

М. Д. Прищак¹
О. Й. Лесько¹

ТЕОРІЯ СТИЛІВ МЕНЕДЖМЕНТУ І. АДІЗЕСА: НА ШЛЯХУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

¹Вінницький національний технічний університет

Теорія стилів менеджменту визначена як методологічна, системотворча основа системного підходу до менеджменту в творчості І. Адізеса. Проаналізовано питання функцій менеджменту, стилів менеджменту, типів менеджерів, лідерства, командування, конфліктів, прийняття рішень, управління змінами та етапів розвитку організації як структурних елементів формування цілісної теорії менеджменту.

Ключові слова: системний підхід, функції менеджменту, стилі менеджменту, неправильні стилі менеджменту, лідерство, командування, взаємодоповнювальна команда, конфлікти, прийняття рішення, етапи розвитку організації.

Вступ

Важливим елементом соціального, економічного, промислового успіху ХХ ст. став розвиток теорії та практики менеджменту. Її шлях пролягав від технократичних теорій «наукового управління», «ідеальної бюрократії», «науки адміністрування» до гуманістичних теорій «людських стосунків», «поведінкових теорій», які, в свою чергу, започаткували формування «особистісної теорії» менеджменту [1].

В менеджменті особистісно-психологічні фактори розглядаються в основному через призму «стилів керівництва», як практика менеджменту, особистісні засоби керівництва, інструментарій управлінської діяльності, зокрема управлінського впливу на підлеглих.

Стиль управління (керівництва) (style of management) — стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких здійснюється ефективна управлінська діяльність та досягнення поставлених цілей; система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності.

Найпопулярнішою до середини 70-х рр. була типологія, в якій виокремлюються такі стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. З одного боку, ці стилі стали класичними для теорії та практики вітчизняного менеджменту, а з іншого — їх теоретична розробленість, їх аналіз в контексті різних сфер, ситуацій менеджменту є далеко недостатніми. Прикладом є погляди на сутність та зміст ліберального стилю. Крім того, їх аналіз в контексті соціалістичної парадигми управління носив певний ідеологічний аспект.

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і до людей (невтручання, керівництво «сільським клубом», керівництво завданнями, «золотої середини», командний) [2].

В контексті теорії ситуаційного управління розглядають питання стилів керівництва Б. Нельсон та П. Скономі. Ними виділені чотири стилі керівництва в залежності від рівня розвитку співробітників: безпосереднє керівництво (вказівки), наставництво, підтримка, делегування [3].

Недоліком цих підходів є акцент на локальних аспектах менеджменту, відсутність системного підходу до явища менеджменту.

У другій половині ХХ ст., в результаті розробки П. Друкером теорії про організацію як відкриту систему [4], постало питання формування системного підходу до розвитку менеджменту та психології менеджменту зокрема.

Постановка проблеми

Значний крок на шляху формування системного підходу до теорії менеджменту здійснив доктор Іцхак Калдерон Адізес — один з неперевершених сучасних бізнес-консультантів світу, блискучий

фахівець в області ефективного управління бізнес-процесами, засновник Інституту Адізеса в Санта-Барбарі (Каліфорнія, США), який входить в ТОП-10 консалтингових компаній світу. Філії Інституту Адізеса існують в 15 країнах. І. Адізес за час своєї професійної діяльності був викладачем Каліфорнійського, Стенфордського і Єрусалимського університетів, виступав бізнес-консультантом для декількох сотень компаній-лідерів. Його методика організаційної терапії допомогла і допомагає організаціям досягти високих результатів і посісти лідерські позиції в самих різних галузях. При цьому його клієнтами були не тільки корпорації, але і державні структури. Він працював як консультант з політичних питань при урядах Швеції, Бразилії, Греції, Ізраїлю, Ісландії, Мексики і Македонії. Серед компаній, з якими працював І. Адізес, Bank of America, Coca-Cola Bottling, IBM Бразилія і ще безліч компаній в 52 країнах світу.

