

## РОЗДІЛ 19

---

### ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ

---

Гаєвська О. Б.

1. Філософія управління як методологія управління виробництвом
2. Технологія застосування в управлінні виробництвом філософських категорій:
  - а) сутність і явище;
  - б) необхідність і випадковість;
  - в) дійсність, можливість та вірогідність;
  - г) форма та зміст;
  - д) кількість, якість та міра;
  - є) причинність та об'єктивна доцільність
3. Система та системність як категорії філософії управління
4. Системні та міжсистемні категорії філософії управління:
  - а) ціле і частина;
  - б) протиріччя;
  - в) єдність та боротьба протилежностей.

#### **Після опрацювання матеріалів теми студент має знати:**

- методологію управління;
- запропоновані категорії філософії управління;
- соціальні ситуації, в яких можуть бути застосовані категорії філософії управління;
- технологію застосування категорій філософії управління;

#### **вміти:**

- організаційно впливати на об'єкт свого управлінського впорядкування;
- застосовувати кожну з запропонованих категорій філософії управління в управлінській діяльності (поведінці);
- професійно визначати соціально-системну логічність управлінської доцільності;
- оцінювати процесуальну ефективність реалізації кожної з практично застосованих категорій філософії управління.

### **1. Філософія управління як методологія управління виробництвом**

---

Будь-яка організація виробництва має дві фундаментальні засади, які визначають її ефективність. Перша — об'єктивні відносини, що виникають в процесі виробничої діяльності, тобто спосіб виробництва, друга — самоорганізація виробництва за допомогою управління, тобто організаційна діяльність, яка може бути як професійною, так і не професійною. В одному випадку управлінням займається власник засобів виробництва, у іншому — він наділяє правом управляти найманих працівників, переважно професійно підготовлених.

Ці дві засади знайшли своє теоретико-економічне трактування. Але, як відомо, економічне трактування — це теорія безпосередньої організації економічної діяльності, тоді як існують загальні принципи організації, її основою є філософія, яка є методологічним знанням, що зумовлює ефективність усіх відомих організаційних механізмів.

В ході вивчення філософії, її законів і категорій, зокрема законів діалектики, іноді складається враження, що вони існують як певний набір абстрактних положень, який має скоріше світоглядне, ніж прикладне значення.

Тому для успішної управлінської, підприємницької діяльності необхідно об'єднати науку управління виробництвом з філософським знанням, яке може слугувати методологічною основою підвищення ефективності управлінської діяльності.

Така практика поки не стала нормою і саме тому управлінські рішення не володіють належною ефективністю. Отже, необхідний курс *філософії управління*, який допоможе цю практику перетворити на норму. У цьому й полягає зміст та значення філософії менеджменту як галузі філософського знання.

Що стосується основних проблем *філософії управління* як методології управління виробництвом, то їх сьогодні, за великим рахунком, три: 1) не знайдено той зв'язок філософії і управління виробництвом, який зробить професійно необхідною філософію управління; 2) не доведена прикладна ефективність філософії управління, менеджменту як гаранта безпомилковості управлінських рішень; 3) не знайдені філософські критерії визначення ефективності управлінської праці.

Ці проблеми тим більш важливі, що сьогодні працівники, які володіють управлінськими професіями, приносять неабиякі прибутки.

Стає часто незрозумілим що є ефективнішим у галузі матеріального або духовного виробництва: займатися безпосередньо створенням продукту чи включатися у відносини з його реалізацією, обміну тощо, тобто організовувати ці відносини, управляти ними.

Отже, включення філософії управління, яка ґрунтується на гегелівській діалектиці, до структури управлінської науки, здійснене для того, щоб наповнити український філософський менталітет, зокрема у процесі професійної підготовки майбутніх управлінців, інструментальним змістом щодо управлінської діяльності. Сказане дасть змогу отримати цій науці такий статус, таку філософсько-управлінську енергію, яка є виявом суперечливості українського національного мислення.

Отже, проілюструємо роль *філософських категорій* в управлінській діяльності.

## **2. Технологія застосування в управлінні виробництвом філософських категорій**

---

Для того щоб мати чітке уявлення про те, наскільки ефективним може бути застосування тієї чи іншої філософської категорії для управління виробництвом, необхідно в першу чергу при прийнятті будь-якого управлінського рішення розрізнати *сутність* і *явище*, в яких може виявити себе об'єкт.

Управлінець завжди має справу з явищем, оскільки воно очевидне. Якщо розглянути, скажімо, ціну продукту, то управлінець розраховує, який прибуток він зможе отримати від реалізації продукту з урахуванням певного попиту. Ціна в даному випадку не постійне явище. Отже, необхідно визначити сутність явища, тобто встановити, чому вона така або інша, з'ясувати фактори, що впливають на її формування, потенціал цих факторів на найближче майбутнє. Отже, гарантія прибутку не в орієнтації на конкретну ціну, а на глибинні фактори, що її визначають у просторі та часі. Ці фактори не лежать на поверхні, тому що це сутність ціни, а сама ціна — явище, яке може бути різноманітним. Помилка в управлінні, як правило, полягає в тому, що береться до розрахунку явище і не достатньо аналізується його сутність. Гарантія безпомилкового управління полягає у встановленні сутності, а не характеру явища.

Відомо, що управління може бути плідним за умови з'ясування його абстрактному й конкретному проявах співвідношення *сутності* та *явища*, оскільки для управлінця надзвичайно важливо знати глибинні процеси, внутрішні, приховані зв'язки, які слугують основою всіх форм їхнього зовнішнього прояву. Сутність для управлінця — це насамперед міра й механізм взаємодії якості та кількості факту, події, явища, що допомагають проникнути в основні властивості не тільки організаційного процесу, але й окремого факту, встановити причину їх виникнення і тим самим створити умови для виявлення закономірності або тенденції функціонування й розвитку організаційного явища, тобто певного факту, події.

Як і в інших сферах розвитку природи і суспільства, *явище в управлінні* — це вираження його сутності та різноманіття, просторовий і часовий прояви. Тому *явище* є одиничним, зовнішнім, минулим, мінливим і навіть випадковим. Ось чому пізнання *сутності* через *явище* і є постійний процес пошуку істини, тобто сутності, яка невичерпна. У цьому зв'язку філософська теза про управління як про міру можливого набуває ґрунтовної наукової бази. До того ж у цьому процесі для управління особливо важливим є встановлення в даному явищі саме тієї сутності, яку позначено терміном «бути», і тих її проявів, які визначаються терміном «здаватися». Останнє відображає передусім невідповідність сутності та її зовнішнього прояву, хоча і цей прояв за умов приватного «вживання» може перетворитися на сутність і тим самим прикрити те явище, яке адекватно відображає сутність.

