

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

Павленчик А. О.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

Лекція з навчальної дисципліни

«Менеджмент організацій»

Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖЕНО» на засіданні
кафедри економіки та менеджменту

«31» серпня 2020 р. протокол № 1

Зав. каф. _____ Н. Ф. Павленчик

ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1 Суть та поняття організаційної культури.
- 2 Формування організаційної культури.
- 3 Типи організаційної культури.

1 Суть та поняття організаційної культури

Словосполучення «**корпоративна культура**» вперше використав у XIX сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке. Ним він визначив відносини у офіцерському середовищі.

Із розвитком виробничих відносин удосконалювався і науковий менеджмент. Уже наприкінці XIX століття вивченням впливу людських взаємин усередині корпорації почали займатись представники Школи людських відносин менеджменту.

У другій половині XX сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі означення **культури організації**. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін.

Організаційна культура, як зазначено в короткому енциклопедичному довіднику з соціології під редакцією В. І. Воловича, – **специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації**. В межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації поліпшувати процес комунікації, поведінки.

Наступна загальна категорія означення корпоративної культури – цінності або ціннісні орієнтації індивіда, що дозволяють людині визначитися з припустимістю або неприпустимістю поведінки, зрозуміти, як вона повинна діяти у конкретній ситуації.

Бізнес-культура (БК), інакше соціокультура, організаційна культура, корпоративна культура – система цінностей, правил і норм поведінки в компанії, тобто система людських взаємовідносин на фірмі, її духовний та ідеологічний зміст. БК створюють писані та неписані закони, звичаї і правила поведінки.

Зовнішні прояви БК: система адаптації новачків в колективі, фірмові легенди і ритуали, форма одягу, зовнішній вигляд офісу, лозунги, девізи та інше. **Головний критерій високої БК – впевненість персоналу, що їх компанія найліпша серед усіх.**

Мета формування БК: забезпечення єдності персоналу, підвищення продуктивності праці, забезпечення впливовості моральних стимулів, профілактика конфліктів. Взагалі, компанії, які мають свій індивідуальний стиль, впевнених та життєрадісних співробітників, "притягують" клієнтів.

Відносно організації культура виконує ряд важливих функцій (таблиця 24).

В нашому суспільстві організаційна культура поки що запозичила з західної лише зовнішні форми: рекламу, оформлення офісів, нові назви посад (різного роду менеджери замість керівників структурних підрозділів, кадровиків, фахівці в галузі маркетингу замість постачальників і т. д.). В той же час стиль керівництва і ділового спілкування залишилися багато в чому такими самими, як в умовах адміністративно-командної економіки.

Організаційна культура є системою найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки. У рамках організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі управління, те, що від нього чекають і як щонайкраще він на це може відповісти конкретною працею. У свою чергу, кожен знає, що він може отримати від підприємства, якщо буде плідно виконувати свої обов'язки. Нарешті, кожен відчуває, що коли він порушить «писані» або «неписані» норми підприємства, то буде покараний і що ця кара може йти необов'язково від вищого керівництва, а й від колег,

співробітників. У такий спосіб сформована організаційна культура мобілізує енергію його членів і спрямовує їх на досягнення стратегічних цілей, подальший розвиток організації.

Таблиця 24 – Функції організаційної культури

№ функції	Функція	Пояснення
1	<i>Охорона</i>	Полягає в створенні бар'єру, який захищає організацію від небажаних зовнішніх дій. Вона реалізується через різні заборони, «табу», обмежувачі норми.
2	<i>Інтегровальна</i>	Формує почуття належності до організації, гордість за неї, прагнення інших особистостей бути включеними в неї. Це полегшує вирішення кадрових питань.
3	<i>Регульовальна</i>	Підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організації, їх взаємовідносин, контактів з зовнішнім середовищем, що є гарантією її стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів.
4	<i>Пізнавальна</i>	Є пізнанням і освоєнням корпоративної культури, що здійснюється на стадії адаптації робітника, сприяє його влиттю в колективну діяльність, визначає його успішність.
5	<i>Адаптивна</i>	Покращує взаємне пристосування людей один до одного і до організації. Вона реалізовується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання співробітників. Беручи участь в спільних заходах, дотримуючись однакових способів поведінки і т. п., люди легше знаходять контакти один з одним.
6	<i>Орієнтувальна</i>	Направляє діяльність організації і її учасників в необхідне русло.
7	<i>Мотивувальна</i>	Створює необхідні стимули для ефективної роботи організації.
8	<i>Формування</i>	Формує образ організації в очах оточуючих.

