УДК 35.088.7

Клавдія Секельгіді
аспірант кафедри україністики та іноземних мов НАДУ при Президентові України

ОСОБИСТІСНЕ САМОУПРАВЛІННЯ ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ

У статті розглянуто поняттяособистісного самоуправління та самоменеджменту державних службовців. Виокремлено складові процесів, що позначають ці поняття, наведено спільні та відмінні риси, запропоновано авторське визначення термінів. Автор доводить важливість особистісного самоуправління та самоменеджменту державних службовців для реформування державної служби.
***Ключові слова**: державний службовець, управління, особистісне самоуправління, менеджмент, самоменеджмент, професійна діяльність.*

Klavdiya Sekelgidi
PhD student, Department of Ukrainian and Foreign Languages
NAPA under the President of Ukraine

PERSONAL SELF-GOVERNANCE AND SELF-MANAGEMENT OF A PUBLIC SERVANT: DEFINING NOTIONS

Problem definition is associated with the need to overcome the management crisis in Ukraine, to renew approaches to civil service and human resources management. All this is identified as one of the main issues of Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2016-2020. Proper professional training of employees of public institutions is the important issue of the Reform, considering the importance of raising the level of professional competence of existing civil servants and the necessity to create the relevant knowledge and skills to newly appointed officials (staff turnover in this sector is on average 20-25% annually). However, according to experts, the authorities are unable to provide all required skills development for all employees without exception by own strength, because it will lead to resource depletion of state institutions and it will undermine their stability. So support of personal professional growth and development is the necessity of every civil servant. In connection with this, self-management and personal self-governance of civil servants in the course of their professional activity become more urgent for civil service reform processes.

Despite the growing interest in the scientific community to study these processes, self-management and personal self-governance of civil servants are still scarcely explored. Often these terms are used as absolute synonyms, which is not correct, according to the author. In this regard, the author aims to examine the differences and similarities in the processes that are called «personal self-governance» and «self-management» and the intersection of these processes in professional work of civil servants.

Having made a linguistic analysis of the words «governance», «management», «self-governance», «self-management» in Ukrainian and English languages, and studied scientific approaches to determination of processes that represent these notions, the author proposes own definition of self-management and personal self-governance of civil servant. Thus, the author considers the self-management of civil servant as conscious management of organization and professional activities in order to increase its efficiency by optimal use of working time.

Personal self-governance of civil servant is considered as conscious change in civil servant's own behavior based on comparing actual and desired/ideal conditions. The basic idea of self-governance of civil servant is conscious management of his life, including professional life, maximization of the use of individual capabilities to «self-reforming», and overcoming external circumstances (to prevent negative consequences of circumstances and to reduce their impacts, etc.).

Based on the research the author concludes that the personal self-governance is a broader notion than self-management, it can be considered as component of the personal self-governance. Civil servant can assess its activity in terms of a rational approach to execution of each task (taking into account its urgency, importance and complexity), to find opportunities for economy of working hours by optimizing tasks through techniques of self-management, and this in turn will allow to effectively organize own activity or activities of chaired structural unit or the entire government body.

Self-governance of civil servant (which involves a conscious impact on mental processes, on performed activities, and own behavior in order to maintain the desired character of operation) is essentially a process of self-education, self-development and spiritual elevation of the personality of the employee. Therefore, the self-governance can serve as integrated technological system of professional development of civil servant and can serve as a way to optimize the performance of his professional activities. Besides, self-governance capable identity becomes more integral and harmonious and achieves internal stability and balance. All this has a positive effect on the psychological climate in the team, on the joint collective activities, on the public authority as a whole. Thus, staff self-governance of public authorities indirectly contributes to more effective management of social systems.

***Key words**: public servant, administration, personal self-governance, management, self-management, professional activity.*

© Секельгіді К. Ш. , 2016.

