

---

## Информация об авторе

**Ермоленко Алексей Анатольевич** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнецца (просп. Науки, 9а, г. Харьков, 61116, Украина; e-mail: oleksii.yermolenko@hneu.net).

## Information about the author

**O. Yermolenko** – Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Department of Personnel Management and Labor Economics of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61116, Ukraine; e-mail: oleksii.yermolenko@hneu.net).

*Стаття надійшла до ред.  
14.12.2016 р.*

JEL Classification: M38, M48, O32

УДК 005:352/354

## МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

---

**Гвазава Н. Г.**

---

**Анотація.** Метою статті є дослідження поняття менеджменту, який характеризується цільовою спрямованістю і має свої особливості, однак всі вони взаємозалежні та складають певну, тісно пов'язану систему. Розглянуто поняття «менеджмент» і поняття «управління». Основна проблема визначення поняття «менеджмент» полягає в тому, що його можна розглядати з різних точок зору: як явище, як процес, як систему, як галузь наукових знань, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або як орган управління. Доведено, що менеджмент є невід'ємною частиною будь-якої спільної людської діяльності, що тією чи іншою мірою потребує організації. Сукупність видів управлінської діяльності, спрямованих на ефективне та результативне використання ресурсів для досягнення визначених спільних цілей, і є менеджментом.

**Ключові слова:** публічне адміністрування, менеджмент, управління, суспільство, організація.

## МЕНЕДЖМЕНТ В ПУБЛІЧНОМ АДМІНІСТРИВАННІ

---

**Гвазава Н. Г.**

---

**Аннотация.** Целью статьи является исследование понятия менеджмента, который характеризуется целевой направленностью и имеет свои особенности, однако все они взаимосвязаны и составляют определенную, тесно связанную систему. Рассмотрены понятие «менеджмент» и понятие «управление». Основная проблема определения понятия «менеджмент» состоит в том, что его можно рассматривать с разных точек зрения: как явление, как процесс, как систему, как отрасль научных знаний, как искусство, как категорию людей, занятых управленческим трудом, или как орган управления. Доказано, что менеджмент является неотъемлемой частью любой совместной человеческой деятельности, в той или иной степени нуждается в организации. Совокупность видов управленческой деятельности, направленных на эффективное и результативное использование ресурсов для достижения определенных общих целей, и есть менеджмент.

**Ключевые слова:** публичное администрирование, менеджмент, управление, общество, организация.

## MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

---

**N. Gvazava**

---

**Abstract.** The aim of the article is to study the concept of management, which is characterized by its targeted orientation and has its own peculiarities. However, all of them are interrelated and constitute a certain closely related system. The concept

*“management” and the concept “administration” are considered. The main problem of defining the concept “management” is that it can be viewed from different perspectives: as a phenomenon, as a process, as a system, as a branch of scientific knowledge, as art, as a category of people engaged in administrative activities, or as a governing body. It is proved that management is an integral part of any common human activities and to some extent needs to be organized. The combination of types of administrative activities aimed at efficient and effective use of resources to achieve these common goals is management.*

**Keywords:** public administration, management, administration, society, organization.

**Постановка проблеми.** Менеджмент являє собою науку про те, як домогтися успіху в управлінні людьми, як створювати та вдосконалювати організації, забезпечувати їх розвиток і досягнення ними поставлених цілей найбільш ефективними способами за обмежених факторів виробництва. Менеджмент трактується як процес управління господарською діяльністю організації.

Менеджмент є найбільш древнім видом людської діяльності. З того моменту, як людина стала здійснювати колективну господарську діяльність, з'явилася об'єктивна необхідність в управлінні.

Сучасні процеси демократизації українського суспільства та реформування системи державного управління України включають не лише застосування нових управлінських технологій, але й упровадження інноваційних та ефективних моделей управління. Такі моделі публічного управління, як «new public management», «governance» і «good governance», успішно апробовані багатьма розвиненими країнами світу, сутність цих моделей полягає у поступовому переході від виконавчо-розпорядчих форм управління до врядування, орієнтованого на задоволення потреб та інтересів клієнтів (споживачів послуг) [7].