Між тим, термін «організаційне явище» настільки увійшов до офіційного вживання, що поняття «*явище*» і «*сутність*» майже не співвідносяться. Визначити явище, навіть просто означити якусь суму фактів як явище, уявляється вже досить результативним проникненням у його сутність. Інакше кажучи, поняття «*явище*» і «*сутність*», як правило, не розділяються, в крайньому разі, не вважаються чимось різним, що, звісно, призводить до управлінських помилок.

Ще раз треба наголосити, що вміння відрізнити явище від сутності тим важливіше, що на непрофесійному управлінському рівні, як правило, першим ми бачимо явище, оскільки воно відкрите зовні, сутність прихована і далеко не всім вдається побачити і зрозуміти її, принаймні негайно, паралельно з явищем. Навіть людська цивілізація, розподіливши в часі й просторі різні історичні явища, не всім і далеко не одразу відкриває їх сутність. Необхідна копітка, нерідко досить тривала інтелектуальна діяльність або величезний досвід, щоб встановити сутність явища. І коли ми говоримо про індивідуальну чи групову здібність, професійний талант, вміння управлінця, йдеться передусім про здатність встановлювати сутність явищ, причому навіть тоді, коли явище ще недостатньо себе проявило, аби виникла можливість пізнати його сутність. Прогностичне бачення і є саме такою здатністю, що є запорукою успіху в управлінській діяльності. Якщо б керівникам різних структур властивою була така здатність, чимало б трагічних явищ не відбулося.

Для України наукова категорія «сутність та явище» саме в сучасних умовах має особливе значення. Це пов'язано з тим, що Україна — одна з країн, яка протягом декількох століть існувала як явище, що неадекватно відображало її сутність. Вищим призначенням українського суспільства, зокрема економічної його складової і є створення такої системи відносин, передусім економічних, яка б дозволила Україні привести у принципову відповідність себе як явища із собою як сутністю. На цьому шляху перехід України до нової соціальної системи, зокрема, цивілізованих ринкових відносин — одна з найсуттєвіших змін, яка об'єктивно досить відчутно послабить невідповідність між сутністю та явищем, що історично склалась в Україні.

Особливо виразно виявляють себе сутність і явище коли до них застосовується управлінська формула «*необхідність*» і «*випадковість*».

В управлінні, особливо в управлінській діяльності, досить нелегко побачити співвідношення необхідності та випадковості.

Наукова конструкція тут може бути представлена таким чином.

*Необхідність в управлінні* — це врахована (розрахована) закономірна потреба, виражена в певному типі зв'язку явищ, який виникає зі стійкості їхньої внутрішньої основи й умов існування.

***Випадковість** є можливістю, що виникає за того типу зв'язку, який є результатом привідних факторів, причому зв'язок може бути внутрішнім і зовнішнім, таким, що витікає з природи об'єкта, і таким, що знаходиться за його межами.*

Управління як таке є тією необхідністю, у якій можливість виступає як розрахунок, обмежений передусім рамками необхідності. Використати дану часом можливість — найвища необхідність в управлінні. Наприклад, у край суб'єктивістською помилковою поведінкою управлінця є реформування певного соціального (виробничого) об'єкта як зміни деформованого, тобто не відповідного його потребам, стану. Необхідність у докорінній зміні такого об'єкта, створення умов для її втілення, принципова побудова нової конструкції об'єкта управління як не реалізована можливість, не здатна замінити жодна реформація старого, відсталою, не ефективного.

Оскільки необхідність — це закономірна потреба об'єкта, то виникає проблема управлінського втручання у ці процеси.

В індивідуальній чи груповій управлінській діяльності, як правило, враховується і навіть розраховується необхідність і, по суті, на побутовому рівні свідомості оцінюється випадковість. Вона уявляється як щось непіддатливе передбаченню, а тим паче розрахунку. Але ж і на побутовому рівні свідомості випадковість не уявляється чимось абсолютним і, як правило, викликає жаль з приводу неповноти зусиль, що докладаються для відвернення її: «якби ж знати», «якби подумав вчасно» або «це неможливо було передбачити» тощо. Тут чітко проглядається сподівання людини на можливість уникнення випадковостей, передбачення їх, що, власне, одне й те саме. Та якщо на буденному рівні такі сподівання не виправдані, то в управлінні, управлінській діяльності вони мають бути завданням, якщо не принципом. І тут нема протиріччя, оскільки в буденності жоден рівень розвитку не може стати достатнім для абсолютного зняття випадковостей. Обмеження ж цього буття рамками виду діяльності, концентрація в ньому максимально доцільного організаційного потенціалу (матеріального, організаційного та духовного), робить управління таким видом діяльності, що фокусує в собі основну організаційну міць того чи іншого соціального співжиття, створює принципово інше «середовище існування» випадковостей. Тут виникає не лише можливість, а й необхідність такого їх передбачення, їх розрахунку, який знімає, принаймні практично, дію випадковостей на об'єкт і суб'єкт управління. По суті критерієм ефективності управлінської діяльності стає можливість управлінця передбачати і враховувати випадковості, які в такий спосіб втрачають статус випадковості. І якщо управлінець зізнається в тому, що він (вони) не зміг (змогли) передбачити наслідки запропонованої ним (ними) програми реформ, то кваліфікувати це можна тільки як управлінську безвідповідальність. А якщо вона виникла на ґрунті індивідуальної непідготовленості — то це вже професійне нецтво.

Наступні філософські категорії — *«дійсність»*, *«можливість»* та *«вірогідність»*.

Знову зовнішній малюнок досить простий: у будь-якій управлінській дії необхідно точно знати дійсність, щодо якої приймається рішення. Але який менеджер задовольняється лише фотографією певної дійсності? Йому як професіоналу необхідно знати, що можна вилучити із цієї дійсності: вигоду для своєї фірми чи для іншого економічного об'єкта, який він представляє. І тому відразу дійсність перетворюється для нього в розрахунок можливості цієї дійсності. Але й цього для нього недостатньо: встановити можливості, ще не означає оволодіти ними. Отже, необхідний ймовірнісний розрахунок використання цих можливостей. І саме вірогідність використання цієї дійсності та можливості і є в підсумку змістом управлінського рішення. Однак без першого і другого воно просто не матиме достатніх гарантій безпомилковості.

