

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE APPLICATION OF REGULATION AS A FUNCTION OF THE ORGANIZATION MANAGEMENT

УДК 371.14+316.485

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-26>

Панченко В.А.

д.е.н., доцент, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка

Черненко О.В.

к.п.н., доцент кафедри права та соціально-економічних відносин Кіровоградський інститут розвитку людини

Panchenko Vladimir

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University

Chernenko Alexander

Kirovograd Institute for Human Development

В даній статті описано теоретико-методологічні аспекти застосування регулювання як функції менеджменту організації. Відображено погляди вчених на зміст управлінської функції регулювання і координацію робіт в організації. Розкрито значення терміну «регулювання», визначено роль, зміст і принципи регулювання як функції менеджменту. Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання. Охарактеризовано взаємозв'язок між регулюванням і контролем в організації. Доведено, що функція регулювання, надзвичайно важлива, що визначає ефективність сучасного менеджменту. Розкрито особливості практичного застосування функції регулювання в системі управління персоналом організації. Наведено класифікацію видів управлінського регулювання. Визначено, що координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому і зовнішнім середовищем.

Ключові слова: менеджмент, персонал, організація, регулювання, контроль, координація роботи.

В данной статье описано теоретико-методологические аспекты применения

регулювання як функції менеджменту організації. Отражено взгляды ученых на содержание управленческой функции регулирования и координации работ в организации. Раскрыто значение термина «регулирование», определена роль, содержание и принципы регулирования как функции менеджмента. Регулирование призвано устранить все недостатки, отклонения, сбои, выявленные в процессе контроля. Охарактеризована взаимосвязь между регулированием и контролем в организации. Доказано, что функция регулирования, чрезвычайно важна, что определяет эффективность современного менеджмента. Раскрыты особенности практического применения функции регулирования в системе управления персоналом. Приведена классификация видов управленческого регулирования. Определено, что координация обеспечивает согласованность во времени и пространстве действий органов управления и должностных лиц, а также между системой в целом и внешней средой.

Ключевые слова: менеджмент, персонал, организация, регулирование, контроль, координация работы.

The article describes the theoretical and methodological aspects of the application of regulation as a function of the organization management. The scientists' opinions on the essence of a management function of regulation and coordination of work in the organization are indicated. The meaning of the term "regulation" is described, its role, essence and principles of regulation as the function of management are defined. The regulation is aimed to eliminate all the shortcomings, deviations, failures, identified during the control process. The interrelation between regulation and control in the organization is designated. It is proved that the regulation function is primary for assessment the effectiveness of the modern management. The features of practical application of the regulation function of the personnel management system of the organization are described. The classification of the management regulation types is given. It is determined that the coordination provides chronotopic conformity of actions of control authorities and officials, as well as the external environment and the system itself. The function of management regulation also combines the coordination of work of the enterprise's personnel and the very regulating influence on the production system, which allows bringing into compliance the actual and planned performance indicators. Any other function of management (planning, organizing, motivating, controlling, management decision-making) cannot be directed to the managed enterprise system ignoring the function of regulation. In consequence of performing the function of regulation it is possible to provide a permanent connection of subject of management (manager) and object of management (subordinate employees). It is extremely important for the manager to be able to use in the function of regulation in practice to provide the qualitative management process. The practical implications of received results of the research are in the possibility for students, lecturers, scientists to undertake an in-depth research of the theoretical background of the management activity, and for the managers of commercial enterprises to use them as an advisory information for taking measures and actions of regulatory influence on the personnel of the organization to make chronotopic conformity of actions of departments and officials.

Key words: management, personnel, organization, regulation, control, coordination of work.

Постановка проблеми. Досягнення успішної діяльності організації забезпечуються ефективним плануванням та реалізацією добре продуманих управлінських рішень.

