

# РОЗДІЛ І

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

УДК 351

**Борисевич С.О.,**  
д.і.н., професор  
професор кафедри державного  
управління і менеджменту  
НАДУ при Президентіві України

### СУЧАСНА УПРАВЛІНСЬКА ПАРАДИГМА – ЯКІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Анотація. Стаття присвячена новій парадигмі суспільного розвитку, новій якості суспільних відносин, спрямованих на гармонійний та всебічний розвиток особи, яка забезпечить відповідні суспільні відносини, якість суспільства та умов його життя. Формування такої суспільної парадигми неможливе без якісної зміни системи управління суспільними відносинами. Сучасна управлінська парадигма, як нова якість управління, яка зумовлена появою нових вимог до результативності, структурної будови і функціонування підприємств, що супроводжуються розширенням складу, складності і різноманітності завдань, що підлягають вирішенню.*

*Ключові слова: парадигма, сучасна управлінська парадигма, якість менеджменту, управлінські рішення, творчий потенціал, маркетинг, інформація.*

**Борисевич С.А.,**  
доктор исторических наук,  
профессор; профессор кафедры  
государственного управления  
и менеджмента НАГУ при Президенте Украины

### СОВРЕМЕННАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА – КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА

*Аннотация. Статья посвящена новой парадигме общественного развития, новому качеству общественных отношений, направленных на гармоничное и всестороннее развитие личности, которая обеспечит соответствующие общественные отношения, качество общества и условия его жизни.*

*Формирование такой общественной парадигмы невозможно без качественного изменения системы управления общественными отношениями. Современная управленческая парадигма, как новое качество управления, обусловлена появлением новых требований к результативности, структурному строению и функционированию*

*предприятий, сопровождающихся расширением состава, сложности и разнообразия задач, подлежащих решению.*

*Ключевые слова: парадигма, современная управленческая парадигма, качество менеджмента, управленческие решения, творческий потенциал, маркетинг, информация.*

**Sergii Borysevych,**

Department of Public Management,  
PhD in Historical Studies, Professor.

## **THE CURRENT MANAGEMENT PARADIGM IS THE QUALITY OF MANAGEMENT**

*Annotation. The article focuses on a new social development paradigm, the new quality of social relations aimed at harmonious and comprehensive development of the personality who will foster appropriate social relations, as well as quality and living environment of the society. Shaping such social paradigm is impossible without a qualitative change in social relations management. The current management paradigm is caused by the introduction of new requirements to performance, structural composition and functioning of enterprises, involving amplification of the structure, complexity and variety of challenges to be addressed.*

*A new management quality is always boosted by advanced ideas, improved tools, techniques and organizational forms of management. Since it cannot be achieved by one-time, sporadic measures, quality control is now a factor in the systemic organization of the company, ensuring its competitiveness and efficiency. The primary goal of the new management paradigm in the late XX – early XXI century is to make knowledge productive. According to leading researchers in the field of management, a new paradigm of management requires significant change in management systems: simplicity, flexibility, quality, efficiency and competitiveness that are based on modern scientific and technological renovation of production strategy for the implementation of innovative entrepreneurship. Thus, in the context of current approaches to administrative systems, the modern management paradigm is formed – perception of man as inherent worth, which leads to the logic and strategy of state building based on harmonization of interests and relationships between people, the state and society.*

*Keywords: paradigm, paradigm of modern management, quality management, management decisions, creativity, marketing, information.*

*Актуальність теми* полягає у тому, що історія об'єктивно поставила проблему, яка повинна бути вирішена в ХХІ ст., – перехід від стану екокатастрофи до екосоціальної гармонії. Ця проблема вимагає негайного рішення. Тому назріла необхідність, як зміни парадигми суспільного розвитку, так і відповідної їй парадигми управління.

У наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, чим управління, або менеджмент, від якого у значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення. У зарубіжних країнах накопичений значний досвід управління у промисловості, торгівлі, кооперації, сільського господарства тощо внаслідок безпосередньої участі людей в управлінській діяльності. Він збагачується за рахунок знань основ науки управління, світових досягнень

у практичній організації економічних і соціальних процесів. В Україні поки ще не досягнуто значних успіхів у теоретичному і практичному освоєнні сучасних принципів та методології менеджменту. Реорганізуються старі структури управління і влади, при цьому використовуються західні моделі управління. Однак, механічне перенесення концепції управління з одного соціокультурного середовища в інше, сліпе копіювання досвіду тієї або іншої держави практичне неможливе і веде до важких економічних та соціальних наслідків.