В управлінні виробництвом можливість — основа ефективності. Тому задача управлінця — в тій чи іншій ситуації виявити дію певного закону, встановити умови його проявлення, а також з'ясувати характер можливостей (реальні, малоперспективні, формальні тощо) і їх міру, тобто вірогідність реалізації, яка буває внутрішньою, пов'язаною зі структурою об'єкта, і зовнішньою, пов'язаною з діяльністю цього об'єкта.

Наявність можливості, яка пов'язана з дійсністю, є достатнім підґрунтям для прийняття управлінського рішення, в якому закладений чіткий розрахунок вірогідності. Мала перспективність такої вірогідності з філософської точки зору не послаблює необхідності управлінського бачення можливості її збільшення. Це стосується насамперед економічного об'єкта в тому середовищі, яке створює часові і просторові ситуації для проявлення можливостей. Допомогти цьому проявленню управлінськими засобами, якщо це сприяє розвитку об'єкта, пом'якшити чи попередити наслідки цього проявлення, якщо це заважатиме розвитку об'єкта, справа кожного управління.

В ширшому розумінні, можливість, дійсність та вірогідність в українському управлінні представлені як рух України від менш досконалих форм самоорганізації до більш досконалих. Цей рух має один, об'єктивно визначений напрям, енергія якого викликана саме цим співвідношенням. Оскільки дійсність є реалізованою можливістю, українським управлінцям необхідно постійно встановлювати ступінь цієї реалізації, за межами якої виникає чергова можливість, яку вони повинні перетворити на дійсність. Ступінь тут відіграє роль часового показника, за яким можна судити про рівень реалізованих можливостей.

Для України можливість і дійсність — основний рух, на якому виникає управління і яким воно живиться. Сьогодні українські можливості, м'яко кажучи, досить скромно представлені в українській дійсності. Можна навіть стверджувати, що Україна знаходиться у стані можливості реалізації можливостей, причому цей стан не можна назвати навіть таким, що початково відбувся, оскільки головний показник реалізованої можливості, тобто дійсності — ствердження сучасної соціальної системи, яка відповідає світовим стандартам ще не існує. Якщо ж мати на увазі потенціал українства, для якого така система є лише можливістю реалізації національного потенціалу в сприятливих для цього соціально-економічних, духовних та політичних умовах, то факт нереалізованих можливостей українства стає очевидним. Тому сучасну українську дійсність слід сприймати як слабе відтворення українських можливостей. Для управління — це основне джерело ефективності, той надприбуток, який вона може отримувати, постійно звертаючись до цього джерела. Розвиток тут у тому й полягає, щоб постійно нарощувати дійсність за рахунок реалізованих можливостей. Іншого не дано, причому будь-яке зазіхання на це джерело саморозвитку українського управління перетворюється на антиукраїнську акцію, що зазнає адекватного соціального реагування. Трагізм цієї формули для управління, особливо українського, полягає у тому, що ці реальні можливості можуть не виявитись, якщо управління не створить для них необхідних умов, хоча, у свою чергу, небезпечною безвихідністю для нації є те, що це виявлення залежить від управлінців. Це продемонструвала уся новітня історія України.

Для реалізації своїх можливостей як потенційних, так і історично новостворених, потрібне сильне у професійному сенсі управління, послідовний рух від дійсності як однієї реалізованої можливості до інших. Усе інше є зовнішнім, тимчасовим і має достатньою мірою управлінської професійності уявлятися саме в такому розумінні.

Філософія менеджменту вбачається досить ефективною і зв'язку з використанням в ній таких категорій, як «форма» та «зміст».

В повсякденному розумінні будь-якої людини головне, безумовно, зміст, а форма його обслуговує. Однак така розстановка акцентів досить збиткова: часто саме в управлінні форма виступає нібито замість змісту. Хто не зіштовхувався, особливо в управлінні, з вирішальною роллю форми: вміння вести переговори, манера спілкування, оформлення звернення в документах, зовнішній вигляд офісу, його респектабельність, та, зрештою, вся рекламна продукція побудована на потужному впливі форми.

Безумовно, зміст — це головне, він цілісний, і лише виступає в різних формах.

Однак не існує так званих відвернених від змісту форм, абсолютно незалежних. Завдання управлінця — враховувати обидві ці сторони явища чи об'єкта.

В організаційно-виробничих відносинах зміст ґрунтується на договірних засадах (з чого, як правило, починається чергова економічна дія). Тобто з формального боку справи, що є найскладнішим оформлення змісту виробничої діяльності. Це дає управлінцю необхідне уявлення про виробничу діяльність, щоб він міг правильно орієнтуватися в відносинах, в які він вступає.

Ця обставина викликає постійну необхідність науково достовірного, управлінськи компетентного оформлення виробничих відносин. Буква правового документа виступає як відображення змісту, хоча абсолютним регулятором вона бути не може, принаймні, коли вона суперечить здоровому глузду. У цьому одне зі складних протиріч управління, зняти яке майже неможливо. Отже, може скластися така ситуація, коли форма перетвориться на провідне начало, посяде місце змісту, втратить свою самостійність, тобто передасть її змісту, який замінить її іншою, більш адекватною формою. Тому в управлінні так багато значить форма, адже перехід від форми до змісту може відбутися непомітно.

Формою, яка не відображає зміст, можуть бути ті домовленості, які не підкріплені певним об'єктивним змістом, навіть договори, підписані між державами про взаємне постачання певної продукції, будь-які правові акти в галузі економіки. Так і український ринок — це та форма, в яку втискують сьогоднішній рівень економічних і виробничих відносин, продуктивність праці тощо.

В той же час в управлінській практиці можлива ситуація, коли рішення приймаються в період зміни співвідношення між формою та змістом. Управлінська діяльність у цей час перебирає на себе функцію прискорення процесу передачі змістом своїх якостей новій формі, що викликає особливу потребу суб'єкта управління у зрілості її об'єкта.

На індивідуальному рівні здебільшого форма суттєво впливає на зміст, якщо ця форма пропонує новий, досконаліший простір для прояву змісту. В такому варіанті особисті якості управлінця, виражені в оптимальній для даної ситуації формі, можуть стати засобом гармонізації зв'язку форми і змісту. Така впливова дія, однак, може відбутись тільки тоді, коли форма «щира», адекватна змістові, а не є наслідком навмисного перекручення змісту за допомогою створення штучної формальної конструкції.

