

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 демократи-
зації державного управління в Украї-
ні 7

Н. М. Терещенко

Техніка моніторингу і критерії
оцінювання методів
та результатів управлінської діяль-
ності 18

В. П. Сладкевич, Т. М. Товстуха

Використання конкурентних
переваг українськими підприємства-
ми 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 това-
риств 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 маркетингово-
го 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 підприєм-
ствах в умовах
конкуренції 102

ТЕХНІКА МОНІТОРИНГУ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ МЕТОДІВ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах формування ринкових відносин та різноманітності форм власності виникла необхідність у здійсненні контролю та вдосконаленні діяльності керівників на різних рівнях. На сьогодні механізмом здійснення такого контролю й оцінювання процесів управління стає аудит управлінської діяльності, що проводиться у формі дослідження проблеми та результатів управління. Результативність в управлінні стає ключовим елементом у вимогах, що висуваються перед сучасними керівними структурами, а орієнтація на результат стає чи не головним критерієм оцінювання.

Проведення моніторингу та оцінювання результативності управлінської діяльності, як у приватних, так і в державних структурах, потребує окремого розгляду, особливо зважаючи на те, що нині практично відсутні теоретичні розробки, які б визначали роль і місце моніторингу та оцінювання в системі засобів аудиту управлінської діяльності, що й *актуалізує* це питання.

Значний внесок у розробку теорії формування аудиту управлінської та адміністративної діяльності зробили такі науковці, як: В. Пархомчук,

Е. Соколовська, А. Чемерис, В. Черепанова, В. Шульга та ін. Методичні підходи до оцінювання результативності управлінської діяльності, державних політик і програм розглядали А. Азарова, К. Вайс, Е. Ведунг, М. Вербіцька.

Проте, на сьогодні дискусійним та проблематичним все ще залишається питання щодо сутності та механізмів здійснення аудиту управлінської діяльності, та ще більшим — місце і роль моніторингу й оцінювання в системі аудиторського дослідження.

Розглянемо поняття та сутність моніторингу та оцінювання управлінської діяльності, визначимо їх місце у системі проведення аудиту управлінської діяльності, а також критерії оцінювання методів та результатів управлінської діяльності.

Пояснимо сутність та взаємодію таких понять, як “управлінська діяльність”, “результат управлінської діяльності”, “моніторинг результатів управлінської діяльності”, “оцінювання управлінської діяльності”, “критерії оцінювання”. Спробуємо розглянути їх більш детально у логічній послідовності.

Управлінська діяльність включає два поняття “*управління*” та “*ді-*”

яльність". Термін "управління" має кілька значень, але зважаючи на вивчення окресленої вище проблеми, зупинимось на такому. Тож, управління — це сукупність процесів чи дій, що приводять до утворення і вдосконалення зв'язків між частинами цілого, наприклад, підрозділів в організації. Діяльність — це те, що відбувається безпосередньо в організації: планування діяльності, підготовка документації, прийняття управлінських рішень тощо.

Управлінська діяльність реалізується через управлінський процес, що характеризується як універсальне, послідовне, точне й обов'язкове виконання суб'єктом керування функцій управління, спрямованих на досягнення бажаного результату [8]. Це як формула для вирішення управлінських завдань, яку можливо застосовувати в будь-якій сфері людської діяльності.

Тож, *управлінську діяльність* можемо розглядати як творчий управлінський процес, спрямований на *вироблення та прийняття рішень* щодо цілей організації та шляхів їх досягнення, який, зокрема, включає: вивчення проблеми на основі отриманої інформації; вироблення та постановку мети; вибір і формулювання оптимального рішення; прийняття рішення; конкретизацію рішення для його виконавців; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) та можливих наслідків прийнятого рішення; обговорення з фахівцями різних варіантів розв'язання проблеми (завдань).

Отже, управлінське рішення є *результатом конкретної управлінської діяльності*, яке безпосередньо впли-

ває на кінцевий результат, тобто те, чого досягли колектив, організація, програма відносно поставленої мети.

Підготовка управлінських рішень у державному управлінні здійснюється за допомогою таких методів, як: системний і функціональний аналіз; методи прогнозування; методи теорії ігор і статистичної теорії прийняття рішень; ймовірно-статистичні методи; математичне програмування; економіко-статистичне моделювання; теорії масового обслуговування тощо.

Хоча вся управлінська діяльність була б практично неможливою без методичної підтримки.

Під *методами управлінської діяльності* слід розуміти способи і прийоми аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках.

Методи управлінської діяльності поділяються на дві групи: методи забезпечення реалізації цілей і функцій управління; методи функціонування управлінських органів (органів державної влади і місцевого самоврядування).

