

**ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ЗМІСТ  
МОДЕЛІ ПРОЦЕСУ НАУКОВО ОБҐРУНТОВАНОГО  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

***БАКУМЕНКО В.Д., Д.Н.ДЕРЖ.УПР, ПРОФЕСОР,  
ДУДНИК О.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,  
СМІГУНОВА О.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІБЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА***

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Управлінське рішення є визначальним зв'язуючим елементом процесу управлінської діяльності, що здійснює формування напрямків діяльності керованої структури. Ця важлива місія спонукає вчених та практиків до подальших досліджень самого процесу управління в різних сферах діяльності, а особливо – державно-управлінські рішення, адже саме вони мають першочерговий вплив на суспільну систему та створюють ризики та можливості зовнішнього середовища по відношенню до організації та впливають на визначення стратегії розвитку.

В розроблених стратегіях, політиках, програмах, концепціях, що реалізуються на різних рівнях соціального управління не рідко можна зустріти такі їх характеристики як наукова обґрунтованість та випереджаючі темпи. Так, науково обґрунтоване управління полягає в логічній обґрунтованості управлінських рішень та дій, що спираються на теоретичні та методологічні досягнення управлінської та суміжних наук. Випереджаюче ж управління орієнтоване на розвиток, який можливий лише за умови застосування прогнозно-аналітичних розрахунків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретична база науки управління, яка слугує також основою соціального управління, сформована, зокрема, такими науковцями як М. Вебер, Е. Мейо, М. Фоллет, Д. Форстер, А. Файоль та ін. Закономірним результатом процесу становлення і розвитку науки управління є виділення в окрему галузь науки державного управління. Незважаючи на значну кількість наукових пошуків [1, 2, 5, 6, 8-12] в даному напрямі, вважаємо що саме науково обґрунтований підхід дозволить систематизувати

накопичений досвід, адаптувати процес управління до сучасних умов та максимально підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

**Формулювання цілей статті.** Важливою особливістю управління в соціальних системах є те, що його основні положення, підходи, моделі, методи поширюються на всі рівні, від найнижчого до найвищого – державного. Виходячи з цього, ціллю статті є визначення особливостей моделі процесу науково обґрунтованого державного управління, яка є однією з базових в соціальних системах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Класики науки управління, М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі розглядають управління як процес взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, що включає певні послідовні дії (функції) з планування, організації, мотивації та контролю, які об'єднані сполучними процесами комунікацій та прийняття рішення [7].

Під час своєї взаємодії суб'єкт управління і об'єкт управління створюють процес управління (рис.). Даний процес в соціальних системах за своєю технологічною складовою є універсальним. Варто відмітити, що для управлінського процесу характерні деякі характерні властивості, а саме: наявність мети та завдань, основних функцій управління та цілеспрямованість на попередньо визначений об'єкт управління.

Управлінські рішення, отримані за допомогою реалізації функцій комунікації, створюють так звані управлінські впливи, які забезпечують передачу вимоги дії від суб'єкта управління до об'єкта управління. Тож, управлінські впливи є другорядними відносно управлінських рішень та являють собою форму їх відображення. Управлінське рішення і відповідні управлінські впливи призводять до дій та/або подій в об'єкті управління з врахуванням змін ситуації в зовнішньому середовищі в актуальному для суб'єкту управління напрямку.

Об'єкт управління проявляє себе різними діями, подіями, які є результатом діяльності різноманітного характеру (економічної, політичної, соціальної, оборонної, наукової, інноваційної тощо). Ці дії та події з тих міркувань, що вони викликані змінами ситуацій в соціальних системах, назвемо збуреннями. Поняття збурень може бути також поширене на зміни станів систем [3, 4].



**Рис. 1. Модель процесу науково обґрунтованого державного управління**

Суб'єкт і об'єкт управління знаходяться у постійному взаємозв'язку, а отже для забезпечення науково обґрунтованого державного управління потрібно створювати якісно функціональні зв'язки між суб'єктами та об'єктами управління.

На даний час, знання та інформаційні послуги стають основним товаром. Ці зміни впливають на процес управління, який по своїй природі є процесом отримання, накопичення, збереження, обробки, трансформації та передачі інформації. Іншими словами - формування нової інформації у вигляді управлінських рішень на основі вхідної інформації про стан об'єкта та умов його існування.

Управлінські технології за своєю природою є інформаційними технологіями. Вони охоплюють як спеціальні, орієнтовані на вирішення управлінських проблем, способи, так і універсальні інформаційні технології. Враховуючи стрімкий розвиток останніх, управлінські технології потребують систематичного перегляду та впровадження нових розробок, що й сприяє їх безперервному розвитку.