Ключовими питаннями, які І. К. Адізес розглядає в своїй теорії менеджменту є: функції менеджменту, зміст менеджменту, стилі менеджменту, типи менеджерів, якості менеджерів, лідерство, командоутворення (взаємодоповнювальна команда), ефективність прийняття рішень, ефективність реалізації рішень, комунікація в організації, конфлікти в організації, подолання криз в розвитку організації та ін., які вчений проектує на питання розвитку організації, зокрема етапів розвитку організації.

Для того щоб аналізувати наукові розвідки дослідників через поняття «системний підхід» потрібно виявити їх системотворчі, методологічні принципи. В дослідженнях І. Адізеса, на нашу думку, такими принципами є «стилі менеджменту».

Дослідження «теорії стилів менеджменту» І. Адізеса як філософської, методологічної основи системного підходу до менеджменту та діяльності організації в цілому є предметом нашого дослідження.

Основна частина

І. Адізес розглядає стилі менеджменту (відповідно типи менеджерів), в контексті чотирьох функцій, які повинен виконувати менеджмент і які визначають та формують систему діяльності будь-якої організації [5—8].

Producing (P) — виробництво результатів

Перша і найважливіша функція, яку менеджмент повинен виконувати в будь-якій організації — це створення результатів (P), заради яких існує ця компанія або структура. Чому люди звертаються до вашої компанії? Для чого ви їм потрібні? Які послуги їм потрібні? Організація повинна створювати продукт чи надавати послуги.

Тому, завдання Виробника (P) — задовольнити потреби клієнтів і тим самим забезпечити результативність організації в короткостроковому аспекті.

Administering (A) — адміністрування

Функція потрібна, щоб забезпечити чіткість, порядок, контроль в системі виробництва та організаційних процесів загалом: компанія повинна робити правильні речі в правильній послідовності та з правильною інтенсивністю.

Тому, завдання Адміністратора (A) — забезпечити ефективність діяльності системи як організації у короткостроковому аспекті.

Entrepreneurship (E) — підприємництво

Мета функції підприємництва (E) — аналіз змін навколишнього оточення, значущих для організації, планування та визначення курсу організації з урахуванням цих змін.

Тому справа Підприємця (E) — творчість, інноваційність, готовність ризикувати. Підприємець — це свого роду провидець, який визначає напрямок, якого повинна дотримуватися організація. Така людина за своєю натурою здатна на попереджувальні дії в ситуації постійних змін. Якщо організація успішно справляється з виконанням цієї функції, її послуги і/або продукти будуть користуватися попитом у майбутніх клієнтів, а значить, вона буде результативною в довгостроковій перспективі.

Але менеджер (E) — не зовсім підприємець. Щоб стати підприємцем, який створює організації і забезпечує їх розвиток, потрібно одночасно мати розвинені P-навички. Того, хто націлений головним образом на E-завдання і задовільно, але не блискуче справляється з P-функцією, Адізес називає Генератором ідей. Генератор ідей не може створити організацію без допомоги сильного P-керівника. Він буде безупинно кидатися від однієї ідеї до іншої, не доводячи жодної справи до кінця.

Integrating (I) — інтеграція

Метою функції інтеграції (I) є взаємодія. Якщо ця функція виконується добре, люди працюють як одна команда і можуть впоратися з будь-яким завданням.

Тому завданням Інтегратора (I) є заохочення потреб у взаємодії та формування команди. Чутливе

реагування на потреби і прагнення людей, на основі поваги та довіри об'єднує індивідів в згуртовану самобутню групу, забезпечує створення такої атмосфери і системи цінностей, які змусять людей діяти спільно і не дадуть нікому стати незамінним, що робить організацію ефективною в довгостроковій перспективі.

Якщо ви досягаєте бажаних результатів і успішно здійснюєте адміністрування, Р і А забезпечать результативність та ефективність у короткостроковому аспекті, але компанія буде рентабельна лише в найближчій перспективі. Якщо ви займаєтеся тільки підприємництвом та інтеграцією, Е та І забезпечать результативність і ефективність в довготерміновій перспективі на шкоду короткотерміновим результатам.

