

ЛУК'ЯНЧУК

Олена Михайлівна  
helen\_1983@list.ru

старший викладач кафедри менеджменту, Одеський національний політехнічний університет, Інститут бізнесу, економіки та інформаційних технологій

ЛУКІНА

Поліна Анатолівна  
lukina\_polina96@mail.ru

студент, Одеський національний політехнічний університет  
Інститут бізнесу, економіки та інформаційних технологій

КОБЕЛЯН

Юлія Сергіївна  
julikesea@mail.ru

студент, Одеський національний політехнічний університет  
Інститут бізнесу, економіки та інформаційних технологій

УДК 65.0

## ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ І ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### DESCRIPTION OF MODERN PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF UKRAINEAN MANAGEMENT

*Стаття присвячена дослідженню думок вітчизняних вчених і розкриває особливості стану та перспектив щодо розвитку та вдосконалення українського менеджменту. Аналізуються і пропонуються раціональні варіанти щодо можливостей України на світовому ринку управління.*

*Статья посвящена исследованию отечественных ученых и раскрывает особенности состояния и перспектив относительно развития и улучшения украинского менеджмента. Анализируются и предлагаются рациональные варианты относительно возможностей Украины на мировом рынке управления.*

*The article is dedicated to studying of local scientists and reveal features of the state and prospects regarding the development and improvement of Ukrainian management. The rational options on the possibilities of Ukraine on the world market management are analyzed and proposed.*

**Ключові слова:** менеджмент, організаційна культура, організаційні зміни, сучасний менеджмент, світовий ринок, методи та моделі менеджменту

**Ключевые слова:** менеджмент, организационная культура, организационные изменения, современный менеджмент, мировой рынок, методы и модели менеджмента

**Keywords:** management, organizational culture, organizational change, modern management, international market, methods and management models

## ВСТУП

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання управління підприємством. Відомо, що для ефективного управління організацією необхідно враховувати існуючі та можливі проблеми в менеджменті. Реальний стан українського менеджменту та його організаційної культури є недосконалим, про що свідчить низький рівень продуктивності та якості праці на більшості вітчизняних підприємств та їх низька конкурентоспроможність. Виникає необхідність осмислення існуючих проблем і формування більш адекватної сучасним умовам господарювання моделі вітчизняного менеджменту та його організаційної культури. Тому, дослідження в даному напрямку є досить актуальними [1].

Процеси глобалізації суспільного життя, що відображають постійно зростаючу взаємозалежність країн і регіонів, стають головним чинником, що визначає розвиток теорії та практики сучасного менеджменту в Україні. Українська економіка

терпить невдачі в проведенні економічних реформ пов'язаних з невизначеністю стратегії кардинальної перебудови суспільства (включаючи політичне, соціальне й моральне середовище), тому виникає об'єктивна необхідність у прийнятті правильних та перспективних стратегічних рішень щодо подальшого розвитку економіки країни. Щоб не допускати грубих помилок у діяльності підприємств надалі, їх керівникам необхідно навчитися знаходити оптимальні та правельні рішення щодо подальшого розвитку виробництва в умовах недостатньої стабільності й невизначеності соціально-економічного життя, яке характерне для сьогоденної України.

## МЕТА РОБОТИ

Метою статті є дослідження особливостей українського менеджменту та його організаційної культури управління, а також формування підходів щодо їх удосконалення.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою

роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти та Міжнародні стандарти аудиту.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення вимог Міжнародних стандартів менеджменту та законодавства.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Менеджмент відомий в нашій країні давно пронизуючи сукупністю принципів, методів, функцій і форм управління всю організацію (підприємство), торкаючись, при цьому, практично всіх сфер її діяльності. Однак ще десять років тому вітчизняні фахівці вважали, що його основними цілями є отримання високого прибутку і постійне випередження країн по продуктивності праці. В області осмислення проблем українського менеджменту та його організаційної культури достатньо продуктивно працюють такі вчені як Б.П. Будзан, Ф.І. Хміль, Г.В. Щокін, Г.А. Дмитренко, О.Є. Кузьмін, В.Г. Герасимчук, Г.О. Коваленко, Г.Л. Хаєт й інші.

Опубліковані праці відомих теоретиків і практиків сучасного менеджменту кожен раз змінюють відношення керуючих менеджерів до ведення управлінської діяльності змінюючи основні методики, функції, моделі. Змінюючи підходи до професійного управління підприємством керівники часто стикаються з низкою проблем, які не завжди можливо вирішити в сучасних умовах [2]. Для того, щоб визначити основні проблеми розглянемо хронологію виникнення за зміни менеджменту в сьогодні.