Управлінський процес як в соціальних системах взагалі, так і на державному рівні зокрема, передбачає визначення основних і допоміжних цілей та шляхів їх досягнення (функція планування); створення відповідних функціональних структур, розподіл повноважень та доведення завдань (функція організації); сприяння зацікавленості учасників управлінського процесу у досягненні запланованих цілей (функція мотивації); моніторинг умов і результатів діяльності, на яку спрямовано процес управління та при необхідності коректування цілей, завдань, структури, засобів мотивації тощо (функція контролю). Кожна із вищенаведених функцій реалізується через формулювання управлінських рішень (функція прийняття рішень) та своєчасного доведення їх до об'єкта управління у вигляді управлінських впливів (функція комунікації).

Процес управління розпочинається з планування, що заключається в цілепокладанні, програмуванні (розробці планів, програм тощо) та проектуванні (ресурсному забезпеченні планів та програм). Значення функції планування – достатньо широке, та, на нашу думку, охоплює такі конкретні функції як передбачення та прогнозування.

Представлення будь-якого виду діяльності як комплексу основної, управлінської та забезпечуючої (відтворювальної) видів діяльності суттєво покращить якість планування. В такому разі, першочергово складається план основної діяльності, який потім допрацьовується з урахуванням потреб управлінської та забезпечуючої діяльності. Так, наприклад, потреби в управлінській діяльності можуть бути пов'язані з плануванням розробки необхідних документів (правових актів, стандартів, регламентів), управлінських структур тощо,

а в забезпечуючій – з плануванням матеріально технічної, кадрової, інформаційної, фінансової складових тощо.

При здійсненні функції планування першочергове значення належить цілепокладанню. Формування дерева цілей є головним етапом в процесі управління, який в подальшому визначає спрямування всіх інших функцій та дій. Цілі не можуть бути ні завищеними (в такому разі вони будуть недосяжними для об'єкта управління), ні заниженими (гальмуватимуть його подальший розвиток). В будь-якому випадку, невідповідність цілей може стати причиною втрати авторитету влади керівника як через невиконання озвучених обіцянок, так і через недовкладення зусиль.

Наступна за логікою процесу управління є функція організації, яка полягає в закріпленні та подальшій реалізації конкретних програм і планів за відповідними організаційними структурами, їх підрозділами та відповідальними особами.

Підвищення ефективності управлінського процесу не можливе без реалізації функції мотивації. З одного боку, вона направлена на стимулювання зацікавленості працівників до праці, з іншого – створює умови для ефективного застосування розумових, організаційних, творчих якостей працівників тощо.

Завершальним етапом процесу управління є здійснення контролю, який може бути реалізований в різних формах. Адміністративний контроль полягає в перевірці строків виконання поставлених планів та визначених завдань; фінансовий контроль полягає у визначення відповідності дійсних фінансових витрат запланованим показникам, встановленим нормативам тощо; функціональний контроль заключається у перевірці показників, що характеризують повноту та якість виконання запланованих дій. Найбільш проблематичною для реалізації в органах державної влади та місцевого самоврядування на сьогодні є саме функціональна форма контролю, яка фактично базується на самоконтролі керівників різних рівнів; в такому випадку залишається лише сподіватися на свідоме ставлення керівників до покладених на них обов'язків.

Як показано на рис., прийняття управлінських рішень та комунікація є управлінськими функціями – процесами, що пов'язують всі інші. Так, наприклад, можуть бути прийняті рішення різного характеру: цілепокладання, програмування, проєктування організаційної структури, налагодження організаційних відносин, управління та мотивації персоналу, контролю тощо.

Закономірно, суб'єкт управління має володіти точними знаннями щодо стану об'єкту управління в конкретний період часу. В

першу чергу це стосується знань відносно об'єктивно обумовлених процесів та явищ - законів та закономірностей діяльності та розвитку соціальних систем. Варто зауважити, що закони можна визначити та описати, в той час як закономірності, переважно, проявляються через виявлення тенденцій та визначення принципів.

**Висновки.** Ефективне функціонування системи державного управління можливе лише за умови врахування перелічених вище закономірностей, принципів, чинників вибору в комплексі. Саме за такого підходу можливе прийняття науково обґрунтованих державно-управлінських рішень та, відповідно, досягнення поставлених цілей, наближення науки до практики державотворення й тим самим реального запровадження принципу випереджаючого управління.