Щоб компанія була рентабельною в найближчій і довгостроковій перспективі, потрібно успішно виконувати всі чотири функції. Кожна функція необхідна, а в сукупності вони достатні для успішного управління. Необхідність функцій обумовлена тим, що, якщо хоча б одна з функцій не виконується, ми маємо справу з певною моделлю неправильного менеджменту.

Ці чотири функції необхідні для успішного управління будь-якою організацією, незалежно від технології, культури та масштабів (некомерційна організація, сім'я та ін.).

Будь-яка комбінація виконуваних функцій формує відповідний стиль менеджменту (приклад: Раеі, рАеі, раЕі, раеі та ін.). Якщо носій цього стилю нездатний виконувати одну або кілька функцій, ми маємо справу з неправильним стилем менеджменту (приклад: Рае-, --Еі, Р--- та ін.). Якщо всі функції виконуються, принаймні, на задовільному рівні, управління можна вважати успішним (приклад: раеі, Раеі та ін.). І нарешті, якщо менеджер блискуче справляється з інтеграцією (І) і ще хоча б з однією функцією, а всі інші функції виконуються задовільно, можна говорити про те, що перед нами не просто керівник, а лідер (приклад: Раеі, рАеі та ін.).

Що вийде, якщо об'єднати всі позитивні властивості різних стилів менеджменту? Ми отримаємо РАЕІ-тип менеджера — тип ідеального менеджера. Але на практиці це неможливо. Один менеджер чудово справляється з плануванням (Е), інший — неперевершений організатор (А), третій вмє надихати людей (І) і т. д. Але неможливо знайти того, хто блискуче виконує всі чотири функції — тобто бездоганного (РАЕІ) менеджера. Таких не буває. Навіть кращі лідери компаній не можуть блискуче виконувати всі чотири функції.

Якщо ідеального керівника (РАЕІ-типу менеджера) не існує, невже керівник приречений на неправильне управління?

На думку І. Адізеса, менеджер повинен блискуче справлятися з однією або декількома функціями, задовільно виконуючи інші. Керівник, який не справляється з окремими функціями, управляє неправильно. Менеджер повинен виконувати хоча б одну функцію на неперевершеному рівні і володіти необхідним мінімумом знань і навиків для задовільного виконання інших. Чому? По-перше, він повинен бути готовий, в разі необхідності, взяти на себе будь-які обов'язки, а по-друге, йому потрібно вмє спілкуватися з тими, хто блискуче справляється із завданнями, які важко даються йому самому.

Не можна створити команду з чотирьох осіб, які мислять однаково. Члени команди повинні дотримуватися різних підходів і при цьому знаходити спільну мову. Функції виробника, адміністратора, підприємця та інтегратора повинна виконувати взаємодоповнювальна команда, оскільки жодна людина не справиться з ними поодиноці. Окремі функції мають виконувати різні люди. Щоб успішно управляти, потрібно зібрати разом керівників з різними підходами і способом мислення, зібрати тих, хто доповнює його самого.

Керівник повинен навчитися не сприймати незнайомий підхід як загрозу, а використовувати його собі на благо, повинен навчитися приймати правильні рішення і втілювати їх у життя, працюючи з командою людей, які дотримуються інших стилів, ніж він сам.

Проблема взаємодії полягає також в тому, що Адміністратор конфліктує з Підприємцем: консервативний А любить тримати все під контролем, а Е прагне змін. Виробник і Підприємець конфліктують, оскільки Р потрібна віддача в короткостроковому аспекті, а Е орієнтований на результати в довгостроковій перспективі. Підприємець та Інтегратор конфліктують, так як Е тягнуть перетворення, які загрожують конфліктами, а І прагне гармонії. При цьому кожному стилю притаманна особлива манера спілкування, а одні і ті ж слова в устах носіїв різних стилів часто мають протилежне значення. Все це веде до непорозумінь і суперечок.

