

УДК 35:316.77

*Г. В. Пшинка, кандидат філософських наук, доцент,  
Харківська державна академія культури, м. Харків*

*А. В. Пшинка, кандидат философских наук, доцент*

*Харьковская государственная академия культуры, г. Харьков*

*H. V. Pshynka, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor,  
Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv*

**РОЛЬ НАУКОВОЇ СПАДЩИНИ Ф. Р. ДУНАЄВСЬКОГО В РОЗВИТКУ  
МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

**РОЛЬ НАУЧНОГО НАСЛЕДИЯ Ф. Р. ДУНАЕВСКОГО В РАЗВИТИИ  
МЕНЕДЖМЕНТА В УКРАИНЕ**

**ROLE OF F. R. DUNAIEVSKYI'S SCIENTIFIC HERITAGE IN  
DEVELOPING MANAGEMENT IN UKRAINE**

*Розглянуто наукову спадщину видатного представника вітчизняної управлінської думки Ф. Р. Дунаєвського. Проаналізовано його концепцію управління під назвою «комплексна організація управління», яка є однією з перших, де достатньо чітко простежуються ідея системи наук про управління та ідея самостійної науки з власними проблемами і значне місце відведено функціям управління та підбору персоналу.*

**Ключові слова:** *вітчизняна управлінська думка, наука організації праці, організаційна технологія, організаційні функції, наука управління.*

*Рассмотрено научное наследие выдающегося представителя отечественной управленческой мысли Ф. Р. Дунаевского. Проанализирована его концепция управления под названием «комплексная организация управления», которая является одной из первых, где достаточно четко прослеживаются идея системы наук об управлении и идея самостоятельной*

науки с собственными проблемами и значительное место отводится функциям управления и подбора персонала.

**Ключевые слова:** *отечественная управленческая мысль, наука организации труда, организационная технология, организационные функции, наука управления.*

*The article considers the scientific heritage of the outstanding representative of the national management idea F. R. Dunaievskiy. It is shown that his studies do not concede research issues of the institutes of labour of the USA and Europe; the author analyzes his management concept called “integrated management arrangements”, where the idea of a system of management science and the idea of an independent science with its own challenges are clearly enough traced and the pride of place goes to the functions of management and recruitment.*

**Keywords:** *national managerial idea, management science, science of workplace management, organizational technology, organizational functions.*

**Постановка проблеми.** У формуванні та розвитку вітчизняного менеджменту важливе значення має вивчення історичного досвіду своєї країни, оскільки одним з головних завдань, які постають перед менеджерами, є відшукати ті елементи в традиції, історії та культурі країни, які можна використовувати для модернізації системи управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження й аналіз цієї проблеми здійснювали такі вчені, як Дж. У. Дункан [4], А. І. Кредисов [6], Іцхак Адізес [1], О. П. Єгоршин [5], Ф. І. Хміль [9] та ін. Проте розгляд цих праць засвідчив, що теоретичне надбання вітчизняних науковців висвітлено недостатньо.

**Мета статті** – дослідити наукову спадщину видатного представника вітчизняної наукової думки Ф. Р. Дунаєвського, його концепцію управління та визначити, яку роль вона відіграє в розвитку сучасного менеджменту в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Рух з наукової організації праці та управління виник в Україні приблизно в той самий час, що й у США, Європі. Тому необхідно вказати на існуючу в історико-економічній літературі неточність, згідно з якою розробка наукових принципів організації праці та управління розпочалася в Україні лише після соціалістичної революції 1917 р.

Серед вітчизняних теоретиків слід виокремити професора Федора Романовича Дунаєвського (1887–1960) — видатного представника вітчизняної управлінської думки, засновника та директора одного з перших у колишньому СРСР Всеукраїнського інституту праці (м. Харків), який згодом визнали за кордоном як структуру, що не поступається за результатами досліджень інститутам праці Західної Європи.

Свою концепцію Ф. Р. Дунаєвський назвав цілісною. Підґрунтям усіх теоретичних висновків автора є його переконаність у важливості організаційного фактора.

