

М. А. МІНЕНКО, доктор економічних наук, професор
В. А. ПІДДУБНИЙ, доктор технічних наук, професор,
член-кореспондент НААН

Організація, організування, адміністрування

Мета статті – висвітлити особливості взаємозв'язку між поняттями «організація», «організування», «адміністрування», а також обґрунтувати необхідність системно-фахового адміністративного впливу (примусу, спонукання) задля ефективного функціонування організації різної правової форми, форми власності та напрямів діяльності.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано методи: абстрактно-логічний (проведено аналіз особливостей взаємозв'язку між поняттями «організація», «організування», «адміністрування», а також взаємозалежності між організаційними розмірами, напрямками діяльності й складністю завдань, що вирішує організація із базовою системою адміністративного менеджменту, загальноорганізаційною системою управління та конкурентними позиціями на ринку); діалектичний пізнання процесів та явищ (обґрунтовано необхідність використання на практиці процедур та інструментів безпосереднього (прямого) й опосередкованого (непрямого) впливу, які відповідатимуть критеріям і підкритеріям ділової досконалості, з метою забезпечення дієвості базової системи адміністративного менеджменту); аналізу та синтезу (для формування дефініції понять «організація», «організування», «адміністрування», «процедура адміністрування», «базова система адміністративного менеджменту»; для встановлення об'єктів, що характеризують основні задачі й функції адміністративного спонукання, склад і зміст головних його інструментів, їх ієрархію, послідовність розробки і впровадження, а також заходів, що вимагають уніфікації форм адміністрування; для визначення елементів і підсистем моделі базової системи адміністративного менеджменту; для узагальнення і формування висновків); структурно-функціональний (здійснено аналіз впливу елементів базової системи адміністративного менеджменту на вибір і зміст окремих інструментів адміністрування та особливостей їх практичного використання); графічний (дозволив наочно розкрити результати досліджень).

Результати дослідження. Показано взаємозв'язок між поняттями «організація», «організування», «адміністрування». Обґрунтовано, що для ефективного функціонування організації, як дієвої системи, необхідно налагодити досконали структури і процеси організування за рахунок використання уніфікованих або фахово підібраних адаптовано-прикладних процедур та інструментів адміністрування прямого й опосередкованого впливу. Зазначено, що сукупно вони характеризують зміст елементів і підсистем базової системи адміністративного менеджменту, що забезпечує результативність використання загальноорганізаційної системи управління. Продемонстровано візуалізовану модель базової системи адміністративного менеджменту організації. Акцентовано увагу на необхідності врахування критеріїв і підкритеріїв ділової досконалості при підборі та/або формуванні адміністративного ресурсу спонукання з метою забезпечення організаційно-економічних переваг в умовах глобальних ринкових перетворень.

Надано дефініції поняттям «організація», «організування», «адміністрування», «базова система адміністративного менеджменту», «процедура адміністрування», «ділова досконалість». Крім того, представлено склад і коротко охарактеризовано зміст основних інструментів адміністрування, а також візуалізовано логічно обґрунтовану послідовність їх розробки і впровадження. При цьому концептуально розкрито особливості використання порядків, положень, організаційної структури управління, режимів, регламентів, норм, правил, інструкцій, наказів, розпоряджень, вказівок, механізму контролювання роботи у практичній діяльності організації. Водночас для повноцінного аналізу ресурсів організаторського впливу наведено приклади окремих документів за головними напрямками роботи організації, процеси розробки і підписання яких відбувається за адміністративно визначеними вимогами, а також приклади процедур адміністративно-документального забезпечення штатної взаємодії з окремими заінтересованими сторонами. У підсумку узагальнено основні заходи, що, як правило, вимагають уніфікації форм адміністрування.

Елементи наукової новизни. Вперше обґрунтовано взаємозв'язок між поняттями «організація», «організування», «адміністрування» та охарактеризовано особливості взаємовідношення організаційних розмірів, напрямів діяльності і складності завдань організації, базової системи адміністративного менеджменту і загальноорганізаційної системи управління. Удосконалено науковий підхід до визначення понять «організація», «організування», «адміністрування», «процедура адміністрування», а також стосовно встановлення переліку еталонних характеристик ділової досконалості та оцінки їх впливу на забезпечення конкурентних переваг організації. Набули подальшого розвитку змістовність дефініції поняття «базова система адміністративного менеджменту» і перелік елементів її візуалізованої моделі, а також науковий підхід до визначення особливостей використання, у співпраці із стейкхолдерами, документів адміністративного супроводу діяльності організації.