Але завдяки атмосфері взаємної довіри та поваги у взаємодоповнювальній команді неминучі конфлікти між її членами носять конструктивний, а не деструктивний характер. Надзвичайно важливо визнати, що конфлікти і розбіжності — неминучий і навіть бажаний аспект управління, якщо навчитися спрямовувати їх у конструктивне русло.

На думку І. Адізеса, уявлення про те, що люди народжуються або лідерами, або веденими, — не більш ніж міф. Такий підхід він називає «управлінським расизмом». Кожна людина володіє всіма якостями, які необхідні лідеру, проте цей потенціал може залишитися нереалізованим, якщо не приділяти йому належної уваги. Кожна людина — прихований РАЕІ, який здатний виконувати будь-яку функцію, але не всі одночасно. Чи будуть наші задатки розвиватися або пропадуть даремно, залежить від умов, в яких ми будемо працювати. Якщо не придушувати цей потенціал, людина за необхідності зуміє прийняти виклик і освоїти будь-яку з чотирьох функцій менеджменту.

Лідер відрізняється від хорошого керівника тим, що він не тільки блискуче справляється з однією з управлінських функцій, але і є неперевершеним інтегратором. Хорошим менеджером можна стати і без І. Менеджер може успішно виконувати дві і навіть три функції (РАЕі, РАЕі, РАЕі, РАЕі), однак, щоб стати лідером, він повинен блискуче справлятися з І-функцією.

Що значить бути лідером? Що визначає лідера? Багатьом лідерство видається чимось на зразок «вказівного перста»: «Зроби те, зроби це!» Адісес асоціює лідера з великим пальцем. Чому? Великий палець може працювати в парі з будь-яким пальцем або разом з усіма відразу, і це дозволяє руці робити свою справу.

Окрім того, лідер повинен надихати і створювати мотивацію, тобто інтегрувати. Є три моделі лідерства — Раел, рАел і раЕІ.

На думку І. Адізеса, гарний лідер:

- здатний діяти свідомо;
- здатний діяти усвідомлено;
- має різнобічні здібності: в його РАЕІ-коді відсутні прочерки;
- знає свої сильні і слабкі сторони, а також свою унікальність;
- приймає свої достоїнства, недоліки і свою унікальність;
- здатний оцінити сильні і слабкі сторони інших людей;
- визнає і цінує відмітні особливості інших людей;
- вміє зменшити темп і розслабитися в складній ситуації;
- створює умови, в яких конфлікт вирішується в атмосфері взаємної довіри та поваги і стає засобом навчання.

Успішний лідер розуміє, що не всі його рішення правильні. Йому доводиться звертатися до знань, досвіду і думок оточуючих, які дотримуються інших стилів і поглядів.

Взаємодоповнюючі команди дозволяють вирішити велику частину проблем, з якими стикається організація. Однак така команда теж може зайти в глухий кут, впасти у відчай і виявитися неефективною. Успіх або провал команди визначається тим, як спілкуються і взаємодіють її члени.

Успішний лідер уміє перетворити деструктивний, дисфункціональний конфлікт у конструктивний, згуртувавши взаємодоповнювальну команду на основі спільних поглядів і цінностей. Члени команди повинні використовувати правильний процес прийняття рішень, щоб діяти спільно і розуміти один одного. У компанії повинні працювати ті, хто викликає довіру і повагу. Обов'язки кожного повинні відповідати особливостям його стилю, а структура обов'язків в цілому повинна забезпечувати виконання всіх РАЕІ-функцій.

Наступним етапом розвитку системного підходу до менеджменту в науковій творчості І. Адізеса є поєднання «теорії стилів менеджменту», яку ще називають «методологією Адізеса», з питаннями етапів розвитку організації, прийняттям управлінських рішень та управління змінами в організації.

Детальний аналіз всіх етапів життєвого циклу викладено в монографії «Управління життєвим циклом корпорації» [9].

Будь-яка організація переживає такий самий життєвий цикл, що і людина: вона народжується в муках, потім настає дитинство, юність, зрілість. Потім «організм» починає стрімко старіти, організацію поступово витісняють з ринку молоді та динамічні конкуренти. За старістю приходить організаційна смерть. Але, на думку І. Адізеса, смерть не є неминучою. Існує рецепт продовження молодості та процвітання організації.

