

УДК 342.95

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.26>

ОКРЕМІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваша О.С.,*студент 2 курсу Інституту права
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка
ORCID: 0009-0001-5882-9677*

Кваша О.С. Окремі теоретичні засади управлінської діяльності

На основі семантичного аналізу термінів обґрунтовано положення, що поняття «стиль управління» та «стиль керівництва» можна вважати синонімічними словосполученнями, однак не тотожними. Поняття «організовувати» змістовно є ширшим, ніж поняття «керувати», включає в себе різноманітні напрями діяльності. Стиль управління притаманний кожній організації, бо без конкретного стилю керівництва ефективна діяльність не можлива. Коли організація має ефективний стиль управління, то успішність діяльності є високою. Стиль управління можна розглядати як комплексну манеру керівника взаємодіяти з підлеглими, а також вирішувати інші організаційні завдання з метою ефективної діяльності організації та раціонального досягнення цілей такої діяльності. Поняття «стиль керівництва» виявляється в управлінській діяльності керівника під час встановлення відносин з підлеглими, тоді як «стиль управління» – широке поняття, яке охоплює розв’язання різноманітних організаційно-управлінських завдань. Керівник – це формально закріплене лідерство особи у колективі. Водночас не кожен керівник організації є лідером колективу. Керівник, менеджер, управлінець повинні бути лідерами. Лідер – це той, хто може взяти на себе виконання функцій керівника організації відповідальність у критичній ситуації. Отже, лідер спонтанно займає лідерську позицію, а також є найбільш впливовою особою в організації. Феномен лідерства як багатокомпонентне та комплексне поняття є предметом дослідження таких галузей, як управління та менеджмент, юриспруденція та соціальна психологія. Лідерство може бути розглянуте як ширший концепт, який охоплює як керівництво, так і менеджмент. Поняття керівника, менеджера і лідера в контексті організаційного управління мають свої особливості та відмінності, але їх розуміння є важливим для успішного функціонування будь-якої організації. Керівник керує на основі делегованих повноважень, лідер має здібності та здатність мобілізувати колектив, а менеджер впроваджує ефективні умови господарювання.

Ключові слова: стилі управління, стиль керівництва, керівник, лідер, правові засади, вплив, воєний стан, менеджмент.

Kvasha O.S. Separate theoretical principles of managerial activity.

Based on the semantic analysis of the terms, the proposition that the concepts of “management style” and “leadership style” can be considered synonymous, but not identical, is justified. The concept of “organizing” is meaningfully broader than the concept of “managing”, it includes various areas of activity. The management style is inherent in every organization, because effective activity is impossible without a specific management style. When the organization has an effective management style, the success rate is high. The management style can be considered as a complex manner of a manager interacting with subordinates, as well as solving other organizational tasks for the purpose of effective organization activity and rational achievement of the goals of such activity. The concept of “leadership style” is manifested in the manager’s managerial activities when establishing relations with subordinates, while “management style” is a broad concept that covers the solution of various organizational and management tasks. A manager is a formally established leadership of a person in a team. At the same time, not every head of the organization is a team leader. The head, manager, manager must be leaders. A leader is someone who can assume the responsibility of the head of the organization in a critical situation. Therefore, the leader spontaneously takes a leadership position and is also the most influential person in the organization. The phenomenon of leadership as a multi-component and complex concept is the subject of research in such fields as administration and management, jurisprudence

and social psychology. Leadership can be viewed as a broader concept that encompasses both leadership and management.

The concepts of head, manager and leader in the context of organizational management have their own characteristics and differences, but their understanding is important for the successful functioning of any organization. The manager manages on the basis of delegated powers, the leader has the skills and ability to mobilize the team, and the manager implements effective management conditions.

Key words: management styles, leadership style, manager, leader, legal principles, influence, martial law, management.

