

**Варцаба В. І.**, к.е.н.,  
доцент, зав. каф. фінансів,  
ДВНЗ «Ужгородський національний  
університет»  
*vira.vartsaba@gmail.com*  
**Петренко В. П.**, д.е.н.,  
професор кафедри менеджменту  
і адміністрування,  
ДВНЗ «Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу»  
*petrenko.v.p@rambler.ru*

## ГАРМОНІЗОВАНЕ УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТ — АКТУАЛЬНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** Розглянуто можливість та обґрунтовано доцільність використання теоретичних засад гармонії і гармонізації в процесах і процедурах управління і менеджменту економічним розвитком соціально-економічних систем.

**Ключові слова:** система, управління, менеджмент, процеси, гармонія, гармонізація.

**Вступ.** Універсалізм поняття «гармонія» підтверджується його масштабним використанням в самих різноманітних сферах наукової, мистецької, виробничої, економічної, соціальної, політичної і, навіть, побутової інтелектуальної активності людства.

У сучасному світі першим феномен гармонії з економічними результатами поведінки людських спільнот об'єднав видатний економіст М. І. Туган-Барановський, «гармонічні господарські системи» якого [1] можна вважати прообразом сучасних «добре упорядкованих і мудрими правами як найбільше забезпечених» [2, с. 175], успішно функціонуючих, інноваційних і конкурентоздатних соціально-економічних систем, досягнення позитивних результатів в розвитку яких обумовлено належним рівнем управління і менеджменту.

Вперше ж про ідею «гармонічного менеджменту», оснований на числах Фібоначчі і «золотому січненні» було згадано в роботі [3] А. Івануса, який інтерпретував бізнес-процеси в умовах ринкової економіки у вигляді цілісної системи, всі складові якої погоджені між собою відповідно логіці стійких гармонічних пропорцій.

Проблемами використання засад гармонізації в різних аспектах управління соціумом і підприємствами в Україні займаються науковці Барзінський В. П., Безбожний В. Л., Денисов С. Ф., Крючкова І. В., Лукьяненко Д. Г., Ляшенко О. М., Попова Н. М., Попок А. А., Сорока М. П., Чужиков В. І., Шаріпова О. С., Єлагін В. П., Юшин С. А. та ін.

Слід вказати, що більшість сучасних зарубіжних і вітчизняних наукових досліджень економіко-управлінського характеру присвячені не стільки основам гармонії в економіці та управлінні, скільки різноманітним наслідкам «гармонізації», розглядаючи при цьому тільки окремі аспекти гармонізації процесів управління окремими соціально-економічними системами. Це свідчить про те, що сучасна економічна і управлінська наука, використовуючи основні наукові принципи гармонії, можуть і повинні

через теоретичне обґрунтування можливостей і потенціалу гармонічного управління і менеджменту сприяти створенню «гармонічної економіки», а за великим рахунком і «... гармонічного суспільства, ґрунтованого на знаннях» [4].

**Постановка задач.** Створенням суспільства, заснованого на знаннях, була започаткована епоха створення якісно нового і дуже специфічного напрямку людської активності, спрямованої на інтенсивне генерування нових знань в таких масштабах, які можна порівняти тільки із масштабами виробництва, торгівлі та споживання людством товарів і послуг. Цими змінами обумовлюється необхідність динамічного розвитку з відповідними якісними і кількісними характеристиками всіх тих сфер людської активності, які орієнтовані на нові знання: управління, політика, бізнес, виробництво, торгівля тощо. Таким чином, уже сьогодні слід очікувати появу низки наукових, технологічних, технічних, організаційних та ін. проблем, пов'язаних з цільовим пошуком, отриманням, агрегацією, аналізом та ефективним використанням інформаційних потоків з генеруванням вчасних, адекватних і якісних управлінських рішень на всіх рівнях управлінської ієрархії будь-якої соціально-економічної системи. Все це вимагає наукового обґрунтування доцільності розробки специфічних управлінських технологій, які б, ґрунтуючись на фундаментальних принципах гармонії і гармонізації, забезпечили суттєве покращання результативності і ефективності функціонування сучасних соціально-економічних систем, чому і присвячено дане дослідження.

**Результати дослідження.** Звернувшись до відомих визначень і трактувань поняття гармонії (табл. 1), звернемо увагу на той факт, що всі приведені визначення характеризують стан того чи іншого об'єкта — сукупності складових, які за своєю природою є різнорідними, протилежними і, навіть, конфліктними.