Науковим кредо Ф. Р. Дунаєвського є принцип комплексності. У 1923 р. він з колегами по інституту, визначаючи свої позиції щодо наукової організації праці та управління, дійшов висновку про те, що можуть бути «фрагментарні» й «інтегральні» (або комплексні) підходи.

Визначивши ознаки будь-якої організаційної діяльності в людських колективах, Ф. Дунаєвський нормально вважає таку діяльність, у якій, по-перше, наявні всі перелічені функції, по-друге, кожна з функцій необхідна й достатня для здійснення всіх інших, пов'язаних з нею. Чітке розуміння ролі кожної функції та її залежності від інших, на думку науковця, має стати основою організаційної культури і базою для раціоналізаторської експертизи як побудови, так і методів управління [2, с. 24].

За широтою охоплення підхід Ф. Дунаєвського поступається багатьом підходам, які використовували його сучасники. Якщо, наприклад, О. Богданова цікавить те загальне, що є в процесах організації, які відбуваються як у природі й техніці, так і в суспільстві (тектологічне

трактування), а Є. Розмировича, Л. Бизова, Е. Дрезена, М. Рудакова та ін. – виявлення ознак, притаманних управлінню як речами, так і людьми («виробниче» трактування), то Ф. Дунаєвський обмежує свої дослідження одним видом управління — управління людьми, людськими колективами.

Ф. Дунаєвський прагне до створення особливої науки організації й управління, яку називає то наукою «організації праці», то «організаційною технологією», говорить про її доцільність і наполегливість, необхідні для її створення. Усвідомлюючи, що ця наука перебуває на стадії виникнення та початкового оформлення, творчий колектив харківського інституту на чолі з Ф. Дунаєвським спробував визначити її проблеми, а також обґрунтувати з іншими науками. За допомогою інтегрального, комплексного підходу до управління харків'яни виокремили певні технічні, економічні, фізіологічні та психологічні проблеми, які мають, на їх думку, розробляти відповідні науки. Це свідчить про те, що Ф. Дунаєвський, на відміну від багатьох своїх сучасників, розглядав управління як складне комплексне явище, що не обмежується одним аспектом, але при цьому не просто передбачав можливість, а вважав необхідними різноаспектні розробки. Необхідність науки управління він обґрунтував методологічно, визначивши проблеми, які не вивчали інші науки (розробка методології організаційного аналізу; розробка систем, порядку й техніки адміністрування; розробка теорії організаційного процесу в цілому тощо).

Таким чином, це одна з перших концепцій, у якій достатньо чітко простежуються ідея системи наук про управління та ідея самостійної науки з власними проблемами (навіть визначеними не завжди однаково правильно й не в повному обсязі). Слід зазначити, що в цій науці Ф. Дунаєвський суттєвого значення надавав мистецтву керівництва. Підкреслюючи важливість зразків рішень, автор зазначав: «...акумуляція вдалих рішень (доведених практикою), систематизація й узагальнення їх і постачання отриманими таким чином указівками адміністраторів є шляхом, який у разі масовості процесів стає достатньо обнадійливим» [2, с. 43]. Однак він не

переоцінює методу ситуацій, правильно зазначаючи, що конкретні обставини повторюється порівняно рідко (окремі обставини можуть повторюватися доволі часто), і тому в одній сукупності обставин певне рішення може виявитися вдалим, а в іншій — помилковим.

У 1970-ті рр., як відомо, Г. Х. Попов обґрунтував концепцію науки управління виробництвом, яка набула популярності і мала два головні розділи: теорію та мистецтво керівництва. Таким чином, можна стверджувати, що вчений 20-х рр. Ф. Р. Дунаєвський зміг передбачити один із напрямів будівництва науки, який заслуговує на особливу увагу.

Особливо важливою є характеристика основних організаційних функцій, у якій центральне місце посідають розпорядчі функції. Такий акцент зумовлений тією обставиною, що, як зазначає науковець, процеси розпорядження є наймасовішими, часто трапляються кожній людині й безпосередньо її стосуються, водночас функції започаткування і побудови (ординації) порівняно менше помітні широким масам.