Виникнення в науковій літературі поряд із поняттям «державне управління» поняття «публічне адміністрування» спричинило певну дискусію з приводу їх вживання та змісту. Так, згідно з тлумачним словником української мови адміністрування є бюрократичним керуванням за допомогою наказів і розпоряджень замість конкретного керівництва [2]. Однак, на думку українських учених, у сучасному розумінні «адміністрування» має значно ширший характер, воно охоплює сферу державного управління і включає в себе поняття «демократичне врядування». Якщо за узагальненим визначенням державне управління є діяльністю особливого роду, зміст якого полягає у виконанні законів та інших актів органів державної влади шляхом різних форм організуючого впливу на суспільні явища та процеси, то стосовно публічного адміністрування думки науковців розходяться [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічна база цього дослідження ґрунтується на концепції національних інноваційних систем, висвітлених у роботах В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Борденюка, С. Вдовенка, З. Гладуна, Н. Гончарук, О. Дьоміна, О. Крупчана, А. Крусяна, О. Кучеренка, Ю. Лебединського, П. Любченка, В. Малиновського, Т. Мотренко, П. Надолішнього, С. Серьогіна, Д. Стеценка, С. Дубенко, Н. Липовської, В. Олуйка, Т. Пахомової, О. Оболенського, В. Цветкова та інших науковців. Проблемам професійної компетенції державних службовців та її оцінювання присвячено наукові праці А. Бураковської, Л. Пашко, Л. Пономарьова й І. Мельника. Питання публічного адміністрування аналізували науковці А. Авер'янов, В. Бакуменко, І. Грицяк, В. Загорський, А. Колодій, І. Коліушко, М. Лахижа, В. Малиновський, В. Мартиненко, П. Надолішний, Н. Нижник, Т. Семенчук, О. Черчатий, Ю. Шаров та ін. Багато зарубіжних дослідників (Л. Урвік, М. Вебер, Р. Черч, Дж. Муні і А. Рейлі) займалися вивченням і теоретичним описом принципів і функцій управління.

**Метою статті** є дослідження поняття «менеджмент», який характеризується цільовою спрямованістю і має свої особливості, однак всі вони взаємозалежні та складають певну, тісно пов'язану систему. Сукупність видів управлінської діяльності, спрямованих на ефективне та результативне використання ресурсів для досягнення визначених спільних цілей, значно підвищує ефективність менеджменту в публічному адмініструванні.

**Виклад основного матеріалу.** На практиці для організації роботи людей використовують такі поняття: «адміністрування», «управління», «менеджмент», «керівництво». Поняття «менеджмент» безпосередньо пов'язане з діяльністю людей, чия робота лежить в основі координації всього персоналу підприємства для досягнення спільної мети. Спільна робота дозволяє сформулювати таку єдину структуру організації, яка може забезпечити всі необхідні умови для підвищення кваліфікації працівників та ефективного виконання своїх обов'язків – все це дає змогу об'єднати людей через спільні цілі та цінності. Поняття «менеджмент» лежить в основі поняття «управління». Поняття «управління» набагато ширше, оскільки відноситься до різних видів діяльності людини, а також до органів управління. А це означає, що менеджмент – це вплив одного або групи менеджерів на інші об'єкти для досягнення поставленої мети.

Сьогоднішній менеджмент в умовах ринкової економіки має свої особливості – це орієнтація на потреби суспільства та виявлення кінцевого результату діяльності організації на ринку з використання сучасної інформаційної бази, але проблема визначення поняття «менеджмент» полягає в тому, що його можна розглядати з різних точок зору: як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або як орган управління [3].

У сучасній практиці поняття «менеджмент» використовується не лише щодо управління організаціями, а й у сфері політичних і соціальних відносин. При цьому необхідно пам'ятати, що поняття «менеджмент» варто вживати тільки в тому разі, якщо об'єктом управління є окрема людина, група людей або колектив людей, що працюють в організаціях [10].

В сучасних умовах, коли конкуренція, глобалізація, інформатизація стали не тільки проникати в традиційні сфери діяльності людини, а й мати значний вплив на ринок праці, формуючи структуру попиту, виникає необхідність створення нової моделі публічного адміністрування в Україні, яка зумовлює необхідність впровадження нових принципів публічного менеджменту. Це потребує значного поліпшення організації роботи органів державного управління та місцевого самоврядування, оскільки зростають вимоги до рівня професійної підготовки управлінської еліти.

