

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



# **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

*Матеріали Четвертої  
Всеукраїнської наукової конференції,  
м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лютого – 5 березня 2012 р.*

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2013

*Видання здійснене в рамках проекту “Наукові праці МАУП”*

К65

**Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:**  
Матеріали Четвертої Всеукр. наук. конф., м. Київ – Дубаї (ОАЕ),  
28 лют. – 5 берез. 2012 р. / МАУП; уклад. О. В. Баєва, Н. І. Новальська,  
Л. В. Старих. – К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013. – 292 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань, в яких розглядалися питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методики викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров'я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

**ББК 65.9(4УКР)290-2я43**

© Міжрегіональна Академія управління  
персоналом (МАУП), 2013

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

## ЗМІСТ

### **Г. А. Дмитренко**

Нарощування соціального капіталу як імператив демократизації державного управління в Україні ..... 7

### **Н. М. Терещенко**

Техніка моніторингу і критерії оцінювання методів та результатів управлінської діяльності ..... 18

### **В. П. Сладкевич, Т. М. Товстуха**

Використання конкурентних переваг українськими підприємствами ..... 25

### **С. С. Бойко**

Функції адміністративно-державного управління ..... 28

### **Н. І. Новальська**

Організація та активізація самостійної роботи студентів ..... 34

### **Н. М. Суліма**

Стан ефективності виробництва зерна та напрями її підвищення ..... 40

### **І. Б. Чудаєва**

Основні моделі технопаркових структур ..... 44

### **Л. О. Лопатенко, Д. Б. Лопатенко**

Інфраструктура: теоретичний аспект та економічне значення ..... 47

### **Т. С. Мринська, О. О. Ломінська**

Концептуальні засади побудови ефективної структури управління податкової служби України ..... 53

### **В. Ф. Максимчук**

Бюджетні системи як інструмент якості управлінських функцій ..... 57

### **В. В. Шелест**

Конкурентна розвідка як складова забезпечення фінансової безпеки довірчих товариств ..... 61

### **Л. О. Лопатенко, Д. Б. Лопатенко**

Стан та перспективи розвитку маркетингу транспортних послуг ..... 65

### **М. І. Філіппов, С. Г. Гашимов**

Сучасний стан розвитку інноваційної сфери в Україні ..... 74

### **Л. А. Бови**

Концепції маркетингу в розвитку підприємств житлового господарства України в сучасних умовах господарювання ..... 80

### **С. М. Марченко**

Дослідження стану логістичного менеджменту на підприємствах різних форм власності ..... 84

### **Л. В. Романова**

Напрями формування маркетингового управління в Україні ..... 90

### **К. В. Пічик**

Семплінг як інструмент маркетингових комунікацій ..... 94

### **В. П. Сладкевич, О. Г. Александров**

Формування маркетингової стратегії підприємства ..... 98

### **Б. В. Семерей**

Особливості проведення кадрової політики на охоронних підприємствах в умовах конкуренції ..... 102

---

## **ФУНКЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

---

В умовах становлення України як самодостатньої незалежної держави особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи державно-адміністративного управління на всіх рівнях здійснення державної політики.

Теоретико-практична актуальність розробки наукових підходів державно-адміністративного управління має велике значення для України, яка з 1991 р. формує власну управлінську систему.

В умовах трансформації політичної і соціально-економічної системи відбуваються радикальні зміни методів і механізмів управління суспільством, що потребує ініціативних, високоосвічених творчих, професійно підготовлених працівників — менеджерів державних установ та організацій, здатних приймати самостійні й оптимальні управлінські рішення і нести за них відповідальність.

Удосконалення системи державно-адміністративного управління на основі формування сучасної кадрової політики — ключова проблема зміцнення української державності. У такому аспекті слід особливо увагу приділити функціям адміністративно-державного управління. Функція (від лат. *function* — вико-

нання, звершення) трактується як робота, діяльність з виконання певних завдань. У державному управлінні під функціями розуміють основні завдання, які виконують державні органи, їх структурні підрозділи і посадові особи з організації, регулювання і контролю, діяльності громадян та їх інститутів в економічній, соціальній, політичній і духовно-культурній сферах суспільства.

Керівники організації для досягнення цілей здійснюють такі функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль. Спочатку стисло їх охарактеризуємо для того, щоб мати загальне уявлення, про що йтиметься далі. На кожному етапі керівник відповідним чином впливає на хід його виконання, використовуючи надані йому владні повноваження та особистий вплив.

*Планування.* Планування — це передбачення майбутнього всієї системи організації. Воно виражається у програмі дій, охоплюючи всі специфічні функції підприємства: виробничі, технічні, комерційні, економічні, фінансові, технологічні, кадрові, маркетингові та ін.

Програма дій складається із пущень на довгий та на короткий період у вигляді стратегічних, так-

тичних, оперативних і навіть тижневих та щоденних планів. Вона розробляється функціональними та лінійними менеджерами у межах своїх повноважень на основі попередньо проведених досліджень. Потім програма узгоджується між функціонерами різних служб та рангів і робиться відповідною до загальних директив підприємства.