У розпорядчій функції головним є визначення підстав розпоряджень. Для обґрунтування розпоряджень керівник обов'язково повинен використовувати дані обліку, фіксуючого як зміни в усіх внутрішніх процесах, що характеризують діяльність підприємства (коливання собівартості, продуктивності, обсягу продукції, різних витрат, збуту тощо), так і зміни в усіх зовнішніх процесах, пов'язаних з діяльністю підприємства (коливання в попиті, діяльності конкурентів, ринковій кон'юктурі та ін.).

Облік, безумовно, ведеться всюди, у кожному закладі, підприємстві, організації. Але не завжди він може бути надійним фундаментом вироблюваних керівником рішень (розпоряджень).

Відзначаючи цю обставину, Ф. Дунаєвський формулює той, на його думку, мінімум вимог, яким повинен відповідати облік, щоб дійсно виконувати функцію визначення підстав для розпоряджень. Науковець навів шість таких вимог.

1. Надійність у сенсі гарантованої точності.

2. Своєчасність отримання необхідних даних.

3. Повнота охоплення всіх тих процесів і обставин, які можуть впливати на зміст розпорядження.

4. Облік, реєстрація не просто «голих» фактів, виявлення закономірностей, впливу на них різних факторів.

5. Фоновість обліку, порівняння різних показників, коефіцієнтів з аналогічними параметрами попередніх періодів, плановими задачами, досягненнями, теоретичними можливостями й «іншими фонами».

6. Видимість, що забезпечує швидке, просте засвоєння не лише тих чи інших величин, але і їх значення та змісту (фонові графіки, синоптичні схеми тощо).

Лише такий облік, що відповідає всім означеним вимогам, може бути, на думку Дунаєвського, надійною основою для розпоряджень, які без цього нерідко залишаються лише випадковою колекцією корисних побажань. Тільки такий облік може дозволити керівникові сучасного великого підприємства знати все, що відбувається всередині й навколо нього, визначати причини несправностей, перевіряти, чи вжито заходи, щоб ці несправності подолали. Тільки така система ґрунтується в управлінні на знанні самого керованого об'єкта, тобто виконує найважливішу умову дійсної науковості управління. Отже, першочерговим завданням усіх адміністраторів є створення в керованих закладах та підприємствах «чітких розрахованих апаратів, які забезпечують облік надійний, своєчасний, повний, глибокий, фоновий та осяжний» [2, с. 34].

Важливе значення має зміст розпоряджень. На думку Дунаєвського, ідеться по суті про проектування, створення самих розпоряджень. Свою ідею автор пояснює, використовуючи метод аналогії з технологічною галуззю. У технології інженер для вирішення завдань використовує готові формули, акумулюючи колективний досвід людства. Такі формули дозволяють інженерові замінювати винаходи конструюванням, тобто творчість – міркуванням. Дещо подібне, вважає Дунаєвський, слід створити в

організаційному будівництві, для чого необхідна розробка спеціальної теорії розпоряджень. У цьому разі вітчизняний науковець талановито передбачив новий науковий напрям, який пізніше набув поширення на Заході під назвою теорії управлінських рішень, використовуючи методи формалізації із застосуванням ємного математичного апарату. Так, пояснив Дунаєвський, якщо б керівники використовували «формули розпорядження», це означало б, що в кожному випадку вони заздалегідь знали б, на які обставини їм слід зважати, щоб правильно вибрати потрібне розпорядження.

Можливість побудови «формул розпорядження» автор убачає в масовості й повторюваності процесів, що дозволяє, на його думку, частково компенсувати брак особистих «адміністративних обдарувань» визначенням експериментально проведених фіксованих методів управління. Це особливо стосується таких галузей економіки, як сільське господарство, транспорт, торгівля, які характеризуються не тільки масовістю однорідних процесів, але й порівняльною однотипністю самих операцій. Але й у промисловості, незважаючи на такий ускладнюючий фактор, як значна різнотипність її підрозділів, можливе широке використання формул. Зокрема, може бути формалізована система розпоряджень про заготівлю матеріалів, яка — у результаті аналізу споживання матеріалів зі складу і відомостей про швидкість та забезпеченість використання замовлень — може абсолютно позбавити адміністратора турбот за допомогою визначення «норм запасів» і автоматичної сигналізації про наближення критичних моментів. Можливими є й аналіз та прогноз динаміки збуту, на основі якого були б побудовані формули для регулювання самих обсягів виробництва.

