

УДК 658.8:658

*Владислав Гжешук, здобувач Академії Полонійної в м.Ченстохові, Польща*

### **ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖМЕНТОМ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ**

*У статті досліджується актуальна проблема використання новітніх педагогічних технологій в управлінні навчальним процесом системи безправної освіти та підготовки менеджерів до освітньої діяльності в сучасних умовах ринкової економіки.*

**Ключові слова:** освіта, навчання, розвиток, виховання, управління, менеджмент, початкові заклади, ринок, компетентності.

*Табл. 2. Літ. 10.*

*Владислав Гжешук, соискатель Академии Полонийной в г.Ченстохове, Польша*

### **КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТОМ В УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ**

*В статье исследуется актуальная проблема использования новейших педагогических технологий в управлении учебным процессом системы непрерывного образования и подготовки менеджеров к образовательной деятельности в современных условиях рыночной экономики.*

**Ключевые слова:** образование, обучение, развитие, воспитание, управление, менеджмент, учебные заведения, рынок, компетентности.

*Vladislav Hzheshchuk, Applicant of Academy Poloniyna Chenstohova, Poland*

### **MANAGERS' OF SCHOOL QUALITIES AND MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

*The article examines the actual problem using the latest educational technology in the learning management system of continuing education and training managers in educational activities modern conditions of market economy.*

**Keywords:** education, training, development, training, management, management, education institutions, market competence.

**Актуальність проблеми.** Процес переходу до ринкових відносин, нові соціально-економічні умови розвитку Української держави спонукають до змін усіх сторін суспільної дійсності, в тому числі і системи освіти. Саме освіта є основою відтворення інтелектуального та духовного потенціалу народу, потужним засобом розв'язання проблем розвитку науки, техніки і культури, національного відродження, становлення державності, принципів демократії та гуманізації життя країни, зазначає М.В. Вачевський [1, 364].

Входження України у світове економічне співтовариство, формування ринкових відносин обумовлює необхідність становлення нової парадигми управління суб'єктами економічних відносин. У цьому контексті виникає і проблема формування нового покоління фахівців-менеджерів, здатних розв'язувати складні проблеми розбудови демократичної держави. Це завдання, цілком слушно, покладається на систему освіти, бо давно відомою істиною є залежність розвитку країни від тих процесів, що відбуваються у ній, обґрунтовує професор М.М. Єрмошенко [4].

Менеджмент – управління (планування, регулювання, контроль), керівництво, організація виробництва. Це також сукупність методів, форм, засобів управління виробництвом для досягнення поставлених завдань або визначеної мети (підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку). Як стверджують Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська. Менеджер – управлінець, директор, завідувач, адміністратор, функціонер, найманий професійний керівник, що не є власником підприємства чи фірми [8, 13].

Менеджмент є породженням ринкової системи господарювання, її невід'ємним елементом, а менеджери утворюють особливий соціальний прошарок людей, що розпоряджаються економічним життям суспільства. Тому успіхи чи невдачі ринкових перетворень в економіці України багато у чому будуть залежати від спеціалістів із відповідним рівнем професійних компетентностей, які будуть здійснювати ці перетворення та керувати ними. Актуальним завданням, що постає перед системою освіти, є завдання підготовки нової генерації фахівців у сфері виробництва, менеджерів, здатних організувати виробництво та виробництва за законами ринку.

Актуальність розв'язання завдання професійної підготовки менеджерів зростає ще і тому, що ця спеціальність є однією з найбільш популярних, престижних серед сучасної молоді, а суть і принципи організації управління виробництвом чи навчальним процесом з використанням менеджменту є в нинішніх умовах актуальною проблемою ринкової економіки, відзначено автором [2, 138 – 142]. Цілком слушно, що велика кількість навчальних закладів як державної, так і недержавної форм навчання України здійснюють її. Ведеться активний пошук нових підходів до професійної підготовки майбутніх фахівців у сфері виробництва, пошук таких форм і методів навчання і виховання, які б забезпечували не тільки високий рівень професійних компетентностей та розвиток професіоналізму фахівця, а й оптимальний особистісний розвиток.

