

Атаманюк Д. В.

Тема :Методи менеджменту.

План

1. Сутність та класифікація методів менеджменту.
2. Економічні методи менеджменту.
3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
4. Соціально-психологічні методи менеджменту.

1. Сутність та класифікація методів менеджменту

В соціальних системах управління це складний і динамічний процес, який направляється і здійснюється людьми для досягнення поставлених цілей. Нехай нам відома мета. Треба ж ще знати найефективніші шляхи і методи їх досягнення, тобто виникає питання “Як найбільше раціонально досягнути мети”.

Ми сказали “методи досягнення”. Що таке метод? Методом називають прийом або сукупність прийомів в якій-небудь області людської діяльності, способи досягнення якоїсь мети, шляхи вирішення якогось завдання.

Методи менеджменту - це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії.

Методи менеджменту покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного її члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми дій. Це відрізняє методи менеджменту від технічних і технологічних методів управління, які використовуються в процесі вирішення виробничо-господарських завдань.

Методи менеджменту є засобом практичної реалізації вимог об'єктивних економічних законів розвитку суспільства і відповідних їм закономірностей і принципів менеджменту. Вони багатогранні, неперервно розвиваються і

удосконалюються на основі критичного аналізу практики і експериментів
Методів менеджменту є дуже багато, але їх можна класифікувати на такі три групи:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціально-психологічні.

Методи менеджменту взаємопов'язані, отже цей поділ цілком умовний. Наприклад техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі методи). При цьому можливі зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

2. Економічні методи менеджменту.

Економічні методи менеджменту реалізуються через об'єктивні економічні закони і інтереси, які властиві конкретному способу виробництва. Слід розрізняти інтереси держави, колективу підприємства і особисті інтереси працівника. Свідоме використання об'єктивних законів та інтересів на основі товарно-грошових відносин на всіх ієрархічних рівнях є основою економічних методів. Сукупність прийомів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей називається економічними методами менеджменту.

В систему економічних методів входять практично всі важелі механізму господарювання: ціна, кредит, фінанси, прибуток, економічні стимули (заробітна плата, премії, тощо) податки, бюджет, плани.

Досягати фінансової стабілізації, сприяти структурним змінам в організації, активізувати інвестиційний та інноваційний види діяльності.

Фінанси як спосіб досягнення максимального достатку організації

впливають на працівників шляхом отримання і використання централізованих і децентралізованих грошових коштів.

Кредит виступає як спосіб тимчасової передачі грошових засобів, товарів та інших цінностей на умовах повернення та платності (у вигляді плати за кредит), і має вплив на працівників аналогічно фінансам.

Економічні стимули базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних паперів, дотацій, компенсацій, пільг, тощо.

Податки сприяють регулюванню взаємовідносин держави з фізичними та юридичними особами. Одночасно податки виступають основним джерелом оформлення і поповнення доходної частини бюджету держави.

Бюджет як основний вираз збалансованості доходів і видатків за конкретний період дозволяє впливати на процеси зменшення витрат на виробничо-господарську діяльність, пошук шляхів збільшення доходів, створення режиму економії тощо.

Ряд авторів підручників з дисципліни "Основи управління" у вісімдесятих роках (Серештан..., Козлова О. В....) плани вважали формою вибору і забезпечення взаємозв'язку різних економічних методів. Однак крім сказаного, плани - це і економічні методи, про що доказово стверджують Б.М. Андрушків, О. Є. Кузьмін,...Ф.І. Хміль. Плани впливають на працівників шляхом їх побудови, за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом. Місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани впливають на ритмічність виробничо-господарської діяльності, якість продукції, становище організації на ринку тощо. Їх вплив на працівників створює атмосферу зайнятості, безперервності трудових процесів, постійності у виготовленні продукції та наданні послуг.

Розробка планів на рівнях організації, підрозділів, служб і т. п. дає можливість забезпечити вплив на відповідні групи працівників.