Регулювання виступає основною функцією, так як жодна інша функція не може бути спрямована до керованого об'єкта, проминувши функцію регулювання. Тільки через виконання функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом. У зв'язку з цим дуже важливо знати види регулювання і їхню роль у процесі управління [10].

Реалізація управлінських рішень неминуче призводить до появи певних помилок і прорахунків, відхилень від планів з боку персоналу – так

виникає потреба у коригуванні. Функція регулювання створює взаємозв'язок між суб'єктом (менеджером) і об'єктом управління (персоналом). Лише завдяки регулюванню можливий вплив менеджера на об'єкт управління для забезпечення його стабільності та усунення виявлених недоліків.

Необхідно уточнити деякі теоретико-методологічні аспекти здійснення регулювання як функції менеджменту, для розуміння її сутності та ролі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вчені А.П. Балашов, В.Р. Веснін, Г.В. Осовська, І.Н. Герчікова, Г.М. Козлова, В.А. Кравченко, Ф.І. Хміль розглядають регулювання лише в системі загальних функцій управління, що звучує

суть і розуміння практичних аспектів застосування регулюючого впливу з боку керівника організації.

Практичні аспекти застосування регулюючого впливу в організації вивчали такі вчені як: О.І. Мармаза, О.А. Карлова, І.О. Щебликіна та інші.

Однак, спроб класифікації видів регулюючого впливу зроблено лише у працях О.Є. Кузьміна, М.М. Мартиненка і О.Г. Мельник.

У зв'язку з цим, подальшого вивчення потребують теоретико-методологічні аспекти застосування регулювання як функції менеджменту.

Постановка завдання. Метою статті є уточнення сутності, мети, ролі, цілей і завдань функції менеджменту регулювання. Важливим завданням є вивчення механізму здійснення регулюючого впливу керівника. Необхідно дослідити відображення зв'язку функції регулювання із управлінським контролем і координацією роботи персоналу організації. Варто пояснити різницю між науковими категоріями: «регулювання» і «координація».

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішна діяльність організації значною мірою залежить від ефективності застосування менеджером регулюючих заходів, що направлені на усунення конкретних недоліків і помилок в господарській діяльності чи роботі персоналу підприємства щоб запобігти можливим збиткам.

О.І. Мармаза справедливо вважає, що «функція регулювання має посісти належне місце в управлінському циклі з огляду на те, що саме вона покликана усувати перешкоди й відхилення від цілей діяльності, забезпечувати розвиток організацій та якість управління» [5, с. 463].

Регулювання – це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні за наслідками контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему організації на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, забезпечувати умови для подальшого вдосконалення, не припускати надмірного активного управління (за наслідками та відхиленнями) [5, с. 464].

Зауважимо, що чим більший склад персоналу підприємства, тим складніше менеджерам управляти людьми, і тим важче контролювати якість і кількість виконаної роботи, складнішим і відповідальнішим є процес регулювання трудової діяльності.

Регулювання дозволяє менеджерам досягти запланованих цілей.

Основними цілями функції регулювання є:

- усунення недоліків, відхилень, збоїв, проблем, невідповідностей;
- забезпечення реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування з метою досягнення цілей організації;
- забезпечення динамічної рівноваги організації як системи;
- приведення параметрів функціонування фірми до бажаного стану;
- стабілізація діяльності підприємства [4, с. 5].

Основними критеріями, що дозволяють виокремити регулятивну діяльність у функцію управлінського регулювання О.І. Мармаза вважає:

- специфічність мети діяльності, яка має відносно самостійне значення. Саме самостійність, особливість, відмінність мети зумовлює всі інші критерії функції;

- характер даного виду діяльності. Це об'єктивно необхідний критерій, що ґрунтується на показниках: а) без цієї діяльності управління не буде якісним, повноцінним; б) без цієї діяльності не будуть досягнуті цілі управління; в) без цієї діяльності не буде завершеним (замкненим) управлінський цикл;