Розв'язання завдання професійної підготовки менеджерів потребує врахування досвіду такої підготовки, що існує у розвинених країнах, а також сучасних тенденцій розвитку теорії та практики маркетингу. Аналіз розвитку менеджменту дає можливість дослідити становлення і розвиток вимог до професійної підготовки менеджерів, ті проблеми, що постають у сучасності.

**Аналіз останніх публікацій.** Серед вітчизняних та зарубіжних науковців, роботи яких дозволяють виявити ці проблеми, – Г. Андрусенко, Л. Балабанова, О. Братко, А. Вихруц, М. Вачевський, С. Гаркавенко, В. Мадзігон, М. Єрмошенко, В. Кардаш, А. Кредисова, М. Корець, А. Павленко, І. Прокопенко, О. Падалка, А. Старостіна, О. Шпак та ін.

**Мета дослідження** – теоретичне обґрунтування педагогічної технології формування спрямованості майбутніх менеджерів виробничої сфери як складової їхньої професійної підготовки.

**Вклад основного матеріалу.** Проблема професійної підготовки менеджерів, майбутніх фахівців виробничої сфери зокрема, потребує формування єдиної системи цінностей, що орієнтовані на загальнолюдські. Адже міждержавні економічні зв'язки передбачають їх наявність, це зумовлює і єдині норми практичної діяльності. Лише у такому випадку стає можливим досягнення позитивного результату як у взаєминах між партнерами однієї країни, так і у ділових стосунках з іноземними партнерами. Однією з найважливіших загальнолюдських цінностей сучасності є ідея гуманізму. У нашому дослідженні ми дотримуємося визначення гуманізму як соціально-ціннісного комплексу ідей, що утверджують ставлення до людини як до

найвищої цінності, складають основу світосприйняття, у якому погляди, переконання ідеали, ставлення людини до природи, що її оточує, соціальної сфери будуються навколо одного центру – людини як в своїй діяльності використовує нововведення – напрями інноваційної діяльності, які за напрями інноваційної діяльності виступають основою для вироблення стратегії державної організації, формування механізмів управління інноваційними процесами, відзначають А.Ф. Мельник, А.Ю. Расіна, Н.М. Кривокульська [6, 169] табл. 1.

Підготовка нового покоління фахівців відбувається в умовах реформування системи освіти, одним з провідних шляхів якої є гуманізація. Гуманізація системи освіти відображає загальну тенденцію розвитку суспільства. У цьому контексті важливими є праці, присвячені інноваційної діяльності державних загальноосвітніх навчальних закладів.

У сучасних умовах основу професійної підготовки майбутніх менеджерів виробничої сфери становлять економічні знання. Майбутні менеджери виробничої сфери отримують також основи знань конкретного виробництва, його організація є одним з головних завдань, яке вони мають виконувати.

Інноваційна діяльність вищої освіти, загальноосвітніх навчальних закладів спрямована на запровадження освітніх інновацій, які представлені педагогічними інноваціями, науково-виробничими інноваціями, соціально-економічними інноваціями, бо професійна підготовка майбутніх менеджерів освітньої сфери відбувається саме у її межах, як показано в табл. 2.

Успішність діяльності менеджерів багато у чому зумовлюється також оволодінням сучасними комп'ютерними технологіями. Разом із тим професійна діяльність менеджерів здійснюється у постійній взаємодії з людьми. Саме люди в сучасних умовах становлять найважливіший виробничий потенціал будь-якої організації, у тому числі і виробництва.

Актуальність і недостатня розробленість проблеми гуманізації освітньої підготовки майбутніх менеджерів виробничої сфери визначили тему дослідження даної роботи: **“Професійна підготовка майбутніх менеджерів виробничої сфери”**.

Небагато соціальних інститутів в історії людства здійснили такий вплив на стрімкий прогрес суспільства, як менеджмент. Завдяки управлінській діяльності, за короткий термін докорінно змінилися соціально-економічні умови життя високорозвинених країн. Розвиток теорії та

Таблиця 1.