Основною відмінною рисою економічних методів є можливість їх кількісного вимірювання. В зв'язку з тим економічні методи дають

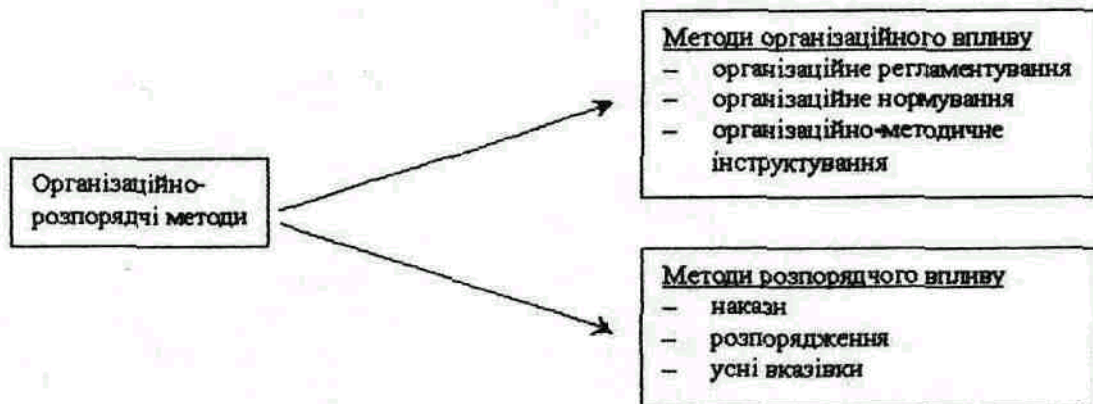
можливість співвиміряти реакцію системи при тій чи іншій силі впливу на неї.

3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту

Організаційно-розпорядчі методи - це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою керування її стану у відповідності до умов, що змінюються.

Організаційно-розпорядчі методи інколи називають адміністративними. Однак поняття “Організаційно-розпорядчі методи” більш глибоке, ніж “адміністративні”, оскільки перше поняття включає вивчення організаційних впливів у різних формах їх вияву.

За характером впливу організаційно-розпорядчі методи діляться на два види (рис. 1.):



– Рис.1. Класифікація організаційно-розпорядчих методів

Організаційне регламентування полягає в складанні сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів або виконавців; в упорядкуванні виробничих процесів, що протікають, підпорядкування їх певним положенням. Оформляється організаційне регламентування у вигляді конкретних адміністративних актів, які розраховані на тривале користування; положення, статuti, постанови.

Положення - це юридичні документи, які визначають порядок утворення,

вид діяльності, основні завдання, структуру і функції підприємств, організацій, закладів і їх структурних підрозділів. Виходячи з особливостей структури підприємства, розробляють положення про лінійні ланки (директора, начальника цеху, старшого майстра, майстра, бригадира). Положення розробляються і по функціональних ланках управління. Наприклад: положення про начальника відділу, його права і обов'язки. Положення про лінійних і функціональних керівників затверджується директором або одним з його заступників.

Статути - це юридичні акти, з допомогою яких оформляється утворення організацій і підприємств і визначається їх структура, функції і правові положення. Робота новоутвореної організації починається після реєстрації статуту в органах реєстрації.

Постанови приймаються колегіальними органами державного управління, а також різними громадськими органами, з'їздами, конференціями, нарадами і зборами.

Організаційне нормування, як один із видів організаційного впливу на виробництво та й на апарат управління, проявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління по створенню нормативів:

- технічний (стандарти, креслення);
- технологічний (режими і методи обробки, тривалість операцій, послідовність виконуваних операцій);
- календарно-планових (ритм виробництва, величина запасів, розмір транспортних партій, тривалість виробничого циклу);
- трудових (тарифні розряди, ставки, оклади, тривалість робочого дня, величина відпустки);
- економічні (норми витрат матеріалів, норми амортизаційних відрахувань, норма рентабельності продукції).

Організаційно-методичне інструктування в керуючій системі проводиться шляхом розробки і впровадження інструкцій, правил.

Інструкція - це документ, який регламентує порядок виконавчих дій, на

основі розпоряджувальних актів вищестоящих органів і наказів самого підприємства. Інструкція - це обов'язкові настанови, вказівки, правила.

Кожна інструкція затверджується вищестоящим керівництвом. Правила є службовими документами, які близькі по своїй формі і змісту до інструкцій. Інколи правила входять в інструкції. На підприємствах розробляються правила внутрішнього розпорядку, експлуатація службових приміщень, оформлення вхідних і вихідних документів тощо. Правила затверджуються керівником підприємства.

Методи розпорядчого впливу в управлінні виробництвом.