Враховуючи динамічний розвиток суспільства і держави, зміну й посилення геополітичної ролі України у світовому розвитку, процеси глобалізації та трансформації в постіндустріальне суспільство, об'єктивність процесів сталого розвитку, орієнтацію на нові системи міжнародної безпеки, продовження досліджень щодо виявлення нових тенденцій державотворення в Україні та у світі, визначення відповідних принципів, постулатів, а також чинників вибору та доведення їх до практичної реалізації. Вирішення цих завдань в першу чергу покладається на сучасну науку державного управління.

#### Література.

1. *Lan Z., Anders K. A.* Paradigmatic View of contemporary Public Administration Reserch: An Empirical Test / *Z. Lan, K. A. Anders* // Administration & society. – 2000. – May. – Vol. 32. – № 2. – P. 138-165.

2. *Атаманчук Г.В.* Теория государственного управления : [учебник] / *Г.В. Атаманчук*. – [3-изд.]. – М. : Издательство «Омега-Л», 2013. – 525 с.

3. *Бакуменко В.Д.* Методологічний аналіз проблем діяльності через системний взаємозв'язок теорії та практики / *В.Д. Бакуменко* // Вісник УАДУ. – 1999. – № 2.

4. *Бакуменко В.Д.* Науково-прикладні аспекти державного управління: Наукове видання / *Бакуменко В.Д.* // Збірка вибраних наукових праць у 2 ч. – Ч.2. – К. : АМУ, 2015. – 328 с.

5. *Бакуменко В.Д.* Формування державно-управлінських рішень : Проблеми теорії, методології, практики : [Монографія] / *В.Д. Бакуменко*. – К. : Вид-во УАДУ. – 2000. – 328 с.

6. *Корнієцький О.В.* Управління ефективністю використання робочого часу в державній службі / *О.В. Корнієцький, О.В. Дудник* // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2016. – № 177. – С. 152-160.

7. **Мескон М.** Основы менеджмента / **М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури**, пер. с англ. – М. : Издательство «Williams», 2010. – 672 с.

8. **Нижник Н.Р.** Державне управління в Україні: функція координування / **Н.Р. Нижник, С.П. Мосов** // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2014. – № 6. – С. 111-116.

9. **Нижник Н.Р.** Теоретичні аспекти державного управління: монографія / **Н.Р. Нижник, С.П. Мосов**. – Чернівці, 2011. – 248 с.

10. **Райт Г.** Державне управління / **Глен Райт**; пер. з англ. В. Івашко. – К. : Основи, 1994. – 191 с.

11. Совершенствование аппарата государственного управления. Конституционный аспект / [**В.Б. Аверьянов, В.Н. Селиванов, В.И. Семчик**, и др.]; под ред. В.В. Цветкова. – К. : Наук. думка, 1982. – 375 с.

12. **Щёкин Г.В.** Теория социального управления: Монография. К. : МАУП, 1996. – 408 с.

### References.

1. **Lan Z., & Anders K.A.** (2000). *Paradigmatic View of contemporary Public Administration Reserch: An Empirical Test. Administration & society*. May, Vol. 32, No 2, pp. 138-165 [in English].

2. **Atamanchuk G.V.** (2013). *Teoryja gosudarstvennogo upravlenija [Theory of public administration]*. (3d ed.). Moscow : Izdatel'stvo «Omega-L», p. 525 [in Russian].

3. **Bakumenko V.D.** (1999). Metodolohichniy analiz problem diialnosti cherez systemnyi vzaïmozv'язok teorii ta praktyky [Methodological analysis of problems of disagreement through the systemic interdependence of theory and practice]. *Visnyk UADU – UADU Bulletin*, No 2 [in Ukrainian].

4. **Bakumenko V.D.** (2015). *Naukovo-prykladni aspekty derzhavnoho upravlinnia [The scientific and applied aspects of the state administration]*. Kyiv : AMU, p. 328 [in Ukrainian].

5. **Bakumenko V.D.** (2000). *Formuvannja derzhavno-upravlins'kyh risheň : Problemy teorii, metodologii, praktyky [Formation of state-management decisions: Problems of theory, methodology, practice]*. Kyiv : Vyd-vo UADU, p. 328 [in Ukrainian].

6. **Korniïetskyi O.V., & Dudnyk O.V.** (2016). Upravlinnia efektyvnosti vykorystannia robochoho chasu v derzhavniï sluzhbi [Managing the effectiveness of the work of the hour in the state services]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu sil'skoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka – News of Kharkiv National Technical University of the Sylvian State of the State Petra Vasilenka*, No 177, pp. 152-160 [in Ukrainian].

7. **Michael H. Mescon, Michael Albert, & Franklin Khedouri** (2010). *Osnovy menedzhmenta [Management]*. Moscow : Izdatel'stvo «Williams», p. 672 [in Russian].