Класифікація інновацій в державних організаціях, підприємствах

Класифікаційна ознака інновацій		Класифікаційні групи інновацій
Цільова ознака		- Кризові інновації; - Інновації розвитку
Зовнішня ознака		- продукти: новий товар, нова послуга; - операція оформлена у вигляді інструкцій, правил, положень, методики; - нова технологія
Структурна ознака	Виробнича інновація	- новий товар; - нова технологія; - нові методи обслуговування; - нова організація виробничого процесу; - нова структура виробництва.
	Соціально-економічна інновація	- нова організація праці; - інновації по зниженню собівартості продукції; - покращення умов і характеру праці; - підвищення якості товарів і послуг.
	Фінансова інновація	- новий фінансовий продукт - нова фінансова стратегія
	Управлінська інновація	- нова структура апарату управління; - нові методи прийняття управлінських рішень; - нові управлінські технології; - нові форми контролю; - нові засоби обробки інформації
Результативна ознака		Економічний ефект Соціальний ефект Екологічний ефект Інтегральний ефект
Ознака новизни		Радикальні (впровадження рацпропозицій, винаходів, промислових зразків); Ординарні (ноу-хау, раціоналізаторські пропозиції)

практики менеджменту віддзеркалює ті суттєві зміни, що відбулися, починаючи з XX століття - початку розвитку перших теорій менеджменту.

Саме тому завдання професійної підготовки майбутніх менеджерів стає стратегічним завданням, що зумовлює подальший розвиток держави. Розв'язуючи його, неможливо ігнорувати значний досвід підготовки менеджерів, що існує у світовій практиці. Ці традиції досить відомі.

Найчастіше фахівці виділяють американську та японську системи підготовки управлінських кадрів, що ґрунтуються на протилежних засадах. Проте вони складають основу, на якій ґрунтується підготовка фахівців у європейських країнах, Є.М. Павлютенков, В.В. Крижко [10, 192].

Американський досвід бізнес-освіти, освіти менеджерів-практиків є провідним у світі. Серед тих країн, що наслідують його, зберігаючи при цьому національну специфіку, є Англія та Франція. У цьому контексті досить цікавим є підхід до професійної підготовки менеджерів у Кейптаунському університеті (Південна Африка), який полягає у залученні до викладання цілих курсів маркетологів-практиків, які мають певний

досвід педагогічної роботи і досвід викладацької діяльності. Пов'язане це з тим, що в країні дуже мало викладачів, здатних викладати дисципліни з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу в країні, та науково-методичного забезпечення використання інноваційних технологій у процесі підготовки менеджерів. Це зумовлює альтернативний підхід до навчання, що полягає у зваженому ставленні до зарубіжного досвіду і відсутності погляду на нього як на готові відповіді, відзначено автором [3, 126 – 131].

Аналогічна проблема постає і перед закладами освіти, що здійснюють професійну підготовку менеджерів і маркетологів в Україні. Необхідність адаптації зарубіжного досвіду до сучасних умов усвідомлюється фахівцями, адже пряме впровадження досвіду професійної підготовки менеджерів, без урахування особливостей розвитку економіки, соціально-політичних особливостей, історичного та культурного розвитку України безпосереднє, некритичне його використання не ефективне.

Разом із тим ті тенденції розвитку освітньої підготовки менеджерів, що існують в Україні, ще не дозволяють стверджувати, що ця проблема

**Таблиця 2.**

**Класифікація інновацій (новітніх педагогічних технологій), які запроваджують в державних загальноосвітніх навчальних закладах**

<b>Сфера діяльності</b>	<b>Зміст інноваційної (новітніх) педагогічних технологій</b>
Система управління персоналом	Що стосується змін у сфері управління персоналом, наприклад, державна установа може ухвалити рішення про підвищення професійного рівня працівників. А це в свою чергу потребує нових навчальних програм та удосконалення критеріїв добору персоналу. Актуальним є використання теорій та принципів мотивації персоналу, що обґрунтовується вкрай низькою, а інколи повністю відсутньою мотивацією праці персоналу державних організацій та інших форм навчання.
Управління групами	Визначення неформальних груп, надання їм можливості брати участь у прийнятті управлінських рішень, більше віддача від залучення індивідів, покращення співпраці між неформальними групами та всередині них, особисте та організаційне усвідомлення інновацій які реалізуються.
Процесний підхід	Забезпечення чіткості регламентації процесів і процедур у діяльності державної установи; оптимізація використання ресурсів з метою виконання завдань.
Системний підхід	Використання інноваційних елементів у цьому підході полягає у формуванні чіткої яви кожними працівником державної організації мети своєї роботи, свого місця у процесі управління, що дозволить спрямовувати ресурсну базу організації на найповніше задоволення потреб споживачів послуг і товарів.
Реалізація функцій управління	Використання методів та механізмів короткострокового і оперативного планування, що забезпечить адаптивність державних установ до зовнішнього середовища; здійснення в ході своєї діяльності державними організаціями маркетингової функції; удосконалення функції контролю та реалізація у діяльність державних установ і організацій системами контролінгу.
Організаційна культура	Удосконалення організаційної культури шляхом зміни критеріїв