Першим, хто знайшов принциповий підхід до формування організації нового типу з використанням переваг високоорганізованої виробничої структури, у якій дисципліна, цінності та морально-етичні принципи

висувалися як необхідна умова для кожного члена колективу, був піонер сучасної моторизації **Генрі Форд**.

У 1914 році на своєму автобудівному заводі Форд почав з того, що встановив значно підвищену оплату праці робітникам. У той час, коли на ринку США встановилася ціна робочого дня в обсязі **2,34\$**, він платив **робітникам 5\$** за робочий день. Однак, як виявилось, це не було звичайним підвищенням зарплати з метою приваблення робочої сили за її нестачі. Робочої сили було вдосталь, а доплата в обсязі **2,66\$** порівняно з середньоринковою надавалася за умови дотримання працівниками його заводу належної поведінки не лише у праці, але й у побуті.

Довірені особи Форда слідкували за працівниками, за їхньою поведінкою не лише під час роботи, але й поза роботою. Згідно з прийнятими зобов'язаннями працівники повинні були вести порядний спосіб життя, підтримувати нормальні стосунки в сім'ї, не зловживати алкоголем, не тратити грошей на азарт тощо. Інакше кажучи, Генрі Форд вперше в історії свідомо, а не під тиском профспілок, чи невдоволених робітників, втілює у життя те, що тепер називається організаційною культурою.

Тут йдеться не про перший, поверхневий, найлегший для втілення рівень культури, який включає такі видимі фактори, як способи вербальної і невербальної комунікації, оформлення офісу, технологія і архітектура, зразки поведінки, лозунги тощо, що пов'язано з представницькими витратами. Цим, очевидно, американців не можна було здивувати навіть на початку минулого століття.

Форд у цьому питанні пішов далі і висунув до працівників певні додаткові вимоги, а саме: пристосуватися до прийнятих всіма членами організації цінностей, вірувань і переконань. Це вже був глибший, другий рівень організаційної культури, який, за словами Шейна, є "ідеологією організації". У галузі менеджменту Генрі Форд випередив час на багато десятиліть.

Результатом започаткувань Г. Форда стало те, що американська автомобілебудівна промисловість стала провідною галуззю країни. Варто визнати, що американські автомобілі тривалий час утримували світову пальму першості не лише за якістю і надійністю, а й за охопленням ринків збуту. Такий стан тривав до 80-х років минулого століття, відколи серйозну конкуренцію створили японські автомобілі навіть на американському ринку, що стало причиною пошуків виходу із такого стану і виникнення нового напрямку в науці, а саме розробки теорії організаційної культури.

Є. Шейн пропонує розглядати культуру на трьох рівнях: зовнішній, внутрішній, базовий (рис. 25).

Перший, «**зовнішній**» – що містить такі видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик). На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифрувати у термінах корпоративної культури.



Рисунок 25 – Три рівні вивчення організаційної культури

У будь-якій організації, завжди існує **«внутрішній»** рівень. Він прихований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно.

На наступному, **«базовому»** рівні, відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші ніж на зовнішньому, вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії.

2 Формування організаційної культури

На розвиток організаційної культури впливає складний комплекс чинників, ключові з яких:

1. **Історія.** Організаційна культура залежить від причини і способу заснування організації; філософії, цінностей її власників і вищого керівництва. Такі важливі події, як злиття, поглинання, суттєва реорганізація, можуть призвести до змін в організаційній культурі;

2. **Основні функції і технології, що використовуються.** Специфіка діяльності, асортимент товарів чи послуг, репутація підприємства, тип його клієнтів визначають і основні виробничі функції, і сутність технологічних процесів, що суттєво впливає на особливості відповідної організаційної культури;

3. **Цілі і завдання.** Критерії організаційної ефективності полягають не лише в економічній площині, тому реалізація цілей у різних сферах своєї діяльності, вибір відповідних стратегій обумовлюють характерні риси організаційної культури;

4. *Розмір*. Зазвичай потужніші організації відрізняються формальнішими ознаками організаційної культури;

5. *Місце розташування*. Географічне положення може суттєво впливати на організаційну культуру, визначаючи специфіку клієнтів, обумовлюючи можливості залучення і розвитку фахівців;