Сьогодні в Україні можна виділити щонайменше три напрями в управлінні [3]. Перший умовно називають менеджментом здорового глузду. Цей вид управління розвивається на багатьох приватизованих та новостворених підприємствах так званих нових українців. Нові власники не мали професійного управлінського досвіду. Первісне нагромадження капіталу не потребувало високого професіоналізму в керуванні бізнесом, достатньо було і менеджменту здорового глузду першопрохідців. У процесі інтеграції та концентрації капіталу проблеми управлінського професіоналізму загострились.

Другий підхід у керуванні – професійний ринковий менеджмент, представниками якого є західні фірми, що успішно працюють на українському ринку. Вони принесли з собою не тільки західну культуру, а й новітню технічну базу менеджменту, яка доволі міцно вкорінилась у ділових організаціях України.

Зрештою, третій підхід у менеджменті втілює переважна більшість керівників радянського зразка, які дотримуються методів та стилю керування адміністративно-командної системи. Насьогодні не використовується сучасного ведення бізнесу без використання досвід новітніх систем менеджменту [4].

Сильним поштовхом до розвитку управління виробництвом стала промислова революція XVIII століття, коли відбувався перехід до великих

підприємств. Замість ремісника, майстра-віртуоза, центральною фігурою став найманий робітник, який не мав певної кваліфікації.

Одним з головних джерел створення економічних понять стали А. Сміт та Д. Рікардо, які приділяла значну увагу питанням управління в нових умовах: фабричному розподілу праці, організації виробничого контролю та ін.

Значну роль у розвитку теорії управління став Роберт Оуен, який приділяв увагу людському фактору. Оуен використовував для підвищення продуктивності праці моральні стимули: бажання людини бути не гіршою за інших; реалізував на виробництві дух здорового змагання.

З розвитком капіталізму, удосконаленням технічних засобів, концентрацією виробництва значення поняття управління суттєво збільшується, а саме управління розділяється та спеціалізується.

Вже наприкінці минулого століття до управління підприємством ставляться як до науки і мистецтва, яким потрібно вчитися. До вирішення завдань управління виробництвом залучаються економіка, психологія, соціологія, математика. З'являються оригінальні праці з управління виробництвом [5].

Одним із перших, хто створив цілісну систему управління виробництвом, був американський інженер Фредерік Уінслоу Тейлор (1856-1915), який у своїй праці «Система Тейлора» заклав основи наукової організації праці, які вимагали нових обов'язків управляючих.

Суттєвий вклад у теорію і практику управління був зроблений інженером-механіком Гаррінгтоном Емерсоном (1853-1931), який розробив принципи підвищення продуктивності праці та систему організації управління на підприємстві. Анрі Файоль (1841-1925) головну увагу приділяв управлінню персоналом, насамперед адміністративним кадрам: розробці ряду принципів адміністративного управління будь-якої організації (ці принципи не втратили свого значення і нині) [6].

Становлення управління в Україні сягає часів Київської Русі. Для цього періоду характерним є не розвиток теорії, а використання окремих положень управління в практичній діяльності. Перші теоретичні розробки відносяться до XVIII-XIX ст.: А. Самборський (1732-1815), М. Ліванов (1751-1800), І. В. Вернадський (1821-1884), М. Х. Бунге (1823-1895), М. І. Туган-Барановський (1865-1919), Е. Хаусвальд (1868-1942), О.О. Богданов (1873-1928), О. А. Єрманський (1866-1941), А. К. Гастев (1882-1941), Е. Ф. Розмирович (1886-1953), П. М. Кержинцев (1881-1940), Ф. Р. Дунаєвський (1887-1960).

Характерними сферами досліджень у вітчизняному менеджменті для цієї групи вчених були: пошук законів, принципів організаційних систем; методів і принципів управління; добору, підготовки і перепідготовки кадрів; ролі й стилю роботи керівника.

Біля витоків української управлінської науки стоїть всебітньо відомий економіст М. Туган-Барановський. Його наукові дослідження можна об'єднати у декілька таких напрямів: праці, пов'язані з синтезом теорій граничної цінності з трудовою

теорією вартості; дослідження економічних криз і розробка теорії економічної кон'юнктури; теорія розподілу; теорія кооперації; кон'юнктурна теорія грошей і грошового обігу. Він виділив головну проблему керування кооперацією, а також проблема управління обігом коштів, планового управління економікою [7].