- однорідність операцій, що формують зміст виду діяльності. Дії, форми, методи, результати функції об'єднуються однаковою цілеспрямованістю, характерною для даного виду діяльності;

- специфіка структури функції. Різні дії, операції, що складають вид діяльності, пов'язані між собою. Характер зв'язків, особливості структури функції зумовлюються особливостями та цілями певного виду діяльності;

- інтегративність функції. Це означає, що незважаючи на певну відносну самостійність, своє призначення, вона може реалізуватись у повній мірі тільки за умов щільної взаємодії з іншими функціями;

- наскрізний характер виду діяльності засвідчується обов'язковою присутністю функції під час виконання будь-яких управлінських завдань, робіт, на різних етапах управлінського процесу. Може змінюватись обсяг виду діяльності, але об'єктивно незмінним залишається цільове призначення функції;

- системний зміст. Той чи інший вид діяльності має право бути функцією, якщо він укладається в поняття системи [5, с. 465].

Отже, регулювання – це операційна функція управління, сутність якої полягає в коригуванні (виправлення помилок) за наслідками контролю.

Мета регулювання – збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління; забезпечення позитивних змін та розвитку [5, с. 465–466].

Визначимо суть терміну «регулювання трудової діяльності персоналу».

О.П. Дяків і В.М. Остоверхов наводять таке визначення даного поняття: «регулювання трудової діяльності персоналу – організаційний процес забезпечення та підтримки високоефективної праці кожного працівника і персоналу загалом» [2, с. 170].

П.А. Стрельбіцький, О.В. Рарок і Л.А. Рарок розуміють регулювання як процес, зокрема вони наводять таке визначення: «регулювання трудової діяльності персоналу – це системно організований процес

забезпечення і підтримання високоефективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; це найважливіше і постійне завдання менеджменту персоналу в організації» [7, с. 85].

Основними завданнями регулювання трудової діяльності персоналу є:

- забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу;
- підтримання якості продукції та послуг на конкурентоспроможному рівні;
- створення безпечних умов праці;
- підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату [7, с. 85].

Вивчивши праці вітчизняних [3; 6; 8] та зарубіжних вчених [11; 12] з менеджменту, можна зробити важливі висновки, що наведені нижче.

Особливість функції менеджменту регулювання полягає в тому, що, на відміну від інших управлінських функцій (планування, організування, мотивування, контролювання, прийняття управлінського рішення), які здійснюються менеджерами безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання і контроль є завершальними заходами управління які здійснюються ними в керованій системі.

Виявлені під час контролю проблеми і порушення процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативні його результати, вимагають від менеджерів здійснення регулюючих заходів.

Саме функція регулювання направлена на виправлення відхилень фактичних показників від запланованих, а також усунення недоліків і помилок виявлених в процесі контролю.

На рисунку 1 зображено місце і роль функції менеджменту регулювання.

Менеджери вдаються до коригуючих дій, що ґрунтуються на виборі таких управлінських рішень:

1. Усунення відхилень за допомогою управлінських дій, заходів;
2. Перегляд стандартів, нормативів, показників, критеріїв, оцінок;
3. Усунення відхилень з переглядом стандартів, планів і відхилень.

Проте, зауважимо, що виявлення у процесі контролю недоліків, неточностей, порушень, відхилень, збоїв, поломок тощо є необхідною, але не достатньою умовою для повної стабілізації господарської діяльності організації. Менеджеру необхідно розробити виважене управлінське рішення і зможти реалізувати комплекс дієвих заходів щодо виправлення поточної ситуації. Після цього, необхідно провести повторний контроль і перевірити одержані результати. За потреби потрібно провести нові регулюючі заходи.

Група вчених О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник і Л.С. Ноджак [4] виділили суб'єкт, об'єкт та інструменти регулювання, а також дали цим поняттям наукове тлумачення.