Клавдия Секельгиди
аспирант кафедры украинистики и иностранных языков
НАГУ при Президенте Украины

ЛИЧНОСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ И САМОМЕНЕДЖМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО: К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЙ

В статье рассмотрены основные положения личностного самоуправления и самоменеджмента государственных служащих. Приведены основные составляющиепроцессов,которые определяют эти понятия, проанализированы общие и отличительные черты, предложено авторское определение терминов. Автор доказывает важность личностного самоуправления и самоменеджмента для реформирования государственной службы.
***Ключевые слова**: государственный служащий, управление, личностное самоуправление, менеджмент, самоменеджмент, профессиональная деятельность.*

Постановка проблеми

Постановка проблеми пов'язана з необхідністю подолання управлінської кризи в Україні, оновлення підходів до організації державної служби та управління людськими ресурсами, що визначено одним з головних напрямів Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки. Ураховуючи важливість підвищення рівня професійної компетентності нинішніх державних службовців і необхідність формування відповідних знань, умінь і навичок у новопризначених чиновників (плинність кадрів у цій галузі становить в середньому 20-25 % щороку), важливе значення у реформі відводиться належній фаховій підготовці працівників органів державної влади і місцевого самоврядування. Проте, як зазначають експерти, органи влади не в змозі забезпечити розвиток усіх необхідних навичок у всіх працівників без виняткулише власними силами, оскільки це призведе до виснаження ресурсів державних установ і підриву їх стабільності[3, с. 4]. Тому підтримка власного професійного зростання та розвитку стає необхідністю кожного державного службовця. У зв'язку з цим все більшої актуальності для реформування державної служби набувають процеси самоменеджменту й особистісного самоуправління державних службовців у процесі їхньої професійної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз наукових досліджень показує, що українські вчені пропонують науково обґрунтовані шляхи модернізації державної служби, розробляють моделі підготовки та перепідготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, спрямовані на формування необхідних професійних компетентностей. Останнім часом з'являються наукові розвідки, у яких українські дослідники вивчають процеси управління державними службовцями власними ментальними настановами, емоційним і психологічним станами, а також своєю поведінкою. Так, С. Бронікова доводить важливість для реформи державної служби розуміння особистості державного службовця як Homo villicus (істоти, яка управляє, в першу чергу, самим собою). Т. Новаченко, вивчаючи вітчизняний і зарубіжний досвід самоорганізації державного службовця, аналізує цілі й функції самоуправління та самоменеджменту державного службовця. А. Чкан та І. Ганза розглядають самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту, а С. Кирій доводить, що успіх державного службовця можливий тільки як результат самоменеджменту. І. Задоя та Н. Черненко аналізують механізми удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців. Проте, незважаючи на посилення інтересу у наукових колах до питань самоменеджменту та особистісного самоуправління державних службовців, ці поняття залишаються малодослідженими. Часто ці терміни вживаються як абсолютні синоніми, що, на нашу думку, не є коректним. Тому автор ставить за мету в науковій розвідці розглянути спільні та відмінні риси у процесах, що позначаються термінами»особистіснесамоуправління» та «самоменеджмент», а також перетин цих процесів у професійній діяльності державних службовців.

Виклад основного матеріалу

На пострадянському просторі, зокрема в Україні, з початком трансформаційних процесів поступово у вжиток входять (спершу у бізнесі, а згодом і в державному управлінні) запозичені з англійської мови терміни «менеджмент» і «самоменеджмент», які функціонують поряд з українськими «управління» і «самоуправління». Спершу розглянемо значення цих слів в українській та англійській мовах.

Українській лексемі «управління» в англійській мові відповідають декілька слів. Порівняємо значення найбільш уживаних.

управління – дія за значенням управляти: 1) спрямовувати діяльність, роботу, кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати; 2) спрямовувати хід якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь [8]	***government*** – 1) певна система або форма керівництва країною (напр., демократичне управління; централізоване управління); 2) діяльність або спосіб здійснення керівництва країною[14]
	governance – 1) діяльність щодо здійснення керівництва країною або компанією, організацією тощо; 2) спосіб, у який здійснюється керівництво країною або компанією, установою тощо [14]
	administration – 1) процес або діяльність щодо ведення бізнесу, керівництва організацією, установою тощо; 2) керівництво країною або певним регіоном [13]
	management – 1) діяльність щодо ведення бізнесу, керівництва організацією, установою тощо; 2) спосіб, у який люди організовують і керують різними ситуаціями, що виникають у їхньому особистому та/чи професійному середовищі [14]

Як бачимо, лексеми «government», «governance», «administration» вживаються переважно у значенні управління державою, лексема «management» позначає виключно ведення справ у бізнесі та керівництво людьми (у державному управлінні вживається термін «new public management»).