Стратегічне планування — це набір дій та рішень менеджера загального керівництва для розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення цілей організації.

Стратегія — це детальний комплексний план дій для забезпечення місії організації та її цілей у майбутньому. Тактика — це короткостроковий план дій відповідної стратегії на рівні лінійного менеджера. На відміну від стратегії, тактичні результати проявляються дуже швидко від виконання конкретних дій.

Таким чином, програма дій передбачає одночасне визначення цілі, лінії поведінки якої треба дотримуватися; етапи, які треба пройти; засоби, якими треба користуватися. Це певне уявлення майбутнього, де близькі події більш відомі, а події далекі уявляються переважно невизначеними, це хід підприємства у майбутнє на визначений проміжок часу.

Перевага програми полягає у наступному:

1. Програма надає більше впевненості при вирішенні поточних справ.
2. Вона захищає керівництво від великих помилок і непередбачених дій.
3. Упорядковує загальний хід усіх служб, залишаючи менеджеру можливість зосередження уваги на

головних проблемах поточного моменту.

4. Охороняє підприємство не лише від помилок орієнтування, а й також і від змін, які можуть з'явитися від можливої непослідовності вищого керівництва.

5. Установлює єдність поглядів, а звідси — і довіру між вищим керівництвом (спостережною радою, правлінням, виконавчою дирекцією і генеральним директором в акціонерних товариствах).

Причинами невдач програми є:

1. Відсутність зацікавленості й підтримки вищого керівництва.
2. Посилення опору виконавців, якщо програма використовується для посилення контролю за виконавцями.
3. Труднощі в об'єктивній оцінці та кількісному визначенні деяких видів робіт і галузей діяльності.
4. Опір виконавців від збільшення обсягу канцелярської роботи.
5. Нестача часу на виконання заходів.
6. Недостатність професійної компетентності для визначення цілей планування.
7. Відсутність індивідуальної мотивації.
8. Слабкість інтеграції з іншими підрозділами організації.

Важливим напрямом стратегічного планування є розробка бізнес-плану підприємницької діяльності. У ньому визначаються стратегічні і тактичні цілі та методи їх досягнення в умовах конкурентного середовища. Бізнес-план аргументовано переконує майбутніх інвесторів у можливості вкладання капіталу на вигідних умовах. У менеджерів та

працівників з'являється впевненість у майбутній роботі, а звідси — необхідність у подальшому вдосконаленні своєї праці.

Планування особистої роботи менеджера полягає у правильному виборі форм своєї участі у виконанні стратегічних, тактичних і оперативних планів виробничої діяльності, організації взаємозв'язків з іншими організаціями, прийнятті рішень і здійсненні контролю за їх виконанням. Крім цього, планування особистої роботи передбачає встановлення раціонального режиму праці та відпочинку.

Важливим є планування на рік, поточний квартал, місяць, тиждень і кожний день. Для цього треба скласти перелік найважливіших робіт року, а потім встановити терміни їх початку та закінчення. Серед них можуть бути такі, які повторюються у кожному періоді року. Особлива увага приділяється інноваційним роботам.

Для складання переліку основних робіт лінійних і функціональних менеджерів у запланований період необхідно попередньо ознайомитися з планом основних заходів усієї організації.

Оперативне планування роботи менеджера здійснюється, як правило, не більше, як на поточний тиждень. В основному це плани “на сьогодні”, “на завтра”. Вони є ефективним засобом виконання річних, квартальних і місячних планів і вписуються у графіки робіт.

Оперативні плани можуть бути водночас і заходом витрат робочого часу менеджера. Графік роботи полегшує планування й організацію

праці, встановлює регламент і чіткий розпорядок робочого часу менеджера. Графік роботи дня, тижня, декади, місяця дисциплінує не тільки самого менеджера, а й підлеглі йому колективи.

*Організація.* Адміністративна функція “організація” передбачає забезпечення підприємства матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами. Наявність усіх цих ресурсів дає можливість виконувати стратегічні, тактичні та оперативні плани.

Згідно з Файолем адміністративні організаційні функції передбачають виконання менеджером таких обов'язків:

1. Встановити програму дій, у якій ресурси організації приводяться відповідно до завдань, засобів і потреб підприємства.

2. Спостерігати за виконанням програми.

3. Установити єдине, компетентне й енергійне керівництво.

4. Сприяти вдалому добору персоналу, енергійних і компетентних людей як керівників окремих служб, функціонерів, які відповідають їх службовій ролі.

5. Точно визначити повноваження.

6. Об'єднувати роботу, узгоджувати зусилля.

7. Ясно, виразно й чітко формулювати рішення.

8. Заохочувати дух відповідальності та ініціативи.

9. Справедливо й уміло винагороджувати за виконані послуги.

10. Попереджати помилки та непорозуміння.

11. Примушувати дотримуватися дисципліни.

12. Намагатися, щоб особисті інтереси були підкорені інтересам підприємства.

13. Звертати особливу увагу на єдність розпорядності.

14. Встановити всеохоплюючий контроль.