Навіть в найбільш налагодженому виробництві не можна детально регламентувати, повністю запрограмувати всю діяльність керуючої і керованої підсистем. Крім того змінюється зовнішнє середовище, а це неминуче приводить до порушення зв'язків, пропорцій, узгодженості, ритмічності у виробничих процесах. Тому для ліквідації тимчасових відхилень необхідні тимчасові адміністративні впливи, тобто розпорядчий вплив.

Розпорядчий вплив - це більш гнучка, рухома і активна форма впливу на виробництво. В залежності від змісту і рівня управління розпорядчі впливи можуть бути у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок і ін. розпоряджувальних актів.

Накази - це акти одноособового управління у відповідності з принципом єдиноначальності, якими регулюється діяльність підприємств або закладів. Видавати накази можуть тільки керівники підприємств (і тільки тих підприємств» для яких таке право передбачено статутами, положеннями або повноваженнями вищестоящої організації.

Заступники директора, начальники служб на підприємстві, керівники середніх і нижчих рівнів управління здійснюють розпоряджувальний вплив у формі розпоряджень.

Розпорядження - це вираження вимог до підлеглих по вирішенню окремих питань короткочасного характеру. Вони видаються керівниками в границях

наданих їм прав і повноважень, і з тих питань, які входять в коло їх безпосередніх обов'язків у відповідності з положеннями про лінійні і функціональні ланки управління.

Важливою формою розпорядчого впливу є також усна вказівка, яку віддають своїм підлеглим керівники всіх рівнів управління. Вона відноситься безпосередньо до підлеглого і диктує хто, де, коли і як повинен діяти.

Переважно цю форму розпорядчого впливу використовують керівники низових рівнів управління - бригадири, майстри, начальники дільниць.

Велике значення в процесі розпоряджувального впливу мають контроль і перевірка виконання. Результати контролю можуть служити основою для коректування завдань або здійснення додаткових розпоряджувальних впливів.

Організаційно-розпорядчі методи прямо впливають на волю виконавців і не поєднуються безпосередньо з матеріальною зацікавленістю, з економічними інтересами працівників. Однак вони пов'язані з економічними методами. Економічні методи діють не автоматично: вони повинні встановлюватися, стверджуватись на виробництві, доводитись до відома працівників, контролюватися. Тону організаційно-розпорядчі методи не тільки не протирічать, а навпаки, продовжують і доповнюють їх, з формою доведення економічних важелів до відома працівників, утвердження їх на виробництві.

Організаційно-розпорядчі методи пов'язані також з соціально-психологічними методами менеджменту. Колектив може бути більш або менш сприятливий до адміністративних впливів, одержані розпорядження або вказівки будуть виконуватись з більшим або меншим ентузіазмом в залежності від того, враховується роль соціальних і психологічних факторів чи ні.

Таким чином на успіхи в застосуванні організаційно-розпорядчих методів впливає і врахування способів психологічного спонукання працівників до трудової діяльності на виробництві.

4. Соціально-психологічні методи менеджменту

Соціально-психологічні методи менеджменту - це способи впливу на колективи людей, які основані на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в правлінні виробництвом. Соціально-психологічні методи управління можна поділити на дві основні групи методів:

1. Соціальні; 2. Психологічні.

Розглянемо групи соціальних методів управління.

Роль соціальних факторів в розвитку і удосконаленні виробництва постійно підвищується. В міру росту доходів трудящих і задоволення їх основних матеріальних потреб на перший план висуваються завдання задоволення їх соціальних потреб. Візьмемо підвищення якості продукції. Це не тільки показник науково-технічного рівня виробництва, але і рівня розвитку соціальних відносин, культури виробництва, дисциплінованості і трудової активності. Разом з тим, плинність кадрів, порушення трудової і виробничої дисципліни, нездорові взаємовідносини в колективі і т. п. свідчать про недостатню увагу до соціальних проблем, про невиконання виробництвом своїх соціальних функцій, про погані умови праці, слабому розвитку критики, недостатній участі колективу в рішенні важливих питань виробництва, що в кінці кінців знижує результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

Виходячи із сказаного соціальні методи управління відіграють виключно важливу роль в системі методів управління. Вони направлені на формування поведінки людей шляхом впливу на детермінанти їх діяльності (детермінанта - це властивість соціальної системи. В неї включаються потреби, ідеали, цілі, інтереси, задатки, нахили і т. п).