Українська лексема іншомовного походження «менеджмент» має значення «управляти ресурсами організації (установи, підприємства тощо) з метою досягнення поставлених цілей» [8]. Таким чином, більш широке значення має лексема «управління», яка позначає будь-яку діяльність, спрямовану на керування будь-якими процесами, організаціями, засобами та ресурсами (напр., державне управління, управління проектами, управління ресурсами, управління персоналом тощо).

Енциклопедія державного управління розуміє під терміном «управління» діяння, яке призводить до зміни стану якогось об'єкта; вплив на об'єкт, систему, процес тощо з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший відповідно до поставленої мети. Систему управління утворюють об'єкт (підсистема, якою керують) та суб'єкт управління (підсистема, яка здійснює управління). Суб'єктом управління виступають державні інституції, окремі посадові особи, колективні органи прийняття рішень. Залежно від об'єкта управління розрізняють управління соціальними (виробництво,суспільна праця, поведінка груп людей), технічними (машини, агрегати, споруди) та біологічними (тварини, рослини, люди) системами [12, с. 675].

«Менеджментом» Енциклопедія державного управління називає професійне управління сучасною організацією в умовах ринкової конкурентної економіки, яке передбачає й повинне забезпечувати постійне удосконалення діяльності організації на основі інноваційних підходів. Застосування принципів і закономірностей менеджменту в державному управлінні охоплює процес адміністрування та передбачає чітке уявлення кінцевого, соціально визначеного результату, максимально ефективну організацію дій для досягнення цілей, реальну відповідальність за результат [11, с. 648–649].

Далі проаналізуємо значення термінів «самоуправління» та «самоменеджмент». І спершу порівняймо значення лексеми «самоуправління» та її відповідників в англійській мові.

Варто зазначити, що лексема «self-management» вживається також у значеннях 1) власного контролю особистості за станом свого здоров'я та оздоровленням; 2) персонального розвитку. Таким чином, лексеми «самоуправління» та «self-government» позначають виключно процеси, що відбуваються у соціальному управлінні, а лексема «self-management» також може вживатися і стосовно особистісного управління. Щоправда не всі словники, зокрема Oxford Learner's Dictionary, містять тлумачення слова «self-management». Натомість тут знаходимо близьке за значенням слово «self-improvement» (самовдосконалення), яке видання тлумачить як процес удосконалення особистістю власних знань, статусу, характеру тощо, що здійснюється власними зусиллями [14]. Відсутність у більшості проаналізованих нами тлумачних словників англійської мови слова «self-management» можна пояснити тим, що до-

самоуправління – те саме, що й ***самоврядування***: 1) форма управління, за якою суспільство, певна організація, господарська чи адміністративна одиниця тощо має право самостійно вирішувати питання внутрішнього керівництва; 2) право державної одиниці самостійно вирішувати питання внутрішнього законодавства й управління, а також мати свої урядові органи [8]	***self-government*** – управління країною або організацією, яке здійснюється її громадянами або працівниками відповідно [14]
	self-management – 1) політичне управління у певному регіоні або державі, яке здійснюється членами громади (особливо при соціалістичній формі правління) [13]; 2) організаційна модель, у якій традиційні функції менеджера (планування, координація, контроль, управління) покладені на всіх учасників організації [15]

недавна вживався термін «time-management» (управління часом). Але оскільки часом людина управляти не може, адже їй під силу лише управління власною діяльністю з метою ефективного та раціонального використання часу, термін «time-management» (управління часом) почали замінювати терміном «self-management» (управління собою або самоменеджмент).