6. *Управління і персонал*. Вище керівництво відіграє одну з головних ролей у формуванні організаційної культури. Проте культура також визначається тим, наскільки свідомо працівники підтримують філософію і політику керівництва. Не менш важливим чинником є тотожність особливостей організаційної культури з особистим сприйняттям працівниками психологічного контракту;

7. *Зовнішнє середовище*. Організаційна культура повинна бути досить гнучкою для сприйняття потреб зовнішнього середовища, забезпечуючи ефективне реагування на появу нових можливостей, а також ризиків і загроз.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- система особистісних цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особистісні цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Формування організаційної культури може відбуватися чотирма шляхами:

- 1) довгостроковою практичною діяльністю;
- 2) діяльністю керівника чи власника (власна культура);
- 3) штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;
- 4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

Механізми та прийоми формування ефективної організаційної культури.

1. Починати необхідно із створення ідеального образу підприємства в майбутньому.

2. **Визначення місії компанії** (основний підхід: а що буде на ринку, якщо даної компанії не стане, що втратять споживачі?) Окреслена місія (кредо фірми) доноситься до співробітників через лозунги, девізи, а найголовніше, через виховання у персоналу почуття причетності.

3. **Забезпечити інформованість персоналу про плани і перспективи розвитку компанії, успіхи, особистості керівників тощо через зустрічі із керівниками, внутрішню інформаційну мережу, стінгазету, дошку оголошень та ін.**

4. **Підтримка у людей впевненості в майбутньому.**

5. **Мотиваційні мітинги, коли ділові зустрічі, офіційні заходи закінчуються спільним (організованим) відпочинком співробітників** - люди відчують, що вони одна сім'я.

6. **Для адаптації новачків створюють спеціальні вступні курси або призначають "опікуна"** – дають людині зрозуміти, що до неї небайдужі і завжди допоможуть.

7. **Розумне делегування повноважень "вниз"** – люди стають більш самостійними, підвищується їх відповідальність, а значить самореалізація та значущість.

8. **Приємна атмосфера роботи в офісі:** ремонт, меблі, оргтехніка, кімнатні рослини, установлення кондиціонерів, заміна перегорілих лампочок тощо.

9. **Система перепідготовки персоналу:** співробітники повинні мати змогу розвиватись (відповідно посадових потреб).

10. **Ротація персоналу, хоча б по горизонталі,** так зване "умовне просування співробітника" – поповнюється багаж знань та навичок для наступного підвищення.

11. **Форма одягу, фірмові значки, бейджі виховують у співробітників почуття належності до єдиної команди, а у клієнтів фірми відчуття "потужності" фірми.**

12. **Винагорода співробітникам за будь-який позитивний результат, при чому наочно – через Дошку оголошень, публічні заохочення.**

13. **Опіка персоналом** (але не дріб'язкова) – вирішення житлової проблеми, забезпечення сімейного відпочинку або відпочинку дітей, надання грошової допомоги в окремих випадках чи безвідсоткового кредиту.

14. **Зустрічі з начальством**, інформація про окремі аспекти особистого життя начальників - це ріднить персонал із "вождями".

15. **Ритуали:** дні народження співробітників, річниця створення фірми, різні свята.

3 Типи організаційної культури

Існує багато підходів до класифікації корпоративної культури. Найкоротший і найточніший варіант їх класифікації дав американський дослідник **Уільям Оучі**, він виділив три основних види:

1. **Ринкова культура**, яка характеризується переважно вартісними відносинами і орієнтацією на прибуток. Основні цінності: конкурентоспроможність і продуктивність. Головна задача менеджерів – підвищувати продуктивність діяльності організації, вести її до результатів і прибутків;

2. **Бюрократична культура**, основана на перевазі регламентів, правил і процедур (джерелом влади є посада членів організації). Організаційна культура – формалізована і структурована. Довгострокові плани компанії полягають в забезпеченні стабільності, передбачені і рентабельності. Діями людей керують формальні правила і офіційна політика. Ключовими цінностями успіху вважаються чіткий розподіл повноважень із ухвалення рішень, стандартні процедури, механізми контролю і обліку;

3. **Кланова культура**, яка доповнює попередню; її основу складають внутрішні цінності організації, джерелом влади тут є традиції. Культура прийнята всіма співробітниками. Вони діляться: цінностями і цілями, згуртованістю, співучастю і відчуттям організації як “ми”. Основні уявлення:

- зовнішні проблеми найкраще подолати, організовуючи бригадну роботу і піклуючись про підвищення кваліфікації співробітників;

- споживачі є партнерами;

- необхідно створювати для члена колективу гуманне зовнішнє оточення;

- головна задача менеджерів – делегування підлеглим повноважень, полегшення умов їх участі в бізнесі, прояви відданості справі і організації.