Ілюстрацією цього положення є бюрократичний підхід як управлінське перекручування змісту, причому метою цього спотворення може бути як використання позитивного змісту в особистих інтересах, так і прикриття негативного змісту, який розрахований на відносну самостійність форми, її власний потенціал.

В кожному управлінському рішенні, управлінській дії присутні якась кількість і певна якість. Знову заважає буденне уявлення про них. Дійсно, що таке *кількість*? Це штуки, тони, одиниці, різні суми тощо. А що таке *якість*? Це рівень, це потенціал об'єкта чи рішення, його здатність впливати на середовище, на себе. Начебто все зрозуміло. І все ж в кількості та якості немає тієї автономності, яку ми зобразили вище. Самі ці поняття і взаємозв'язок між ними набагато складніший і цю складність необхідно враховувати, оскільки незнання її є постійним джерелом найважчих управлінських помилок.

Особливо складне у цьому співвідношенні — *міра*. Поставимо перед собою питання: десять прогулів за рік в одному виробничому об'єкті та двадцять прогулів у рік у іншому. Чи означає це, що стан у другому гірший, ніж у першому? Міра тут виступає як абсолютний показник співвідношення кількості та якості. В управлінському варіанті така міра може бути помилковою, якщо виходити з якості джерел, що породили ці явища. Відповідь очевидна. Другий приклад. Однакові негативні наслідки двох управлінських рішень різних відділів фірми. Наскільки однаковість наслідків може бути мірою, що визначає рівень компетентності цих управлінців. Відповідь вочевидь неоднозначна.

Для керівника важливий реальний зв'язок якості і кількості, їх єдність, що виявляються у мірі, тобто в кількісній межі даної якості в межах яких вона може змінюватись, не втрачаючи своєї сутності. Кількісні характеристики можуть перетворюватись за певних умов на якісні та навпаки.

Поступові кількісні зміни та зміни окремих сторін певної якості, що виникають у зв'язку з цими змінами, постають як еволюція, як неперервна зміна. Перерва такої поступовості означає перехід у нову якість. Стрибок у цьому контексті — це поява окремих нових властивостей предмета чи явища, визначені зовнішніми та внутрішніми факторами розвитку та їх повне ствердження.

Кількість у виробництві (наприклад, браку) — це не статистичний показник, а пряма вказівка на необхідність створити нову якість, тому що для управління нема безвідносної кількості.

В управлінні виробництвом важливо не абсолютизувати закон переходу кількості у якість. Саме мистецтво управління має попереджати накопичення негативної кількості. У цьому і полягає його завдання, щоб пом'якшити дію негативного, щоб об'єкт відчував його менш гостро. Еволюція у цьому сенсі більш природна і достатня для розвитку виробництва.

Для діяльності управління вкрай важливо уміти ефективно використовувати кількісні та якісні характеристики об'єкта, явища, встановити кількісну межу даної якості, тобто його міру.

**Якість** — це те, що відрізняє одну річ від іншої, ті властивості і стан, які дають можливість подати цілісну її характеристику, що відображає внутрішню і зовнішню визначеності предмета чи процесу, також потенціал можливих змін під дією середовища, яка створює її відносну стійкість. Це тим важливіше, що властивості такого предмета чи процесу можуть видозмінюватись під впливом різних факторів, аж до виникнення нових властивостей.

**Кількість** відображає загальне і одичне у речах і явищах, хоча це відображення має об'єктивний зміст. Але саме ця об'єктивність дає змогу кількості виконувати своє основне призначення — бути формальним виразником об'єктивної дискретності речей і процесів.

Для управління в цьому аспекті важливим є реальний зв'язок якості і кількості, їхня нерозривна єдність, що виявляється в мірі, тобто в кількісній межі цієї якості, в рамках якої вона може видозмінюватись, не втрачаючи своєї сутності, хоча кількісні характеристики можуть перетворюватись за певних умов у якісні, і навпаки. Причому поступові кількісні зміни і виникаючі у зв'язку з цим зміни окремих сторін даної якості виступають як еволюція, як безперервна зміна. Перерва такої поступовості означає перехід у нову якість. Вона виступає як єдність того, що відійшло, і того, що виникло, заперечення і ствердження.

Прийнято вважати, що управління не повинне бути педантичним у підході до кількості, зважаючи на його вище якісне призначення, оскільки воно має заздалегідь програмувати втрати у їх кількісному еквіваленті. Це найбільша помилка, що виникла на емпіричній основі. Саме управління, управлінська діяльність покликані уникати тих жертв, які призводять до людських втрат, тим паче не допускати соціальних зіткнень, конфліктів як проведення тиску об'єкта насильницькими засобами. Конфлікт — це вже певна якість управління, а саме його поразка, оскільки реалізація інтересу як загальнолюдської якості має об'єктивні основи, що закладені в біосоціальному середовищі.

В управлінні важливо також не абсолютизувати закон переходу кількісних змін у суттєво якісні. Якраз мистецтво управління має попереджати накопичення негативної кількості і сприяти накопиченню позитивної кількості, для того щоб перша не перейшла у нову якість, а друга — якомога скоріше стала нею. Та обставина, що накопичення фактів, подій, особливо негативних, сприяє розвитку, аж ніяк не заперечує можливості управлінськими засобами так розтягувати його вплив у часі і просторі, що об'єкт у своєму розвитку відчуватиме їхній негативний заряд менш гостро.

У структуру загального зв'язку та взаємодії в управлінні, зрозуміло, входять певна **причинність** та **об'єктивна доцільність**.

Встановлення причини явища, факту або вчинку — одна з основних вимог до управління, управлінської діяльності взагалі. Причина та її наслідок виступають є «сировиною» для прийняття управлінських рішень.

Як і в інших явищах, в управлінні причинність виступає як органічний зв'язок, що породжує іншу якість, яка є результатом причинно-наслідкових залежностей, хоча і не всі зв'язки зумовлені причиною безпосередньо: стосовно одного наслідку це може бути функціональна залежність, до іншого — причинно-наслідкова.