активно розв'язується. Так, А. Абрамова зазначає, що ті форми і методи професійної освіти керівників, які існують сьогодні, орієнтовані переважно на надання нових знань без формування необхідних навичок з їх практичного застосування. Є також ряд форм і методів навчання, в яких, навпаки, акцент робиться на поглибленні уваги до розвитку практичних навичок певної діяльності, проте не забезпечується створення теоретичної бази. Серед вимог до професійної підготовки автор називає – загальні соціально-політичні, організаторські, вимоги до знань, умінь та навичок, загальні психофізичні та особисті якості. Акцентується увага на доцільності використання активних методів навчання. Проте практичних рекомендацій щодо здійснення конкретних завдань професійної підготовки менеджерів у навчальних закладах не надається.

Те, яким чином в Україні а також і Польщі здійснюється освітня підготовка менеджерів та маркетологів, дає підстави стверджувати, що вони пов'язані перш за все з соціально-економічними проблемами розвитку суспільства – переходом до ринкових відносин, розвитком конкуренції, змаганням за платоспроможність клієнта.

Розв'язанню цих проблем мають сприяти зміни як у змісті навчання, так і виробництва навчальними закладами. Слід відзначити, що економічна освіта в Україні та Польщі ще далека від реальних завдань, що доводиться розв'язувати менеджерам та маркетологам.

Перехід до нових економічних відносин суттєво змінили норми і цінності у сфері виробництва, трансформувалися і вимоги до професійної підготовки менеджерів, які мають відіграти значну роль у економічній розбудові України, щоб відповідати тим економічним чинникам як у розвинених країнах Європи. Неможливість повного використання зарубіжного досвіду підготовки управлінських кадрів, а також того досвіду, що існував за часів командно-адміністративної системи виробництва, зумовлює пошук найбільш ефективних її шляхів. Але для того, щоб окреслити їх, необхідно визначитися з тими вимогами до професійної підготовки менеджерів та маркетологів, що існують, вони зумовлюються розвитком теорії та практики виробництва.

Слід відзначити, що менеджмент як один з соціальних інститутів держави пов'язаний у своєму розвитку зі значною частиною процесів, що відбуваються у суспільстві та глобалізації, як

формування світової ринкової системи – глобалізації.

Як трактують І. Михасюк та І. Бочан, глобалізація – це сучасна, самостійна галузь науки про загальні, планетарні проблеми нинішнього й майбутнього розвитку людської цивілізації та глобалізації, її політичну, економічну й соціальну організацію як єдиного цілого. Методологічною основою науки цієї науки, є глобально-цивілізований підхід, який дає змогу виявити генезис, витoki і взаємозв'язок політичних, економічних та соціокультурних вимірів глобалізації, співвідношення процесів глобалізації, інтеграції і дезінтеграції, регіоналізації та фрагментації, які підлягають новітнім технологіям управління із використанням сучасних принципів менеджменту [7, 9].

Однією з провідних ідей, втілення якої має забезпечити подальший розвиток світової цивілізації, є ідея гуманізму. Розвиток ідеї гуманізму має досить тривалу історію. Людина завжди прагнула до справедливості, мріяла про щастя. Це знайшло своє відображення в усній народній творчості, літературі, філософських та релігійних концепціях різних народів, починаючи з глибокої давнини. Лише в епоху Ренесансу гуманізм виступає як певна цілісна система поглядів, які утверджують могутність і свободу творчого людського духу. Подальший розвиток цієї ідеї пов'язаний з діяльністю ідеологів періоду буржуазних революцій, що відбуваються протягом 17, 18 та на початку 19 століть. Основою розвитку ідеї гуманізму у цей час стає намагання знайти такий шлях у суспільному розвитку, який би не суперечив інтересам особистості.