Якщо розглядати поняття «публічне адміністрування», то необхідно звернути увагу, що в будь-якому сучасному суспільстві існують різні колективи, наприклад: профспілкові, постійні, тимчасові, державні та місцеві, які потребують державної реєстрації. У процесі формування організацій складаються певні взаємовідносини між державними органами та колективами, що характеризуються рядом обставин, таких як процес формування колективу, взаємозв'язок держави з колективами політичних поглядів, які характеризуються з точки зору позицій ставлення до державної влади. А це означає, що публічне адміністрування відіграє велику роль в житті людини з моменту її народження і має можливість використовувати різні форми впливу на особистість.

Якщо об'єднати та проаналізувати два поняття – «менеджмент» та «публічне адміністрування», можна простежити такий ланцюжок взаємозв'язку, який передбачає:

- загальні інтереси та цілі, що об'єднують людей;
- діяльність людей, яка їх об'єднує;
- організація щодо створення необхідних умов для досягнення мети, а також те, що в основі цих понять лежить система управління (рис. 1).

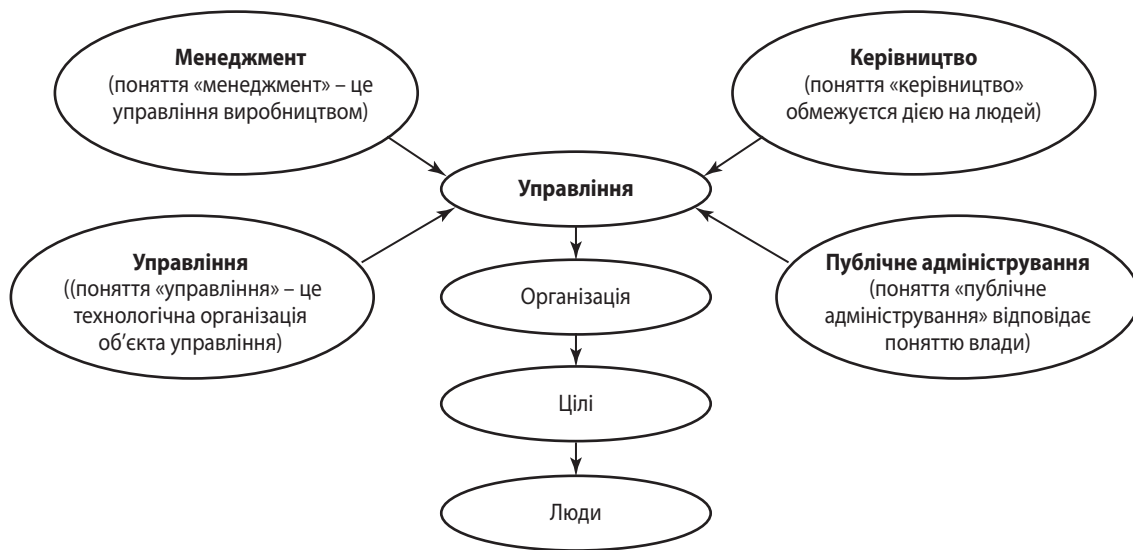


Рис. 1. Взаємозв'язок понять «управління», «менеджмент», «керівництво», «публічне адміністрування»

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що менеджмент лежить в основі публічного адміністрування, а взаємовідносини між колективами та державними органами складаються і реалізуються через функції менеджменту.

Всі функції притаманні будь-якій управлінській діяльності та застосовуються на будь-якому рівні управління незалежно від його специфіки [8].

У практичній діяльності використовуються такі функції менеджменту: основні, процесуальні та соціально-психологічні. Ці функції управління доповнюють одна одну, створюють єдину систему функцій менеджменту, що дозволяє диференціювати методи та прийоми управлінського впливу.

Реалізуються функції управління менеджерами на різних управлінських рівнях. Менеджери виявляють свої знання й уміння, здійснюючи управлінські процеси та реалізуючи функції управління. Вони створюють структуру апарату управління, виконуючи конкретну роль у процесах менеджменту. Тому структура

апарату управління асоціюється з поняттям «менеджмент». Таке розуміння дає змогу використовувати замість терміна «апарат управління» термін «менеджмент».

