

Kondukhova, E., Olve, N.-G., and Polovitsa, I. *Otsenka effektivnosti deiatelnosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispolzovaniyu sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [Evaluating the effectiveness of the company. Practical guide to using the balanced scorecard]. Moscow: Viliams, 2003.

Lazorenko, O., and Kolyshko, R. *Bazova informatsiia z korporativnoy sotsialnoi vidpovidalnosti* [Basic information on corporate social responsibility]. Kyiv: Enerhiia, 2008.

Tkachenko, V. A., Buyko, K. V., and Karabanov, Yu. F. "Ob obobnostyakh primeneniia novoy versii OHSAS 18001" [On the use of the new version of OHSAS 18001]. *Bezopasnost truda v promyshlennosti*, no. 4 (2008): 21-23.

УДК 621.311.21

АЛЬТЕРНАТИВНИЙ АНАЛІЗ КЛАСИФІКАЦІЙ ЗАГАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

© 2014 ЧОРНИЙ Г. М., МІЩЕНКО І. А., ФАЙЧУК О. М.

УДК 621.311.21

Чорний Г. М., Міщенко І. А., Файчук О. М. Альтернативний аналіз класифікацій загальних управлінських функцій

Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню класифікації загальних управлінських функцій. Критичний аналіз наукових праць видатних фахівців із менеджменту дав змогу встановити, що в основу класифікації функцій суб'єкта управління має бути покладена об'єктивна циклічна зміна стану інформації за трьома стадіями: поява інформації, її концентрація та перетворення інформації на програму конкретних дій. У статті запропоновано класифікаційну модель інтегрованої управлінської діяльності у соціальних і змішаних системах, яка включає в себе диференціацію функцій управління на три порядки. Забезпечення інформацією, прийняття рішення та реалізація рішення у цій моделі є функціями другого порядку (базові), тоді як облік, аналіз, цілевстановлення, планування, організація, керівництво і контроль виступають відповідно функціями третього порядку (похідними). З метою верифікації авторського судження щодо опрацьованої класифікації управлінських функцій у статті розглянуто конкретний приклад із практики менеджменту.

Ключові слова: класифікація, управлінські функції, інформація, прийняття рішень, менеджмент, модель, цілевстановлення.

Рис.: 3. **Бібл.:** 9.

Чорний Георгій Михайлович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15., Київ, 03041, Україна)

Міщенко Іван Анатолійович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15., Київ, 03041, Україна)

E-mail: mishiv@ukr.net

Файчук Олександр Михайлович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15., Київ, 03041, Україна)

E-mail: faychuk_alex@ukr.net

УДК 621.311.21

Чорный Г. М., Мищенко И. А., Файчук А. М. Альтернативный анализ классификаций всеобщих управленческих функций

Статья посвящена теоретическому обоснованию классификации общих управленческих функций. Критический анализ научных трудов выдающихся специалистов менеджмента дал возможность установить, что в основу классификации функций субъекта управления должна быть положена объективная циклическая смена состояния информации по трем стадиям: появление информации, ее концентрация и преобразование информации в программу конкретных действий. В статье предложена классификационная модель интегрированной управленческой деятельности в социальных и смешанных системах, которая включает в себя дифференциацию функций управления на три порядка. Обеспечение информацией, принятие решения и реализация решения в этой модели являются функциями второго порядка (базовыми), тогда как учет, анализ, постановка цели, планирование, организация, руководство и контроль – соответственно функциями третьего порядка (производные). С целью верификации авторского суждения согласно обработанной классификации управленческих функций в статье рассмотрен конкретный пример из практики менеджмента.

Ключевые слова: классификация, управленческие функции, информация, принятие решений, менеджмент, модель, постановка цели.

Рис.: 3. **Библ.:** 9.