Таблиця 1

#### Відомі визначення поняття «гармонія»

Гармонія це:	Автор	Джерело
- поєднання, злагодженість, взаємна відповідність якостей (предметів, явищ, частин цілого)	-	[5]
- принцип узгодження різнорідних і навіть протилежних, конфліктних елементів, приведення їх у єдине ціле.	-	[6]
- concordia discors («погоджене різноманіття»)	Горацій	[7]
- єднання багатоманітного і погодження різноманітного.	Боецій	[8]
- внутрішня погодженість і врівноваження протилежностей, які складають ціле (предмет або сам космос).	Геракліт	[9]
- ... виникає із протилежностей. ...єднання багатоманітних (сутностей) і погодження різноманіття.	Філолай	[10]

Тому, з позицій науки про управління соціально-економічними системами, стан «гармонії» можна і слід вважати таким станом системи, який досягається шляхом «гармонізації», в розумінні «... — приведення в стан відповідності, злагодженості, збільшення гармонійності» [5, с. 223]. У цьому випадку очевидним стає факт попереднього знаходження системи в стані «дисгармонії», для якого є характерним порушення гармонії, відсутність єдності, розлад в якій-небудь справі, порушення відповідності чогось із чимось і т. п. [11].

У такому разі, під гармонізацією пропонуємо розуміти *складний і багатоаспектний процес переведення будь-якої соціально-економічної системи*

*(об'єкта) та всіх її різноманітних і різноорієнтованих складових підсистем із стану дисгармонії до стану гармонії під управлінськими впливами їх керівних органів (суб'єктів).*

Тоді, гармонізоване управління і менеджмент — це ніщо інше, як **виконання управлінських функцій з приведення суб'єктами управління системи і всіх її складових підсистем до стану гармонії та тривале і стабільне їх утримання в такому стані.**

Аналізуючи тлумачення цього терміну в більшості відомих прикладних робіт з гармонізації процесів і процедур управління вітчизняними і зарубіжними авторами, неважко прийти до висновку, що і «... взаємне погодження, зведення в систему, уніфікація, координація, впорядкування ...» [12], і «Регулювання відмінностей і невідповідностей між різними мірами, методами, процедурами, графіками, специфікаціями, або системами з метою їх уніфікації або взаємної сумісності» [13] стосуються тільки окремих процесів управлінської діяльності, серед яких гармонізація: методів, правил, процесів і процедур планування, розробки політик, стратегічних і програмних документів, бухгалтерської і фінансової звітності, податків, окремих механізмів та інструментів реалізації виробничої, збутової, маркетингової і т. п. діяльності.

Зважаючи на відсутність «... гармонійного розвитку соціальних відносин між головними суб'єктами базових інститутів у системі: індивід — ринок — громадянське суспільство — держава» [14] і «... передумов гармонізації партнерських відносин органів влади з бізнесом ...» [15], найактуальнішим напрямом досліджень слід вважати «... гармонізацію теолого-етичних, теоретико-методологічних і правових підстав адаптації вітчизняного діяльнісного простору до вимог прискореного розвитку суспільства» [16].

В якості ж найузагальненішої проблеми сьогодення багато авторів у тому чи тому вигляді визнають той факт, що в Україні «... існує проблема ролі держави як головного координуючого суб'єкта в суспільстві...», а її головним завданням «... є створення механізмів гармонійної взаємодії решти суб'єктів ...» [17].

При цьому, більшість вітчизняних дослідників вбачають завдання гармонізації в необхідності: «... побудови нової моделі організації влади і управління...», в основі якої «... має бути гармонізація інтересів держави, регіону, територіальної громади та особи» [17], розбудови інституціонального середовища, яке б «... сприяло гармонізації соціо-еколого-економічних пріоритетів сталого розвитку» [18], забезпечення відповідності «... домінуючої в соціумі культури, гармонією всіх елементів в системі «економіка — політика — культура» [19], «... гармонізацію життєдіяльності суспільства у навколишньому природному середовищі» [20], «... управління соціумом на базі гармонізації енерго-інформаційних потоків» [21], «... гармонізації інтересів держави та об'єднань громадян» [22], «... гармонізації державно-конфесійних відносин» [23], «... гармонізації суспільного життя як ... запобігання злочинності молоді» [24], структурної гармонізації економіки через створення механізмів, «... які можна назвати «гармонізаторами» інтересів усіх членів суспільства» [25], «мегарегіональних суперечностей» [26].

З наведених прикладів стає очевидним той факт, що об'єктами гармонізації на рівні окремих суб'єктів у більшості випадків виступають ендогенні складові, погоджене функціонування яких забезпечує їх успішну діяльність, однак ніяким чином не впливає на стан їх зовнішнього оточення, не приводять до змін у ньому і не покращують взаємодію із зовнішніми агентами.