Започаткував наукове вивчення самоменеджменту (тайм-менеджменту) директор німецького Інституту раціонального використання часу Л. Зайверт. На його думку, самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване застосування випробуваних методів роботи у повсякденній практиці для оптимального, усвідомленого використання свого часу. Відповідно основна його ціль полягає у максимальному використанні власних можливостей, свідомомууправлінніперебігомвласного життя (у вмінні самовизначатися) та подоланні зовнішніх обставин як на роботі, так і в особистому житті. До переваг самоменеджменту відповідно до концепції Л. Зайвертаналежать: виконання роботи з меншими затратами; краща організація праці й відповідно кращі результати праці;зменшення поспіху й стресів; збільшення рівня задоволеності роботою; зростання мотивації праці; підвищення кваліфікації;зменшення завантаженості роботою;зменшення кількості помилок при виконанні своїх функцій; досягнення професійних і життєвих цілей коротшим шляхом. Головною перевагою Л. Зайверт вважає раціональне використання та збереження найбільш дефіцитного та важливого особистого ресурсу – власного часу [3, с. 4–6].

В Енциклопедії державного управління знаходимо таке визначення терміну «самоменеджмент»: безперервний процес індивідуального удосконалення керівником самого себе, максимальне використання власних можливостей, уміння керівника управляти собою, здатність організовувати власну діяльність з метою оптимального та раціонального використання робочого та вільного часу. Самоменеджмент є доповненням до загального менеджменту [10, с. 397].

Спираючись на такий підхід, Т. Новаченко розуміє під самоменеджментом державного службовця пове-

дінковий ресурс підвищення ефективності управління за рахунок планування робочого часу, організації робочого місця, підвищення стресостійкості тощо; діяльність у самоорганізованих горизонтальних структурах, у ході якої службовець постійно має справу з процесами організації-дезорганізації внаслідок нерівномірності соціально-економічних систем. Таким чином, предметом самоменеджменту державного службовця виступає феномен самоорганізації людського фактора на основі попарних відносин людей між собою, і в першу чергу з конкретним державним службовцем як повноважним представникомдержавної служби, або як незалежним елементом інфраструктури державного управління. Самоменеджмент як процес управління передбачає вміння знаходити баланс державного, суспільного й особистісного інтересів, не використовуючи при цьому маніпулятивних технологій [4, с. 42].

І. Задоя під самоменеджментом державного службовця розуміє складову етики інституту державного службовця, спрямовану на вироблення навичок вміння володіти собою, оцінювати свої позитивні й негативні риси, постійно підвищувати свій розумовий, моральний, фізичний і практичний потенціал.

Беручи за основу наукові доробки українських вчених, ми розглядаємо самоменеджмент державного службовця як усвідомлене управління державним службовцем організацією та здійсненням професійної діяльності з метою підвищення її ефективності за рахунок оптимального використання робочого часу.

Більш широким, на нашу думку, є поняття «особистісне самоуправління» та «особистісне самоуправління державного службовця». Часто можна зустріти використання терміну «самоуправління» стосовно внутрішніх процесів управління особистістю власними настановами та поведінкою. Проте, оскільки самоуправлінням називають процеси, що відбуваються в соціальних системах (це ми розглядали вище), більш коректним, на нашу думку, є термін «особистісне самоуправління». Варто зазначити, що в наукових колах ще не вироблено єдиного підходу до визначення цього поняття. Так, В. Олійник під особистісним самоуправлінням розуміє самоналаштування, підвищення рівня та стабільності настрою особистості [5].

М. Сіцинська називає особистісним самоуправлінням свідомий вплив особистості на власні психічні стани, властивості, процеси, діяльність і поведінку з метою їх підтримання або зміни [7, с. 19].

За О. Тарасовою, особистісне самоуправління – це соціокультурна сфера людського буття, яка являє собою певну культуру самовизначення, ідентифікації, адаптації, самодіяльності та самореалізації людини [9].

С. Завєтний пропонує таке визначення: особистісне самоуправління – це управління, у якому суб'єктом і об'єктом управління одночасно виступає одна і та сама особистість, яка підтримує стабільність свого існування та вносить зміни в свою поведінку на основі порівняння свого реального й ідеального станів [2, с. 29].