Суб'єктами регулювання є особи, котрі ініціюють та реалізують коригуючі заходи. Це можуть бути представники внутрішнього середовища (керівники усіх рівнів управління, управлінці, власники) та зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, державні органи влади тощо).

Суб'єкти регулювання спрямовують коригувальні дії на об'єкти регулювання.

Об'єктами регулювання є певні процеси (планування, організування, мотивування, контролювання), види діяльності (виробнича, фінансова, маркетингова, інноваційна тощо), підрозділи та працівники підприємства, продукція, ресурси, технології тощо.

До інструментів регулювання належать: вказівки, доручення, зауваження, вимоги, пояснення, доручення, нагадування, резолюції, накази, розпорядження, інструкції, рекомендації тощо [4, с. 7].

Часто, деякі бізнесмени ототожнюють поняття «регулювання» і «координація» тоді, коли іде мова про спрямування роботи персоналу у потрібне русло. Однак, це не вірно, пояснимо нижче чому.

Дослідниця Л.В. Алекперова, доводить, що: «координація забезпечує організацію ефективного використання всіх видів ресурсів (фінансових, трудових, виробничих), якими володіє підприємство. Найважливішими інструментами тут

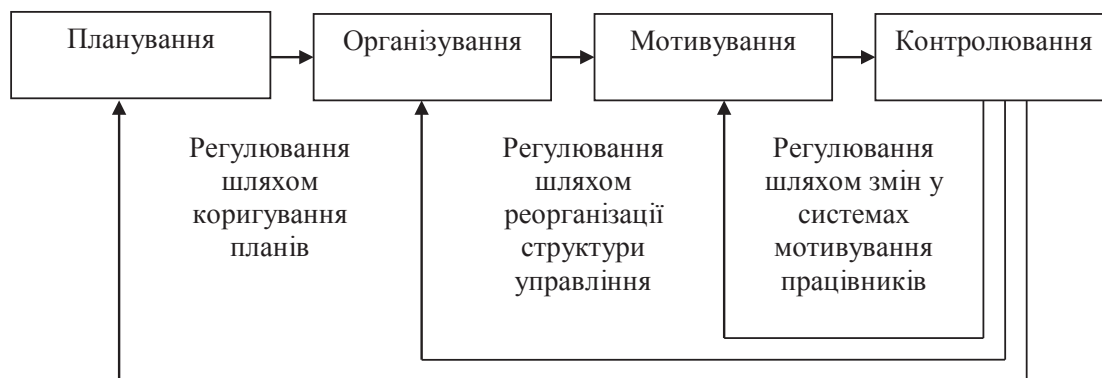


Рис. 1. Регулювання діяльності організації

Джерело: [9, с. 74]

виступають стратегічне, довгострокове планування та бюджетування» [1, с. 165].

Термін «координація» доцільно вживати коли йде мова про спрямування роботи персоналу (соціальної системи) у потрібному напрямку, оптимізуючи використання усіх ресурсів підприємства, а також корегуючи поточні дії процесу праці в роботі персоналу. Координація постійно забезпечує узгодженість у часі й просторі певних дій працівників цехів, відділів, служб та органів управління підприємства.

Зауважимо, що термін «регулювання» стосується лише виробничої системи, оскільки, ця функція направлена на виправлення виявлених в процесі контролю помилок, неточностей, збоїв, поломок в роботі обладнання (верстатів, установок, агрегатів). Функція менеджменту регулювання забезпечує правильне виконання поточних завдань, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму роботи виробничої системи підприємства. Регулювання є діяльністю із підтримки в системі управління виробництвом заданих показників, параметрів, норм. Дана функція здійснюється менеджером у процесі оперативного управління шляхом диспетчеризації завдань на основі контролю та аналізу господарської діяльності підприємства.

Тому, ми вважаємо, що регулювання і координація роботи стосуються соціально-виробничої системи підприємства (персонал і обладнання), і повинні здійснюватися менеджером одночасно в залежності від ситуації (тут реалізується ситуативний підхід до управління організацією).