Постановка проблеми. Україна сьогодні перебуває в надзвичайно складних умовах. Десять років триває російсько-українська війна, яка 24 лютого 2022 року переросла у повномасштабне вторгнення. Усі сфері діяльності нашої держави вимушені перебудовуватися «на воєнні рейки». Управління традиційно визначається як певний цілеспрямований вплив, який необхідний для узгодженої, ефективної спільної діяльності осіб. Загалом управління – надзвичайно важливе і водночас складне соціально-правове явище. Прогрес будь-якого суспільства в цілому, а також усіх його сфер окремо, залежить від якості та належного застосування відповідних законів, постанов та інших нормативно-правових актів. Процес впливу на суспільство є предметом вивчення як науки адміністративного права, так і управління. Процеси розвитку суспільства та його складових не можливі без здійснення соціального управління.

Безумовно, що в екстремальних умовах, в яких перебуває Україна, особлива відповідальність лежить на керівниках усіх рівнів. Постала проблема трансформації традиційних в умовах мирного часу стилів управління. Звісно, традиційні класифікації стилів управління, їх переваги та недоліки, особливості використання не втратили свого значення і сьогодні. Однак вивчення та аналіз наукових позицій представників вітчизняної юридичної науки, а також кращих зарубіжних практик вказує на потребу удосконалення стилів управління в сучасних умовах.

Стан опрацювання цієї проблематики. Висвітлення проблема стилів управління так чи інакше знайшла в працях таких учених, як Авер'янов В.Б., Андрійко О.Ф., Ануфрієв М.І., Битяк Ю.П., Бандурка О.М., Бандурка О.О., Беспалова О.І., Комзюк А.Т., Калюжний Р.А., Сіренко В.Ф., Соколов В.О., Петков В.П., Плішкін В.М., Цветков В.В. та інших.

Метою статті є обґрунтування окремих теоретичних засад управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [15]. Звичайно, в таких екстремальних умовах з'являються певні виклики та проблеми, які потребують зміни стилю управління керівниками і пошуку нових методів ефективного управління.

Управлінські відносини – це взаємодія людей під час здійснення функцій управління. В Юридичній енциклопедії зазначено, що управління – функція організованих систем (соціальних, біологічних, технічних), що забезпечує збереження їх структури і впорядкування відповідно до закономірностей функціонування. Однак важливим для нашого дослідження є подальша теза з цього джерела: соціальне управління відрізняється від інших видів управління (технічного і біологічного) тим, що здійснюється через *вплив на свідомість і волю*, а отже, на інтереси людини щодо досягнення поставлених цілей (курсів мій. – О. К.) [20, с. 218]. Такі категорії як свідомість і воля характеризують саме людину, особу, особистість. Суспільство ж як величина колективна складається з окремих осіб. Водночас основною спонукальною причиною входження в колектив є неможливість індивідів поодиноці задовольнити свої потреби, тому найважливішою системоутворюючою причиною формування колективу виступає єдність мети як кумулятивна потреба, навколо якої і відбувається об'єднання людей [2, с. 218].

Розгляд особливостей понятійно-категоріального апарату теорії управління слід розпочати з вивчення категорій «управління», «стиль», «керівництво», «ефективність діяльності», «організація» тощо.

Насамперед звернемося до тлумачення термінів «управління» та «стиль», які є ключовими для цього наукового дослідження. Один із тлумачних словників української мови визначає «стиль» як «сукупність прийомів, характерних рис якої-небудь діяльності, поведінки, методу роботи», тоді як «управляти» є багатозначним терміном – «спрямовувати діяльність, роботу, бути на чолі чогось; керувати» [12, с. 624].

Засадниче розуміння терміну «стиль» (*лат. stilus, грец. stylos*) вказує на інструмент для письма, а згодом вживалося для опису індивідуального почерку. З цього можна зробити висновок, що стиль керівництва є аналогічним до поняття особистого (індивідуального) почерку керівника. Розуміння стилю історично змінювалося під впливом панівних ідей тієї чи іншої епохи і філософських парадигм. Подальші дослідження цієї проблеми зумовили диференціацію поняття індивідуального стилю на два самостійні поняття: «стиль» як індивідуально-своєрідна психологічна система окремої людини та «стиль» як сукупність визначальних ознак її діяльності, загальних та індивідуальних способів роботи, що надають можливість максимально використовувати цінні якості людини та компенсувати її недоліки [14, с. 89].