Чорный Георгий Михайлович – доктор экономических наук, профессор, профессор, кафедра административного менеджмента и внешнеэкономической деятельности, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины (ул. Героев Оборони, 15., Киев, 03041, Украина)

Мищенко Иван Анатолевич – кандидат экономических наук, доцент, кафедра административного менеджмента и внешнеэкономической деятельности, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины (ул. Героев Оборони, 15., Киев, 03041, Украина)

E-mail: mishiv@ukr.net

Файчук Александр Михайлович – кандидат экономических наук, доцент, кафедра административного менеджмента и внешнеэкономической деятельности, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины (ул. Героев Оборони, 15., Киев, 03041, Украина)

E-mail: faychuk_alex@ukr.net

UDC 621.311.21

Chorniy H. M., Mishchenko I. A., Faychuk O. M. Alternative Analysis of Classifications of Universal Managerial Functions

The article is devoted to theoretical justification of classification of general managerial functions. Critical analysis of scientific works of eminent specialists in management gave a possibility to find out that classification of functions of the subject of management should be based on the objective cyclic change of the state of information by three stages: appearance of information, its concentration and transformation into a programme of specific actions. The article offers a classification model of the integrated managerial activity in social and mixed systems, which includes differentiation of managerial functions into three orders. Providing information, decision making and realisation of the decision are functions of the second order (basic) in this model, while accounting, analysis, goal setting, planning, organisation, management and control – are, consequently, functions of the third order (derivatives). The article considers one specific example from management practice with the aim of verification of the author's opinion regarding the processed classification of managerial functions.

Key words: classification, managerial functions, information, decision making, management, model, goal setting.

Pic.: 3. **Bibl.:** 9.

Chorniy Heorhiy M. – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor, The Department of Administrative Management and Foreign Economic Affairs, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (vul. Geroyiv Oborony, 15., Kyiv, 03041, Ukraine)

Mishchenko Ivan A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, The Department of Administrative Management and Foreign Economic Affairs, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (vul. Geroyiv Oborony, 15., Kyiv, 03041, Ukraine)

E-mail: mishiv@ukr.net

Faychuk Olexandr M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, The Department of Administrative Management and Foreign Economic Affairs, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (vul. Geroyiv Oborony, 15., Kyiv, 03041, Ukraine)

E-mail: faychuk_alex@ukr.net

Теорія менеджменту започаткована в країнах капіталістичного світу на початку ХХ століття як відповідь на потреби практики розвитку бізнесу [1]. Протягом цього ж століття вона сформувалася у самостійну конкретну систему знань, стрижнем якої стало вчення про управлінські функції. Наприклад, це засвідчують Г. Кунц і С. О'Доннел – автори підручника «Управління : системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій», шосте видання якого у перекладі на російську мову побачило світ у 1981 р. [2].

У передмові до даного видання Д. М. Гвішіані зазначає, що позиція авторів стосовно управлінських функцій робить знання з теорії управління «найбільш доступними для керівника-практика і наближеними до його реальних потреб» [2, с. 22]. Тут же констатується, що «сама класифікація функцій з управлінням пережила за останні десятиліття відому еволюцію. У А. Файоля в 1920-х роках як універсальні функції фігурувало п'ять: передбачення, організація, керівництво, координація, контроль. На більш зрілому етапі розвитку ідей «класичної» школи Л. Г'юлік дещо розширив і уточнив цю класифікацію, перетворивши її у сім функцій: планування, організація, робота з персоналом, оперативне керування, координування, контроль і звітність, складання бюджету. Г. Кунц і С. О'Доннел надають перевагу своїй класифікації з п'яти функцій: планування, організація, набір персоналу, керівництво і лідерство, контроль» [2, с. 22].

Класифікація управлінських функцій і до наших днів продовжує тлумачитись неоднозначно, а тому залишається незавершеною і як основа теорії менеджменту потребує додаткових досліджень.