При цьому слід вказати на існування групи екзогенних чинників, які впливають на всіх суб'єктів і виступають об'єктами гармонізації, серед яких, для прикладу, закони і норми в різних сферах людської активності, правила, стандарти і нормативи.

Однак, обидві названі вище групи об'єктів не слід, на наш погляд, вважати релевантними суті і завданням гармонізації конфліктуючих протилежностей. Адже, процедури, методи, політики, закони, нормативи, стандарти, стратегії, програми, інші документи та форми після так званої гармонізації (іншими словами — уніфікації) втрачають свою конфліктність і не потребують подальших дій з «погодженості і врівноваження протилежностей» [9].

Справжніми об'єктами гармонізованого управління і менеджменту слід вважати ендогенні і екзогенні складові та характеристики суб'єктів взаємодії в системі, які після завершення процесу гармонізації інтересів і цілей не втрачають своїх конфліктних ознак і продовжують залишатися «concordia discors» [7], тобто хоча і погодженими але різнорідними та різноманітними, в зв'язку з чим вимагають постійних управлінських впливів.

У процесі розвитку вчення про людину та взаємодію А. П. Сорокіним була запропонована типологія соціальних взаємодій [27, с. 21—22], яка більшістю соціологів розглядається як основа всієї системи суспільних відносин. При цьому, соціальна дія окремішньої особистості, будучи «першоцеглинкою» соціальної реальності, виступає базовим елементом системи суспільних відносин і є такою дією, при якій ця особистість обов'язково враховує дії інших людей та орієнтується на них, гармонізуючи таким чином свою поведінку з оточенням.

Вважаємо, що ці напрацювання можуть бути успішно використані для вирішення актуальної проблем гармонізації взаємовідносин і поведінки суб'єктів політичної, громадянської, ділової і т. п. активності в сучасному лібералізованому, глобалізованому та інформатизованому ринковому середовищі на основі інтерпретації останніх в якості своєрідних колективних «першоцеглинок» з притаманними їм потребами та інтересами.

При цьому, пріоритетними об'єктами гармонізації і гармонійного управління-менеджменту доцільно визначити процеси життєдіяльності суб'єктів ринкового простору при реалізації ланцюжка «потреби — мотивація — дія — результат — інтерес» кожним із потенційних учасників соціально-економічного розвитку зокрема і всіма разом.

**Висновки.** Таким чином, цілком очевидно, що «гармонічне суспільство» і «гармонічну економіку» доцільно створювати та управляти ними за принципами і технологіями «гармонійного управління» та «гармонійного менеджменту», які необхідно створити на науково-теоретичних засадах і принципах гармонії і гармонізації.

Пріоритетну позицію в подальших дослідженнях слід віддати проблемі теоретичного обґрунтування і розробки управлінських технологій гармонізації інтересів і цілей суб'єктів управління всіх сфер діяльності і рівнів ієрархічних структур соціально-економічних систем, а також специфічно орієнтованим інструментам гармонійного менеджменту.

### **Література**

1. *Туган-Барановський М. І.* Основи політичної економії / М. І. Туган-Барановський // Наук. ред., авт. передмови і вступ. статті С. М. Злупко. — Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2003. — 628 с.
2. *Франко І.* Що таке громада і чим вона повинна бути? / Іван Франко // Збір. творів: У 50 т. — К.: Наукова думка, 1984, — Т. 44, кн.2. — С. 175—180.