Б.П. Будзан виділяє певні негативні сторони менеджменту в Україні, а саме: висока потреба в менеджерах; нехтування довгостроковим плануванням управління; невміння імпортувати нові технологічні прийоми; брак "клем" для підключення інтелектуального потенціалу; не досить високий професійний рівень директорів підприємств; низька корпоративна культура.

Г.В. Щокін наводить основні недоліки, що властиві організаційним структурам вітчизняних підприємств: непомірна централізація управління, небажання делегувати повноваження; відсутність уваги до аналізу ринку; недостатній зв'язок відділів збуту й технічного розвитку; відсутність чіткого розподілу функцій та повноважень між підрозділами організаційної структури; низька ефективність техніко-економічного планування; слабка мотивація працівників [8].

Є. Слуцький виявив проблеми будування формально-праксеологічних засад економіки (взаємозв'язки, форми та інші прояви господарських об'єктів).

Ф. Дунаєвський виявив проблеми проміжної ланки керування, який пропонував вирішити шляхом прискіпливого добору персоналу та розширення меж "адміністративної ємності" за допомогою техніки.

Е. Хаусвальд подав організацію як систему, побудовану на функціональному поділі праці, котра координується і контролюється дирекцією підприємства. О.А. Єрманський сформулював передумови науки про організацію праці й управління. Він обґрунтував "закон організаційної суми", що став відомим як ефект синергізму в теорії системного підходу. О.О. Богданов - вчення про структурну стійкість систем, їх рівні й організаційні механізми формування, про наявність біорегуляторів у системі, які є аналогами сучасного "зворотного зв'язку". А.К. Гастев обґрунтував необхідність управління там, де починається праця окремої людини. П.М. Кержинцев розробив теорію організаційної діяльності, у якій виділив три об'єкти - працю, виробництво й управління. Він є основоположником наукової організації праці та дійшов висновку, що в різних сферах діяльності є спільні риси, за якими можна сформулювати загальні принципи управління. Він довів наявність загальних і конкретних принципів менеджменту.

До безсумнівних заслуг цих учених належить обґрунтування комплексного підходу до управління організаціями і системного характеру науки управління.

Однак усі ці дослідження не привели до створення якоїсь значущої основи науки управління, так як практика управління не цікавилася теоретичними

розробками через домінування в країні адміністративної форми управління [8].

Підсумовуючи вище викладене виділемо п'ять основних періодів формування науки управління:

1. 1917-1921 рр. - формування основ управління соціалістичною економікою. Цей період характеризується обґрунтуванням основних принципів і форм залучення робітників до управління, створенням нової системи відносин. Одержав обґрунтування фундаментальний принцип демократичного централізму в управлінні, а також використання принципу ієрархічності.

2. 1921-1928 рр. - становлення системи управління соціалістичною промисловістю. Цей період характерний тим, що була розроблена концепція планування, використана згодом іншими країнами з ринковою економікою. Особлива увага була приділена розробленню принципів добору кадрів, принципу єдиноначальності на промислових підприємствах. Визначаються основні напрями в розвитку спеціалізації і функціонального розподілу праці.

3. 1929-1945 рр. - удосконалення системи управління. У третьому періоді робота з розвитку теорії управління починає зосереджуватися переважно на розв'язанні організаційно-технічних і частково соціальних проблем. Одержаларозвиток раціоналізація форм вертикального розподілу праці в управлінні, яка знайшла своє використання у наданні повноважень нижчим ланкам. Надано значні права партійним організаціям із контролю над діяльністю керівників підприємств.

4. 1946-1965 рр. - пошук нових форм управління. Це специфічний період, пов'язаний із відновленням економіки країни. Безліч робіт було присвячено обґрунтуванню форм поєднання галузевого і територіального управління. Розробляються методи реалізації окремих функцій управління. З'являються перші роботи з використання економіко-математичних методів, кібернетики, психології і соціології в управлінні підприємствами.

5. 1965-1975 рр. - комплексний підхід до вдосконалення систем управління. Проблеми вдосконалення системи управління набули масштабу державної програми. Почали формуватися серйозні напрями щодо розробки теоретичних і прикладних проблем управління, які охопили широке коло проблем, що стосуються розробки методології реалізації загальних функцій управління, організації роботи апарату управління (організація праці керівника, розподіл повноважень на основі принципу централізації), проектування організаційних структур управління тощо. У цих дослідженнях істотно розвинулися результати, досягнуті в кібернетичі, системних дослідженнях, узагальнених нормативних підходів.