Опираючись на дослідження цих науковців, особистісне самоуправління державного службовця ми розуміємо як усвідомлену зміну державним службовцем власної поведінки на основі порівняння реального й бажаного/ідеального станів. Зразковою поведінковою моделлю вважаємо відповідальне ставлення до самого себе та потреб держави, що реалізуються у виконанні службових повноважень державного службовця. Основна ідея самоуправління державного службовця полягає в усвідомленому управлінні своїм життям, зокрема професійним, максимальному використанні особистістю власних можливостей «самореформування» та переборенні зовнішніх обставин (попередження негативних наслідків обставин, зменшення їх впливів тощо). Усе це сприяє особистій реалізації, збереженню здоров'я як психічного, так і фізичного, попередженню професійного вигорання, допомагає захиститись від застосування маніпулятивних технологій тощо.

На відміну від інших видів управління в процесах самоменеджменту та особистісного самоуправління збігаються суб'єкті об'єкт управління: ними виступає державний службовець, який, усвідомивши необхідність коригування власної поведінки чи стану, здійснює вплив на свої почуття, емоції, настанови тощо. При чому у разі невдоволеності результатом таких дій державний службовець може повторювати цей процес поки не досягне бажаного результату або змінити методики впливу чи проблему, яку він хоче усунути. Таким чином, у процесах самоменеджменту й особистісного самоуправління виокремлюють декілька етапів.

Відповідно до теорії Л. Зайверта процес самоменеджменту представлений як свого роду коло правил, які наочно демонструють зв'язки між окремими функціями самоменеджменту: постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей); планування (розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності); прийняття рішень (стосовно майбутніх справ); реалізація та організація (складання розпорядку дня та організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань); контроль (самоконтроль та контроль підсумків (у разі необхідності – коригування цілей); інформація та комунікація (пошук та обмін інформацією, здійснення комунікативних зв'язків, необхідних на всіх етапах процесу самоменеджменту) [3, с. 5–6].

Процес самоуправління, на думку В. Олійник, передбачає визначення мети (цілі) управління; прийом та обробку інформації; прийняття рішення; реалізацію рішення; контроль виконання рішення [5].

О. Тарасова виокремлює такі фази: самоідентифікацію, самовизначення, адаптацію і самореалізацію. Вони супроводжуються специфічними формами особистісного самоуправління, що виробляються у процесі діяльності людини: самооцінкою, саморегуляцією, самоконтролем і самодіяльністю. Діалектичний взаємозв'язок цих конкретних форм прояву особистісного самоуправління з певними фазами розвитку особистості тісно пов'язаний з виробленням людиною прикладних, особистих, практичних способів самоуправління, у тому числі в галузі державного управління: плануванням, програмуванням, координуванням та кооперацією своєї діяльності з діями інших соціальних груп [9]. При чому дуже важливо, щоб співпраця з іншими соціальними групами базувалася не на зверхності чи нав'язуванні своєї волі, а саме на кооперації, що ґрунтується на співучасті, самопожертві, самотворчості.

Розглядаючи особистісне самоуправління як систему, С. Завєтний виокремлює такі її складники: самопізнання, самооцінка, самоочищення, самопрограмування, самоорганізація, результат і самоконтроль [2, с. 30].

Результати у самоменеджменті та особистісному самоуправлінні досягаються за допомогою певних методик і технік[1; 10].

Самоменеджмент	Особистісне самоуправління
Планування • метод «Альпи» • правило Парето • АВС-аналіз • Правило Ейзенхауера	Комунікація • метафора • рефреймінг
Організація часу • визначення та дослідження біоритмів • делегування	Успішне управління реальністю • TOTE • SCORE
Контроль та оцінка • метод «п'яти пальців» • хронометраж • метод маячків	Управління стресом • рапорт • калібрування • лінія часу • авторефреймінг • ресурсне якоріння • генератор нової поведінки

Як бачимо, методики та техніки, що їх радять застосовувати у самоменеджменті, так чи інакше спрямовані на формування навичок ефективного та раціонального використання часу. Особистісне самоуправління пропонує набір методик і технік, зокрема нейролінгвістичного програмування, які здатні допомогти державному службовцеві управляти своїм емоційним станом, діловою та особистою комунікацією.