Третій аспект, пов'язаний з розпорядчою функцією, — забезпечення виконання розпорядження.

Зазвичай забезпечення виконання розпоряджень у розумінні багатьох людей пов'язане з уявленнями про адміністратора, який має «тверду руку», «вольову силу» тощо. Донині ця властивість керівника є надзвичайно суттєвою і навіть вирішальною. Дійсно, яка частина населення є

прихильниками сталінізму, авторитарного типу керівників? Зрозуміло, цьому явищу слід знайти адекватне пояснення. Імовірно, воно є своєрідною формою соціально-психологічної реакції великих прошарків трудящих на панування некваліфікованих керівників, навіть якщо вони мають демократичну орієнтацію. Однак копії зазначених уявлень цілком належать до вельми віддалених епох, коли в разі неналежного господарства доводилося долати труднощі та супротив людей за допомогою єдиного методу — репресій. Найвищих меж необхідність «твердої руки», на думку Ф. Р. Дунаєвського, досягла за часів рабовласництва. Однак з підвищенням культурності й кваліфікованості керівників і підлеглих, налагодженості господарства потреба в такому адміністративно-силовому «тискові», звичайно, зменшуватиметься. В умовах наукової, раціональної організації праці, виробництва й управління, достатньої обґрунтованості управлінських рішень сама необхідність «твердої руки» є вельми сумнівною, радше, просто зникає. Репресивні методи, довів Ф. Дунаєвський, неефективні й навіть небезпечні, особливо коли вони стають повсякденними. У цьому разі небезпека полягає не тільки в тому, що постійний страх покарання діє на психіку виконавців, призводить до зниження їх психічного тону, а в тому, що вдавання до репресій швидко розбещує самого керівника, отруюючи його сили, подібно до алкоголю. Одного разу ставши на шлях репресій, він назавжди ризикує набути поганої звички реагувати репресією не тільки на ті крайні прояви агресивності, за яких репресія об'єктивно є єдиним методом вирішення проблеми, але й на всі випадки невиконання, причиною яких є невдалість або нездійсненність самого розпорядження.

Але чи можливе дотримання трудової дисципліни без репресій і страху? Якою повинна бути ідеологія дисципліни? Дунаєвський усвідомлює, що трудова дисципліна — неодмінна умова здорової роботи колективу. Але слушним є й те, що праця ще не скоро стане радісною завжди і для всіх. Природне стомлення, різні захоплення і та ін. завжди призводять до ослаблення активності виконавців, якщо не вживати належних заходів. Але



яких? Настанова холодна, педантична, нещадна, орієнтована на найсуворіші стягнення за найменшу провину, і настанова тепла, уважна, але підбадьорлива, яка вимагає — це полюси. Дисципліна підбадьорлива і дисципліна страхітлива. Чим більше переважає друга, тим більше підстав уважати недостатньою особисту придатність адміністратора. Застосування радикальних методів нерідко є симптомом фактичної слабкості керівників, їх «адміністративного рахітизму». Що повинно протидіяти «твердій руці», як забезпечити виконання розпоряджень? Науковець указує два головні, на його думку, напрями, що забезпечують виконання: 1) встановлення системи автоматичного контролю за своєчасністю та якістю виконання; 2) визначення форм розпорядження, що гарантують своєчасне прийняття необхідних заходів для перевірки виконання розпоряджень.

Таким чином, Ф. Дунаєвський дійсно зумів висловити важливі організаційні функції — функції поточного адміністрування. Але не тільки. Авторські характеристики двох інших його функцій — започаткування (ініціювання) і побудови (ординації) так само доволі цікаві і заслуговують на увагу.