Адісес аналізує взаємозв'язок факторів, що викликають Зростання і Старіння, дають можливість прискорити просування організації до Розквіту, найбільш сприятливому етапу життєвого циклу, і забезпечити її триваліше перебування в цьому стані.

Спочатку автором детально аналізується теорія життєвого циклу — базова, конструктивна частина його методології. На неї накладається аналіз особистісних якостей або стилів, якими повинен володіти керівник успішної організації. В результаті синтезу ми отримуємо блискучі практичні рекомендації щодо вдосконалення управління: розгляд того, які управлінські стилі повинні домінувати або відсту-

пати в тінь на конкретних етапах життєвого циклу.

Цими якостями або, як зазначає І. Адісес, «вітамінами успіху» є вищепроаналізовані, стилі менеджменту (Р, А, Е, І). Саме їх синергетичне поєднання підживлює зростаючу компанію, як вітаміни — живий організм, забезпечуючи успіх і розвиток.

Перетворення тих чи інших стилів керівництва в домінуючі пов'язане з тією фазою життєвого циклу, в якій знаходиться організація. Розуміння того, які стилі менеджменту повинні домінувати на певному, конкретному етапі розвитку компанії дозволяє керівнику домогтися успіху і уникнути багатьох серйозних помилок.

Тип лідера, оптимальний для конкретної організації в певний момент часу — залежить від етапу життєвого циклу організації. Стиль лідерства повинен мінятися в міру росту і старіння організації, так само, як в залежності від віку дитини змінюється підхід батьків до її виховання.

Процеси управління змінами в організації та прийняття управлінських рішень розглянуті в роботі І. Адісеса «Керуючи змінами».

Мета управління полягає в тому, щоб вирішити сьгоднішні проблеми і підготуватися до завтрашніх. Це і є управління змінами. Методологія І. Адісеса — це свого роду матриця, яку можна застосувати в будь-якій системі — чи то організація, чи сім'я або колектив однодумців. Ролі в системі повинні бути розподілені так, щоби була присутня і інтеграція (І), і підприємництво (Е), і адміністрування (А), і виробництво необхідного результату (Р). Тільки за виконання всіх зазначених ролей управлінська команда може приймати правильні рішення і згодом їх ефективно реалізовувати.

Ефективність прийнятих рішень цілком залежить від того, наскільки повно враховані особливості управління організацією на різних фазах життєвого циклу.

Проблеми, що виникають внаслідок змін, цілком передбачувані. Доктор І. Адісес наочно розкриває природу виникнення проблем і у властивій йому ґрунтовній манері пояснює, як ефективно вирішити ситуації, пов'язані зі створенням працездатної команди, бути готовим до зіткнення інтересів, як збільшувати кількість конструктивних пропозицій від співробітників, як викоринювати неповагу до чужої думки і взаємну недовіру в процесі проведення змін.

У всіх своїх монографіях (а їх видано вже близько тридцяти) І. Адісес розглядає питання розвитку організацій і їх поведінки в рамках життєвого циклу, проблеми лідерства, управління змінами, стилів управління. Завдяки унікальній методології Адісеса всі ці елементи управлінської теорії не тільки отримали нове наукове звучання, а й стали використовуватися на практиці для вирішення найскладніших управлінських проблем.

Висновки

Аналіз теорії менеджменту І. Адісеса свідчить про те, що ним здійснено системний підхід до менеджменту та діяльності організації в цілому.

Як методологічна основа системного підходу, «теорія стилів менеджменту» визначає та синтезує в єдину систему такі підсистеми менеджменту: функції менеджменту, зміст менеджменту, стиль менеджменту, типи менеджерів, якості менеджерів, лідерство, командування (взаємодоповнювальна команда), ефективність прийняття та реалізації рішень, комунікація, конфлікти в організації та ін.