3. *Иванус А. И.* Код да Винчи в бизнесе или гармоничный менеджмент по Фибоначчи / А. И. Иванус. (2-е издание). — М.: КомКнига, 2006. — 104 с.
4. *Иванус А. И.* О ключевой роли Золотого Сечения в концепции общества, основанного на знаниях / А. И. Иванус // [Электронный ресурс] «Академия Тринитаризма». — Режим доступа : <http://www.trinitas.ru/rus/doc/0232/009a/02321036.htm>
5. *Бусел В. Т.* Великий тлумачний словник сучасної української мови. — К. — Ірпінь: Видавництво «Перун», 2005. — 1728 с.
6. Гармонія (філософсько-естетичне поняття) / [Електронний ресурс] Знаймо. — Режим доступу : [http://znaimo.com.ua/Гармонія\\_#link1](http://znaimo.com.ua/Гармонія_#link1)
7. *Квинт Гораций Флакк.* Собрание сочинений. — СПб: Биографический институт, Студия биографика, 1993 / [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://lib.ru/POEEAST/GORACIJ/hor1\\_5.txt](http://lib.ru/POEEAST/GORACIJ/hor1_5.txt)
8. The five books of Anicius Manlius Torquatus Severinus Boethius, on the consolation of philosophy, translated into English. By Robert Duncan, A.M. — Gale ECCO. Print Editions, 2010. — 218 p.
9. *Гераклит Эфесский.* Всё наследие на языках оригинала и в русском переводе. — М.: AdMarginem, 2012. — 416 с.
10. Philolaus / [Электронный ресурс] Stanford Encyclopedia of Philosophy. — Режим доступа : <http://plato.stanford.edu/entries/philolaus/>
11. Дисгармония / [Электронный ресурс] Академик. — Режим доступа : [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_fwords/10323/ДИСГАРМОНИЯ](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwords/10323/ДИСГАРМОНИЯ)
12. *Райзберг Б. А.* Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева // [Электронный ресурс] Национальная экономическая энциклопедия. — Режим доступа : <http://vocabulary.ru/dictionary/88/word/garmonizacija-yekonomicheskikh-procesov-otnoshenii-tovarov-nalogo>
13. Harmonization / [Электронный ресурс] BusinessDictionary.com. — Режим доступа : <http://www.businessdictionary.com/definition/harmonization.html>
14. *Слагін В. П.* Гармонізація соціальних відносин суб'єктів соціальної держави на основі модифікації базових інститутів суспільства / В. П. Слагін // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. — Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. — Вип. 2(37). — С. 10—17.
15. *Сорока М. П.* Аналіз інституціональних передумов гармонізації партнерських відносин органів влади з бізнесом в регіоні / М. П. Сорока // Науковий вісник Академії муніципального управління. Зб. наук. праць. Серія «Управління». — 2012. — Вип. 3. — С. 316.
16. *Денисенко І. П.* Збалансування ролей в якісній моделі менеджменту через призму стратегій розвитку підприємства / І. П. Денисенко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». — 2010. — Вип. 4(2). — С. 102—106.
17. *Михайловська К. В.* Місцеве самоврядування як форма народовладдя: особливості інституційної моделі в Україні : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. політ наук / К. В. Михайловська. — Одеса: ОНЮА, 2010. — 18 с.
18. *Сімченко Н. О.* Соціальні інститути сталого розвитку / Н. О. Сімченко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. — №1(3). — Том 2. — 2010. — С. 292—298.
19. *Юшин С. А.* Стратегия государства как поиск гармонии в системе «экономика — политика — культура» / [Электронный ресурс]. Rusnauka.com. — Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2011/Gosupravlenie/2\\_81479.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2011/Gosupravlenie/2_81479.doc.htm)
20. Національна доповідь України про гармонізацію життєдіяльності суспільства у навколишньому природному середовищі. Спеціальне видання до 5-ї Всеєвропейської конференції міністрів навколишнього середовища «Довкілля для Європи». — К.: ТОВ «Новий друк», 2003. — 128 с.
21. *Барзинский В. П.* Наш мир это системная гармония или гармония системы / В. П. Барзинский // [Электронный ресурс] SIAC. — Режим доступа : [http://siac.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=98&Itemid=48](http://siac.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=48)

22. Бельська Т. В. Правова регламентація діяльності політичних партій як фактор гармонізації інтересів держави та об'єднань громадян / Т. В. Бельська // Теорія та практика державного управління. — 2008. — Вип. 3(22). — С.

23. Попок А. А. Стан, проблемні питання і напрями подальшої гармонізації державно-конфесійних відносин в Україні / А. А. Попок, Ю. Є. Решетніков / <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/5/01.pdf>

24. Денисов С. Ф. Гармонізація суспільного життя як напрям запобігання злочинності молоді / С. Ф. Денисов // Вісник Харківського нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна. Серія: Право. — 2010. — Вип. 8 (934). — С. 106–110.

25. Структурна гармонізація економіки України як чинника економічного зростання / За ред. д-ра екон. наук І. В. Крючкової. — К.: Експрес, 2007. — 250 с.

26. Спільний європейський економічний простір: гармонізація мегарегіональних суперечностей: монографія / За заг. редакцією Д. Г. Лук'яненка, В. І. Чужикова. — К.: КНЕУ, Сучасний підручник, 2007. — 544 с.

27. Сорокин П. А. Общедоступный учебник социологии. Статьи разных лет / П. А. Сорокин // Ин-т социологии. — М.: Наука, 1994. — 560 с.

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2014*