По своїй направленості соціальні методи управління можуть бути умовно поділені на підгрупи.

1. Методи управління соціально-масовими процесами.
2. Методи управління організованими групами.
3. Методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами.
4. Методи управління індивідуально-особистою поведінкою.

1. Перша група методів на управління рухом кадрів в народногосподарських і галузевих масштабах шляхом регулювання процесів міграції населення в географічні зони, які багаті сировинними і енергетичними ресурсами, але не вистачає трудових ресурсів. Направлення міграції досягається шляхом раціонального розміщення виробництва, плановим розподілом спеціалістів після закінчення училища, технікуму, вузу

2. Управління організованими групами може здійснюватись авторитарним, ліберальним і демократичним методами.

Авторитарний метод базується на формуванні і прийнятті керівником тільки одноособових рішень на основі власного досвіду і суб'єктивних оцінок, які враховують або ігнорують загальну думку або думку окремих працівників. Авторитарне рішення сприймається членами колективу по різному. Для одних - це заданий напрямок, в якому необхідно проявити свою виконавчість, для руху - це звільнення від необхідності самостійно думати, для третіх насаджений зовні тиск.

Ліберальний метод керівництва базується на представленні підлеглим права вести роботу за власним розсудом, без втручання в її зміст і технологію. За керівником залишається координація і ув'язка різних напрямків робіт, контроль якості і своєчасне одержання результатів. Цей метод бажаний для замкнених працівників, які привикли завдання виконувати самостійно. Більш комунікабельні працівники, які орієнтовані на колектив, таким методом не задоволені.

Демократичний метод керівництва базується на залученні до управління всього складу колективу. Колективна думка кладеться в основу рішення, яке приймається керівником. Колективно прийняте рішення сприймається членами колективу як особисто прийняте і тому виконується з великим бажанням і цікавістю. Демократичним рахується також колегіальний метод, який передбачає в прийнятті рішень участь найбільш авторитетних, кваліфікованих спеціалістів і представників громадських організацій без залучення всього колективу. В окремих випадках керівник може прийняти

самостійне рішення, якщо думки по принципіальних питаннях розходяться або протирічать інтересам підприємства або суспільства в цілому.

Вибір методу управління групою залежить від цілого ряду обставин: суті питання ділових особистих якостей підлеглих, строків вирішення завдань тощо.

Дуже важливо, щоб вибраний метод відповідав характеру завдання і конкретній ситуації. Встановлення цієї відповідності мистецтво управління. Тут велику роль відіграє особистий досвід керівника і його вміння застосувати теорію на практиці.

3. Особливу групу складають методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами. Вони направлені або на розвиток позитивних, або на обмеження негативних процесів і явищ в колективі.

Методи розвитку позитивних зрушень:

- метода підвищення соціально-виробничої активності (новаторство, обмін досвідом, моральне стимулювання, розвиток соціальних потреб і інтересів);
- для згуртування колективу використовують методи соціальної спадковості. Вони направлені на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій в колективі. Традиційними стали присвячення в робітники, професійні свята, конкурси на звання кращого за професією, урочисті збори, вшанування передовиків;
- метод зміни соціального статусу професії. Цей метод направлений на підвищення соціальної ролі даної професії. Підвищення соціальної ролі породжує у робітників почуття гордості і заставляє дорожити вибраною професією. Як наслідок виникає більш свідоме відношення до праці;
- соціально-психологічні методи. Вони являють собою сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності мас (політична пропаганда і агітація, контроль за діяльністю адміністрації тощо).

Методи, які направлені на обмеження негативних процесів і явищ:

- методи соціальної профілактики - громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки, попередження, порука, переключення інтересів на трудову діяльність;
- дисциплінарна допомога - обговорення недостойної поведінки на зборах і в громадських організаціях, критичні статті і карикатури в стінній і місцевій пресі, накладання санкцій на одержання окремих видів соціального забезпечення тощо;
- захист соціальних інтересів - виступи, лекції органів правопорядку, забезпечення консультацій з юридичними органами тощо.