Соціальне управління відбувається в суспільстві, тобто це є управління в соціальних системах. На відміну від управління в технічних системах (нежива природа, технічне управління), управління в біологічних системах (жива природа, біологічне управління), соціальне управління – це управління людськими спільнотами та індивідами [1, с. 36].

Щодо питання співвідношення понять «управління» та «керівництво» відповідь можна знайти за допомогою семантичного аналізу. «Керувати» означає: спрямовувати діяльність кого-, що-небудь; бути на чолі когось, чогось; давати вказівки; розпоряджатися, старшувати, верховодити, правувати ... [10, с. 828]. Оскільки вище ми з'ясували, що управляти означає в тому числі «керувати», то вважаємо доцільним поняття «стиль управління» та «стиль керівництва» вважати синонімічними. Як зазначає В.І. Хомяков, керівництво – це функція управління, що передбачає використання комунікацій та особистого впливу з метою орієнтації дій підлеглих на реалізацію планів організації (підприємства) [18, с. 159]. Тобто стиль управління притаманний кожній організації, бо без конкретного стилю керівництва не буде ефективної діяльності підприємства.

Поняття «організовувати» змістовно є ширшим, ніж поняття «керувати» й охоплює різноманітні напрями діяльності. У словнику поняття «організовувати» в перших трьох значеннях, зазвичай, передбачає діяльність, яка починається «з нуля», це – діяльність на утворення того, чого до початку цієї діяльності не існувало. Тоді як поняття «керувати» передбачає діяльність, спрямовану на те, щоб забезпечити функціонування того, що вже було утворено раніше, існувало. Відповідно можна зробити висновок, що поняття організації є ширшим, ніж поняття керівництва. Організація будь-чого вимагає застосування набагато більшої кількості зусиль, умінь, навичок, здібностей, ніж керівництво вже організованим.

Також організація – це не просто процес створення будь-чого, оскільки існує інше значення цього терміну: двоє або більше людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення загальної мети [8, с. 89]. Щоб організатору ефективно досягнути поставленої мети, потрібно мати визначений стиль управління.

Ефективний стиль управління вважається одним із ключових показників успішності підприємства. Тому правильно обраний та ефективно використовуваний стиль управління допомагає максимально реалізувати потенціал всіх співробітників, сприяючи розвитку їхніх творчих здібностей та талантів. На думку В.Г. Онокало, «ефективність діяльності підприємств – це результат взаємодії елементів виробничого процесу (робочої сили, предметів праці і засобів праці), система показників ефективності складається з показників ефективності використання праці, основних фондів, матеріальних ресурсів» [13, с. 642]. Економічна енциклопедія визначає «економічну ефективність» як відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання [5]. Дослідники класичної школи економіки Кемпбелл Р. Макконелл, Стенлі Л. Брю та інші представляють економічну ефективність як «...отримання максимальної віддачі з використанням наявних виробничих ресурсів» [21, с. 457]. На нашу думку, коли організація має ефективний стиль управління, то успішність діяльності підприємства є високою.

На думку вчених, «родовою ознакою ефективності (продуктивності) може бути необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства (організації) з найменшими витратами суспільної праці або часу» [4, с. 449].

Отже, на основі вищенаведених позицій вчених, можна обґрунтувати необхідність ширшого розуміння поняття «стиль управління». На думку В.В. Стадника, стиль управління – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації [17, с. 256]. Стиль керівництва – це прояв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими.

ми, способах розв'язання виробничих та інших проблем [6, с. 358]. Отже, щодо запропонованого вище розуміння понять «стиль керівництва» і «стиль управління» як синонімічних можемо констатувати, що повністю ототожнювати ці поняття не слід. Поняття «стиль керівництва» є вужчим і виявляється в управлінській діяльності керівника під час налагодження стосунків із підлеглими [16, с. 391]. Поняття «стиль управління» є більш ґрунтовним і зумовлене розв'язанням широкого спектру організаційно-управлінських проблем.