Досліджуючи проблему класифікації управлінських функцій, цікаву підбірку зробили І. Монгутов і Л. Уманський, які зафіксували 19 варіантів її тлумачень [3, с. 114 – 116]. Автори популярного підручника з менеджменту М. Мексон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розглядають лише чотири загальні функції: планування, організація, мотивація і контроль [4, с. 71 – 72]. Завадський Й. С. констатує, що нині в літературі зустрічається понад 50 класифікацій функцій менеджменту. До того ж, вчений із інтегрованої управлінської функції виділяє такі загальні її різновиди як структурні елементи другого порядку: планування, організація, регулювання і координація, мотивація, облік і контроль [5, с. 52]. Хміль Ф. І. дещо по-своєму розширює коло загальних функцій, а саме: встановлення мети, планування, прийняття рішення, організація, оперативний вплив, мотивація і контроль [6, с. 30].

Автори першого адаптованого до умов України підручника з менеджменту Р. Гріфін і В. Яцура вважають, що менеджмент виконує чотири загальні функції: планування і ухвалення рішень, організація діяльності, лідерство, контролювання [7, с. 6 – 7]. Автори одного з числа найбільш розповсюджених сучасних посібників з базового менеджменту С. Роббінз і М. Коултер (восьме видання) інтегровану його діяльність розподіляють на чотири загальні функції: планування, організація, керівництво і контроль [8, с. 6].

Варто зауважити, що в останніх вітчизняних виданнях пропонується поділ складної управлінської діяльності на наступні функції : планування, організація, мотивація і контроль [9].

Розглянуті вище точки зору авторів цих вагомих джерел, а також інші публікації з намірами теоретичного усвідомлення змісту менеджменту як складної інтегрованої управлінської функції суб'єкта управління, засвідчують той факт, що його можна збагнути лише за умови поділу на певні

однорідні види робіт (функції другого порядку). Як бачимо, такий поділ пропонується в дещо різних класифікаційних інтерпретаціях, які, що суттєво тут підкреслити, зберігають основну ідею змісту піонера цієї справи А. Файоля [1, с. 11].

Мета стаття полягає у поглибленні аналізу управлінських функцій та опрацюванні повної моделі їх класифікації. З наведених посилань на цілий ряд класифікаційних варіантів загальних функцій характерним є те, що майже у всіх авторів вони розпочинаються із планування. При всій належній повазі до їх позиції виникає банальне запитання, як і що можна розпочинати планувати-програмувати, не визначивши насамперед цілі своєї діяльності. Логіка цих понять переконує в тому, що будь-який план, будь-яка програма дій є обов'язково способом досягнення цілі. Виходить, що робота з визначення цілі (цілевстановлення, цілепокладання) повинна передувати роботі із планування. Деякі автори стверджують, що функція із планування розпочинається саме із визначення цілей. Проте семантичогічний зміст понять «ціль» і «план» спростовує цей умовивід. Традиційне поєднання цілевстановлення і планування в одній загальній функції менеджера – плануванні, яка започатковує управлінський процес, не дає відповіді на запитання, як можна визначитись з цілями і планами без роботи з ґрунтовного аналізу конкретної ситуації і як можна аналізувати ситуацію, не маючи в розпорядженні повної і достовірної інформації. Такі запитання випливають із практики управлінської діяльності, а відповіді на них має дати теорія.

Здобутки знань другої половини ХХ ст. з кібернетики, інформатики, теорії систем дозволили глибше проникнути у сутність і функціональний зміст управлінської діяльності.

Зіставлення явищ управління в біологічних, технічних, соціальних і змішаних системах свідчить, що їх динамічний стан завдячує інформації, яка циркулює по колу між суб'єктом і об'єктом управління. Матеріали спеціальних спостережень дозволили в цьому інформаційному колі виділити конкретні періоди чи стадії зміни стану самої інформації. Першою такою стадією є поява інформації та її розповсюдження «випромінювання» в навколишнє середовище, у т. ч. і в напрямку суб'єкта управління системи. При цьому джерелом появи внутрішньої інформації в динамічних системах завжди є об'єкт управління: його стан зі змінами, що в ньому відбуваються. Кожна зміна в об'єкті управління або його структурних елементах є безпосереднім джерелом появи «народження» відповідної інформації. Отже, появу інформації і спрямування її руху до суб'єкта управління на цій підставі слід розглядати першим кроком, першою стадією в циклі зміни її стану.