Сучасний менеджмент зумовлений такими базисними чинниками, як тип власності, форма державного устрою, міра розвитку ринкових відносин. Тому його розвиток в умовах розвитку в Україні ринкової економіки в значній мірі залежить від цих чинників. Впровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Це висуває необхідність вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, менеджменту як особливого типу управління. Менеджмент як наукова дисципліна пройшов довгий і суперечливий шлях розвитку, і розглядати його, безсумнівно, потрібно з урахуванням історичного досвіду, тих цілей і задач, що ставилися на різних етапах його розвитку. Необхідно підготувати менеджерів до сприйняття сучасних проблем менеджменту крізь історичну призму, що дозволяє зрозуміти логіку розвитку цих проблем.

*Метою* цього § є розкриття сутності сучасної управлінської парадигми як відхід від раціоналістичної концепції до концепції зміни якості управління у всіх сферах суспільного життя.

Системне трактування. Сучасна управлінська парадигма – це науковий підхід, теорія, що спирається на систему понять, які виражають істотні сторони практики управлінської дійсності. Такими поняттями є функції управління, цілі діяльності, ефективність і якість, комунікації, мотивація, централізація.

Головне у новій парадигмі управління – це нова якість управління. Воно зумовлене появою нових вимог до результативності, структурної будови і функціонування підприємств, що супроводжуються розширенням складу, складності і різноманітності завдань, що підлягають вирішенню. Досягнення нової якості управління завжди забезпечується використанням передових ідей, досконаліших інструментів, прийомів і організаційних форм управління. Оскільки воно не може бути досягнуте разовими, спорадичними заходами, якість управління зараз виступає як чинник системної організації діяльності підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність і ефективність. У той же час, моделюючи траєкторію і умови розвитку підприємства, зростання його ринкових можливостей, якість управління слід розглядати як стратегічну мету підприємства, досягнення якої забезпечує його економічне «здоров'я».

Стара управлінська парадигма застосовує раціоналістичну концепцію, якою передбачається, що успіх фірми залежить перш за все від внутрішніх чинників організації. Управлінська структура розглядалася як "закрита система", цілі встановлювалися на довгий час і не міняються, а основа мета управління – безперервне зростання і поглиблення спеціалізації виробництва. За такої концепції організаційна структура будується, як правило, за функціональним принципом. Стимул–реакції для робітників – економічні і соціальні інтереси.

У сучасній (маркетинговій, інформаційній) парадигмі управління, головними пріоритетами є :

1. Ставка робиться на людину, котра самореалізується. Людина перебуває у постійному активному розвитку;

2. Підприємство розглядається, як живий організм, що складається з людей об'єднаних загальними цінностями (уміння працювати у команді);

3. Організація розглядається як «відкрита система», головні передумови успіху якої перебувають поза нею. Успіх залежить від того наскільки вдало організація «вписується» у довкілля і адаптується до змін;

4. Сукупність системного і ситуаційного підходу;

5. Втіленням нового підходу є стратегічне управління, яке передбачає доповнення до планування потенціалу фірми, її стратегії, на основі прогнозів майбутнього стану зовнішнього середовища;

6. Соціальна відповідальність менеджменту перед суспільством у цілому, і перед людиною і підприємством. У сучасній управлінській парадигмі велика увага також приділяється чинникам внутрішнього середовища організації.

Основне завдання нової парадигми менеджменту кінця ХХ – початку ХХІ ст. полягає у тому, щоб зробити знання продуктивними. У зв'язку з цим провідні дослідники у сфері менеджменту [1]<sup>1</sup> вважають, що нова парадигма управління потребує істотних змін систем управління: простоти, гнучкості, якості, ефективності та конкурентоспроможності, що ґрунтуються на сучасній науково-технічній стратегії оновлення виробництва для втілення у життя інноваційного підприємництва.

Теоретичні надбання вітчизняних науковців. Значний вплив на формування наукових знань про природу соціально-економічних протиріч в умовах світової глобалізації і тенденцій до розвитку громадянського суспільства у деяких країнах, що розвиваються, зокрема в Україні визначні українськими науковцями. До сучасних українських дослідників, які внесли вагомий вклад у наукову розробку нової управлінської парадигми, належать В. С. Олексіївський, А. С. Казарновський, Н. М. Мартиненко,

---

<sup>1</sup> Олексіївський В.С. Соціокультурна концепція загальної теорії менеджменту. // Менеджмент у Росії і за кордоном. - 2004. - № 2.