Методи забезпечення реалізації цілей і функцій управління — це прийоми, способи, операції стимулювання, активізації і спрямування діяльності людини з боку керівних органів та їх посадових осіб. За аспектами впливу на інтереси і мотиви поведінки людини і, відповідно, за змістом методи поділяються на економічні, соціально-політичні, адміністративні та морально-етичні.

Методи функціонування управлінських органів (органів державної влади й органів місцевого самоврядування) охоплюють способи, прийоми, дії управлінців (посадових осіб, залучених у процеси державного управління), які пов'язані з підготовкою і реалізацією управлінських рішень, а також здійсненням правової та організаційної управлінської (державно-управлінської) діяльності. Ці методи забезпечують узгодженість, зумовленість, обґрунтованість й ефективність усіх управлінських функцій, організаційних структур, форм, методів та стадій управлінської діяльності.

Велика група методів функціонування органів державної влади пов'язана з правовою й організаційною державно-управлінською діяльністю. Це методи роботи з інформацією, методи правотворчої, оперативно-виконавчої і правоохоронної діяльності, методи підготовки і проведення організаційних заходів, методи відбору управлінських кадрів, методи виконання і контролю.

Що ж до останнього, то контроль, як метод здійснення управлінської діяльності, має застосовуватись не лише управлінцем відносно виконання його рішень у досягненні поставлених цілей, а й безпосередньо за ним самим. Рівень відповідальності управлінця перед колективом, суспільством і громадянами значною мірою залежить саме від контролю за його управлінською діяльністю.

У системі механізмів контролю, які б спрямовувались на проведення глибокого аналізу та оцінки системи управління у різних сферах, особливе місце належить аудиту

управлінської (адміністративної) діяльності, який покликаний сприяти своєчасному забезпеченню внесення коректив в управлінську діяльність, отриманню інформації про реальний стан справ у сфері управління. Одним із завдань аудиту управлінської діяльності саме і є вивчення та оцінка діяльності керівників. В арсеналі засобів аудиту управлінської діяльності проводяться моніторинг результатів управлінської діяльності та їх оцінювання.

Моніторинг (англ. *monitoring*) — комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль, спостереження (вивчення) за станом та тенденціями розвитку певної діяльності, рішень, поглядів щодо конкретних об'єктів господарювання [7].

За видами моніторинг поділяється на: *динамічний*, коли підставою для експертизи слугують дані про динаміку розвитку того або іншого об'єкта, явища або показника; *конкурентний*, — вибираються та вивчаються результати ідентичного обстеження інших систем; *порівняльний*, коли як підстава для експертизи є результати ідентичного обстеження однієї або двох систем вищого рівня; *комплексний*, коли використовується кілька підстав для експертизи; *інформаційний* — структуризація, накопичення і поширення інформації. Не передбачає спеціально організованого вивчення; *базовий (фоновий)* — виявлення нових проблем і небезпек на рівні управління ще до їх осмислення та реального прояву; *проблемний* — з'ясування закономірностей, процесів, небезпек, тих про-

блем, які відомі й суттєві з погляду управління; *моніторинг в економіці* — процес спостереження з боку інвесторів за діями керівництва з досягнення цілей, поставлених угодою з викупу компанії, наприклад, за обслуговуванням заборгованості і дотриманням термінів її погашення.

З перерахованих видів моніторингу невід'ємною складовою у пошуку проблем в управлінській діяльності та підготовці аудиторського дослідження є базовий (фоновий) моніторинг.

Щоб правильно обрати проблему для аудиторського дослідження, слід зрозуміти характер проблеми в роботі органу управління. Як правило, аналіз починається з індикаторів проблеми (візуально спостережуваних аспектів, які свідчать про наявність проблеми), які отримує аудитор чи експерт. Вони виникають в результаті моніторингу тенденцій у суспільстві, на етапі так званого попереднього дослідження або внаслідок контактів аудитора з науковцями, громадськістю, ЗМІ тощо. Визначення індикаторів наштовхує на пошук нових проблем.

Під час проведення моніторингу важливою тут є можливість співвідносити пов'язані між собою різні проблеми, використовуючи, наприклад, техніку “дерева проблем”. Ця техніка ґрунтується на визначенні чіткої ієрархії проблем згідно з тим, як вони впливають одна на одну.

Для окреслення та вибору існуючої проблеми в управлінській діяльності слід використовувати такі критерії, як: важливість проблеми (важливість матеріальна та важливість для громади, або ризик її не-

вирішення); можливість проведення аудиторського дослідження (застосування відповідних методів аудиту, наявних ресурсів, навичок тощо); потенціал змін (зацікавленість у змінах, виявлена органом влади та можливості подальшого вирішення проблеми) [3].