Термін «управління» має таке значення:

1. Дія з управління технічними засобами.
2. Здатність управляти, спрямовувати діяльність, роботу кого-небудь.
3. Адміністративна установа або адміністративний орган усередині певної установи.

Менеджмент – це група людей, які професійно займаються управлінням у різних сферах праці людини; менеджмент – це сукупність знань, що розкривають мистецтво управління економічними та соціальними процесами. Публічне адміністрування – це взаємодія держави та суспільства, взаємодія з різними елементами соціальної системи, яка регламентована діяльністю суб'єктів публічного адміністрування шляхом прийняття адміністративних рішень на підставі законів і нормативно-правових актів. Основа публічного адміністрування полягає у спільній діяльності людей, яка потребує забезпечення координації і взаємодії між ними.

Менеджмент також можна визначити як сукупність теорії і практики управління цілеспрямованою професійною людською діяльністю, що дозволяє забезпечити найбільш ефективне використання трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів для досягнення поставленої мети, використовуючи працю людей, їх інтелектуальний, фізіологічний і творчий потенціал, бажання задовольнити різні життєві потреби через трудову діяльність у різних сферах: освітніх, медичних, культурних послугах тощо.

Сучасний менеджмент відноситься до людей, зайнятих у організаціях, не просто як до трудових ресурсів, робочої сили, кадрів або персоналу, а як до особистості.

Не можна забувати і про керівника. Важливу роль у управлінні організації належить саме йому. Від рівня його культури, освіти, інтелекту залежить вміння приймати рішення, не боятися брати на себе відповідальність, об'єднувати працівників для досягнення поставленої мети організації, а це, своєю чергою, веде до отримання задоволення потреб кожного, тобто поняття «керівництво» застосовується для характеристики вміння керівника впливати на поведінку та мотиви підлеглих з метою вирішення виробничих завдань [1].

Дії керівника, його вміння керівництво, стиль поведінки лежать в основі теорії управління, оскільки управління – це мистецтво, а сучасний керівник повинен володіти такими професійними компетентностями та якостями:

- вміння контактувати з людьми;
- раціонально розподіляти та використовувати час;
- визначати пріоритети;
- нестандартно мислити та планувати;
- визнавати свої помилки;
- прагнути до реалізації поставленої мети.

Творчий підхід до вирішення нестандартних проблемних ситуацій, які виникають в процесі діяльності керівника, вміння управляти складними взаєминами людей, вирішувати конфліктні ситуації в колективі, мотивувати їх, надихати, вести за собою колектив – це дійсно мистецтво.

Такі дії керівника знайшли своє відображення в наукових дослідженнях і наукових роботах, вони складають основу теорії управління та використовуються в сучасній теорії управління [5].

Управління з'являється тоді, коли особи, які безпосередньо виконують роботу, не в змозі самостійно приймати рішення. Керівники організацій для досягнення цілей здійснюють усі функції менеджменту, які мають дві спільні риси: вони потребують прийняття рішень та обміну інформацією, що необхідна для прийняття ефективного рішення. Будь-якій організації притаманні процеси управління, які є предметом менеджменту [6].

Менеджмент у публічному управлінні має свої особливості, зумовлені насамперед тим, що менеджер (суб'єкт управління, яким у деяких випадках може бути державний, муніципальний орган влади, але переважно посадова особа) володіє повноваженнями, похідними від публічної влади. Хоча в державному управлінні і місцевому самоврядуванні ця влада неоднакова, але вона завжди є найважливішим ресурсом менеджера. Свої повноваження (владу) менеджер використовує не завжди, іноді віддаючи перевагу іншим способам впливу (особистий авторитет здібної і досвідченої людини).

Публічне адміністрування відіграє важливу роль у житті людини та має різні форми впливу:

- безпосередньо управляти поведінкою людини;
- управління поведінкою окремої людини може здійснюватися опосередковано, через різні колективи;
- втручання держави в справи суспільства в цілому [9].