Практична значущість. Полягає в аргументації результатів дослідження на конкретних прикладах, які переконують у необхідності об'єктивно-адаптованого сприйняття взаємозалежності ефективної діяльності організації від фахового підходу до організування її функціонування за рахунок використання процедур та інструментів

адміністрування, що комплексно відображають дієвість базової системи адміністративного менеджменту як основи загальноорганізаційної системи управління. Табл.: 2. Рис.: 3. Бібліогр.: 10.

Ключові слова: організація; організування; адміністрування; процедура адміністрування; організаторський вплив; базова система адміністративного менеджменту; ділова досконалість.

Міненко Михайло Анатолійович - доктор економічних наук, професор, директор Товариства з обмеженою відповідальністю «Річдей Фул» (04070, м. Київ, вул. Ільїнська, 7)

E-mail: m_minenko@ukr.net

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-7492-3196>

Піддубний Володимир Антонович - доктор технічних наук, професор, член-кореспондент НААН, професор кафедри технології і організації ресторанного господарства, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (02156, м. Київ, вул. Кіото, 19)

E-mail: profpod@ukr.net

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-1497-7133>

Постановка проблеми. В умовах глобалізації ринку, непередбачуваності й загострення конкуренції посилюється роль інноваційно-адаптованого використання процедур та інструментів адміністрування, що відповідають критеріям і підкритеріям ділової досконалісті, для налагодження дієвих структур і процесів організування з метою побудови оптимально-раціональних базової системи адміністративного менеджменту і, як результат, загальноорганізаційної системи управління, а, фактично, забезпечення стійкого розвитку будь-якої організації. Нерозуміння місця і ролі всієї палітри адміністративних важелів безпосереднього та опосередкованого примусу з метою сприяння ефективній роботі штатних працівників, структурних підрозділів та організації в цілому, а також не фахове їх застосування стають головною причиною внутрішніх виробничих негараздів, порушення комунікацій зі стейкхолдерами, втрати репутаційних переваг. З огляду на це у дослідженні приділено увагу проблемі взаємозалежності понять організація - організування - адміністрування, її впливу на досконалість систем адміністрування та управління. Разом із тим, показано належний рівень обґрунтованої актуальності стосовно інноваційності й адаптованості організування щодо вживання інструментарію адміністрування задля гарантування конкурентних переваг організації в умовах сьогодення і на перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питання прикладного взаємозв'язку понять «організація», «організування», «адміністрування» практично не розглядалися. Водночас такі вчені й практики, як П. Калита, П. Круш, А. Мазаракі, J. March, М. Небава, Б. Новікова, А. Райченко, О. Ратушняк, О. Русецька, Н. Simon, Д. Смітбург, Г. Сініок, В. Томпсон та інші у своїх працях окремо характеризують зміст розуміння організація, організування,

адміністрування, акцентують увагу на складових механізми адміністрування, а також аналізують, з урахуванням цього, особливості побудови базової системи адміністративного менеджменту і використання критеріїв та підкритеріїв ділової досконалісті. У проведеному дослідженні запропоновано авторське бачення такого взаємозв'язку і його впливу на стійкість функціонування організації, а також ролі і місця адміністрування для забезпечення досконалого організування її діяльності в сучасних умовах господарювання.

Мета статті - висвітлити особливості взаємозв'язку між поняттями «організація», «організування», «адміністрування», а також обґрунтувати необхідність системно-фахового адміністративного впливу (примусу, спонукання) задля ефективного функціонування організацій різної правової форми, форми власності та напрямів діяльності.

Виклад основних результатів дослідження. Організація являє собою систему, тобто сукупність відносно відокремлених, взаємодіючих елементів і підсистем, що складають цілісне, адаптоване до впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища утворення, яке має властивості, відмінні від властивостей окремих її складових. З погляду управління вона в узагальненому вигляді створюється з керуючої і керованої підсистем. Керуюча підсистема включає ті компоненти, які забезпечують процес управління. До складу керованої підсистеми входять елементи - гаранті безпосередніх процесів виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності [2, 3].

Для конструктивного визначення й результативного досягнення цілей (мети) функціонування організації склад і зміст її структурних часток повинні бути приведені до чіткого усталеного стану, що забезпечуватиме належні умови для якісного і своєчасного виконання комплексу різноманітних завдань. Саме це зумовлює необхідність

формування, налагодження і підтримки базового порядку, що позиціонує організацію в середовищі свого функціонування і стає надійною основою її швидкого налаштування та об'єктивної адаптації для виконання подальших тактичних (оперативних, поточних) і стратегічних настанов.