Поряд з моніторингом визначення проблем в управлінні не менш важливим є моніторинг результатів управлінської діяльності.

Сутність моніторингу управлінської діяльності полягає в регулярному огляді та оцінюванні управлінської діяльності в процесі виконання планів, проектів, програм та визначення потенційних проблем, відхилень результатів від визначеної мети. Досягнення мети передбачає: проведення аналізу відповідності напрямів управлінської діяльності сфери визначеним пріоритетам (підприємства, організації, установи, регіону тощо) та завданням на поточний рік; оцінку результатів діяльності керівників у розрізі економічних показників сфери діяльності.

Моніторинг результатів управлінської діяльності може проводитись щомісяця або щокварталу залежно від стану проблемності об'єкта.

Він здійснюється шляхом оцінювання визначених для кожної групи критеріїв або показників (наприклад, показники соціально-економічного розвитку України в цілому, в розрізі галузей національної економіки та сфер діяльності, а також регіонів тощо).

Підставою для здійснення моніторингу є статистичні звіти, соціологічні опитування, дані міністерств, інших центральних органів вико-

навчої влади тощо. Наприклад, для здійснення моніторингу державних органів влади щодо забезпечення соціально-економічного розвитку України використовуються дані державної статистичної звітності, які подають Держкомстат, інші центральні органи виконавчої влади [2].

Проведення моніторингу результатів діяльності органів влади регулюється постановою Кабінету Міністрів України “Про запровадження моніторингу результатів діяльності Кабінету Міністрів України та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій” [1].

Техніка здійснення моніторингу включає: вимірювання поточного виконання управлінських завдань; моніторинг змінних складових управлінської діяльності (зміст та межі діяльності, затрати на досягнення результату тощо) порівняно з планом; визначення коригуючих дій з метою оптимального вирішення відкритих питань та ризиків у досягненні результатів.

Результативність управлінської діяльності нині виступає одним з основних критеріїв оцінки функціонування апарату управління.

Термін “оцінювання” дуже широкий і може означати здійснення багатьох видів оцінки. Ну думку деяких вчених, оцінювання — це збирання повної, суттєвої, достеменної і надійної інформації про об’єкт оцінювання та аналіз того, наскільки ця інформація відповідає сукупності критеріїв щодо визначених на початку або скоригованих у процесі цілей, для того щоб дійти певного рішен-

ня [6]. На думку К. Г. Вайса, оцінюванням називається систематична оцінка операцій та (або) результатів програми чи політики порівняно з комплексом явних та неявних стандартів, із метою вдосконалення програми чи політики [5]. Девід Нево намагався окреслити значення цього терміну за допомогою 10-ти запитань, які відображають головні проблеми визначальних підходів до оцінювання, а саме: 1) розуміння терміну “оцінювання” як систематичного опису об’єктів та/або визначення їх цінності чи вартості; 2) визначення функцій оцінювання; 3) визначення об’єктів оцінювання; 4) окреслення інформаційного поля про об’єкт оцінювання; 5) визначення критеріїв оцінювання об’єкта; 6) розуміння призначення оцінювання; 7) проходження оцінювання; 8) визначення методів оцінювання; 9) окреслення вимог до осіб, які проводять оцінювання; 10) визначення стандартів аналізу оцінювання [6].

Один з фундаментальних аспектів оцінювання ґрунтується на тому, що воно орієнтоване на прийняття рішення і має підготувати рішення. Саме це принципово відрізняє оцінювання від оцінки. Коли висловлюється думка або дається оцінка щодо певної особи або дії — це процеси емпіричні, часто мимовільні (або й неусвідомлені), вони ґрунтуються на враженнях або суб’єктивних критеріях. Оцінювання ж, навпаки, є свідомим процесом, що ґрунтується на чітко визначених критеріях й орієнтоване на прийняття рішення.

Певний час основними питаннями оцінювання як окремого виду діяльності були ті, що пов’язані з

результатами, і увага оцінювачів зосереджувалась саме на результатах діяльності. Нині ж цікавість у науковців і практиків у цьому напрямі викликають не лише результати, а й процес досягнення цих результатів. На показники результативності діяльності керівників впливає багато чинників, але важливе місце, як вже частково зазначалось, належить обраним методам управління.