Висновки

Усе зазначене дає змогу зробити висновок, що особистісне самоуправління є більш широким поняттям ніж самоменеджмент, який, на нашу думку, можна розглядати компонентом особистісного самоуправління. Завдяки технікам самоменеджменту державний службовець зможе оцінити свою діяльність з точки зору раціонального підходу до виконання кожного завдання, врахувавши при цьому його терміновість, важливість та складність, знайти можливості економії робочого часу шляхом оптимізації виконання завдань, а це в свою чергу дозволить організувати власну діяльність чи діяльність очолюваного структурного підрозділу або ж і всього органу державної влади максимально ефективно.

Самоуправління державного службовця, яке передбачає свідомий вплив на психічні процеси, виконувану діяльність, власну поведінку з метою підтримання необхідного характеру їх функціонування, є по суті процесом самовиховання, саморозвитку, духовного піднесення особистості службовця. Тому самоуправління може слугувати інтегральною технологічною системою розвитку професіоналізму державного службовця, способом оптимізації ефективності його професійної діяльності. Здатна до самоуправління особистість крім того стає більш цілісною та гармонійною, досягає внутрішньої стабільності та рівноваги. Усе це позитивно впливає на психологічний клімат у колективі, спільну колективну діяльність, орган державної влади в цілому. Таким чином, самоуправління персоналу органів державної влади опосередковано сприяє більш ефективному управлінню соціальними системами.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні можливостей застосування технік нейролінгвістичного програмування у процесі особистісного самоуправління та самоменеджменту державних службовців.

Література.

1. Бронікова С. А. Соціокумунікативний механізм державного управління : теорія і практика моделювання : монографія / С. А. Бронікова. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. – 346 с.

2. Заветный С. А. Личность и общество : проблемы и перспективы управления. Монография. – К. : Изд. ПАРАПАН, 2008. – 256 с.

3. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – К. : МАУП, 2002. – 360 с.

4. Новаченко Т. В. Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід : навч.-метод. матеріали / Т. В. Новаченко. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.

5. Олійник В. В. Особистість як самокерована система: психологічний аспект / В. В. Олійник // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України, 2013. – Вип. 1.

6. Парфенова З. А. Самоменеджмент персонала государственной службы как фактор развития конструктивных основ духовной жизни общества / автореф. дис. на соискание науч. степени к. социолог. н. : спец. 22.00.06 «Социология духовной жизни» / З. А. Парфенова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.rsl.ru/ru/record/01000214661 – Назва з екрану.

7. Сіцінська М. Підвищення ролі державного службовця в попередженні власного професійного «вигоряння» // Вісник державної служби України. – 2009. – № 1. – С. 18-22.

8. Словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://sum.in.ua/ – Назва з екрану.

9. Тарасова О. В. Личностное самоуправление : социально-философский аспект (на материале предпринимательской деятельности) : автореф. дис. на соискание науч. степени к. филос. н. : спец. 09.00.11 «Социальная философия» / О. В. Тарасова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/lichnostnoe-samoupravlenie-sotsialno-filosofskii-aspekt-na-materiale-predprinimatelskoi-deya#ixzz38llhIXMI – Назва з екрану.

10. Федорчак О. В.Самоменеджмент // Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін, В. М. Сороко [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетров. регіон. ін-т держ. упр. – К. : НАДУ ; Одеса : ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 397 – 399.

11. Шаров Ю. П., Кравцова Т. В. Менеджмент // Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 4 : Галузе-

ве управління / наук.-ред. кол. : М. М. Іжа, В. Г. Бодров [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. – К. : НАДУ ; Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – С. 387 – 390.

12. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А.Управління // Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. кол. : В. М. Князєв,І. В. Розпутенко [та ін.] . – К. : НАДУ, 2011. – С. 675 – 676.

13.MacmillanDictionary [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://www.macmillandictionary.com/ – Назва з екрану.

14. OxfordDictionaries. LanguageMatters. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://www.oxforddictionaries.com/ – Назва з екрану.

15.Self-ManagementInstitute [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://www.self-managementinstitute.org/– Назва з екрану.