Виходячи з таких обставин, як орієнтація культури на людей або матеріальні умови – з однієї сторони, відкритість і закритість – з іншої, виділяють такі її типи.

Бюрократична культура характеризується регулюванням всіх сторін діяльності організації на основі документів, чітких правил, процедур; оцінення персоналу за формальними принципами і критеріями. Джерелом влади, сконцентрованої в руках керівництва, тут є посада. Така культура гарантує людям стабільність, безпечність, захищає від конфліктів.

Опікунська культура проявляється в приязному морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, групових нормах і цінностях, неформальному статусі співробітників, їх особистій активності, взаєморозумінні, гармонії відносин. Культура гарантує персональну стабільність, розвиток, участь в справах організації.

Праксіологічна (гр. *praktikos* - діяльний) культура заснована на порядку, планах, ретельному контролі за їх виконанням, оцінці діяльності робітника за результатами. Головною фігурою є керівник.

Підприємницька культура підтримує дії, направлені на перспективу розвитку організації, новаторську і творчу активність персоналу.

Привабливість культури полягає в тому, що гарантує задоволення потреб робітників в розвитку і вдосконаленні. Управління базується на вірі в керівництво, його знаннях і досвіді, а також залученні персоналу до творчості.

В основі класифікації підприємницької культури лежать способи отримання прибутку. Так, наприклад, американські дослідники Дил і Кеннеді залежно від них виділили такі типи культур.

Культура торгівлі характерна торговим організаціям, які характеризуються швидким отриманням результатів і малим ризиком. Тут домінує прагнення до короткотермінового успіху, який в багато чому залежить не стільки від величини, скільки від числа угод, стійкості контактів, розуміння потреб ринку. Для такого роду організацій характерна взаємна підтримка співробітників і дух колективізму.

Культура вигідних угод властива організаціям типу бірж. Для неї також характерна націленість швидкого отримання грошей в умовах спекуляції і високого фінансового ризику. Спілкування між людьми тут найімовірніше в основному стосується погоні за грішми. Така культура потребує молодих або духовно молодих співробітників, які володіють бойовими якостями і твердістю характеру.

Адміністративна культура властива великим фірмам, а також державним організаціям. Вона ставить головним не стільки отримання прибутку або голосний успіх, скільки мінімізацію ризику, стабільність і безпечність. Її відрізняє бюрократичність, формальний підхід, виваженість прийняття рішень, орієнтація на титули і посади.

Інвестиційна культура великих фірм і банків підтримує бізнес з високим ступенем ризику, пов'язаний з крупними капітальними вкладеннями на довготривалий термін в умовах невизначеності, де неможлива швидка віддача. Більшість рішень тут приймається централізовано на основі детальної перевірки, тому що від кожного з них залежить майбутнє фірми. Це потребує від співробітників досвіду, авторитету, обережності.

Одна з найбільш відомих типологій управлінських культур дана С. Хонда. Кожному з типів він присвоїв ім'я відповідного олімпійського бога.

Культура влади або Зевса. Її істотний момент – особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, які використовують таку культуру, мають жорстку структуру, високий рівень централізації управління, невелику кількість правил і процедур, подавляється ініціатива робітників, здійснюється жорсткий контроль над усіма. Успіх залежить від кваліфікації керівника і своєчасного виявлення проблем, що дозволяє швидко приймати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих комерційних структур.

Рольова культура або культура Аполлона. Це бюрократична культура, яка оснований на системі правил і інструкцій. Їй властиве чітке розподілення прав, обов'язків і відповідальності між робітниками управління. Вона негнучка і перешкоджає нововведенням, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особиста якість керівника. Така управлінська культура властива великим корпораціям і державним організаціям.

Культура задачі або Афіни. Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах і у ситуаціях, які постійно змінюються, тому основна увага тут приділяється швидкості рішення проблеми. Вона оснований на співробітництві, колективній розробці ідей і загальних цінностях. Влада покоїться на знаннях, компетентності, професіоналізмі і володінні інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, який здатен перерости в один з попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

Культура особистості або Діоніса. Вона пов'язана з емоціональним початком і оснований на творчих цінностях, які об'єднують людей не для вирішення службових задач, а для досягнення індивідуальних цілей. Вирішення задач приймаються на основі узгодження, тому влада носить координаційний характер.