З'являється безліч публікацій щодо використання системного підходу в управлінні, особливо при розробленні автоматизованих систем управління. Був покладений початок розробки теорії організацій і загальної теорії систем такими науковцями як В. Афанасьєв, О. Дейнеко, В. Глушков, Д. Гвішиані,

В. Голиков, А. Берг, О. Козлова, Г. Попов, Ю. Черняк, Б. Мільнер, Н. Чумаченко та ін.

З вище викладеного зрозуміло, що аналізуючи досвід американських шкіл, комплексніше й цілеспрямованіше наша країна розвивала власну модель менеджменту. Практичне застосування її розробок стримувалося відсутністю потреби виробників у використанні необхідних ричагів впливу через нерозвиненість ринкового середовища в економіці країни.

Процес реформування національної економіки України зазнає, хоч і повільно, кардинальних об'єктивно необхідних змін. Від колишньої адміністративно-командної системи Україна успадкувала монополію державної власності, а з нею і недосконалу багатогалузеву структуру господарювання. Особливо відстає розвиток інституційного середовища, орієнтованого на ринок, а низька якість та ненадійність уже створених інституцій гальмує економічне зростання. У жодній зі сфер економічної діяльності немає завершеного системного законодавчого забезпечення постійні зміни якого підривають ділову активність та заважають розвиватися підприємництву.

За роки реформ в Україні не вдалося створити дієздатної системи державного керування ринковими перетвореннями. Роль урядових структур в економічному житті і країни є все ще значною. Ринкова економіка складається з трьох головних елементів: підприємств, ринків та інституцій, що дають змогу ринкам ефективно функціонувати. Державне необгрунтоване втручання у ці сфери створює серйозні перешкоди для розвитку сприятливого бізнесового клімату.

Надмірна роль уряду супроводжується утриманням великого бюрократичного державного апарату, який доволі часто втручається в економічне життя, використовуючи стиль керівництва, методи та традиції, успадковані від адміністративної системи. В результаті чого утворилася глибока суперечність між ринковими відносинами і системою керування, яка є найсерйознішим гальмом соціально-економічного прогресу.

Недоліки у проведенні економічних реформ в країні є головними чинниками нестійкості стабілізаційних процесів та формування самодостатніх механізмів економічного саморозвитку і зростання.

Сучасна школа менеджменту на сьогодні будується на принципах поєднання соціального управління з рішенням конкретних завдань, що виникають як на мікро-, так і на макрорівні країни. На сучасному етапі відбувається адаптація вітчизняної теорії й практики управління до становлення механізму змішаної економіки України, а також інтеграції із закордонним менеджментом. У цей час ще не сформульована проблематика інтегрованої теорії сучасного менеджменту, тому для проведення корінної перебудови системи управління потрібні не просто виконавці, а добровільні й свідомі однодумці. Найважливішим напрямком розвитку в Україні, що дозволяє різко підвищити продуктивність праці, є інноваційні процеси, що ґрунтуються на сучасній

науково-технічній політиці відновлення виробництва

"Український соціалістичний менеджмент", який діяв протягом більш як півстоліття в нашій економіці, був невід'ємною частиною теорії і практики управління, який повністю ґрунтувався на методах і постулатах, серед яких передусім слід назвати: віра в абсолютну керованість; спонтанна нормотворчість; патерналізм; відомчість; імітація роботи; тіньове управління; довічне наймання номенклатури; ризикофобія. Таким є "букет" традиційних характеристик управління в Україні недалекого минулого. Єдиною позитивною рисою тодішнього "менеджменту", з багатьма застереженнями, можна вважати плановість, яка давала змогу мобілізувати ресурси для централізованого маневру [9].

За останні кілька років обличчя моделі українського менеджменту та української влади дещо змінилося. Наприклад, якщо раніше керівники діяли за принципом «виробництво - передусім», то нині вони дедалі більшу увагу приділяють збуту, хоч ця галузь і досі залишається слабкою в українському управлінні.

Проте загалом у постсоціалістичні часи модернізація принципів управління в Україні досягла незначних успіхів. Навпаки, деякі згадувані вище негативні сторони українського управління були навіть гіперболізовані і з'явилися нові проблеми українського менеджменту.