Стосовно функцій започаткування. За визнанням Дунаєвського, йому довелося обмежитися лише загальними судженнями про умови і труднощі ініціації. Як відомо, творча, смілива ініціатива, особливо ініціатива масштабна, виникає поступово і часто викликає опір оточення. Чим більше уваги потребує нове починання, тим більше воно може викликати заперечення і навіть ворожнечу. Важлива ініціатива майже завжди зумовлює велику боротьбу.

У цьому разі думки Дунаєвського зводяться до того, що суспільство має прийняти стосовно функцій почину «...хоча б ту міру охорони, яку воно надає кожному окремому громадянину в захисті його майнових і особистих прав. Кожному ініціатору повинна має надана можливість доводити правду своїх домагань не менша, ніж надається судовими законодавствами для доказів домагань майнових» [2, с. 43].

Дунаєвський сформулював і найближче практичне завдання загальнодержавного масштабу, відповідно до якого необхідно створити спеціальні установи та форми, що гарантують оцінку технічних і організаційних ініціативних проектів й винаходів у межах забезпечення розробки, випробування і здійснення тих із них, які доведуть свою соціальну доцільність.

Нарешті, ще одна група організаційних функцій, згідно з Дунаєвським, — функції побудови (ординації), важливість якої є безперечною. Перша ординаційна функція — визначення складу потрібних активностей. Ідеться про процеси формування організації, методи побудови «робочих апаратів, як виробничих, так і особливо адміністративних». Науковець зазначає, що панує цілковитий хаос, який відрізняється не тільки громіздкістю апарату, не тільки високою собівартістю продукції, але й ненадійністю апарату, постійними неточностями в роботі, такими як плутанина розпоряджень, недотримання строків, формалізм та ін. І Дунаєвський попереджає, що ми не позбудемося їх до тих пір, поки не навчимося будувати апарат так само чітко і обґрунтовано, як будуються машини.

На його думку, насамперед слід усунути хаос і впорядкувати процеси формування організаційних механізмів, забезпечуючи їх адекватними трудовими активностями. Для цього, по-перше, необхідно поступово переглянути всі наявні професії і кваліфікації й установити нормальний склад знань, навичок, умінь, які повинні набути представники кожних професії і кваліфікації відповідно до основних вимог сучасної техніки, умов господарського розвитку, природних відмінностей людей. У результаті такої роботи буде створено кодекс кваліфікаційних норм, які становитимуть основу педагогічної системи й системи комплектування персоналу. «Тільки після повного проведення в життя такого нормування ми могли б завжди з упевненістю знати, з якого матеріалу ми будемо будувати апарат» [3]. Крім того, необхідно ретельне статистичне визначення кількісних норм праці для тих процесів, де можливе застосування методів вимірювання. Природно, ці

норми повинні враховувати вплив усіх можливих факторів. На базі подібних досліджень має бути створений кодекс норм продуктивності.

Цікаво Дунаєвський розкриває і підбір виконавців. Але головна проблема організатора саме в тому і полягає, що йому доводиться будувати з того матеріалу, який є, а не з того, який він хотів би мати. Суть проблеми підбору виконавців — як уникнути цієї трудності.

Науковець правильно зазначив, що найжорстокішими і найхворобливішими проявами соціальної дисгармонії є розбіжність між трудовими потенціями людей і тією роботою, яку їм часто доводиться виконувати. Під трудовими потенціями він розумів природну схильність людини до тієї чи іншої ролі в трудовому процесі, поєднання її психічних та фізичних особливостей, життєвих сил, що робить для неї простою й доступною одну роботу і важкою і неприємною іншу. Трудові потенції різних людей різні. Одна людина може бути художником, інша — ковалем. «Третя, — зазначає автор в іншій своїй роботі, — має розум, чітко утримує в одному внутрішньому погляді сплетіння найрізноманітніших факторів, умінням комбінувати і використовувати ці факти для певних цілей, умінням розрізняти людей і знати, що кому можна доручити і як змусити виконати доручення, ясною впевненістю у своїх діях, наполегливістю серед перешкод, швидкістю і невтомністю роботи, вона відчуває себе у своїй стихії, якщо їй удається узгодити сили природи і сили людей для єдиної стрункої дії, — у неї здібності організатора» [3]. Буквально в одному реченні сформульовано немало якостей, якими має володіти кожен керівник.