Л.А. Гапоненко, В.В. Бурега, В.Я. Матвієнко, А.М.Яценко, Б.Г. Нагорний та інші.

Теоретичні надбання іноземних науковців. Значний вплив на формування наукових знань про природу управління та його сучасну парадигму здійснили іноземні фахівці, зокрема П. Друкер, Р. Дафт, А. В. Шегда, Е. Геффер, Х.Данненберг, Г. Мейер, В. Хиршманн, Х. Фукс, А.Кремер та інші.

Увесь розвиток суспільної думки нерозривно пов'язаний з цивілізаційним, соціальним розвитком людини. У ХХ ст. наука стала слугувати процесу вдосконалення людського інтелекту й надання йому рис чіткої системності, що було вкрай необхідним завданням тогочасного менеджменту.

Реалізація творчого потенціалу кожної людини є основним джерелом поступального розвитку історії, культури та цивілізації у цілому. Враховуючи те, що творчість – це синтез різних форм діяльності з метою створення нових якостей матеріального і духовного буття, то значним ресурсом розвитку суспільства є творча ініціатива кожної людини, що реалізується в особистій, професійній та суспільній сферах.

З погляду на сучасні тенденції людського розвитку, практики і теоретики менеджменту схилиємося до висновку, що традиційний менеджмент як механізм впливу на свідомість людей у різних його моделях, формах, системах вичерпав себе, оскільки не сприяє розв'язанню проблем поступального розвитку цивілізації. Саме тому й виникла об'єктивна необхідність сформулювати нову парадигму менеджменту – менеджменту творчості, сутність якого полягає у наступному:

- по-перше – протистояння процесам саморуйнації людської особистості і руйнівним тенденціям зовнішнього середовища;
- по-друге – створення умов для гармонізації відкритих саморегульованих систем: людини, організації, суспільства тощо.
- по-третє – створення умов для реалізації творчого потенціалу кожної людини (незалежно від рівня її свідомості) заради виявлення вектора його відбиття у творчій вільній праці;
- по-четверте – формування і впровадження механізму управління творчістю на всіх рівнях для будь-якої відкритої системи [4]2.

Менеджмент творчості як нова його парадигма об'єднує передове з існуючих теорій і практик менеджменту та доповнюється новим складником, що ґрунтується на соціальній відповідальності діяльності структур і морально-етичних принципах організації людських систем, дотримання яких дає змогу формувати здорові й ефективні організації в

---

<sup>2</sup> Сучасна управлінська парадигма. – 18 квітня 2013 . - Інтернет ресурс :  
<http://referat911.ru/Menedjment/suchasna-upravlnska-paradigma/112885-1965942-place1.html>

умовах існуючої парадигми змін та забезпечити перехід до нового лідерства. Менеджмент творчості в основі своїй ґрунтується на:

- новому баченні процесу змін;
- розумінні та усвідомленні обдарування кожного працівника;
- створенні та забезпеченні умов для прояву творчих природних обдарувань особистості;
- формуванні високоморальної та соціально відповідальної корпоративної філософії та культури управління та виконання управлінських рішень;
- формуванні спільних ціннісних орієнтацій;
- синергетичному ефекті командної кооперації;
- інтеграційних процесах;
- новому лідерстві.

Перехід до нової парадигми забезпечується: позитивною енергією, пріоритетним пошуком талантів людей, фокусуванням на власній відповідальності та зобов'язанні бути тими, хто ми є, усвідомленням процесу змін і їх раціональне сприйняттям. Нова парадигма сприяє співтворчості, відкритості, довірі до якісного досвіду кожного, визнанні дару й цінності внеску кожного у загальну справу, бажанню служити ближнім, єдності колективу, забезпеченню добробуту завдяки зростанню і зміні свідомості [2]3.

Головною умовою створення організації є добір людей з відповідними вродженими здібностями і створення сприятливих умов для реалізації ними цих здібностей шляхом досягнення відповідної кваліфікації. Тому найважливіше завдання того, хто творить організацію, полягає у правильному доборі й розміщенні працівників.