Наступним кроком (другою стадією зміни стану інформації) буде її фіксування, кодування, накопичення, концентрація, зберігання в суб'єкті управління. Певний обсяг отриманої на свою адресу і накопиченої інформації надає можливість суб'єкту управління (керівникові, спеціалістові, повноважному органу) опрацювати конкретну програму дій. Остання є за змістом новим видом інформації і має підстави розглядатись третім кроком (третьою стадією) на шляху зміни свого стану. Реалізація цієї програми (плану дій) обов'язково включає просторові, кількісні чи якісні зміни в об'єкті управління або його структурних елементах. Саме ці зміни є джерелами нової інформації, поява і розповсюдження якої започатковує черговий цикл зміни її стану з щойно розглянутими трьома стадіями (рис. 1).



Рис. 1. Об'єктивна модель циклічної зміни стану інформації в динамічних системах

Джерело: розроблено авторами.

Матеріали спостережень за управлінською діяльністю суб'єктів управління (керівників) в соціальних системах свідчать, що вона розпочинається з витрат його енергії і робочого часу на отримання необхідних йому даних про стан об'єкта управління. Ця частина повсякденної роботи зводиться до самозабезпечення інформацією. Отримавши належну інформацію, суб'єкт управління (керівник) опрацює програму конкретних дій стосовно стану об'єкта управління, яка може розглядатись як друга наступна частина його управлінських зусиль. І нарешті третьою складовою управлінської діяльності як такої буде робота з виконання опрацьованої програми дій.

Таким чином, у складній інтегрованій управлінській діяльності при її аналізі через призму об'єктивних стадій циклічної зміни стану інформації цілком очевидно виділяються три роботи (функції) нижчого (другого) порядку:

- ✦ *перша* – забезпечення суб'єкта управління необхідною інформацією;

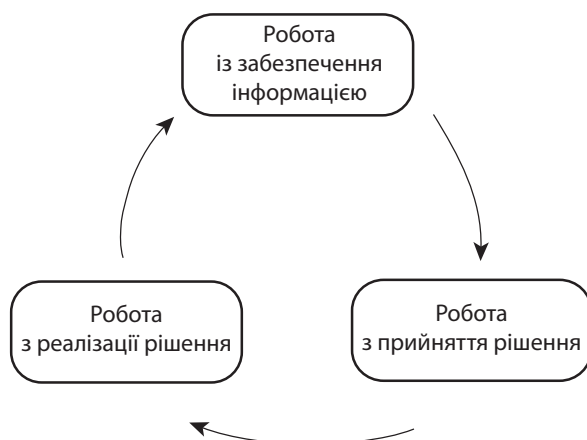


Рис. 2. Схематичне зображення циклічного управлінського процесу

Джерело: опрацьовано авторами.

- ✦ *друга* – опрацювання на основі наявної інформації її нового виду як конкретної програми дій, що на управлінській мові означає прийняття рішення;
- ✦ *третья* – забезпечення виконання рішення, наслідками якого будуть зміни в об'єкті управління, як джерела появи нової інформації.

Ці три види робіт, виконуючись послідовно і у відповідності до об'єктивного циклу зміни стану інформації з її трьома стадіями, утворюють циклічний управлінський процес (рис. 2).

Такий поділ змісту управлінської діяльності (інтегрованої функції суб'єкта управління) дає можливість стверджувати, що в ній чітко виділяються три однорідні види робіт як функції нижчого порядку. Об'єктивність такої диференціації зумовлюється безпосереднім зв'язком з реальним циклом зміни стану інформації абсолютно в кожній динамічній системі.

В основі поведінки біологічних систем (тварин, птахів, комах, земноводних тощо) теж лежать аналогічні управлінські цикли. Вони започатковані самою природою у формі інстинктів і передаються від покоління до покоління на генетичній основі. У домашніх тварин і тварин, які використовуються в циркових виставах або утримуються у звіринцях, людиною можуть формуватись додатково цикли їх поведінки на умовно-рефлекторних засадах. У технічній сфері управлінські цикли запрограмовані інтелектом людини за цільовим призначенням кожної динамічної системи (безпілотний літак, побутовий холодильник, турнікет при вході в метро тощо).