Логічно відзначити, що регулювання і координація пов'язані між собою і здійснюються за результатами управлінського контролю.

За результатами контролю господарської діяльності підприємства, тобто, фактично отриманих показників (Φ_p) і планових показників (Γ_n), можливі такі варіанти дій менеджера:

1) $\Phi_p < \Gamma_n$ – якщо планових показників не досягнуто – тоді менеджер застосовує функції регулювання (обладнання) і координації (дії персоналу), щоб досягти планових результатів, тобто відбувається активізація роботи.

2) $\Phi_p = \Gamma_n$ – якщо фактично отримані показники співпадають із плановими показниками – тоді потреба у регулюванні відпадає.

3) $\Phi_p > \Gamma_n$ – якщо фактично отримані показники є більшими за планові – тоді можливі два варіанти дій менеджера:

а) Якщо на виході операційної системи отримано більше продукції (виконано робіт, надано послуг) і були перевитрати ресурсів підприємства – тоді менеджер повинен скоротити виділення ресурсів в наступному плановому періоді.

б) Якщо на виході операційної системи отримано більше продукції (виконано робіт, надано

послуг) і не було перевитрат ресурсів підприємства (або вони дуже незначні) – то менеджер повинен переглянути існуючий план виробництва у наступному плановому періоді в сторону збільшення отриманих результатів.

Менеджер повинен уважно стежити за можливими відхиленнями фактичних показників від запланованих.

Відхилення, залежно від причин виникнення, поділяють на дві групи:

– відхилення, зумовлені плануванням (пов'язані з помилками та прорахунками під час формування прогнозів, розроблення норм, стандартів, критеріїв, інструкцій, кошторисів, бюджетів, недостовірністю чи неповнотою вхідної інформації);

– відхилення, зумовлені діяльністю (пов'язані з непередбачуваними чи малопрогнозованими змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування підприємства) [4, с. 5].

Зауважимо, що менеджер повинен діяти по ситуації і приймати обґрунтовані управлінські рішення, виходячи з комерційних цілей підприємства і планів, враховуючи виробничі потужності, а також наявні ресурси і фінансові можливості.

Вчені П.А. Стрельбіцький, О.В. Рарок і Л.А. Рарок застерігають менеджерів, що «недостатня увага до будь-якого елементу регулювання діяльності, яким би малозначущим і дріб'язковим він комусь не здавався, може суттєво зашкодити виробництву, а витрати на інші елементи перетворити на непоправні збитки» [7, с. 85].

Дослідження, проведені вченими О.Є. Кузьміном, О.Г. Мельник і Л.С. Ноджак [4] дали змогу виокремити такі види регулювання:

1. За етапами технології менеджменту:

– регулювання на етапі планування: перегляд планів, стандартів, норм, цільових показників, заходів, бюджетів тощо;

– регулювання на етапі організування: зміна форми, типу організаційної структури управління, перерозподіл завдань, функцій, повноважень, відповідальності, усунення дублювання функцій, звільнення працівників;

– регулювання на етапі мотивування: перегляд форм та систем оплати праці для різних категорій працівників, призначення премій, доплат, надбавок, стягнень за результатами діяльності;

– регулювання на етапі контролювання: зміна форм проведення контролю, методів, засобів, інструментів, суб'єктів контролювання.

2. За обов'язковістю:

– директивне регулювання: є обов'язковим, чітко визначає масштаб та характер коректив;

– індикативне: є рекомендаційним, окреслює можливі варіанти змін, але нав'язує жодного із них.

3. За приналежністю до середовища функціонування:

– регулювання у внутрішньому середовищі організації: пов'язане зі змінами цілей, завдань, технологій, працівників, структури тощо;

– регулювання у зовнішньому середовищі: пов'язане з переглядом умов співпраці із поставальниками, споживачами, фінансово-кредитними установами, транспортними, страховими, юридичними організаціями, ліквідацією конфліктних ситуацій із державними органами влади.