Отже, на підставі здійснених узагальнень можна зробити висновок, що стиль управління слід розглядати як комплексну манеру керівника взаємодіяти з підлеглими, а також вирішувати інші організаційні завдання з метою ефективної діяльності організації та раціонального досягнення цілей такої діяльності. Поняття «стиль керівництва» виявляється в управлінській діяльності керівника під час встановлення відносин з підлеглими, тоді як «стиль управління» – широке поняття, яке охоплює розв'язання різноманітних організаційно-управлінських завдань. Тому поняття «стиль управління» вважаємо універсальним, таким, що певним чином охоплює «стиль керівництва».

У сучасному світі поняття керівника, менеджера та лідера є ключовими в контексті діяльності організацій та управління їх колективами. У контексті ефективного функціонування будь-якої організації, незалежно від її типу та масштабу, важливим є з'ясування сутності та відмінностей цих понять. Здебільшого тільки керівник може вибирати стиль управління організацією. Стиль управління залежить від обсягу делегування повноважень, від форм влади, що переважно застосовує керівник, від того, про що він дбає насамперед — про налагодження стосунків у колективі чи про виробничі завдання [3, с. 28]. На думку В.І Кіяшко, керівник – це особа, яка очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, які у ньому працюють [7, с. 222]. Український тлумачний словник визначає слово «керівник» як той, хто керує ким-, чим-небудь [10, с. 827]. Слово «менеджер», яке походить від англійського слова «manage», означає управляти, керувати, тобто можна констатувати, що слова «керівник» та «менеджер» є синонімами. Л.В. Ліштаба пропонує таке визначення поняття «менеджер» — це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку. Менеджер — найманий професійний керівник, що не є власником фірми (управлінець, директор, завідувач, адміністратор) [9, с. 77].

Отже, слід констатувати, що не існує уніфікованого наукового розуміння поняття керівника. Також слід констатувати відсутність його офіційного визначення у чинному трудовому законодавстві України чи інших нормативно-правових актах України.

Слід звернутись і до тлумачення поняття «лідер». Термін «лідер (leader) походить від англійського lead – вести. Одним із значень цього слова є таке: керівник, провідник, проводир, вагажок [11, с. 87].

У вітчизняній науці доволі часто використовується визначення, запропоноване у соціальній психології: «*Лідер* – це член групи, який спонтанно висувається на роль неформального *керівника* в умовах певної, специфічної і, як правило, досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацію спільної, колективної діяльності людей для найбільш швидкого й успішного досягнення загальної мети» [19, с. 55]. Отже, керівник – це формально закріплене лідерство особи в колективі. Водночас не кожен керівник організації є лідером колективу. На нашу думку, в ідеалі кожен керівник, менеджер, управлінець повинен бути лідером. Водночас в реальному житті такий ідеал є важкодосяжним. Лідер – це той член організації, який може взяти на себе виконання функцій керівника у критичній ситуації, усвідомлюючи міру відповідальності за прийняті рішення.

Однозначного визначення поняття «лідерство» немає, тому кожен дослідник дає власне визначення. Феномен лідерства як багатокомпонентне, багатогранне та комплексне поняття є предметом дослідження управління та менеджменту, юриспруденції та соціальної психології.

Отже, лідер спонтанно займає лідерську позицію, а також є найбільш впливовою особою в організації. Тобто лідерство може проявлятися як у діях вищого керівництва організації, так і серед рядових працівників, які мають здібності мобілізувати інших осіб для досягнення спільної мети.

Поняття «лідер» зазвичай є більш широким, адже охоплює не лише функції керівника або менеджера, а й включає аспекти мотивації, впливу, відносин із командою тощо. Поняття «керівник» і «менеджер» частіше використовуються для опису конкретних ролей в організації. Керівник зазвичай визначає стратегічні цілі та спрямовує зусилля команди на їх досягнення, тоді як менеджер здійснює конкретні операційні функції для досягнення цих цілей. Отже, лідерство може бути розглянуте як ширший концепт, який охоплює як керівництво, так і менеджмент.

Практика підтверджує, що справжнім керівником вважається не той, хто має офіційні повноваження, а той, чие лідерство визнають підлеглі. Для цього менеджерів необхідні спеціальні особистісні та професійні якості, які б дозволяли йому здобути авторитет серед колег та оптимізувати управління установою, закладом або підприємством. Це детермінує перетворення колективу на продуктивну й творчу співпрацю, спрямовану на вирішення професійних завдань з урахуванням індивідуальних потреб кожного співробітника.