Оцінювати методи управлінської діяльності доволі складно, оскільки вони не мають кількісного вираження, а їх якісний аспект характеризує кінцевий результат діяльності. Частково методи можна оцінювати в контексті їх відповідності тій чи іншій управлінській діяльності та поставлених меті. Так, методи управління мають відповідати таким вимогам, як: наявність здатності формувати й забезпечувати реалізацію управлінських впливів; бути різноманітними і пристосованими для використання в управлінні; бути реальними і гнучкими тощо.

Кількісні показники у визначенні результатів управлінської діяльності є також проблемним питанням у процесі оцінювання результативності. Різні результати відповідної програми чи діяльності мають бути визначені кількісно, з метою їх подальшого порівняння з раніше визначеною метою. Для аудитора визначення та кількісне визначення результатів є важливим і складним завданням. У таких ситуаціях корисним інструментом може стати *ланцюг результатів*. Так, наприклад, є багато різних гіпотетичних чинників (погодні умови, економічна ситуація, людський фактор тощо),

крім якості програми, які можуть вплинути на результат управлінської діяльності. Аудитори чи експерти мають вирішити, як ставитись до впливу цих зовнішніх чинників на діяльність того, кого перевіряють, включати їх чи не включати у вимір результату й результативності. Один із способів як це зробити полягає у створенні *ланцюга проміжних та остаточних результатів*, який дає можливість відстежувати на різних етапах процес досягнення результатів.

Отже, можемо сказати, що управлінська діяльність та її результати напряду залежать від процесу прийняття управлінського рішення, процесу його виконання, чинників, що впливають на ці процеси, методів, які забезпечують досягнення результату, тощо.

Зважаючи на це, постає необхідність у механізмах контролю, які б сприяли застереженню від невдач та прорахунків у тих сферах діяльності, які мають надзвичайно важливе значення для людини й суспільства. Моніторинг результатів управлінської діяльності та їх оцінювання є важливими складовими механізмів контролю, зокрема — і аудиту управлінської (адміністративної) діяльності як форми контролю. Саме моніторинг скеровує свою увагу на вивчення та оцінювання стану виконання управлінського процесу, та вчасного визначення потенційних проблеми. Техніка проведення моніторингу обирається залежно від об'єкта дослідження та існуючої проблеми.

Оцінювання управлінської діяльності нині зорієнтовано не лише на

результат, а й на процес його досягнення, а також методи, які застосовуються у цьому процесі. І методи, і результати управлінської діяльності оцінювати доволі складно. Складнощі існують з кількісним визначенням результатів та необхідністю враховування різних чинників. Отже, способом оцінювання, який би враховував всі зовнішні чинники, що впливають на результат управлінської діяльності, на процес досягнення цього результату та на методи його досягнення, є створення ланцюга проміжних та остаточних результатів.

Проте, слід зазначити, що нині чітко сформованої теорії щодо механізмів використання моніторингу та оцінювання в усіх аспектах управлінського контролю, у рамках аудиторського чи самостійного досліджень, не існує. Це потребує подальшого і більш глибокого вивчення.

Література

1. *Про запровадження моніторингу результатів діяльності Кабінету Міністрів України та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій*: Постанова КМ України від 6 квітня 2005 р. № 263; із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 835 (835-2005-п) від 31.08.2005, № 916 (916-2006-п) від 03.07.2006.
2. *Про затвердження Порядку здійснення моніторингу соціально-економічних показників розвитку регіонів, районів та міст обласного, республіканського в Автономній Республіці Крим значення для визнання територій депресивними*: Постанова КМ України від 2 березня 2010 р. № 235. — К., 2010.
3. *Аудит адміністративної діяльності: Теорія та практика* / Пер. з англ. В. Шульги. — К.: Основи, 2000. — 190 с.
4. *Бараник З. П.* Методичні підходи до оцінювання функціонування регіонів країни за станом соціально-економічного розвитку // Економіка та держава. — 2006. — № 5. — С. 56–61.
5. *Вайс К. Г.* Оцінювання: Методи дослідження програм та політики / Пер. з англ. Р. Ткачука, М. Корчинської; наук. ред.-пер. О. Кілієвич. — К.: Основи, 2000. — 671 с.
6. *Ведунг Е.* Оцінювання державної політики і програм / Пер. з англ. В. Шульги. — К.: Всеуито, 2003. — 350 с.
7. *Новый энциклопедический словарь*. — М.: БРЭ, 2001. — 1456 с.
8. *Пилипко А. Г.* Формула вирішення управлінських завдань — марево чи реальність // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. — Х.: Вид-во ХорПІ НАДУ “Магістр”, 2005. — № 1 (23). — 356 с.
9. *Черепанова В. О.* Аудит адміністративної діяльності: концептуальні підходи // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. — Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2003. — Вип. 3 (18). — С. 136–142.