Теорія менеджменту, в свою чергу, є методологічною основою системи розвитку організації в цілому, зокрема визначення довгострокових та короткострокових аспектів діяльності організації, етапів розвитку організації, подолання кризових ситуацій.

Системний підхід до розробки теорії менеджменту та теорії розвитку організації сприяв, на думку авторів, формуванню І. Адісесом філософії менеджменту та філософії розвитку організації в цілому.

Аналіз теоретичної та практичної діяльності Іцхака Калдерона Адісеса показує багатогранність його творчості та потребує подальшого ґрунтовного дослідження, зокрема проблеми формування вченим системного підходу до менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Прищак М. Д. Становлення особистісного підходу в менеджменті / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько, Ю. М. Прищак // Знання. Освіта. Освіченість. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Вінниця, 2—3 жовтня 2014 р. — Вінниця : ВНТУ, 2014. — С. 157—160.
2. Блейк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон ; пер. с англ. — К. : Наукова думка, 1990. — 274 с.
3. Нельсон Б. Умение управлять для «чайников» / Б. Нельсон, П. Экономидис ; пер. с англ. — К. : Диалектика, 1997. — 336 с.
4. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. — М. : «Вильямс», 2003. — 397 с.
5. Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. К. Адизес. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 262 с.

6. Адизес И. К. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. К. Адизес. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 259 с.
7. Адизес И. К. Стили менеджмента — эффективные та неэффективные / И. К. Адизес. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199 с.
8. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. — [2-е вид., доп., перер.] — Вінниця : ВНТУ, 2016. — С. 72—81.
9. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций / И. К. Адизес. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512 с.
10. Адизес И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Адизес И. К. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 368 с.

Рекомендована кафедрою економіки підприємництва та виробничого менеджменту ВНТУ

Стаття надійшла до редакції 2.11.2016

Прищак Микола Дем'янович — канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, e-mail: m_pryschak@ukr.net ;

Лесько Олександр Йосипович — канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економіки підприємництва та виробничого менеджменту, e-mail: lesko@vntu.edu.ua .

Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

M. D. Pryschak¹
O. Yo. Lesko¹

Theory of Management Styles by I. Adizes: Forming System Approach to Management

¹Vinnitsia National Technical University

Determination of "theory of management styles" became a result of undertaken study as methodological, strategic basis of approach of the systems to the management in work of I. Adizes. There have been analyzed questions of functions of management, styles of management, types of managers, leadership, teambuilding, conflicts, decision making, managements by changes and the stages of development of organization as structural elements of forming of integral theory of management.

Keywords: systemic approach, management functions, management style, wrong style of management, leadership, teambuilding, complementary team, conflicts, decision, stages of development.

Pryschak Mykola D. — Cand. Sc. (Ped.), Assistant Professor of the Chair of Philosophy and Humanities, e-mail: m_pryschak@ukr.net ;

Lesko Oleksandr Yo. — Cand. Sc. (Econ.), Assistant Professor, Head of the Chair of Economics and Business Production Management, e-mail: lesko@vntu.edu.ua

Н. Д. Прищак¹
А. И. Лесько¹

Теория стилей менеджмента И. Адизеса: на пути формирования системного подхода к менеджменту

¹Винницкий национальный технический университет, Винница

Теория стилей менеджмента определена как методологическая, системообразующая основа системного подхода к менеджменту в творчестве И. Адизеса. Проанализированы вопросы функций менеджмента, стилей менеджмента, типов менеджеров, лидерства, командообразования, конфликтов, принятия решений, управления изменениями и этапов развития организации как структурных элементов формирования целостной теории менеджмента.

Ключевые слова: системный подход, функции менеджмента, стили менеджмента, неправильные стили менеджмента, лидерство, командообразование, взаимодополняющая команда, конфликты, принятие решения, этапы развития организации.

Прищак Николай Демьянович — канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры философии та гуманітарних наук, e-mail: m_pryschak@ukr.net ;

Лесько Александр Йосифович — канд. екон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономики предпринимательства и производственного менеджмента, e-mail: lesko@vntu.edu.ua