Одним із ключових критеріїв розмежування між менеджером і лідером є джерело влади. В ідеалі особа на посаді керівника об'єднує якості і лідера, і менеджера. Така «ідеальна» особа має надпотужний арсенал інструментів і можливостей впливу, гнучкі підходи до управління, вдало застосовує індивідуальний підхід до кожного члена колективу.

Як керівник, що обіймає важливу посаду, так і лідер чи менеджер повинні мати широкий спектр методів управління персоналом і вміння використовувати найбільш ефективні засоби в кожній ситуації. Оптимальним є одночасне застосування якостей лідера і менеджера в одній особі, яка вміло поєднує в собі лідерство і управлінські навички. Важливо зазначити, що лідерство не може повністю замінити собою управління, а лише доповнює його, особливо коли стандартні методи менеджменту не здатні вирішити важливі завдання та досягти поставлених цілей. Ефективне керівництво базується на довірі, що виступає як ключовий елемент в організаційній культурі та має великий вплив на її функціонування.

Відмінність між лідером і керівником виникає з їхніх різних функціональних обов'язків та підходів до управління. Керівник здійснює управління, приймаючи рішення та контролюючи їх виконання. У той час як лідер надає можливість кожному співробітнику висловити своє бачення вирішення проблеми, зосереджуючись на узгодженні протилежних інтересів, сприяє «погашенню» конфліктів.

Основні відмінності: лідерство зазвичай виникає спонтанно, тоді як керівника призначають; керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах, тоді як лідерство базується на неформальних взаємодіях; висування лідера залежить від настрою групи, у той час як керівництво є більш стабільною роллю; керівник стає на чолі організації завдяки формальним відносинам та делегуванню повноважень, тоді як лідерами стають завдяки особистому авторитету, харизмі та іншим особистим якостям, зокрема творчим здібностям [16, с. 391].

Отже, поняття керівника, менеджера та лідера в контексті організаційного управління мають свої особливості та відмінності, але їх розуміння є важливим для успішного функціонування будь-якої організації. Керівник керує на основі делегованих повноважень, лідер має здібності та здатність мобілізувати колектив, а менеджер впроваджує ефективні умови господарювання.

Слід погодитись, що ідеальний сценарій полягає в поєднанні якостей лідера і менеджера в одній особі – формально визначеного керівника організації.

Висновки. На основі семантичного аналізу термінів обґрунтовано положення, що поняття «стиль управління» та «стиль керівництва» можна вважати синонімічними словосполученнями, однак не тотожними. Поняття «організовувати» змістовно є ширшим, ніж поняття «керувати», включає в себе різноманітні напрями діяльності.

Стиль управління притаманний кожній організації, бо без конкретного стилю керівництва ефективна діяльність підприємства не можлива. Коли організація має ефективний стиль управління, то успішність діяльності підприємства є високою.

Стиль управління можна розглядати як комплексну манеру керівника взаємодіяти з підлеглими, а також вирішувати інші організаційні завдання з метою ефективної діяльності організації та раціонального досягнення цілей такої діяльності. Поняття «стиль керівництва» виявляється в управлінській діяльності керівника під час встановлення відносин з підлеглими, тоді як «стиль управління» – широке поняття, яке охоплює розв'язання різноманітних організаційно-управлінських завдань.

Керівник – це формально закріплене лідерство особи у колективі. Водночас не кожен керівник організації є лідером колективу. Керівник, менеджер, управлінець повинні бути лідерами. Лідер – це той, хто може взяти на себе виконання функцій керівника організації відповідальність у критичній ситуації. Отже, лідер спонтанно займає лідерську позицію, а також є найбільш впливовою особою в організації. Феномен лідерства як багатоконпонентне та комплексне поняття є предметом дослідження таких галузей, як управління та менеджмент, юриспруденція та соціальна психологія. Лідерство може бути розглянуте як ширший концепт, який охоплює як керівництво, так і менеджмент.