Надто важливо для управління уникнути спокуси встановити **першопричину** явища чи факту, оскільки **причинність** — це безперервність причинно-наслідкових зв'язків, які не ма-

ють ані початку, ані кінця, як не має їх рухома матерія. Ця обставина створює для нього особливі, професійні труднощі встановлення доцільного обмежувача у визначенні причини і наслідку, з врахуванням закону зворотного зв'язку та при незмінності часового напрямку самого процесу, що зумовлює появу особливого механізму взаємодії причини і наслідку.

Тому необхідно відрізнити причину від умови виникнення явища, факту. *Причина обов'язково передбачає передачу якого-небудь виду силової потенції об'єктові впливу, а умова створює суму факторів, обставин, які сприяють такій передачі інформації чи енергії. Причому передача (перенесення) інформації чи енергії може відбуватися різними способами, основними з яких є динамічний і статистичний (однозначний та імовірнісний).*

Крім того, для управління суттєвим є визначення **причини** як загальної, головної, особливої, одиначної, об'єктивної, суб'єктивної, безпосередньої, опосередкованої, простої, однофакторної (багатофакторної), системної (несистемної), ближньої, дальньої, глибинної, також за сферами відносин: економічної, соціальної, політичної, духовної тощо. Усі ці типи причин входять до структури управлінської детермінації, яка, спираючись на причинність, розширюючи рамки її впливу на перебіг процесу, входить до аналізу *причинно-наслідкових залежностей*.

Кажучи про причинність в управлінні, слід виділяти в її класифікації не лише ті класи причин, які породжують ту чи інші управлінську дію або рішення (як форму дії), а й саму управлінську дію як фактор причинності, виходячи з автономності управлінських відносин і управлінської діяльності. Саме вони можуть виступати як органічний зв'язок, що породжує нову якість. У підсумку, управлінська діяльність була б безглуздою, якби вона таку якість не породжувала.

Однак принципово важливим є недопущення перетворення управління і управлінської діяльності, що його реалізує, в основну детермінуючу причинно-наслідкову залежність.

Мова може йти тільки про управлінський розрахунок процесу, явища або факту, в якому закладений глибинний інтерес об'єкта, яким займається те чи інше управління. Внутрішньою причиною управління не повинне бути і це — свідчення його здорового органічного зв'язку з інтересами, а також об'єктами, які воно «обслуговує».

В безпосередній управлінській діяльності встановлення причини вирішальною мірою залежить від знання того, чи є причина, що викликала певні наслідки, управлінською, чи може вона є такою, що тільки в наслідках перетворюється на управлінську. Професіоналізм, компетентність управлінця тут відіграють вирішальну роль, оскільки встановлення у зовні не управлінському явищі, факті, події, можливостей організаційних наслідків, їхнього реального організаційного стану — завдання, яке не завжди під силу навіть найбільш досвідченим, високопрофесіональним управлінцям.

Постійне непрофесійне ставлення до причинності як до організаційного явища, перетворення причинності на певну самодостатність створює в сучасному управлінні виробництвом багато штучних проблем, в тому числі й принципового характеру. Навіть конкурентна боротьба іноді висувається в якості причини негативних явищ, в той час як наявність, наприклад, нездорової конкуренції, навіть у досить слабких формах — не причина, а наслідок ряду факторів і головний в них — це непослідовна економічна політика України, слабка реформаційна діяльність держави, а звідси й певні деструктивні настрої частини населення.

Сьогодні саме таке ставлення до причинності з боку управлінців державних діячів України повинно стати нормою їхньої діяльності, оскільки в остаточному підсумку Україна має подолати причинність як джерело розвитку та увійти до загальноцивілізаційного творчого русла, що й означатиме для неї кінець колоніального минулого та ствердження свого рівнозначного стану в системі розвинених країн світу.

У практичному управлінні такий підхід до причинності в Україні означає перетворення категорії причинності на інструмент прийняття управлінських рішень та їх оцінку як причинних або еволюційно-творчих. Чим більше буде об'єктивних можливостей для прийняття других, тим більше це буде свідчити про послаблення політико-доцільних факторів прийняття перших.



### 3. Система та системність як категорії філософії управління

Причинність та об'єктивна доцільність мають встановлюватись насамперед у зв'язку з їх системним або елементно-системним наповненням. Причому тут слід виходити з того, що управлінські відносини і управлінська діяльність як об'єкти, що саморозвиваються, пов'язані між собою *кореляційними, просторовими і функціональними відносинами*, які утворюють *систему*. Остання підтримує взаємозв'язок елементів, виступає як єдине утворення, де кожен елемент системи має виконувати свої функції.

Для управління важливо знати ступінь складності системи, наскільки автономні її елементи, чи є в них можливість самим виступати як система, чи належать вони до тих, самостійність яких живиться іншими елементами. Тому для аналізу системи необхідно знати її структуру та функції кожного з елементів, причому з урахуванням індивідуалізованого їх існування. Ця обставина дає змогу елементам системи вступати один з одним у корелятивні зв'язки, тобто у такі зв'язки, які визначають зміну всієї системи залежно від зміни одного її елементів. В управлінні, та й в інших явищах, власними проявами кореляції виступають *координація, субординація та функціональні зв'язки*. Але обов'язковою властивістю системи при цьому є її відповідність розвиткові у заданих параметрах на основі закону функціонування та розвитку структури в часі і просторі у визначеному ритмі.

В реальній управлінській практиці цей процес здійснюється у різноманітних формах, ефективність функціонування яких визначається внутрішньою відповідністю системи та можливостями зв'язку з іншими системами.

Просторові зв'язки системи мають внутрішній та зовнішній аспекти. *Внутрішній аспект* — це характер і механізми взаємодії її елементів, у даному випадку елементів у системі управлінських відносин і управлінської діяльності. *Зовнішній аспект* — то є не просто взаємозв'язок з іншими системами (економічною, духовною), а саме той взаємозв'язок, який необхідний і достатній для нормального (стабільного, динамічного) функціонування та розвитку системи управлінських відносин і управлінської діяльності.