Методи управління індивідуально-особистою поведінкою:

- методи заохочення працівника за результатами його праці. (Нагородження грамотою, вітальними листами, присвоєння почесних звань, нагородження орденами, грамотами);
- метод переконань. Тут використовується обширний арсенал впливу: лекції, бесіди, логічні і психологічні доводи, роз'яснення;
- метод особистого прикладу, розрахований на ефект наслідування осіб, які демонструють зразкове відношення до праці, дисциплінованість, принципіальність тощо;
- метод навіювання, який використовується у виробничих ситуаціях конфліктного характеру для безпосереднього впливу на волю і почуття підлеглого. Ефект навіювання залежить від ситуації і особистих якостей керівника і підлеглого;
- метод примусу, який застосовується до працівників, які не виконують покладених на них обов'язків. Порушнику виробничої і трудової дисципліни може бути винесена догана, зменшена сума премії, він може бути переведений на іншу ділянку роботи, понижений в посаді, звільнений з роботи.

Група психологічних методів управління.

Кожний керівник може приймати правильне рішення лише в тому випадку,

якщо він володіє мистецтвом управління, буде знати і враховувати в своїх діях психологію колективу і окремих виконавців.

Актуальність визначення психологічних аспектів взаємовідносин обумовлюється рядом причин. По-перше, психологічні фактори в значній мірі зумовлюють фізичний, душевний і моральний стан людини, по-друге, продуктивність праці (в поєднанні з іншими факторами) залежить від цих факторів. При доброму настрої робітника, як показує хронометраж, одні і ті ж операції на верстаті виконуються за 1.5-2.5 хвилини, а якщо настрої поганий внаслідок неприємної розмови з майстром - тільки за 2.5-3 хвилини. Настрої працівника впливає на його продуктивність праці в досить значних границях - від зниження до підвищення на 10-15%.

На психологічний стан людний - його відчуття, сприйняття, мислення, увагу, уяву тощо - впливає велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів.

Група внутрішніх факторів пов'язана з індивідуальними психологічними властивостями людини.

Зовнішня група факторів може бути поділена на виробничі і невиробничі.

Невиробничими факторами можуть бути: умови життя, обстановка в сім'ї, стан сфери торгового і побутового обслуговування, транспорт і ін.

Виробничі фактори: умови праці, оснащення робочого місця, взаємовідносини людей в колективі тощо.

Управління людьми може бути успішним лише в тому випадку, якщо воно не буде суперечити законам психології, а навпаки буде використовувати фактори психологічного впливу на стан людини як інструмент управління. Для цього необхідно мати достатньо повну інформацію про особистість працівника, його психологічні властивості, особливості поведінки, мораль і ідеологічні постановки, його загально освітню і професійну підготовку тощо.

Серед психологічних методів, які широко використовуються в управлінні виробництвом, виділяють наступні:

1. Методи психологічного спонукання (побудження).

2. Методи формування соціально-психологічних відносин.

3. Методи гуманізації праці.

4. Методи професійного відбору і навчання.

Методи психологічного спонукання.

Центральне завдання управління полягає у формуванні в працівників внутрішніх стійких мотивів до високопродуктивності праці. (Мотиви - це сукупність психологічних моментів, які визначають поведінку людини). Формування мотивів базується на використанні інтересів і бажань людини: його матеріальних інтересів і нематеріальних (духовних). Створити мотиви - значить перетворити потреби людини в стимули до трудової діяльності. Якщо нема потреб, то не може бути і мотивів.

За ступенем впливу на людину його потреби можна розділити на декілька рівнів. Ієрархія потреб лежить в основі побудови системи спонукання. При цьому органи управління повинні враховувати, на задоволення яких потреб направлена система спонукання і чи охоплює вона проблеми того рівня, який володіє найбільшою спонукальною силою в даний момент.

Відомо, наприклад, що з ростом життєвого рівня населення і задоволення основних матеріальних потреб заробітна плата, як матеріальний стимул, спонукач до праці, дещо втрачає своє значення. В очах працівника всезростаючого значення набувають мотиви, які характеризують громадську цінність роботи, її зміст, умови праці, психологічний клімат в колективі, відстань до місця проживання тощо.

Ці обставини мотивують не тільки вибір спеціальності і роботи, але й рівень вимогливості до себе при виконанні роботи.

Потреби людини різноманітні.

З часом структура потреб міняється, міняється властивість кожного елемента структури. Це викликає необхідність проведення систематичних соціологічних досліджень для виявлення повної картини потреб працівників. Необхідно це для виявлення найбільш діючих в цей момент стимулів трудової діяльності.