Для нормальної життєдіяльності організації необхідне виконання принаймні двох груп функцій: управління взаємодією з навколишнім середовищем та управління взаємодією між елементами самої організації.

Це зумовлює те, що сама природа організації вимагає принаймні двох елементів: один спеціалізується на взаємодії з зовнішнім світом, другий сконцентований на внутрішньому житті організації. Без такої спеціалізації неможливо досягнути компетентності [3]4.

В основі розвитку сучасного менеджменту лежать досягнення практично всіх шкіл і напрямків управлінської думки. Ключовими моментами сучасної системи поглядів на управління покладені такі принципи:

1. Відмова від управлінського раціоналізму, яка надає перевагу раціональній організації виробництва, зменшення витрат, що передбачає

---

<sup>3</sup> Адисез И. Идеальный руководитель : Почему им нельзя стать и что из этого следует [Текст] / И. Адисез; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 262 с.

<sup>4</sup> Мартиненко М.М. Основи менеджменту [Текст] : підручник / М.М.Мартиненко. – К.: Каравелла, 2008. – 496 с.

спрямування управління на внутрішні чинники виробництва. Сучасною управлінською парадигмою надається перевага формуванню гнучкості та адаптивності до постійних змін зовнішнього середовища, яке не є зоною безпосереднього впливу з боку менеджменту організації. До зовнішнього середовища належать всі ті організації та люди, які пов'язані з цією організацією завдяки потребам реалізації її цілей і завдань, а також соціальні чинники та умови, які, не впливаючи прямо на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, які приймаються її менеджментом. Значення чинників зовнішнього середовища різко підвищуються у зв'язку із збільшенням складності всієї системи суспільних відносин, які складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє середовище диктує стратегію і тактику організації.

2. Використання ситуативного підходу до управління, відповідно до якого вся внутрішня організація формується у залежності від різноманітних за своєю природою впливів із зовні.

3. Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством, так і перед окремими людьми, які працюють в організації. Нова роль людини як ключового ресурсу вимагає від менеджерів зусиль зі створення умов для реалізації закладених у людині здібностей до саморозвитку. Зміслом актуальною стає організаційна культура, різні форми демократизації управління, участь працюючих у прибутках, власності та управлінні [2]5.

Найважливішою характеристикою менеджмента на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу людей в організаціях – когнітаріат (соціальний прошарок людей, зайнятих у виробництві інформації: знань, технологій, освіти, кваліфікації, культурі), потужність якого базується на знанні і використанні інтелекту, який має доступ до інформації і наділений високою культурою. Когнітаріат трактується як ключовий ресурс, збільшення якого та ефективне використання стає центральним завданням менеджменту.

Нові відносини між організацією і працюючими у ній людьми характеризуються такими чинниками:

- кращі і найталановитіші люди тягнуться до тієї організації, яка забезпечує персональне зростання;
- менеджер виконує функції не лише управляючого, але й судді, вчителя і наставника;
- люди хочуть мати частку у прибутках своєї організації;
- контактна система з працівниками повинна замінити систему їх найму на роботу;

---

<sup>5</sup> Адисез И. Идеальный руководитель : Почему им нельзя стать и что из этого следует [Текст] / И. Адисез; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 262 с.

– автократичне управління повинно поступитися демократичним системам [4]<sup>6</sup>.

Нова система поглядів на управління серед фахівців відома як «тиха управлінська революція», адже основні її положення можуть застосовуватися без руйнації структур, систем і методів менеджменту, доповнюючи їх, поступово пристосовуючи до нових умов, на основі гнучких та компромісних рішень.

Організації все частіше звертаються до стратегічного планування, розглядаючи раптові різкі зміни у зовнішньому середовищі, у технологіях, конкуренції, що вимагає нових прийомів менеджменту. Відповідним чином змінюються і структури менеджменту, в яких перевага віддається децентралізації, пристосуванню до виявлення нових проблем і розробки нових рішень.

Сучасна парадигма управління містить у собі маркетингову концепцію управління бізнесом, яка орієнтує організацію на споживача, і на застосуванні концепції соціальної відповідальності менеджменту, яка побудована на завданнях неруйнівного інтеграційного впливу менеджменту на суспільство і природу, людину та систему економічних відносин.

Сучасна організація характеризується як відкрита система, яка безперервно взаємодіє з навколишнім середовищем, оптимально використовуючи інтелектуальний і духовний потенціал персоналу, застосовуючи технології ситуативного управління.

