірами організації, які контролюються агресивними підприємцями, а також організації, які розпочинають свою діяльність. Влада прийняття рішень узурпована керівником. Організація здебільшого не є спеціалізованою.

2) **Машинна бюрократія** – цей тип структури нагадує механістичну структуру Барнса - Сталкера. Це організації зрілого віку, зі стабільним передбачуваним середовищем. Для них типові високий рівень спеціалізації, жорстка модель влади, вузький діапазон контролю.

3) **Професійна бюрократія** (державні університети, лікарні). Такі організації мають відносно мало функціональних менеджерів. Для працівників характерна концепція об'єднання у підрозділи за професійними інтересами.

4) **Дивізійна форма**. Характерна для більшості великих компаній (особливо з продуктовою департаменталізацією). Повноваження передаються на рівень дивізіонів, але в межах дивізіону вони централізовані. Виникнення такого типу структури пов'язане з необхідністю ринкової диверсифікації.

5) **Адхократія**. У широкому розумінні адхократія схожа на органічну структуру: “унікає” спеціалізації, формалізації, жорстких наказів тощо. Характерна для великих науково-дослідних центрів та установ.

Рекомендована література:

1. Виноградський М. Організація праці менеджера [текст] : Навчальний посібник / Микола Виноградський, Алла Виноградська, Олена Шканова – Київський економ. ін-т менеджм. – К. : Кондор 2004. – 516 с.
2. Графін Р. Основи менеджменту [текст] : Підручник / Р. Графін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2009. – 400 с.
3. Єрмошенко М. Менеджмент [текст] : Навчальний посібник / Микола Єрмошенко, Олег Стороженко. – Національна академія управління. – К. : Національна академія управління, 2006. – 655 с.
4. Іванова В. Менеджер – професійний керівник [текст] : Навчальний посібник / Ірина Іванова. – К., М-во освіти і науки України Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2005. – 106 с.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу [текст] : навч. посібн. / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 1998. – 188 с.
6. Мартиненко М. Основи менеджменту [текст] : Підручник / Микола Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 494 с.
7. Осовська Г. Основи менеджменту [текст] : Підручник / Галина Осовська, Олег Осовський. – 3-е вид. перероб. и доп. – К. : Кондор, 2006. – 661 с.
8. Скібіцька Л. І. Менеджмент [текст] : Навчальний посібник для вищих навч. закладів / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – Мін-во освіти і науки України. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.
9. Хміль Ф. І. Менеджмент [текст] : Підручник для студ. вуз. / Федір Іванович Хміль. – К. : Академвидав 2003. – 607 с.
10. Шегда А. Менеджмент [текст] : Учебник / Анатолий Шегда. – 3-е изд. испр. и доп. – К. : Знання, 2006. – 645 с.
11. Менеджмент : теорія і практика [текст] : Навчальний посібник / Заг. ред. канд. екон. наук, проф. Г.Є. Мошека. – К. : Атіка, 2007. – 584 с.
12. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент [текст] : Навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2007. – 416 с.