Функціональні зв'язки проявляються в *самоорганізації системи*. Тому слід оцінювати кожну функцію з точки зору її енергетичного потенціалу, можливостей реалізувати потенціал системи у жорстко визначених параметрах, які будуть достатніми для системи, для нормальної взаємодії її елементів і водночас не перенапружуватимуть її, не руйнуватимуть зсередини, причому не тільки систему в цілому, й окремі її елементи. Крім того, посилення на те, що слід розглядати такі *елементи системи* і самі *системи* в історичному контексті як об'єктивний для певного рівня розвитку стан системи *виробничих відносин*, даної тези не послаблюють, а посилюють. У будь-якій *соціальной системі*, зокрема *виробничій*, стан управлінських відносин і управлінської діяльності, що склалися, не є виправданням цього стану, а лише поясненням його. Реальні управлінські структури охоплюють управлінські відносини на двох рівнях, хоча ці рівні скоріше аналітичні, оскільки будь-які управлінські відносини — суть структура, що має свої елементи, ієрархію. Як *елементи системи управлінських відносин виступають управлінські інститути і діячі*.

Управлінські відносини в науковому розумінні, як і будь-які інші відносини, є певним відверненням від реального об'єкта, тією абстракцією, яка дає можливість кваліфікувати їх як структуру, що має потрібні для такої кваліфікації параметри. Управлінська діяльність безпосередньо відображає й обслуговує ці відносини, впливає з них як зі свого базового джерела і тому входить до *системи управлінських відносин*. Системні кореляційні відносини тут присутні і виражаються у вигляді функціонального і просторового зв'язку, що дає підставу розглядати управлінські відносини і управлінську діяльність як *системне утворення*. Цю якість легко виявити, якщо проаналізувати реагування суб'єктів управлінських відносин на реальні процеси, що відбуваються в усіх сферах суспільного життя. Вона має автономний характер і може бути більш або менш ефективною і у цьому сенсі системність — то є взаємна зміна елементів у даному стані.

Крім того, автономність управлінських відносин і управлінської діяльності є відображенням їхньої системності, а тому суспільна практика постійно пов'язана з проблемами впливу на неї. Управлінські відносини і управлінська діяльність перебувають у постійній взаємозалежності, яка є надто ускладненою у зв'язку з особливостями кожного з елементів. Йдеться про те, що управлінські відносини характеризуються великим об'єктивним потенціалом, тоді як управлінська діяльність більш суб'єктивована. Тому їх взаємна кореляція особливо потребує такого способу існування системи, як *координація, субординація, перерозподіл функцій* тощо. Приведення системи за допомогою цих зв'язків у заданий стан є показником її ефективності.

*Управлінська системність* — це суперечливе утворення, що є наслідком цієї суперечливості, соціальної дисгармонії, яка, власне, і породжує управлінські відносини. Тому й об'єкти, які входять в орбіту впливу управління, не виступають у чистому, «управлінському» вигляді, вони завжди мають власну сутність, що функціонує на рівні управління. Управлінська системність у такому контексті — це частина соціальної системності, що її відображає, її обслуговує. Але таке становище управлінської системності не означає відсутності в ній необхідних власних системних якостей, що мають, однак, лише автономний характер, хоча ця автономність інколи уявляється в суспільній свідомості як щось пануюче, вирішальне, тим паче, що суспільна практика досить повно підтверджує якраз таке її реальне становище. Саме в такій її якості, як правило, управлінська системність і вивчається.

Те, що *управлінські відносини системні*, слід стверджувати з певними обмовками. Останні пов'язані передусім з необхідністю точного встановлення об'єктивних гарантій управлінської системності, оскільки в історії достатньо фактів, коли системами називали штучно з'єднані елементи, що не мають єдиного джерела живлення. Таким утворенням, наприклад, є ринкова система господарювання, що породжує її системні властивості. Виявити ці властивості є недостатнім, тому що не спільність приватної власності (вона не об'єднує), «спорідненість» рівня загального розвитку породила системні її властивості. Цей рівень різко змінювався у бік однієї чи групи країн. Спорідненість власності не породила гарантованих системних властивостей і в колишній соціалістичній системі саме тому, що це була не об'єктивна загальноцивілізована інтеграція, а політичне утворення, де системність себе не проявила.

Системність в інституціональній формі більш автономне явище, але тільки в діяльній, організаційній формі. Це є *системність організації*, що розглядається як суспільна підсистема поряд з суспільними відносинами, які виступають стосовно до суспільства також як підсистема.

*Інституціональна управлінська системність* — це система функціональних зв'язків, у якій зміна положення й поведінка елементів залежать від основних (одного, двох, трьох) живлячих елементів.

Що ж стосується *системності управлінської діяльності*, то в ній вона присутня не лише як відображення системності в управлінських відносинах та в інституціональній системності, а й як організація власної діяльності на основі ряду принципів. До них належать *прогноз, програмування, планування, оптимальність, ефективність, повнота і правдивість використовуваної інформації, органічний і постійний зв'язок з об'єктом діяльності, колегіальність, об'єктивність, конкретність, основна ланка, функціональна компетентність* тощо.

Для управлінської діяльності системність означає передусім системне бачення питання, здатність постійно спиратися на такі причинно-наслідкові залежності, в яких найповніше проявляють себе всі *рівні системності: загальновиробничий, управлінських відносин, структурний і, нарешті, індивідуальний*.

В діяльності сучасних українських управлінців системність бачення формується з труднощами. Часте балансування на межі проблем, що виникають спонтанно, неповнота програмного забезпечення діяльності, слабка концептуальна основа управлінських рішень у тому

числі й вищих правових актів, які сприяють нерівності процесу становлення української державності, викликають масову невдоволеність результатами діяльності управлінського корпусу країни. Мудрування типу «не помиляється той, хто нічого не робить» або посилення на відсутність досвіду не можуть бути виправданням для управлінців, оскільки це є тим видом діяльності, який повинен бути в принципі безпомилковим, оскільки він стосується долі людей.

#### **4. Системні та міжсистемні категорії філософії управління**

Неможливо уявити звичайну управлінську діяльність без постійного оперування такими поняттями, категоріями як «*ціле*» і «*частина*» системи. Хоча прямої неграмотності в їх використанні, зокрема і в управлінні, більше ніж достатньо.

Звичайно «*ціле*» і «*частина*» сприймаються як кількісне співвідношення. Але саме в діяльності менеджера встановлення цього співвідношення є одним із головних завдань: чи є даний факт, явище, подія частиною якогось цілого і якою мірою ця частина впливає на ціле (припустимо, місце працівника в системі виробництва, або, навпаки, як виробничий об'єкт як певне ціле впливає на робітника, яке воно має до нього правове відношення або він до нього).