Успіхи діяльності підприємства на ринку, прогрес його технологічного, соціального, інтелектуального потенціалу залежить від якості економічного зростання, яка відображає міру, в якій ресурси втілюються в результат діяльності та у структуру використаних ресурсів і способи їх комбінування. Якість економічного зростання в основному визначається якістю управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Саме тому головне у новій управлінській парадигмі – це нова якість управління. Воно спонукає появу нових вимог до результативності.

Якість управління зараз виступає як чинник системної організації діяльності підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність і ефективність. У сучасній управлінській парадигмі головними пріоритетами є:

1. Провідна орієнтація на людину, яка здатна до самореалізації.
2. Підприємство розглядається як живий організм, який складається з людей об'єднаних загальними цінностями (умінням працювати в команді).

---

<sup>6</sup> Сучасна управлінська парадигма. – 18 квітня 2013 . - Інтернет ресурс : <http://referat911.ru/Menedjment/suchasna-upravlnska-paradigma/112885-1965942-place1.html>



3. Організація розглядається як «відкрита система», успіх якої перебуває за її межами, тобто від того, наскільки вдало система «вписується» у довкілля і пристосовується до нього із врахуванням таких чинників зовнішнього середовища:

– економічні (темпи інфляції, рівень зайнятості, стабільність валюти, умови оподаткування, можливість отримання позик);

– політичні (державні програми підтримки бізнесу, державна регуляторна політика);

– ринкове середовище (демографія, життєві цикли товару, рівень конкуренції, можливості контрагентів, принципи розподілу суспільного продукту у суспільстві);

– конкурентні чинники (аналіз майбутніх цілей конкурентів, пропозиції конкурентів і їх можливості);

– технологічні чинники (відстеження технологічних новацій, які відповідають стратегії системи);

– соціально-культурні чинники (зміни потреб та інтересів у суспільстві).

4. Гармонічне поєднання системного і ситуативного підходу для реалізації стратегічного управління, на основі прогнозів майбутнього стану зовнішнього середовища.

5. Соціальна відповідальність менеджменту перед суспільством, людиною і системою, якою він управляє. У цьому аспекті у сучасній управлінській парадигмі суттєва увага приділяється чинникам внутрішнього середовища системи, зокрема:

– цілям (визначеним у часі, конкретизовані, вимірюванні і узгоджені між собою);

– системній структурі;

– завданням (передбачувана робота, яка має бути виконана певним способом і у заздалегідь визначені терміни; відповідно до завдань формуються контрактні посади);

– працівники (їх індивідуальна поведінка, поведінка у групі, стиль та характер поведінки керівника);

– технології [4]<sup>7</sup>.

У реаліях сучасної України ми часто нарікаємо на низьку якість українського товарів і послуг з точки зору матеріального виміру. Вони чітко вказують на той інтелектуальний базис, яким сьогодні керуються українські еліти різних рівнів (від інтелектуалів до політиків). Прості та популярні рішення домінують над системною і глибокою оцінкою реальних задач. Рух до асоціації з ЄС чи до Митного союзу, панування

---

<sup>7</sup> Сучасна управлінська парадигма. – 18 квітня 2013 . - Інтернет ресурс : <http://referat911.ru/Menedjment/suchasna-upravlnska-paradigma/112885-1965942-place1.html>

української мови, підтримка національного виробника тощо – це все лише спорадичні рухи, які самі по собі позбавлені сенсу. Якщо не міняти глибинної суті речей, а точніше – не шукати найбільш ефективні методи змін – нічого не зміниться. Це той випадок, коли необхідно знайти точку опори, яка полягає у первинних суспільних механізмах, які піддаються системним змінами і здатні надалі вплинути на все суспільство та державу. Якщо вдуматися, проблема не в якості українських активів і продуктів, не у конкуренції з якіснішими світовими ресурсами чи ідеями. Проблема – в управлінні та логістиці цими ресурсами, тобто у людському факторі, в якості самих управлінців – тобто в якості еліт різних рівнів.

Успішні країни та компанії – це насамперед успішні люди. І не просто успішні, а люди, які на основі тих чи інших цінностей, надихають інших людей, а також встановлюють стандарти розвитку в усіх сферах.