Водночас слід зазначити, що інтелектуальна еліта України сьогодні не має необхідної мотивації застосування наявних знань і професійних навичок у своїй державі, а відтак прагне реалізувати їх за кордоном.

В Україні, на жаль, існує слабка підготовленість керівників до управління галузями і підприємствами в умовах зміни організаційних форм і трансформації власності. Тим часом, у процесах роздержавлення, приватизації, реструктуризації, корпоратизації і акціонування підприємств перед вищим управлінським персоналом постає коло принципово нових завдань, що стосуються як проблем і методів управління, так і відповідальності перед окремими соціальними групами і суспільством загалом.

Український бізнес до тепер у багатьох випадках, як ми вже відзначали, управляється стихійно і хаотично. Ще більша безсистемність та дублювання функцій спостерігається в державному врядуванні. Вже ніхто не заперечує нагальність і необхідність проведення адміністративної реформи в Україні. Але, по-перше, її не можна зводити до кількісних параметрів, а по-друге, адміністративній реформі має передувати політична. Нерозвинутість і деформації структури вищого управління стали головними чинниками тривалої трансформаційної кризи, що призвела до різкого погіршення економічної безпеки держави.

Жорсткий прагматизм руйнаторів, дилетантів-аматорів та імітаторів відштовхує нарівні рефлексу прозорі схеми менеджменту, здатні забезпечувати конструктивний розвиток України на основі позитивної системи сприйняття світу й управління. Проблема уряду та партій виявляється у слабкій

підготовці керівних кадрів державного управління в цілому.

Важкою сучасної моделі менеджменту в українському бізнесі є брак корпоративної культури. Недоліком сучасної української культури менеджменту є те, що керівник переважно на

інтуїтивному рівні усвідомлює, що добре, а що погано. При цьому він ще не завжди може сформулювати свої уявлення у вигляді кодексу.

На сучасних українських підприємствах дедалі більше загострюються і диференціюються за великим числом ознак конфлікту:

Конфлікти	Особливість	Умова усунення
між діловими культурами України і Заходу	відмінність в семантиці ділової термінології і ділової мови, неволодіння бізнесовою мовою	свідома толерантність та рух до взаємопорозуміння
між підприємцями й інвесторами	неоднакова участі в управлінні і капіталі організацій ухвалення рішення тільки в особистих інтересах	спонукання діяльності кожного до орієнтації на такі чинники: порівняно велика частка у власності; залежність винагороди від прибутків; загроза поглинання компанії іншою фірмою; конкуренція на ринку праці осіб, що претендують на адміністративні посади в компанії
між власниками, директорами і найманими працівниками		
між директорами і фінансовими структурами		
між управлінцями й особами, що не беруть участі в менеджменті		
між акціонерами і найманими менеджерами та фахівцями		

Серед основних та найбільш вагомих впроблем українського менеджменту є: якість управлінських кадрів; корумпованість сучасної економіки України; надлишкова численність державних керівників, що безупинно зростає при постійному скороченні апарату управління; відсутність взаєморозуміння серед членів управлінської команди; планування менеджменту країни та короткий термін та незапланованість майбутніх управлінських дій керівників; власне збагачення керівних органів; жорстка та недоброчесна конкуренція; незмога задовольняти потреби споживачів за рахунок недостатньої клієнтоорієнтованості; нарцисизм або зосередженість на власній величч керівних органів управління; небажання змінюватись та вдосконалюватись; невміння виділяти важливі та головні проблеми зі своєчасним прийняттям необхідних рішень тощо.

Перераховані проблеми стали для України дуже гострими через нестачу високопрофесійних, а водночас патріотично налаштованих кадрів, що заважає українському менеджменту зробити суттєвий крок уперед. Щоб вирішити хоча б частину проблем необхідно керівникам та адміністративному державному апарату опанувати сучасні методи менеджменту, сприймати державні цінності, правила, етичні норми, чинні у цивілізованому світі, зберігаючи та використовуючи при цьому національні та моральні надбання, отримані через релігію та історичну культуру. Позитивно вплинути на швидкий розвиток управління та подолання неблагополучної економічної ситуації в Україні можливо лише за безкомпромісної відмови керівників від старих звичок і умовностей шляхом запровадження нової техніки і методів у сучасний менеджмент управління.

Нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління, тому особливе значення для економічного розвитку країни має огляд докорінних змін, які відбуваються у сфері управління, оскільки триває зміна соціально-економічної системи та постає

необхідність рішуче ламати стереотипи мислення, які склалися протягом тривалого часу.