З позицій класифікації інтегрована управлінська діяльність суб'єкта управління у соціальних і змішаних системах має підстави розглядатись як гранично широке поняття серед функцій з управління (Φ_1). Тоді три роботи (забезпечення інформацією, прийняття рішення, реалізація рішення) будуть функціями нижчого (другого) порядку ($\Phi_{1.1}$; $\Phi_{1.2}$; $\Phi_{1.3}$).

Таким чином класифікація управлінських функцій передбачає спочатку диференціацію управлінської діяльності на три функції: 1) забезпечення інформацією; 2) прийняття рішення; 3) виконання рішення. Їх справедливо слід називати

вати первинними, бо вони є першими елементами диференціації інтегрованої управлінської діяльності. Оскільки ці функції притаманні та соціальним, і біологічним, і технічними, і змішаним системам, то вони є універсальними.

Матеріали спостережень за практичною діяльністю суб'єктів управління в соціальних і змішаних системах дозволили виявити факт того, що у складних середньотермінових і, особливо, довготермінових ситуаціях кожна з первинних універсальних функцій має тенденцію до поділу на менші за обсягом однорідні види управлінських робіт, тобто функції третього порядку:

- ★ функція з забезпечення інформацією ($\Phi_{1.1}$) диференціює на роботу з обліку інформації ($\Phi_{1.1.1}$) і роботу з аналізу інформації ($\Phi_{1.1.2}$);
- ★ функція з прийняття рішення розподіляється теж на дві роботи – рішення з визначення цілі (цілевстановлення – $\Phi_{1.2.1}$) і рішення з програми дій (планування – $\Phi_{1.2.2}$);
- ★ функція з реалізації рішення має в своєму складі три функції нижчого порядку – організація ($\Phi_{1.3.1}$), керівництво ($\Phi_{1.3.2}$) і контроль ($\Phi_{1.3.3}$).

У цій класифікації займають своє реальне місце планування, організація, керівництво і контроль, які були вперше виявлені ще А. Файолем на інтуїтивно-емпіричному рівні дослідження і в різних інтерпретаціях глумачаться у сучасних виданнях без належного теоретичного обґрунтування.

Сім управлінських функцій третього порядку за скороченою назвою (облік, аналіз, цілевстановлення, планування, організація, керівництво і контроль) доцільно називати похідними, бо вони походять від первинних універсальних функцій і зберігати їхню традиційну назву – «загальні», бо їх виконують всі суб'єкти управління в соціальних і змішаних системах. При цьому для повного означення трьох первинних універсальних функцій другого порядку правомірно вжити додатково слово «базові», тому що вони дають початок похідним загальним функціям.

Опрацьована класифікація управлінських функцій буде очевидною і зрозумілою з такою ілюстрацією (рис. 3).

Кожна із семи похідних загальних функцій в свою чергу теж може диференціювати на менші за обсягом види однорідних робіт як функцій четвертого порядку. Наприклад, керівництво буває адміністративне, економічне і психологічне, а планування – стратегічне, тактичне і оперативне. Проте – це справа окремого поглибленого дослідження.

Ураховуючи розбіжності, що мають місце в наукових публікаціях, підручниках і навчальних посібниках з проблеми класифікації функцій з менеджменту, варто для підкріплення об'єктивності позиції авторів (рис. 3) розглянути приклад з практики управлінської діяльності. При цьому доцільно взяти одиничний управлінський процес в конкретній ситуації, яка спостерігалась на хлібозаводі при розширенні асортименту своєї продукції за рахунок кондитерських виробів, що вимагало будівництво додаткового спеціального цеху. Практична реалізація цього стратегічного наміру керівництва (суб'єкта управління хлібозаводу) вимагає (передбачає) виконання таких управлінських робіт:

1) вивчення ситуації на ринку кондитерських виробів, ознайомлення з типовими проектами кондитерських цехів, вартістю їх будівництва, вивчення джерел сировини та джерел енергії, визначення з джерелами фінансування, підготовка кваліфікованих кадрів, прогнозування фінансових результатів діяльності цеху, тощо. Виконання цих видів робіт мусить забезпечувати керівництво заводу належними даними, відомостями, фактами, що дає підстави, з позицій теорії управління назвати їх функцією з забезпечення інформацією ($\Phi_{1.1}$). Складність виконання цієї функції об'єктивно веде до її поділу на два менших за обсягом виду робіт – облік інформації ($\Phi_{1.1.1}$) і аналіз інформації ($\Phi_{1.1.2}$);

2) наявність у керівництва необхідного (критичного) обсягу інформації є для нього основою для опрацювання відповідної програми дій, що на управлінській мові означає виконання функцій з прийняття рішення ($\Phi_{1.2}$). Це вагоме відповідальне рішення спочатку мусить передбачати усвідомлення і чітке формування цілей щодо терміну введення в експлуатацію нового цеху своїми силами без підрядників та показників активності його роботи, що узгоджується з функцією цілевстановлення ($\Phi_{1.2.1}$). І лише після цього може розпочинатись кропітка робота з опрацювання плану (проекту) реальних дій, які б гарантували забезпечення досягнення цілей. Затвердження керівництвом такого проекту дій і буде рішенням з плану практичної діяльності на шляху до мети ($\Phi_{1.2.2}$);

3) діяльність керівництва заводу, маючи на робочому столі готовий план діяльності, зводиться до його реалізації своїми силами. Спочатку належить забезпечити реальну наявність всіх ресурсів (земельна ділянка будівництва, будівельні матеріали для приміщення, технологічне обладнання, джерела енергії, робітники-будівельники, робітники

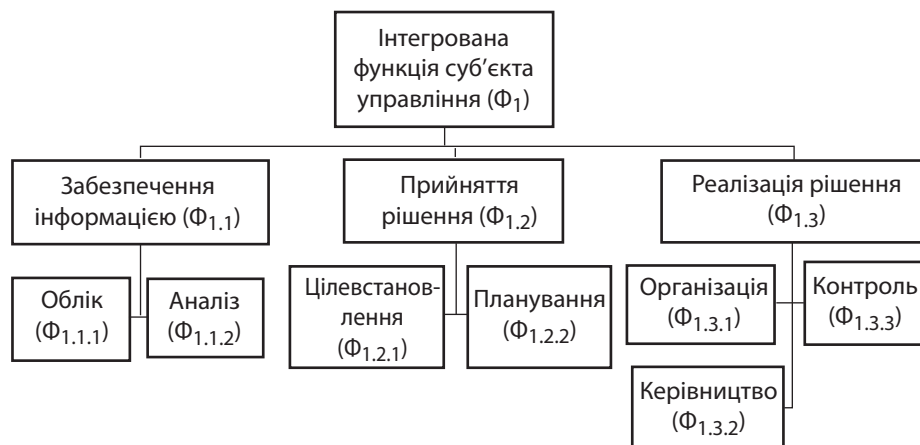


Рис. 3. Повна класифікаційна модель функцій суб'єктів управління

Джерело: опрацьовано авторами.

монтажники, джерела фінансування тощо). Усі ці ресурси передбачені планом на папері, а їх придбання та гармонійне поєднання на практиці і буде тим видом роботи, яка має підстави називатись організацією ($\Phi_{1.3.1}$). Розпорядження керівництва про початок робіт на будівельному майданчику та постійне стимулювання працюючих є роботою з керівництва ($\Phi_{1.3.2}$). Спостереження за ходом виконання плану та при виявленні відхилень прийняття додаткових рішень, які б нівелювали такі відхилення, уособлює функцію із контролю ($\Phi_{1.3.3}$).