Заради фахового встановлення і реальної оцінки конструктивних елементів організації, якісно-об'єктивного підбору процедур та інструментів примусу, через необхідність побудови досконалих процесів і структур управління доречно використовувати поняття «організування», а також інші форми цього розуміння у певному словосполученні, а саме: структурне організування; організування праці; організування виробництва; організування управління; організування внутрішніх зв'язків; організування зовнішніх зв'язків тощо. Зазначені поняття характеризують достеменно якість налаштування роботи організації та її комунікацій із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами).

По суті, організування виступає відносно відокремленим, особливим та обов'язковим видом управлінської діяльності, спрямованим на формування дієвих базової системи адміністративного менеджменту та, як наслідок, загальноорганізаційної системи управління, а також налагодження ефективної підсистеми комунікацій із заінтересованими сторонами. Подібне дає змогу результативно працювати для досягнення поставлених цілей (мети), які кореспондуються із визначеними політикою, баченням, місією, візією і сприйнятими власниками та всім менеджментом організації цінностями. У зв'язку з цим і для подальшого якісного аналізу варто зазначити, що базова система адміністративного менеджменту організації - це комплекс відносно відокремлених взаємозалежних адміністративно-структурних елементів, що через налагоджені наскрізну підсистему комунікацій, діловодства і документування, затверджені статут, штатний розпис, організаційну структуру управління, правилами внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи, посадові (робочі) інструкції (трудові договори (угоди), контракти) і визначені виробничі завдання, шляхом реалізації функцій адміністративного менеджменту, використовуючи необхідний ресурсний потенціал, забезпечують досягнення цілей (мети), які відповідають місії

(баченню, політиці) та обраній стратегії розвитку, не вступають у протиріччя із цінностями засновників і адміністративного менеджменту, нормами колективного та/або кодексу корпоративної етики, соціально-економічним і суспільно-політичним зовнішнім середовищем, законами, принципами і методами управління, а також сприяють дотриманню норм міжнародних стандартів (регламентів), що встановлюють умови господарювання конкретного підприємства (організації, установи) та є основою для побудови моделі ділової досконалості [5] (рис. 1).

Це пояснює той факт, що, як і в середині, так і зовні організації відбуваються достатньо складні взаємини, які необхідно постійно враховувати і регулярно налаштовувати. Водночас цим зумовлена необхідність реалізації ряду послідовних етапів стосовно виділення достатньо самостійних, але при цьому взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів організування та їх взаємозв'язків. Крім того, у процесі встановлення складових організування виникає потреба у визначенні нових цілей (мети), функцій, завдань, стратегій розвитку, організаційних структур управління та інших елементів і підсистем діючої системи адміністративного менеджменту, що вимагають конкретної формалізації та адаптованого регламентування, а в цілому - фахового адміністрування.

Забезпечити позитивний результат ефективного організування процесів стосовно проведення таких заходів для конкретної організації можна за рахунок інноваційного розвитку процедур адміністрування. Процедури адміністрування являють собою сукупність різноманітних організаційно-методичних впливів (спонукань, примусів), що гарантують цілеспрямовано прогнозоване і стійке функціонування організації. Саме тому адміністрування можна визначити як комплекс необхідних будь-якій організації досить універсальних дій і способів впливу задля нормування, регламентування, розпорядництва, супроводження, контролювання і виконання запланованого за допомогою побудованої та адаптованої до умов внутрішнього і зовнішнього середовища базової системи адміністративного менеджменту.

Разом із тим необхідно враховувати взаємозв'язок між поняттями «організування» та «адміністрування». Зокрема адміністрування у багатьох учасників процесів управління асоціюється насамперед із встановленням

дисциплінарних вимог, побудовою бюрократичних бар'єрів, обмеженням свободи дій тощо. Таке розуміння сутності адміністрування зумовлює необґрунтований розподіл процесів організування на дві складові:

— безпосередньо поточну продуктивну роботу («живу роботу»);
 — «паперову діяльність», що пов'язана з документальним забезпеченням налагодження механізму адміністративного примусу.