Фахівці вважають, що, як правило, на стадії зародження організації в управлінні нею переважає культура влади, стадію зростання характеризує рольова культура; стадію стабільного зростання – культура задачі або культура особистості; під час кризи переважає культура влади.

Крім вищенаведених виділяють ще культури залежно від ставлення до жіночої статі:

Культура джентльменського клубу. Це культура ввічливих, гуманних, цивілізованих людей, в рамках якої чоловіки-менеджери, ґрунтуючись на патерналістських позиціях, м'яко утримують жінок на певних ролях, не дозволяючи їм піднятися вище. Жінки цінуються на тій роботі, яку виконують, але їм не дозволяють руйнувати бар'єри і займати керівні посади. Спроби жінок наполягати на своїх правах призводить до погіршення доброго ставлення до них.

Культура казарми. Вона деспотична і властива бюрократичним організаціям з безліччю рівнів управління, де жінки займають нижчі щаблі. Така культура дозволяє ігнорувати їхні інтереси і ставитися до них грубо й зневажливо (втім, як і до всіх, хто не володіє реальною владою).

Культура спортивної роздягальні. У її рамках чоловіки будують міжособистісні відносини на базі специфічних чоловічих інтересів, уявлень і демонструють до жінок відкрити зневагу. Жінок, навіть високого становища, наприклад, які належать до вищого керівництва організації, чоловіки в своє коло спілкування не допускають.

Культура заперечення відмінностей між статями. Ця культура відкидає дискримінацію, але водночас не бачить і реальних відмінностей між статями, ігнорує жіночу сутність, традиційні сімейні функції жінок, а тому вимагає від них тих же успіхів, що й від чоловіків.

Культура помилкового захисту жінок. У рамках цієї культури ідея рівності, заснована на загальнолюдських цінностях, підміняється міфами про рівність. Тут має місце дискримінація у формі заступництва, коли жінок (або слабких взагалі) насильно залучають до активної роботи, виховують у них

почуття впевненості, постійно нагадують їм, що вони – жертви, які потребують допомоги та підтримки.

Культура тямущих мачо. Зовні дана культура не бере до уваги статеві відмінності, бо на перше місце ставляться просто розумні й енергійні люди, які вміють в умовах жорсткої конкуренції забезпечувати високу економічну ефективність роботи фірми. Тих, хто не справляється, карають і звільняють, причому іноді жінки більш жорсткі і нещадні.

Залежно від взаємодії організації з зовнішнім середовищем, її розмірів і структури французький дослідник М. Бурке запропонував вісім основних типів організаційних культур.

1. **Культура «оранжерей»** – характерна для державних підприємств, яких не дуже хвилює зовнішнє середовище. Персонал підприємства майже немотивований, що відповідає бюрократизму та анонімності відносин.

2. **Збирачі «колосків»** – це переважно невеликі підприємства, стратегія яких залежить від фортуни. Як правило, такі організації знаходяться в непростому оточенні і не можуть мотивувати повною мірою персонал.

3. **Культура «городу»** – типова модель для французьких підприємств, із пірамідальною структурою управління. Такі підприємства намагаються зберегти домінуючі позиції на ринку. При цьому використовуються наявні моделі господарювання з мінімальними змінами. Мотивація персоналу – низька.

4. **Культура «саду»** – дещо видозмінений під впливом американських новацій варіант культури «городу», який має місце на великих підприємствах.

5. **Культура «великих плантацій»**, що мають три-чотири рівні управління. Характерною рисою таких організацій є постійні новації в пристосуванні до зовнішнього середовища, гнучкість роботи персоналу.

6. **Культура «ліани»** – це зведений до мінімуму управлінський персонал, широке застосування інформаційних технологій, орієнтація на вимоги ринку,

висока відповідальність на всіх рівнях, що забезпечує значний ступінь мотивації персоналу.

7. *Модель «косяк риби»* – це підприємства, яким властиві висока маневровість та гнучкість відносно змін ринкової кон'юнктури.

8. *Культура «мандруючої орхідеї»* – типова модель для різного роду рекламних агенцій і консультаційних фірм, котрі, вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Мета – запропонувати єдиний свого роду товар. Ступінь мотивації - низький.

Література:

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
2. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
3. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.