Чимало ситуацій, коли суто матеріальна можливість виникає тільки в рамках частини. Яку ще частину вибрати, щоб вирішити проблему найбільш ефективно, чи це не є задачею управлінця? Можливий варіант, коли частина може бути достатньо освоєна, управлінські відрегульована тільки через ціле. Тому слід керуватись наступним філософським підходом до співвідношення частини і цілого.

Головним тут є точний облік місця і ролі (енергії) частини щодо цілого, оскільки це важлива умова безпомилковості управлінського рішення.

Поняття «*ціле*» і «*частина*» не зводяться до поняття система, бо цілісність — це вища ступінь системи, її певний рівень, при якому досягається системна цілісність.

Цілісність економічна — це цілісність, при якій її частини знаходяться в такому режимі взаємодії, який достатньо повно живить цю цілісність. Причому, кожна з частин цієї цілісності повинна знаходитись в такому ступені збалансування, щоб в управлінні була можливість забезпечити нормальне функціонування цілісності організаційними засобами.

Нарешті, професійний керівник має бачити свою діяльність як частини економічного цілого, що відтворює це ціле.

Таке явище як перенапруження певного, зокрема економічного, цілого виникає, коли якась частина ігнорує можливості цілого, його інтереси в управлінні. Не менш небезпечна й інша ситуація, коли ціле не враховує можливості частин, їх інтереси. І те, й інше гальмує розвиток і частини, і цілого. Наприклад, вимога про підвищення заробітної плати — проблема, яка може вирішуватись суто на рівні цілого.

Ринок як економічне ціле, його основні частини — попит і пропозиція, можуть кожна по своєму перенапружити систему до такого стану, який призведе до розпаду чи знищення економічного цілого. Наприклад, перевиробництво продукту призводить до того, що попит на нього падає, ваша продукція стає неконкурентоспроможною, що у підсумку може призвести до банкрутства.

Звичайно, головне в управлінні — ціле як ідеальний варіант впливу, але не за рахунок частини, а в ім'я частини, так само як і в ім'я цілого. Управління як інтерес цілого прагне через єднання *частин* і *цілого* створити ту нову якість, отримати яку кожна частина автономному режимі не здатна. В цьому відношенні будь-яка здорова інтеграція є прогресивною, якщо вона суть прояв цілого. Безпомилковість управлінської дії на такій методологічній основі гарантується, і в цьому — сенс існування управління. У такому вигляді воно сприяє розвитку як цілого, так і частини. Вибираючи на кожному даному етапі із їх взаємозалежності саме ті управлінські рішення, побудовані на її основі, що виступають як імпульси взаємодії цілого і

частин, в яких тільки й може ефективно реалізовуватись ця взаємозалежність. І тому *системне бачення* в управлінні — це не «зняття вершинок» з реальної взаємодії частин, а розрахунок передусім потенціалу частин як основного джерела утворення і живлення цілого та водночас розрахунок соціально значимих результатів від функціонування цілого, створення умов для його системного саморозвитку. Але тут має бути врахований і момент переваги цілого, рівень розвитку якого, як правило, відрізняється за своїми можливостями від рівня розвитку частини.

Окремо слід наголосити, що управлінська діяльність в Україні має чимдуж позбавитись міжсистемності, двосистемності, перехідності та набути «нормального» для розвинених демократичних країн вигляду, тобто щоб вона «випередила» відсутність традиційної системності в сучасному перехідному періоді, що надасть їй можливості повніше впливати на формування нового стану соціальної системи. Ствердження такої системи в Україні буде означати й ствердження ній адекватних управлінських відносин та управлінської діяльності. Причому українські управлінці в цьому ствердженні мають постійно професійно визначати об'єкти свого впливу, принципово розрізняючи системно-елементне як вияв співвідношення сутності і явища, щоразу знаходити оптимальний режим цього співвідношення.

І, зрештою, рівень професіоналізму і компетентності менеджера визначається за тим, як він вміє вирішувати *протиріччя* в об'єкті управління, використовує їх власну енергію в інтересах справи. Адже не таємниця, що в самих протиріччях присутні суб'єкти (люди, відносини, об'єкти тощо). Використати протиріччя означає для управлінця не просто їх «помирити», а створити умови для їх нормальної роботи межах певної організації чи ситуації. Більш того, будь-яке протиріччя — це зіткнення енергій, які використовуються у не належному напрямі. Тому управлінське «зняття» протиріччя — це не просто їх ліквідація, а постійне джерело, яке використовує управлінець для розвитку елементів об'єкта (трудового колективу, групи людей, ситуації, відносин з ринком, конкурентами тощо). Гармонія тут — не примиреність протиріч, тим більше не їх ліквідація, а створення умов для їх здорового розвитку.

Як відомо, реальний світ розвивається на основі **єдності і боротьби протилежностей**, шляхом роздвоєння єдиного на різне протилежне, що є першоджерелом їхнього існування як системи соціальних відносин. Основний прояв означеної якості виступає у такій суперечності, граничним рівнем розвитку якого є конфлікт.

**Суперечність** виникає на основі взаємодії різних сторін предмета або явища, а також між ними. Ця відмінність може бути суттєвою і несуттєвою. Вона також має граничний рівень: це протилежність, яка існує, однак, у рамках єдиного, умовою саморозвитку якого є єдність протилежностей його сторін. Причому розвиток може відбутись тільки за умови постійного «зняття» і «відтворення» протилежностей, оскільки в житті будь-якого об'єкта настає етап самозаперечення.

Теоретичне відтворення суперечностей у філософській категорії аномії стосовно до управління виступає як спосіб з'ясування їх реального стану та пошуку управлінських шляхів вирішення. Тому для управління дуже важливо визначити характер суперечності, який може проявлятись як внутрішній або зовнішній, основний або неосновний, антагоністичний або такий, до якого можуть бути застосовані компромісні засоби тощо і на цій основі знайти спосіб її вирішення, причому такий, що сприяв би розвиткові об'єкта або явища, якому суперечності проявились. Тут необхідно враховувати «потреби» самих суперечностей і вирішувати їх на основі цього врахування повністю або частково, одноразово або поетапно, виходячи з того, що саме в управлінні через вибір способів вирішення суперечностей проявляє себе закон єдності і боротьби протилежностей.

Зрештою власне управління з'явилося як спосіб вирішення суперечностей, але суперечностей певного типу. Перша частина твердження перетворює управління у вічне явище, адже без суперечностей не можливий розвиток, не можливе життя.