Отже організація, керівництво і контроль як похідні функції забезпечують реалізацію базової функції вищого порядку з виконання рішення ($\Phi_{1.3}$).

ВИСНОВКИ

1. Виділені вперше А. Файолем зі складної адміністративної діяльності загальні функції – передбачення, організація, розпорядництво і контроль тлумачаться у сучасній теорії менеджменту в різних інтерпретаціях як елементи їх класифікації. Проте така класифікація виникла на інтуїтивно-емпіричному рівні досліджень без належного об'єктивного підґрунтя і є незавершеною.

2. Дослідження змісту надскладної управлінської діяльності з позиції кібернетики, інформатики і теорії систем дозволили виявити, що в її основі лежить об'єктивна циклічна зміна стану інформації за трьома стадіями:

- ✦ поява і розповсюдження інформації;
- ✦ накопичення (концентрація) інформації;
- ✦ перетворення накопиченої інформації в її новий вид – програму конкретних дій.

У відповідності до цих стадій в інтегрованій функції суб'єкта управління чітко розмежовується три однорідні види робіт як функції нижчого (другого) порядку: 1) забезпечення інформацією; 2) прийняття рішення; 3) реалізація рішення. Це буде перша класифікаційна група управлінських функцій другого порядку, які мають підстави називатись первинними універсальними базовими.

3. У середньотермінових і, особливо, довготермінових складних ситуаціях первинні універсальні базові функції з управління проявляють тенденцію до поділу на менші за обсягом однорідні види робіт як функції третього порядку: облік, аналіз, цілевстановлення, планування, організація, керівництво, контроль. Традиційну назву цих функцій «загальні» доцільно доповнити означенням «похідні», бо вони походять від базових функцій і складають другу класифікаційну групу цих понять.

4. Опрацьований варіант повної класифікації управлінських функцій на основі об'єктивної циклічної зміни стану інформації в динамічних соціальних і змішаних системах є теоретично обґрунтованим і реальним у практиці управлінської діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Файоль А.** Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 352 с.

2. **Кунц Г.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел / Пер. с англ. – М. : Прогресс, 1981. – Т. 1. – 495 с., Т. 2. – 511 с.

3. **Мангутов И. С.** Организатор и организаторская деятельность / И. С. Мангутов, Л. И. Уманский. – Л. : ЛГУ, 1975. – 312 с.

4. **Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 701 с.

5. **Завадський Й. С.** Менеджмент. Т. 1 / Й. С. Завадський – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – 543 с.

6. **Хміль Ф. І.** Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.

7. **Гріфін Р.** Основы менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. – [Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич]. – Л. : БаК, 2001. – 624 с.

8. **Роббинз С. П.** Менеджмент / С. П. Роббинз, М. Коултер. – 8-е изд. ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.

9. **Михайлов С. І.** Менеджмент : навч. посібн. / С. І. Михайлов, Т. І. Балановська, О. В. Новак. – 3-є вид. – К. : Центр навчальної літератури, 20013. – 536 с.

REFERENCES

Fayol, A., Emerson, G., and Teylor, F. *Upravlenie – eto nauka i iskusstvo* [Management - the science and art]. Moscow: Respublika, 1992.

Grifin, R., and Yatsura, V. *Osnovy menedzhmentu* [Principles of Management]. Lviv: BaK, 2001.

Khmil, F. I. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Vyshcha shkola, 1995.

Kunts, G., and O'Donnel, S. *Upravlenie: sistemnyy i situatsionnyy analiz upravlencheskikh funktsiy* [Management: situational analysis and system management functions]. Moscow: Progress, 1981.

Mangutov, I. S., and Umanskiy, L. I. *Organizator i organizatorskaia deiatelnost* [Organizer and organizational activity]. Leningrad: LGU, 1975.

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 1992.

Mykhailov, S. I., Balanovska, T. I., and Novak, O. V. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2013.

Robbinz, S. P., and Koulter, M. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Viliams, 2007.

Zavadskyi, I. S. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Ukrainsko-finskyi instytut menedzhmentu i biznesu, 1997.