Якісний та ефективний менеджмент – це насамперед менеджмент, який має цінності, має волю, і має мету. Весь світовий досвід показує, що базис для такого менеджменту знаходиться в освіті, причому не так освіті, як системі отримання знань, як в освіті, яка встановлює стандарти та формує світогляд, в освіті, яка надихає. Провідна проблема України знаходиться у відсутності освіти як світогляду.

*Висновки.* Таким чином, сучасний менеджмент характеризується зміною змісту планування, всебічним дослідженням чинників успішної управлінської діяльності, орієнтацію управління на якісні і ефективні результати, успішним застосуванням сучасної теорії та практики маркетингу, застосування сучасних технологій прийняття ефективних управлінських рішень, широким і ефективним застосуванням інформаційних технологій в управлінні та активної участі персоналу в управлінні (прийнятті управлінських рішень).

Сучасні управлінські підходи орієнтуються на необхідність підтримки сталого розвитку суспільства, що можливо реалізувати із залученням ідей самостійного розвитку громадянського суспільства шляхом розвитку публічно-правової сфери. Система суспільних відносин з врахуванням подальшого розвитку європейських інтеграційних процесів відводить управлінським функціям сферу все зростаючого управлінського впливу, як на регулювання різноманітних суспільних відносин, так і безпосередньо виробничу діяльність суспільства.

Саме тому, у контексті сучасних підходів до адміністративних систем формується сучасна управлінська парадигма – усвідомлення людини як самоцінності, що зумовлює логіку і стратегію державотворення на основі гармонізації інтересів та відносин між людьми, державою і суспільством.

***Використані джерела інформації:***

1. Олексіївський В.С. Соціокультурна концепція загальної теорії менеджменту. / / Менеджмент у Росії і за кордоном. - 2004. - № 2.

2. Адисез И. Идеальный руководитель : Почему им нельзя стать и что из этого следует [Текст] / И. Адисез; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 262 с.
3. Мартиненко М.М. Основы менеджменту [Текст] : підручник / М.М.Мартиненко. – К.: Каравелла, 2008. – 496 с.
4. Сучасна управлінська парадигма. – 18 квітня 2013 . - Інтернет ресурс : <http://referat911.ru/Menedjment/suchasna-upravlnska-paradigma/112885-1965942-place1.html>
5. Басовський Л.Е. Менеджмент : учеб. пособ. / Л.Е.Басовский. – М. : Инфа-М, 2008. – 216 с.
6. Трикер Р.И. Карманний справочник директора. Основі корпоративного управління : от Ф до Я / Р.И.Трикер. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 110 с.
7. Беличенко А.Г. Менеджмент : курс лекцій / А.Г.Беличенко, Т.К.Киселева. – Запорожье : ЦНТЕЙ, 2010. – 124 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М. : Дело, 2007. – 702 с.

**References:**

1. Oleksiivs'kyj V.S. Sotsiokul'turna kontsepsiia zahal'noi teorii menedzhmentu. // Menedzhment u Rosii i za kordonom. - 2004. - № 2.
2. Adysez Y. Ydeal'nyj rukovodytel' : Pochemu ym nel'zia stat' y chto yz etoho sleduet [Tekst] / Y. Adyzes; per. s anhl. – 2-e yzd. – М.: Al'pyna Byznes Buks, 2008. – 262 s.
3. Martynenko M.M. Osnovy menedzhmentu [Tekst] : pidruchnyk / M.M.Martynenko. – К.: Karavella, 2008.– p.496
4. Suchasna upravlns'ka paradyhma. – 18 kvitnia 2013 . - Ynternet resurs : <http://referat911.ru/Menedjment/suchasna-upravlnska-paradigma/112885-1965942-place1.html>
5. Basovs'kyj L.E. Menedzhment : ucheb. posob. / L.E.Basovskij. – М. : Ynfa-M, 2008. – p.216
6. Tryker R.Y. Karmannij spravochnyk dyrektora. Osnovi korporatyvnoho upravlinyia : ot F do Ya / R.Y.Tryker. – М. : Olymp-Byznes, 2009. – 110 p.
7. Belychenko A.H. Menedzhment : kurs lektsyj / A.H.Belychenko, T.K.Kyseleva. – Zaporozh'e : TsNTEJ, 2010. – p.124
8. Meskon M. Osnovy menedzhmenta / M. Meskon, M.Al'bert, F.Khedoury. – М. : Delo, 2007. – p.702

*Рецензент: Бакуменко В.Д., д.держ.упр., професор*