Воно дійсно вічне, оскільки суперечності виникають постійно як наслідок відмінності інтересів як об'єктивних, так і суб'єктивних. Тому в найбільш загальній формі управлін-

ня виступає як інтеграція інтересів, їх взаємовплив, взаємозалежність, задоволення на основі пом'якшення або врахування цієї різниці. Ідеальне *управлінське зняття суперечностей* виступає у вигляді гармонізації інтересів, що, однак, не знімає їх різниці, але створює умови для паралельного вирішення в рамках єдиного соціального утворення, не посягаючи той же час на системні властивості цього утворення. Суперечності у такому ключі значно лібералізуються у порівнянні з недавніми поглядами на можливість вирішення їх, сутність яких зводилась до обов'язкового знищення однієї зі сторін суперечності, яка не може існувати не тільки в механізмі цієї суперечності, а й у соціальній системі, що її породила. У такому підході не враховувались резерви розвитку, які має у своєму розпорядженні система і використання яких може створити нові базові основи розвитку і самих суперечностей.

Система при цьому зберігає необхідну збалансованість, реорганізовує себе відповідно до нових базових можливостей.

У цьому зв'язку виникає питання про можливість подібної реорганізації, про той стан, коли стара система не відповідає новим викликам, новим завданням, про невідповідність виробничих відносин новому рівню продуктивних сил, тобто про все те, що ми кваліфікуємо як об'єктивні підстави для соціального вибуху. Абстрагуючись від різноманітності тих факторів, які породжують соціальні катаклізми, важливо зазначити, що політичний її аспект, як правило, сприяє приведенню порушеної відповідності у стан балансу. *Управлінська криза* тому й називається управлінською, що вона реорганізовує *управлінські відносини* відповідно до нових соціально-економічних і духовних реалій, а не створює ці відносини, оскільки управлінськими засобами створити щось, що немає елементарних базових основ, надзвичайно важко. Тому не слід думати, що наші реформи — суть створення нової моделі. Ця модель як рівень розвитку вже існувала в неприродних як для неї, так і для загальноцивілізаційного розвитку умовах, вийти з яких можна через управлінську реформаційну зміну управлінськими засобами. Наш рух шляхом реформ у цьому сенсі не слід абсолютизувати, оскільки у основних методів зміни *управлінської системи* було використано лише метод народного тиску на суспільний розвиток, що було викликане загальнополітичними закономірностями радикалізації суспільних відносин. Іншими словами, трансформаційні процеси — це класика з точки зору науки управління, тобто така конкретно-історична данність, яка має і вивчатися як данність, як прояв загального закону організаційного розвитку.

**Отже,** *філософія управління виробництвом, а саме методологічне забезпечення управлінської діяльності є тим науковим підґрунтям для управління, яке створює гарантії мінімізації помилковості управлінських рішень. Можливостей використання філософії в управлінні виробництвом щонайменше дві: 1) філософська підготовка управління, менеджера, тобто поєднання спеціальних та філософських знань і підготовки; 2) використання філософських знань, методології управління при підготовці управлінських рішень. Така практика поки не стала нормою і це є однією з основних причин того, що управлінські рішення не мають необхідної ефективності. Тому дуже актуальним є засвоєння філософії управління виробництвом, що допоможе цю практику перетворити на норму. Ділова практика майбутніх фахівців у сфері управління економікою має враховувати знання таких категорій філософії, як сутність і явище, необхідність і випадковість, дійсність, можливість та вірогідність, форма та зміст, кількість, якість та міра, причинність та об'єктивна доцільність, система та системність, ціле і частина, протиріччя, єдність та протиборство суперечностей.*

**Ключові слова:** сутність, явище, необхідність, випадковість, дійсність, можливість, вірогідність, форма, зміст, кількість, якість, міра, причинність, доцільність, управління, системність, філософія управління.

## **Питання для самоперевірки**

1. Поняття «управління соціальною системою».
2. Суспільство як самокерована система (на прикладі України).
3. Філософія управління виробництвом як професійна підготовка спеціаліста з управління.
4. Визначити реальну ефективність певного підрозділу управління, застосовуючи філософські категорії «сутність» та «явище», «необхідність» і «випадковість», «дійсність», «можливість» та «вірогідність», «форма» та «зміст», «кількість», «якість» та «міра».
5. На прикладі будь-якої управлінської ситуації застосувати одну або декілька категорій філософії управління.
6. Визначити причинність та об'єктивну доцільність в процесі підготовки й прийняття управлінського рішення.
7. Запропонувати критерії оцінювання ефективності застосування філософської категорії «система» та «системність» в управлінській діяльності щодо конкретного об'єкта.
8. Визначити основну проблему, з якою стикається управлінець, застосовуючи філософські категорії «ціле» і «частина», «протиріччя», «єдність та протиборство суперечностей».

## **Рекомендована література**

1. Гегель Г. В. Ф. Філософія права. Пер. з нім.: За ред. Д. А. Керімов та В. С. Нерсесянц. — М.: Мысль. — 1990. — 524 с.
2. Бевзенко Л. Д. Социальная самоорганизация: Синергетическая парадигма: возможности социальных интерпретаций. — К., 2002. — 436 с.
3. Бех Ю. В. Філософія управління соціальними системами. — Монографія. / Ю. В. Бех; Нац. Пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. — К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. — 623 с.
4. Луман Н. Общество как социальная система — М.: Логос, 2004 — 232 с.
5. Гаєвський Б. А. Філософія політики: Підручник для студ. вищ. навч. закл. / Б. А. Гаєвський. — К.: Вища школа, 2005. — 158 с.
6. Гаєвська О. Б., Гаєвський Б. А. Соціальне управління: Підручник для студ. вищ. навч. закл. / О. Б. Гаєвська, Б. А. Гаєвський. — К.: КНЕУ, 2012. — 250 с.
7. Гаєвська О. Б. Управління як соціальний феномен. — Монографія. К.: КНЕУ, 2000. — 186 с.
8. Кремень В. Г. Філософія управління.: Підручник для студ. вищ. навч. закл. / В. Г. Кремень, С. М. Пазинич, О. С. Пономарьов. — К.: знання України, 2007. — 360 с.
9. Гаєвська О. Б., Гаєвський Б. А. Організаційний потенціал України в системі наукового управління суспільством : монографія / О. Б. Гаєвська, Б. А. Гаєвський. — Київ: КНЕУ, 2018. — 255 с.

*Гаєвська О. Б., 2019*