8. **Nyzhnyk N.R., & Mosov S.P.** (2014). Derzhavne upravlinnja v Ukraïni: funkciya koordynuvannja [Public administration in Ukraine: coordination function]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verbovnoi' Rady Ukraïny – Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, No 6, pp. 111-116 [in Ukrainian].

9. **Nyzhnyk N.R., & Mosov S.P.** (2011). *Teoretychni aspekty derzhavnogo upravlinnja [Theoretical Aspects of Public Administration]*. Chernivci, p. 248 [in Ukrainian].

10. **Rajt G.** (1994). *Derzhavne upravlinnja [Public Administration]*. (V. Ivashko, Trans). Kyiv : Osnovy, p. 191 [in Ukrainian].

11. **Aver'yanov V.B., Selivanov V.N., Semchik V.I.** et al. (1982)., *Sovershenstvovanie apparata gosudarstvennogo upravleniya. Konstitucionnyj aspekt [Improvement of the state administration apparatus. Constitutional aspect]*. V.V. Cvetkova (Ed.). Kyiv : Naukova dumka, p. 375 [in Russian].

12. **Shchyokin G.V.** (1996). *Teoriya social'nogo upravleniya [Social Management Theory]*. Kyiv : MAUP, p. 408 [in Russian].

#### **Анотація.**

**Бакуменко В.Д., Дудник О.В., Смігунова О.В. Функціональний зміст моделі процесу науково обґрунтованого державного управління.**

Науково обґрунтований підхід до організації процесу державного управління базується на загальних засадах управління в соціальних системах. В статті узагальнено особливості даної моделі з деталізацією складових елементів процесу.

Суб'єкт і об'єкт управління взаємопов'язані та безперервно взаємодіють, а отже, потребують налагодження якісних функціональних зв'язків між ними для забезпечення науково обґрунтованого державного управління. Під час своєї взаємодії суб'єкт управління і об'єкт управління створюють процес управління. Логіка управлінського процесу передбачає послідовність виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю, які ув'язані процесами комунікації та прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: державне управління, процес управління, модель, функції управління, планування організація, мотивація, контроль.

#### **Аннотация.**

**Бакуменко В.Д., Дудник Е.В., Смигунова Е.В. Функциональное содержание модели процесса научно обоснованного государственного управления.**

Научно обоснованный подход к организации процесса государственного управления базируется на общих принципах управления в социальных системах. В статье обобщены особенности данной модели с детализацией составляющих элементов процесса.

Субъект и объект управления взаимосвязаны и непрерывно взаимодействуют, а следовательно, нуждаются в налаживании качественных функциональных связей между ними для обеспечения научно обоснованного государственного управления. Во время своего взаимодействия субъект управления и объект управления создают процесс управления. Логика управленческого процесса предусматривает последовательность выполнения функций планирования, организации, мотивации и контроля, которые связаны процессами коммуникации и принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** государственное управление, процесс управления, модель, функции управления, планирование организация, мотивация, контроль.



## **Abstract.**

**Bakumenko V., Dudnik O., Smihunova O. Functional content of the model of the process of scientifically grounded public administration.**

*The scientifically grounded approach to the organization of the public administration process is based on the general principles of management in social systems. The article generalizes the features of this model with the details of the constituent elements of the process.*

*The subject and object of management are interconnected and interact continuously, therefore, they require the establishment of qualitative functional links between them for providing scientifically grounded state management. During its interaction, the subject of management and the object of control create a process of management. The logic of the management process involves the consistency of the planning, organization, motivation and control functions that are connected by the processes of communication and the adoption of managerial decisions.*

**Key words:** *public administration, management process, model, management functions, organization, planning, motivation, control.*

**УДК 338.439.5**

## **МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ЗЕРНА**

**ЗАЙЦЕВ Ю.О., Д.Е.Н., ДОЦЕНТ,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Процеси інтернаціоналізації, що відбуваються в зовнішньому середовищі аграрного бізнесу, мають визначальний вплив на функціонування ринків сільськогосподарської продукції. Аграрний сектор впродовж довгого періоду часу залишався однією з найбільш консервативних галузей, проте, зараз існує необхідність пошуку механізмів, що здатні забезпечити формування конкурентних переваг аграрних підприємств. В основу цього процесу мають бути покладені дослідження пріоритетів та вподобань цільових споживачів, що не лише підвищать конкурентоспроможність конкретної продукції, а й забезпечить мінімізацію ризиків, що можуть виникнути при її виробництві та реалізації. За таких умов розвиток маркетингової діяльності аграрних підприємств є об'єктивною потребою для вітчизняного товаровиробника.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний вклад в дослідження питань розвитку маркетингової діяльності в аграрних