На думку Ф. Дунаєвського, проблеми професійного підбору й оптимальної розстановки людей завжди повинні перебувати в полі зору керівників. Якщо люди працюють не на своєму місці, ефективність їх праці надто знижується. «Людина, яка за своїми природними даними придатна, наприклад, бути організатором, але яку соціальна доля прикувала до ковадла або верстату, буде нудитися в роботі, яка її не задовольняє, як у в'язниці» [3]. Нам слід навчитися економно використовувати людський фактор.

Яким чином пропонував вирішення проблеми підбору кадрів Ф. Р. Дунаєвський? Згідно з його уявленнями, формування складу виконавців передбачає, по-перше, визначення властивостей, якими повинні відрізнятися виконавці, щоб задовольняти кваліфікаційні вимоги («професіографія»), а по-друге — розробку методів визначення наявності цих властивостей (тобто визначення кваліфікації, вміння). І той, і інший аспекти проблеми підбору, зазначав науковець, досліджені недостатньо, відсутній і сам кодекс кваліфікаційних норм. Однак і в цьому разі Ф. Дунаєвський запропонував біологічну основу для побудови вищезгаданого кваліфікаційного кодексу, поділивши всі функції на три типи: оперативність, кмітливість, винахідливість. Цікава й інша рекомендація автора, згідно з якою основні дії в підборі людей мають відбуватися не тільки і не стільки в момент комплектування підприємства, організації, а в процесі навчання і підготовки майбутніх працівників, тобто завчасно. Це, на його думку, доцільніше і більше відповідає принципам та інтересам системи господарювання.

Реалізація функції стимулювання передбачає встановлення такої системи господарювання, яка забезпечує дійсний зв'язок «між успішністю роботи і розміром її оплати», тобто зв'язок між об'єктом винагороди та «залежним від виконавця результатом роботи». Для цього необхідне створення стандартної системи об'єктивної реєстрації успішності кожного виконавця і всіх факторів, що впливають на цю успішність.

**Висновки.** Концепція організаційних функцій Ф. Р. Дунаєвського — перша у вітчизняній літературі спроба представити організацію як єдине ціле, комплекс функцій, що одна одну зумовлюють і в сукупності забезпечують повноту функціонування цілісної системи. Це головне теоретичне досягнення харківського вченого, і його, напевно, було б цілком достатньо для того, щоб повернути його ім'я з небуття. Але Дунаєвський не обмежувався одними лише методологічними побудовами, він, як зазначалось, визначив раціоналізаторські заходи загальнодержавного рівня, не всі з яких були утопічними. У його концепції втілено перехід від

хаотичного, нетерплячого організаційного непрофесіоналізму до пов'язаної, обґрунтованої, цілісної системи основних державних заходів, які в результаті забезпечили б дійсне і кардинальне вирішення раціоналізаторської проблеми.

Вивчення й узагальнення досвіду вітчизняних теоретиків управління для визначення його ролі в процесі розвитку сучасного менеджменту є перспективою подальших досліджень.

#### Список використаних джерел

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует : пер. с англ. / Ицхак Кальдерон Адизес. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2014. — 264 с.
2. Дунаєвський Ф. Р. Комплексність в організації / Ф. Р. Дунаєвський // Праці Всеукраїнського інституту праці. — Харків, 1928. — Вип. 2. — с. 3–92.
3. Дунаєвський Ф. Р. Проблеми професійного підбору / Ф. Р. Дунаєвський. — Харків, 1923. — С. 5.
4. Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Дж. У. Дункан. — М., 1996. — 224 с.
5. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. — 4-е изд., испр. — Н. Новгород, 2003. — 720 с.
6. Кредисов А. І. Історія вчень менеджменту : підручник / А. І. Кредисов. — Київ : Знання України, 2001. — 300 с.
7. Наука управляти: з історії менеджменту : хрестоматія : навч. посіб. для студ. екон. вузів / [упоряд. І. О. Слепов]. — Київ : Либідь, 1993. — 304 с.
8. Позиція Харківського інституту праці відносно організації праці // Праці Всеукр. ін.-ту пр. — Харків, 1928. — Вип. 1. — с. 47.
9. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми історії та практики / Ф. І. Хміль. — Львів, 1996. — 284 с.