Не заглиблюючись у трансформації цієї ідеї в історії людства, слід відзначити, що кожна епоха вносила в її розуміння щось нове. Але принципова її сутність полягає у ставленні до людини як до найвищої цінності.

Так, О.С. Кузьмін наголошує на тому, що сучасний менеджер повинен мати здібності до керівництва як собою, так і іншими. Звертається увага на те, що праця менеджера важка, наповнена хвилюваннями, а нерідко і стресами, це в свою чергу зумовлює те, що менеджер повинен уміти володіти собою, оцінюючи себе як унікальний ресурс. Таке самовідчуття дозволить йому підтримувати свою продуктивність. Сучасний менеджер має також уміти навчати та розвивати підлеглих, тому що “кожен керівник одночасно виступає і в ролі наставника, вихователя, педагога, щоб довести співробітників до необхідних стандартів і допомогти їм у саморозвитку”. Він також повинен мати здатність формувати та розвивати ефективні робочі групи,

уміти створювати позитивний клімат і ефективні робочі механізми для ефективної праці колективу, оскільки у колективах, де панує атмосфера доброзичливості, відкритості, кількість людей задоволена працею [5, 416].

М.М. Єрмошенко, розглядаючи навички, необхідні менеджеру у професійній діяльності, відзначає технічні (здатність виконувати конкретну роботу), комунікативні (навички спілкування) та аналітичні (здатність мислити). Визначаючи кваліфікаційні вимоги до особистості менеджера, що зумовлюють його професійну компетентність, автор виділяє дві групи вимог, перша з яких охоплює спеціальну підготовку, а друга пов'язана із здатністю працювати з людьми та керувати самим собою. Для цього менеджер має володіти специфічними якостями, до яких належать:

- високе почуття обов'язку та відданості справі;
- чесність у стосунках з людьми та довіра до партнерів;
- уміння виражати свої думки та переконання;
- повага та турбота про людей незалежно від їхнього положення та ієрархії в організації;
- здатність швидко поповнювати свої фізичні та духовні сили і критично оцінювати свою діяльність [4].

Серед вимог до особистості менеджера можна також додати і необхідність толерантності, шанобливого ставлення до інших, самоконтролю, комунікабельності. Н.М. Примаченко наводять результати формування культури в майбутніх маркетологів, що відноситься також і до менеджерів розвинутих країн світу, де серед передумов успішності професійної діяльності відзначається бажання та зацікавленість людини займатися діяльністю управління, уміння працювати з людьми, емоційну стресостійкість та врівноваженість, чесність, відповідальність та надійність у виконанні завдань, товариськість, самовдосконалення [9, 218].

Менеджер має багато якостей керівника і його здатності ефективно діяти у навчальних закладах освіти, управлінській діяльності, суспільній сфері залежать від чинників, які впливають на його стан та прийняття виважених рішень і до них слід віднести:

**Здоров'я** – це фізичне здоров'я, тренованість, фізична сила, активність, енергія. У процесі діяльності менеджеру такі якості потрібні. Менеджеру деколи приходиться працювати по 12 а іноді й по 14 годин на добу, переважно в період початку навчального року та під час закінчення навчального процесу випускників, майбутніх фахівців ринку праці, завжди у підвищеному темпі

і звичайно 7 днів на тиждень. Здоров'я потрібно для виконання такої напруженої роботи. Зауважимо, що це не є добрим прикладом, коли особа багато працює і тим поступово наносить шкоду своєму здоров'ю. Слід пам'ятати Бог сотворив людину. Але не можна створити для людини запасних частин для поправки здоров'я.

**Інтелект** – інтелектуальні якості – розум і загальна культура, творче начало, вміння прийняти оптимальне рішення і нести відповідальність за нього. Практика свідчить, що найважливіші рішення приймаються в навальних закладах колективно на педагогічних нарадах, зборах трудових колективів. А не окремими керівниками. Вони природно і відповідають за них. За рішеннями всього трудового колективу, кожен несе певну відповідальність і розуміє, що від кожного залежить кінцеві результати діяльності, досягнення бажаних результатів – це добробут працівників колективу на якому менеджер-керівник приймає рішення.

**Особисті якості** – це вміння безконфліктно взаємодіяти з людьми, авторитет, упевненість у собі, рішучість, прагнення успіху. Як би не відтягувалося прийняття рішення, все одно менеджер повинен його вирішувати і без помилково, відчувати правильну інтуїцію, уміти вибирати правильний ризик.