**Висновки.** Сучасний менеджмент – це особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і фахівців. Без систематизованого оволодіння менеджментом неможливо ефективно керувати підприємствами, організаціями, об'єднаннями. Ділові взаємовідносини, як правило, преважують у трудовій діяльності, закономірності якої у всіх проявах – від виробництва товарів і послуг до їх споживання людиною – розглядає менеджмент.

Поняття «менеджмент» і «управління» близькі за значенням, але термін «управління» набагато ширший, оскільки застосовується у різних видах діяльності, у сферах і органах управління. Менеджмент і управління тісно переплетені та взаємопов'язані. Державний менеджмент при цьому є наслідком і підсистемою державного управління.

Публічне адміністрування забезпечує функціонування найважливіших сфер суспільної діяльності, регулює відносини між громадянами та державною владою та їх діяльністю, яка регламентована законами й іншими нормативно-правовими актами, спрямована на швидке прийняття адміністративних рішень і надання якісних адміністративних послуг.

---

**Література:** 1. Апостолюк О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис-XXI*. 2016 № 2 С. 68–73. 2. Великий тлумачний словник сучасної української мови/голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2007. 1736 с. 3. Карлова О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2008. 314 с. 4. Корженко В. В. Публічне адміністрування в Україні: навч. посіб. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. 306 с. 5. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підруч. для студ. вищих навч. закладів. Київ: Каравела, 2005. 496 с. 6. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління: підручник. Київ: Знання, 2009. 582 с. 7. Мельтюхова Н. М., Корженко В. В., Дідок Ю. В. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. Київ: НАДУ, 2010. 28 с. 8. Мудриєвська Л. М., Гомаль В. П. Державне управління: навч. посіб. Дніпропетровськ, 2012. 156 с. 9. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Харків: ХНУМГ, 2014. 97 с. 10. Чиркин В. Е. Публичное управление: учебник. М.: Юрист, 2004. 475 с.

**References:** 1. Apostoliuk O. Z. *Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidprijemstva v pidvyshchenni yoho konkurentospromozhnosti* [Corporate Culture as a Tool for Effective Management of the Enterprise to Improve Its Competitiveness]. *Ekonomicnyi chasopys-XXI*. 2016 No. 2 P. 68–73. 2. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy/holov. red. V. T. Busel. Kyiv; Irpin: Perun, 2007. 1736 p. 3. Karlova O. A. *Osnovy menedzhmentu: navch. posib*. Kharkiv: KhNAMH, 2008. 314 p. 4. Korzhenko V. V. *Publichne administruvannya v Ukraini: navch. posib*. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 2011. 306 p. 5. Martynenko M. M. *Osnovy menedzhmentu: pidruch. dlia stud. vyshchikh navch. zakladiv*. Kyiv: Karavela, 2005. 496 p. 6. Melnyk A. F., Obolenskyi O. Yu., Vasina A. Yu. *Derzhavne upravlinnia: pidruchnyk*. Kyiv: Znannia, 2009. 582 p. 7. Meltyukhova N. M., Korzhenko V. V., Didok Yu. V. *Zarubizhnyi dosvid publichnoho administruvannya: metod. rek*. Kyiv: NADU, 2010. 28 p. 8. Mudryievska L. M., Homal V. P. *Derzhavne upravlinnia: navch. posib*. Dnipropetrovsk, 2012. 156 p. 9. Chernov S. I., Haiduchenko S. O. *Tekst lektzii z dystsypliny «Publichne administruvannya»*. Kharkiv: KhNUMH, 2014. 97 p. 10. Chirkin V. Ye. *Publichnoye upravleniye: uchebnik*. M.: Yurist, 2004. 475 p.

#### Інформація про автора

**Гвазава Нана Гурамівна** – доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, м. Харків, 61116, Україна; e-mail: gvnana@yandex.ru).

#### Інформація об авторе

**Гвазава Нана Гурамовна** – доцент кафедри государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, г. Харьков, 61116, Украина; e-mail: gvnana@yandex.ru).

#### Information about the author

**N. Gvazava** – Associate Professor of Department of State Management, Public Administration and Regional Economy of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics; (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61116, Ukraine; e-mail: gvnana@yandex.ru).

*Стаття надійшла до ред.  
19.12.2016 р.*