## REFERENCES

1. Adizes Ichak Kalderon. *Idealnyy rukovoditel: Pochemu im nelzya stat i chto iz etogo sleduyet* : per. s angl. / Ichak Kalderon Adizes. — 7-e izd. — M. : Alpina Pablisher. 2014 — 264 s.
2. Dunaievskiy F. R. *Kompleksnist v orhanizatsii* / F. R. Dunaievskiy // *Pratsi Vseukrainskoho instytutu pratsi*. — Kharkiv, 1928. — Vyp. 2. — s. 3-92.
3. Dunaievskiy F. R. *Problemy profesiinoho pidboru* / F. R. Dunaievskiy. — Kharkiv, 1923. — S. 5.
4. Duncan J. Watts. *Osnovopolagayushchiye idei v menedzhmente. Uroki osnovopolozhnikov menedzhmenta i upravlencheskoy praktiki* / J. Watts Duncan. — M., 1996. — 224 s.
5. Yegorshin A. P. *Upravleniye personalom* / A. P. Yegorshin. — 4-e izd.. ispr. — N. Novgorod. 2003. — 720 s.
6. Kredysov A. I. *Istoriia vchen menedzhmentu : pidruchnyk* / A. I. Kredysov. — Kyiv : Znannia Ukrainy, 2001. — 300 s.
7. *Nauka upravliaty: z istorii menedzhmentu : khrestomatiiia : navch. posib. dlia stud. ekon. vuziv* / [uporiad. I. O. Sliepov]. — Kyiv : Lybid, 1993. — 304 s.
8. *Pozytsiia Kharkivskoho instytutu pratsi vidnosno orhanizatsii pratsi* // *Pratsi Vseukrainskoho instytutu pratsi*. — Kharkiv, 1928. — Vyp. 1. — s. 47.
9. Khmil F. I. *Stanovlennia suchasnoho menedzhmentu v Ukraini: problemy istorii ta praktyky* / F. I. Khmil. — Lviv, 1996. — 284 s.

## ROLE OF F. R. DUNAIEVSKYI'S SCIENTIFIC HERITAGE IN DEVELOPING MANAGEMENT IN UKRAINE

**H. V. Pshynka, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor,**  
*Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv*

**The aim of the article** is to consider the scientific heritage of the outstanding representative of the national management idea F. R. Dunaievskiy, his conception of organization administration and to determine its role in developing the modern management in Ukraine.

**Research Methodology.** While working on the article the author used a system of methods that provides the theoretical analysis of sources on the chosen theme, and such scientific methods as systematic, the method of analysis and synthesis, generalization, comparison. One of the main methods for the study is the combination of historical and logical, the analysis of documents.

**Results.** The concept of organizational functions by F. R. Dunaievskyi is the first attempt in the national literature to view the organization as a singular entity, a set of functions that are mutually causal and combined to provide the completeness of functioning the integrated system. This is the main theoretical achievement of the Kharkiv scientist. F. R. Dunaievskyi identified the functions and meticulously described the recruitment principles and problems; he also stated the qualities every manager should have. It is shown that his studies do not concede research issues of the institutes of labour of the USA and Europe; the author analyzes his management concept called “integrated management arrangements”, where the idea of a system of management science and the idea of an independent science with its own challenges are clearly enough traced and the pride of place goes to the functions of management and recruitment.

**Novelty.** The position and role of F. R. Dunaievskyi’s scientific heritage are identified. Undoubtedly, F. R. Dunaievskyi is the most prominent representative of the national management idea; besides, he is our countryman who is respectfully reputed abroad. It is shown that the movement on scientific workplace management and organization administration emerged in Ukraine at approximately the same time as in the US and Europe.

**The practical significance.** The research has important implications for using F. R. Dunaievskyi’s scientific experience in the development of national management, determining its features for a better understanding of the issues.

**Keywords:** national managerial idea, management science, science of workplace management, organizational technology, organizational functions.