- **Здібності до спілкування** – це комунікабельність, тактовність, м'якість, вміння говорити й вміння слухати, дипломатичність.

Для того, щоб не було непорозумінь у системі управління педагогічним колективом, а це головна умова її діяльності, у західних країнах вдаються до ретельного добору керівників різного рівня. В нинішніх умовах письмовим рекомендаціям мало хто вірить. Обстеження можливих кандидатів проходить місяцями. Менеджерів майбутніх керівників навчальних закладів вивчають у найретельніший спосіб. Освіта, здоров'я, родина, коло знайомих, погані звички – все йде в документи кандидата. **Досвід** – одна з найважливіших складових професіоналізму менеджера-керівника навчального закладу, особливо в японській моделі менеджменту. Кожна зарубіжна фірма дбає про те, щоб до управління вливалася свіжа кров, формувалася новий шар керівників, аби поповнити природний прибуток.

**Риси характеру** – це дуже широка гама особистості. Чи здатний менеджер-керівник зберігати оптимізм у критичних умовах. Чи виявляє старанність у рутинних процесах? Якщо менеджер-керівник посміхається, він увічливий, коректний з підлеглими, похмурий – грубий і нестерпний. Не потрібно бути таємничим чи балакучим.

Усі ті та інші не згадані позитивні якості є основою ефективного управління в системі безперервної освіти. Серцевину управління утворює теорія і практика прийняття рішень в системі менеджменту.

**Висновки.** Встановлено, що **“Менеджмент”** – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління навчальним просом у системі безперервної освіти, спрямованих на досягнення цілей – високої якості освіти випускників навчальних закладів із необхідним рівнем якості знань, умінь і практичних навичок, що відповідають міжнародним стандартам якості освіти та вимогам Булонської системи Європейського досвіду компетентнісного підходу у вищій школі України до випускників навчальних закладів.

Обґрунтовано **“Управління”** – це владні відносини, і зміст їх визначається характером власності. За умов формування планомірної ринкової економіки підвищуються вимоги до управління.

1. Вачевський М.В. *Теоретико-методичні засади формування у майбутніх маркетологів професійної компетенції. Монографія.* М. Вачевський – К.: професіонал, 2005. – 364 с.

2. Гжещук В.Я. *Суть і принципи організації управління навчальним процесом з використанням менеджменту.* // В. Гжещук. / Молодь і ринок. – 2013. – №10(105). – С. 138 – 142.

3. Гжещук В.Я. *Науково-методичне забезпечення використання інноваційних технологій у процесі підготовки менеджерів.* // В. Гжещук. / Молодь і ринок. – 2013. – №12(107). – С. 126 – 131.

4. Єрмошенко М.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А. *Менеджмент. Навчальний посібник.* // М. Єрмошенко, С. Єрохін, О. Стороженко. – К.: 2006. – 656 с.

5. Кузьмін О.С., Мельник О.Г. *Основи менеджменту. Підручник.* // О. Кузьмін, О. Мельник. – К.: Академ-видав. 2003. – 416 с.

6. Мельник А.Ф., Расіна А.Ю., Кривокульська Н.М. *Менеджмент державних установ і організацій. Навчальний посібник.* // А. Мельник, А. Васіна, Н. Кривокульська. – К.: ВД Професіонал, 2006. – 464 с.

7. Михасюк І.Р., Бочан І.О. *Менеджмент глобальної економіки. Навчальний посібник.* // І. Михасюк, І. Бочан. – Львів, Львівський національний університет імені Івана Франка. 2004. – 196 с.

8. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. *Менеджмент. Теорія і практика. Підручник.* // Р.Пушкар, Н.Тарнавська. – Тернопіль: Карт-бланк, 2003. – 490 с.

9. Примаченко Н.М. *Формування маркетингової культури у майбутніх вчителів технологій у процесі навчання основ підприємництва. Монографія.* // Н.Примаченко. – Дрогобич, 2011. ДДПУ. – 218 с.

10. Павлютенков С.М. *Менеджмент в освіті. Навчальний посібник.* // С. Павлютенков, В. Крижко. – К.: 1998. – 192 с.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2014