Поняття керівника, менеджера і лідера в контексті організаційного управління мають свої особливості та відмінності, але їх розуміння є важливим для успішного функціонування будь-якої організації. Керівник керує на основі делегованих повноважень, лідер має здібності та здатність мобілізувати колектив, а менеджер впроваджує ефективні умови господарювання.

В умовах глобалізації економічного, соціального, фінансового, культурного, екологічного просторів усі стилі управління (демократичний, ліберальний, авторитарний тощо) мають свої переваги та недоліки, і вибір конкретного стилю залежить від ситуації, в якій перебуває керівник, а також від особливостей колективу, який він очолює. Важливо, щоб керівник був мобільним, здатним адаптуватися до конкретної ситуації, об'єднати зусилля членів колективу для досягнення мети. Керівник XXI століття повинен бути здатним застосовувати різні стилі управління для розвитку колективу та досягнення успіху залежно від зміни ситуацій, які систематично виникають у процесі діяльності організації в глобалізованому та цифровізованому новочасному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бандурка О.О. Правові основи соціального управління в суспільстві. *Європейські перспективи*. 2020. № 3. С. 35–39.
2. Бесчастний В.М. Соціально-психологічні основи управління індивідом і групою : навч.-практ. посібник / В.М. Бесчастний, Г.В. Гребеньков. – Донецьк : ДЮІ, 2006. – С. 34.
3. Вініченко І.І., Дідур К.М. Сутність та теоретичні основи стилю управління. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 28–32.
4. Економіка підприємства: Підручник за заг. ред. С.Ф. Покропивного. [Вид 2-ге, перероб. і доп.]. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
5. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс]. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/43/39/1/32/#145922>.
6. Економічна енциклопедія. Том 3 / Під ред. А. Гаврилишина та ін. Київ: Академія, 2002. 472 с.
7. Кіяшко В.І. Поняття та роль керівника в діяльності сучасного підприємства. *Форум права*. 2008. № 1. С. 221–224. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f0938539-5e08-45f3-b634-1476acaeeeb4/content>.
8. Лепейко Т.І., Лукашев С.В., Миронова О.М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
9. Ліштаба Л.В. Теоретичні підходи до визначення компетентності менеджера. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. Тернопільський нац. економ. ун-т. Тернопіль: Вид.-полігр. центр ТНЕУ «Економічна думка». 2015. Том 22. № 2. С. 75–81.
10. Новий тлумачний словник української мови: в 3 т. / [уклад.: В. Яременко, О. Сліпушко]. [2-е вид., виправ.]. Київ: Вид-во «АКОНІТ». Т. 2: К–П. 2008. 926 с.
11. Новий тлумачний словник української мови: в 3 т. / [уклад.: В. Яременко, О. Сліпушко]. [2-е вид., виправ.]. Київ: Вид-во «АКОНІТ». Т. 1: А–К. 2008. 926 с.
12. Новий тлумачний словник української мови: в 3 т. [уклад.: В. Яременко, О. Сліпушко]. [2-е вид., виправ.]. Київ: Вид-во «АКОНІТ». Т. 3: П–Я. 2008. 862 с.
13. Онокало В.Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 13. С. 641–644.
14. Отич О.М. Стилi управління: аналіз наукових підходів до визначення сутності і видів. *Вісник післядипломної освіти*. Серія : Педагогічні науки. 2016. Вип. 1. С. 86–97.
15. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 12 травня 2015 року. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
16. Саврук О.Ю. Стилi керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 387–393.
17. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.
18. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Посібник. Київ: Кондор, 2005. 434 с.
19. Юридична енциклопедія: в 6 т. / [редкол.: Ю.С. Шемшученко (голова) та ін.]. – К.: Вид-во «Українська енциклопедія» імені М.П. Бажана, 1998–2004. – Т. 6: Т–Я. – 2004. – 768 с.
20. Чаплинський К.О., Мінка П.Я. Розслідування злочинів, вчинених злочинними угрупованнями. Дніпропетровськ: Вид-во «Свідлер А. Л.», 2009. 255 с.
21. Mc. Connell, Campbell R., Stanley L. Brue. Economics: principles, problems and policies. 18th ed. 917 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/economics_mcconnell.pdf.