15. Боротися зі зловживаннями регламентації, бюрократичного формалізму, паперової затримки.

Ця адміністративна робота має виконуватися менеджером будь-якого підприємства.

При розширенні підприємства з'являється ціла ієрархія посад, а з функціональної структури управління виникають нові органи управління: збори акціонерів, спостережна рада, правління голови, правління, а також підвідомчий йому ієрархічний адміністративний апарат. Виконавчий орган управління підприємства розвивається й удосконалюється зі зростанням соціального організму, а керівнику вже неможливо самому виконувати всі процеси управління підприємством. Виконавчий апарат поступово перетворюється у сверідний штаб управління.

Цей штаб, як група функціональних спеціалістів, наділений владними повноваженнями, є помічником керівника, розширює його особистість і цим полегшує виконання управлінських дій, сприяючи йому у прийнятті компетентних рішень.

У зв'язку з цим керівник повинен організувати не тільки особисту працю на підприємстві, а й управлінського апарату. Лінійні та функціональні менеджери мають організувати працю підпорядкованих їм людей для кращого виконання покладених на них завдань.

Сучасний менеджмент розглядає адміністративну функцію "організація" з точки зору організації взаємодій і повноважень та побудови організацій з таких питань:

- одноосібне керівництво;
- делегування повноважень;
- відповідальність;
- влада;
- лінійні і штабні (апаратні) повноваження;
- функціональні повноваження;
- проектування організаційної структури фірм;
- департаменталізація;
- побудова централізованих і децентралізованих фірм;
- організація праці та процесу управління.

*Мотивація.* Найважливіше завдання менеджера полягає в тому, щоб його підлеглі виконували все саме так, як їм доручено. Серед німців існує таке прислів'я: хто виробляє, той не керує, хто керує, той не виробляє. Мотивація — це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, за яких виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації.

*Контроль.* Це останній етап процесу управління, який полягає у порівнянні фактичних результатів із запланованими.

Контроль — це процес, який забезпечує досягнення організацією поставлених цілей.

Ціллю адміністративної функції контролю є перевірка того, як виконується прийнята програма дій підлеглих прийнятим управлінським і встановленим принципам і правилам. Він має знайти відхилення та помилки для того, щоб можна було

їх виправити і запобігти їх повторенню. Застосовується до осіб та дій і практикується менеджером по всіх адміністративних функціях, викладених вище.

Контроль повинен засвідчити, що програма або інше управлінське рішення є і використовується, організація або її структурний підрозділ правильно функціонує.

Він здійснюється для перевірки стану виробничих, комерційних, економічних, фінансових, технологічних, облікових та інших видів діяльності.

Функції контролю входять у коло обов'язків керівників усіх рівнів та їх апарату управління.

У невеликих приватних підприємствах функції контролю здійснює його власник-керівник. На великих акціонерних підприємствах контрольні функції передані спеціальним контролерам, інспекторам, ревізійним комісіям.

Основними умовами, яким мають відповідати контролери, є:

- компетентність;
- почуття обов'язку;
- незалежне положення відносно того, хто підлягає контролю;
- здоровий глузд;
- тактовність;
- утримуватись від втручання в управління і виконання справ.

Контроль є складною і важливою адміністративною функцією менеджера і здійснюється такими видами:

- попередній контроль (готовність до виконання роботи);
- поточний контроль (у ході виконання роботи);

- заключний контроль (після закінчення роботи).

Усі ці види контролю схожі і мають одну ціль: сприяти тому, щоб фактичні результати були наближені до необхідних.

Таким чином, керівництво як специфічний вид діяльності здійснюється у формі конкретних дій у визначеній послідовності. Дії — це процеси у межах діяльності при досягненні конкретної цілі.

Виходячи із законів економічного розвитку і правових норм, поставлених завдань, менеджери мають вирішувати наявні проблеми та виникаючі протиріччя, організувати роботу працівників. Ця робота проходить циклічно: починаючи з обґрунтування цілі і закінчуючи результатом, який був обумовлений постановкою цілі.

Функції керівництва — це фази реалізації циклів управління, які здійснює менеджер у визначеній послідовності, що ґрунтуються на розподілі, взаємодії та координації спільної праці. Функції менеджерів різних рівнів створюють ієрархію, де кожний цикл взаємопов'язаних дій є частиною циклу більш високого рівня управління.

Включення діяльності окремого менеджера у цикл управління через взаємодію, координацію і субординацію циклів управління займає важливе місце у загальній діяльності колективу організації. Діяльність менеджера і її результати залежать від об'єктивних і суб'єктивних умов. Об'єктивні умови створюють тільки можливості для суб'єктивної діяльності людей.

## Література

---

1. *Гелей С. Д., Рутар С. М.* Політологія: Навч. посіб. — 5-те вид., перероб. і допов. — К., 2004.
2. *Герберт А., Сайман Г.* Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ., перероб. і допов. — К.: АртЕк, 2001.
3. *Політологічний* словник: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. М. Ф. Головатого та О. В. Антонюка. — К.: МАУП, 2005.
4. *Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В.* Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2004.