4. За причиною:

– регулювання, спричинене негативними проявами (проблемами, браком, перевитратами, втратами тощо);

– регулювання, спричинене позитивними проявами (новими можливостями, покращанням кон'юнктури ринку).

5. За формою:

– активне регулювання (реалізується на засадах наказів, вказівок, розпоряджень, інструкцій, резолюцій);

– пасивне регулювання (реалізується на засадах рекомендацій, побажань, інформування, пропозицій, пояснень, переконань).

6. За рівнем формалізації:

– регулювання формалізоване: чітко визначає характер, масштаб та параметри заходів регулювального характеру в алгоритмічній, інструктивній, розпорядчій формах;

– регулювання неформалізоване: базується на багатоваріантності регулювальних заходів, відсутності їх алгоритмізації.

7. За рівнем адаптування до змін середовища функціонування:

– гнучке регулювання: враховує зміни середовища функціонування та альтернативність варіантів розвитку ситуації;

– жорстке регулювання: розглядає лише єдиний жорсткий варіант регулювальних заходів, які не переглядаються у міру зміни параметрів середовища функціонування.

8. За сферою регулювання:

- регулювання виробничої сфери;
- регулювання фінансової сфери;
- регулювання сфери постачання;
- регулювання маркетингової сфери;
- регулювання кадрової сфери;
- регулювання інноваційної сфери;
- регулювання інвестиційної сфери тощо

[4, с. 6-7].

На практиці в організаціях часто виникає опір серед виконавців під час реалізації регулювальних заходів внаслідок таких причин:

– небажання працівників переробляти уже зроблену роботу;

– незгода працівників зі змістом регулювальних заходів;

– небажання визнавати працівниками власні помилки та прорахунки;

– виникнення додаткового обсягу робіт без належного мотивування;

– несвоєчасність доведення до виконавців регулювальних заходів;

– нечіткість формулювання регулювальних заходів;

– недостатність досвіду та кваліфікації виконавців у виконанні регулювальних заходів;

– виникнення конфліктних ситуацій між суб'єктами регулювання та виконавцями стосовно змісту та призначення регулювальних заходів тощо [4, с. 8].

Справедливий висновок робить Г.В. Осовська: «Всі інші функції (планування, організація, мотивація, контроль) не досягнуть своєї мети, якщо не буде результативно здійснюватися функція регулювання. Вона виконує з'єднуючу роль між менеджментом і об'єктом, на який спрямована його діяльність. Тільки через здійснення регулювання можливий вплив менеджера на об'єкт управління для забезпечення його динамічної рівноваги» [6, с. 433].

Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб, а також між системою (фірмою) в цілому і зовнішнім середовищем [6, с. 430].

Висновки з проведеного дослідження. Функція менеджменту регулювання завжди поєднує в собі координацію роботи персоналу підприємства і власне регулюючий вплив на виробничу систему, що дозволяє привести у відповідність фактичні показники до запланованих.

Будь-яка інша функція менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, прийняття управлінського рішення) не може бути спрямована на керовану систему підприємства, ігноруючи функцію регулювання. Завдяки виконанню функції регулювання є можливим постійний зв'язок суб'єкта управління (керівника) з об'єктом керування (підлегли). Менеджеру надзвичайно важливо вміти застосовувати на практиці функцію регулювання щоб забезпечити якісний управлінський процес.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх використання студентами, викладачами, науковцями для поглибленого вивчення теоретичних засад управлінської діяльності, а також менеджерами комерційних підприємств – як матеріал рекомендаційного характеру при здійсненні заходів і дій регулюючого впливу на персонал організації щоб досягти узгодженості у часі й просторі дій відділів та посадових осіб.