Ринкова економіка вимагає адекватної їй системи управління, що повинна перетерпіти радикальні перетворення разом з усім суспільством. В умовах розвитку ринкових відносин найважливішим фактором успіху стає безперервне вдосконалювання теорії й практики управління. Саме тому, проблеми розвитку менеджменту в Україні при високих темпах розвитку економіки цілком можливо розв'язати у досить короткий термін.

### **ВИСНОВКИ**

Сучасний менеджмент на сьогоднішній момент супроводжується рядом важливих нових функцій, які багато в чому відрізняються, а в деякому своєму прояві доповнюють функції традиційного менеджменту. Відсутність якого є чи не найсерйознішим ступором соціально-економічного прогресу країни. Підбір керівників та їхнє навчання методів формування ринкової цілісної системи керування організацією повинні стати одним з пріоритетних напрямів державної політики. Потрібно з менеджменту здорового глузду, західного менеджменту та менеджменту командно-адміністративної системи створити прагматичну українську модель менеджменту.

Дослідження тенденцій світового менеджменту та особливостей становлення соціально-економічного менеджменту в Україні дають змогу намітити орієнтири формування системи менеджменту в нашій державі на майбутнє. Досягнення світового менеджменту потрібно адаптувати до українського «грунту» з урахуванням ментальності типового українського керівника, спеціаліста, робітника. Адже центральна фігура системи керування виробництвом – людська особистість, яка одночасно є об'єктом керування (виконавцем) і суб'єктом керування (керівником).

Формування дієвої моделі менеджменту неможливе без реалізації стратегії розвитку персоналу: старанний підбір кадрів, високий та

однорідний рівень їх кваліфікації, висока моральність кадрів. Державна кадрова політика повинна передбачити створення системи пошуку молодих осіб, яким притаманні вроджені риси лідера та організатора. Шляхи можуть бути різними: від організації окремих груп або класів у школах до формування спеціалізованих шкіл або ліцеїв.

Створення відповідних факультетів з менеджерської підготовки у провідних навчальних закладах, регіональних центрів перепідготовки теперішніх керівників та підготовки резерву завершить формування цілісної системи підготовки керівників-менеджерів в Україні. Нова плеяда менеджерів, сформована за генетичними здібностями та знанням стратегічного і тактичного менеджменту, створюватиме прагматичну сучасну українську модель якісного менеджменту.

#### Список використаних джерел

1. Матеріали XIV науково-практичної міжвузівської конференції студентів та аспірантів "Дні Науки ФСП" «Молодь в освіті та науці як умова відродження українського суспільства» (До 20-річчя незалежності Української держави)» (2011 р. м. Київ) / Укладачі: Б.В. Новіков, І.І. Федорова, В.Ю. Пряміцин, К.О. Стецюра/ - К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2011. – 318 с.
2. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В.Г. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.
3. Оспіщев В.І., Костенко О.І., Пруненко Д.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2006. - 351 с.
4. Булович Т.В. Характеристика інструментів антикризового управління / Т.В. Булович / Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. - 2010. - Т3. - №4. - с.259-263
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 с.
6. Fayol, Henri. Administration industrielle et générale / Paris. – Dunod et Pinat. – 1917. – p. 11
7. Золотих І.Б. Історія економічних вчень. : навч. посіб. / І.Б. Золотих — К.: Центр учбової літератури, 2013. — 186 с.
8. Алієв Г, Миронов Ю. Перспективи розвитку менеджменту в Україні.Електронний ресурс. Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/03/aliev.html>
9. Щєбליкіна І.О. Основи менеджменту [Текст]: навч. посіб. з дисципліни / І.О. Щєбליкіна, Д.В. Грибова; Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького. - Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськ. друк., 2015. - 479 с.
10. Subchinskaya O.M. Formation of strategic objectives and priorities of regional resource policy of the country and its regions /O.M. Subchynska, J.A. Rudneva//ECONOMICS: time realities. - Odessa: ONPU, 2015. - p.31-39
11. Subchinskaya H.M. The strategy of using human potential in the country's economy / Subchinskaya H.M, Nazarova VV, Postovaya // ISPC Industry & Technology Europe. - Lyon, France, 2015. – Т.5. - №25. - с. 119-122
12. Субчинская Е.М. Региональная экономика как неотъемлемая доминанта национальной экономики страны/ Е.М. Субчинская // Журнал «Новая экономика». Спецвыпуск. – Минск, 2014 (10). – с. 296-299.