Методи формування соціально-психологічних відносин.

В процесі трудової діяльності члени виробничого колективу вступають між собою у відносини, характер яких в багатьох випадках визначає результати їх праці. Вплив взаємодії людей на їх психіку в процесі праці вивчає соціальна психологія. На даних соціальної психології і основані методи формування соціально-психологічних відносин, метою яких є покращання взаємовідносин людей і формування дієздатного трудового колективу. Трудовий колектив - це система працівників, які об'єднані єдністю мети і спільністю інтересів.

На формування колективу впливає багато факторів. Відчуття колективності залежить в першу чергу від рівня спілкування працівників один з одним. Інтенсивне спілкування дає змогу членам колективу вивчити психологічні особливості один одного, виявити спільні інтереси їх діяльності, освідомити загальні цілі. З освідомлення спільної мети і з'являється в людей відчуття колективності.

Згуртованість колективу значно залежить від просторового розміщення робочих місць. Ті, які рядом працюють, спілкуються частіше і швидше утворюють згуртований колектив.

Одним з важливих факторів, які впливають на рівень колективізму, є чисельність первинних колективів. По чисельності робітників розрізняють:

- малі бригади - 3-5 чоловік;
- середні бригади - 6-19 чоловік;
- великі бригади - 20 і більше чоловік.

Вітчизняні і зарубіжні спеціалісти по соціальній психології вважають, що первинний колектив, в якому забезпечується безпосередній контакт працівників, повинен складатися з 7-15 чоловік, але краще якщо чисельність не перевищує 10 чоловік. Однак в ряді випадків оправдано створення бригад чисельністю і до 30 чоловік. В апараті управління чисельність колективів відділів у відповідності з нормами керованості на думку більшості дослідників, повинна складати 5-7 чоловік, в проектних і конструкторських

організаціях від 7-9 до 15-20 чоловік. Відносини працівників один до одного утворюють систему міжособових відносин. Психологічні методи управління направлені на формування здорових відносин в колективі, що в свою чергу впливає на продуктивність праці.

По характеру міжособових відносин прийнято розрізняти формальні і неформальні групи. Наявність неформальних груп в колективі впливає на психологічні відносини.

Значну частину свого життя людина проводить на роботі, де його психіка підлягає впливові великої кількості факторів виробничого середовища. На підставі впливу цих факторів побудовані психологічні методи гуманізації праці.

Гуманною можна вважати таку працю, яка враховує психологічні особливості людини і дає рівномірне навантаження на всі психологічні процеси, в тому числі на мислення і уяву, і приносить людині задоволення. Тому важливим завданням є створення комфортних умов праці, які справляють стимулюючий вплив на психіку людини, розкривають її творчі здібності і таким чином сприяють росту продуктивності праці при умові збереження і зміцнення здоров'я.

На гуманізацію праці позитивно впливають ергономіка, спеціалізація праці працівників, питання техніки безпеки, системна організація управлінської праці.

Психологічні методи професійного відбору і навчання.

Практично кожна здорова людина може оволодіти будь-якою професією, але кількість часу і сил на це для різних людей витрачається різна. Ці обставини необхідно враховувати при підборі кадрів, виборі різних професій. Для виявлення особистих якостей і оцінок здібностей людей з метою визначення їх придатності для виконання певної роботи використовуються профорієнтаційні бесіди, психологічні тести.

Контрольні запитання і завдання.

1. Сутність методів менеджменту.

2. Класифікація методів менеджменту.
3. Сутність економічних методів менеджменту.
4. Зміст організаційних методів менеджменту.
5. Зміст розпорядчих методів менеджменту.
6. Зміст соціальних методів менеджменту.
7. Зміст психологічних методів менеджменту.

Література:

1. Конституція України, К.: Україна, 1996.
2. Про підприємства в Україні: Закон України.- К.: Україна, 1991.
3. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів: "Світ", 1995.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. ОСНОВУ менеджменту. М.: "Дело", 1992.

Додаткова література:

1. Кортис Д. Знайти свій шлях в менеджменті.- М.: "Дело", 1993.
2. Форд Г. Моя життя, мої досягнення.- М.: Фінанси й статистика, 1991.
3. Хміль Ф. Д. Менеджмент.- К.: Вища школа, Голов. вид-во, 1995.