Викладені результати дослідження не вичерпують усіх аспектів застосування функції менеджменту регулювання, тому перспективним напрямком подальших досліджень може бути побудова моделі механізму регулювання і координації соціально-виробничої системи організації в умовах економічної кризи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алекперова Л.В. Кадровий контролінг на підприємстві. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2013. № 1(37). С. 163–167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2013_1_50 (дата звернення: 17.10.2019).

2. Дяків О.П., Остоверхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 288 с.

3. Карлова О.А. Основи менеджменту: конспект лекцій. Харків. ХНАМГ. 2008. 138 с.

4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Ноджак Л.С. Регулювання в системі процесно-структурованого менеджменту: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів. 2011. № 720. С. 3-9.

5. Мармаза О.І. Теоретичні аспекти регулювання як функції управління: Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. Суми. 2015. № 7. С. 462–469.

6. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2009. 378 с.

7. Стрельбицький П.А., Рарок О.В., Рарок Л.А. Управління персоналом: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський: ФОП Сисин Я.І. 2015. 180 с.

8. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав. 2005. 608 с. (Альма-Матер).

9. Шевченко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)». Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2016. 104 с.

10. Щебликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: ВБ «ММД». 2015. 479 с.

11. Dessler Gary Human Resource Management: Student Value Edition. Florida: Floridas International University. 15th Edition. 2016. 720 p.

12. Herbert G., Heneman I. Staffing Organizations. Kindle Edition. 8th Edition. 2014. 768 p.

Business Economics and Management]. no. 1(37), pp. 163–167. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2013_1_50 (accessed 17 October 2019).

2. Djakiv O.P., Ostoverkhov V.M. (2018) Upravlinnja personalom [Personnel management]. Ternopilj: TNEU.

3. Karlova O.A. (2008) Osnovy menedzhmentu: konspekt lekcij. [Fundamentals of Management: lecture notes]. Kharkiv. KhNAMGh.

4. Kuzjmin O.Je., Meljnyk O.Gh., Nodzjak L.S. (2011) Reghuljuvannja v systemi procesno-strukturovanogho menedzhmentu: Visnyk Nacionaljnogho universytetu «Ljvivsjka politehnika» [Regulation in the Process-Structured Management System: Bulletin of the National University of Lviv Polytechnic]. Ljviv. no. 720. pp. 3-9.

5. Marmaza O.I. (2015) Teoretychni aspekty reghuljuvannja jak funkciji upravlinnja: Pedagoghichni nauky: teorija, istorija, innovacijni tekhnologhiji [Theoretical aspects of regulation as a function of management: Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies]. Sumy. no. 7, pp. 462–469.

6. Osovsjka Gh.V., Osovsjkyj O.A. (2009) Menedzhment orghanizacij [Organizations management]. Kyjiv: Kondor.

7. Streljbicjkyj P.A., Rarok O.V., Rarok L.A. (2015) Upravlinnja personalom [Personnel management]. Kam'janecj-Podiljsjkyj: FOP Sysyn Ja.I.

8. Khmilj F.I. (2005) Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk. [Fundamentals of management: a textbook]. Kyjiv: Akademvydav. 608 с. (Aljma-Mater).

9. Shevchenko V.S. (2016) Konspekt lekcij z dyscypliny «Menedzhment ta administruvannja (Menedzhment)» [Lecture notes in the discipline "Management and Administration (Management)"]. Kharkiv: KhNUMGh im. O.M. Beketova.

10. Shheblykina I.O., Ghrybova D.V. (2015) Osnovy menedzhment. [Management basics]. Melitopolj: VB «MMD».

11. Dessler Gary (2016) Human Resource Management: Student Value Edition. Florida: Floridas International University. 15th Edition.

12. Herbert G., Heneman I. (2014) Staffing Organizations. Kindle Edition. 8th Edition.

REFERENCES:

1. Alekperova L.V. (2013) Kadrovij kontrolingh na pidpryjemstvi. Reghionaljna biznes-ekonomika ta upravlinnja [Personnel control at the enterprise. Regional