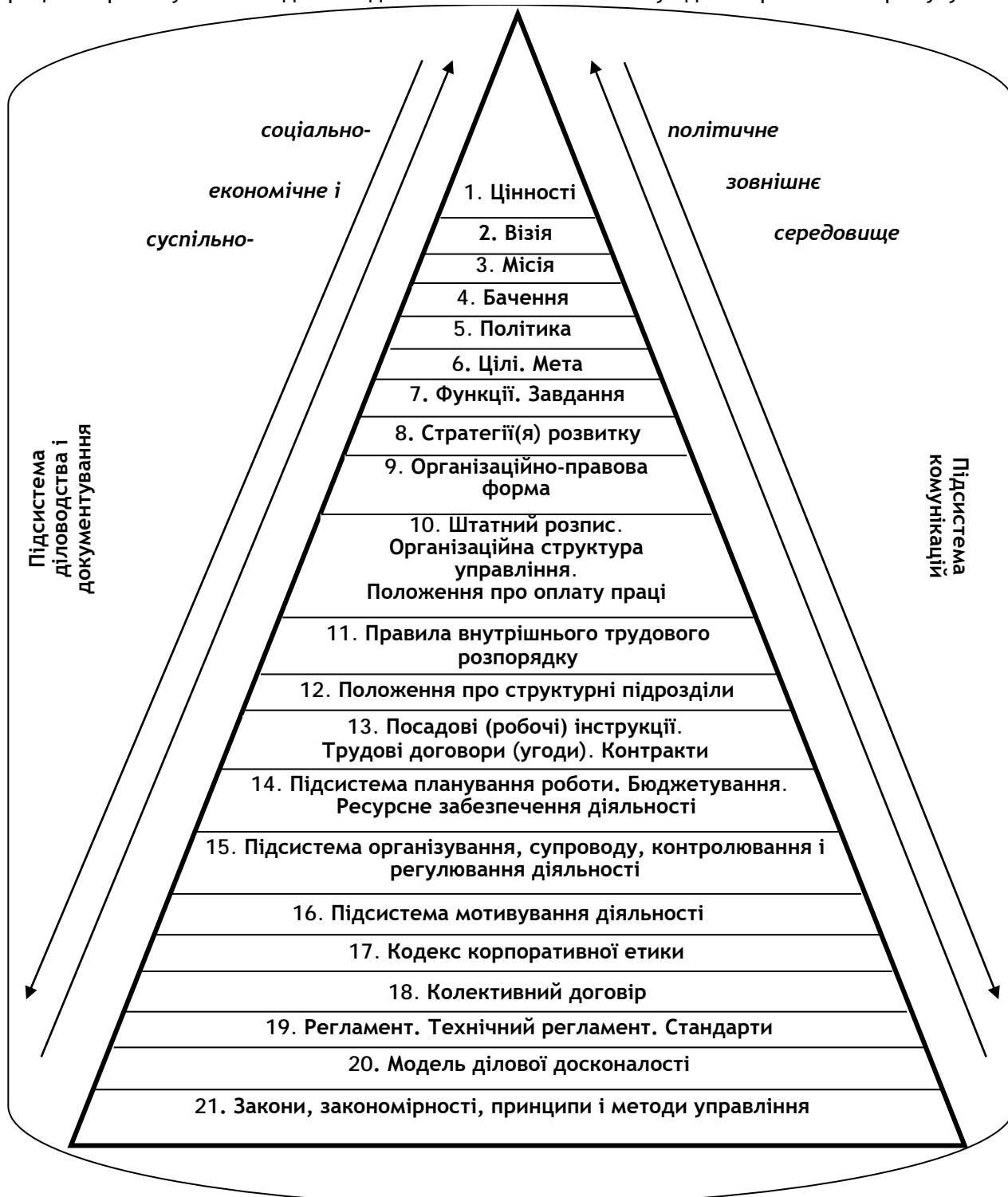


Рис. 1. Візуалізована модель базової системи адміністративного менеджменту організації

Джерело: Сформовано авторами за результатами дослідження з використанням [5].

На практиці це виступає головною причиною негативного ставлення штатних праців-

ників організації до задіяних стосовно них процедур та інструментів адміністрування.

Натомість, незважаючи на таке з першого погляду негативне сприйняття, у разі виникнення певних соціально-організаційних відхилень від встановлених норм вони відразу апелюють до адміністрації з вимогою оперативного реагування і необхідності дотримання засад регламентів, що визначають їх обов'язки, права, відповідальність. За таких обставин адміністративні основи, що регламентують функціонування загальноорганізаційної системи управління, структурних підрозділів та окремих виконавців стають важливими і, як правило, єдиними переконливими, юридично обґрунтованими аргументами для конструктивного вирішення непорозумінь. Крім того, це сприяє посиленню ролі адміністративної відповідальності як найефективнішого і найдієвішого інструменту досягнення визначених цілей.

При цьому фаховий підхід до розуміння необхідності адаптованого застосування якісного адміністративного примусу розкриває об'єктивну необхідність використання широкого спектра і різноманіття адміністративних інструментів як безпосереднього, так і опосередкованого спонукання з метою стабілізації функціонування загальноорганізаційної системи управління, її структурних елементів, а також оптимальної реалізації будь-яких процедур і процесів. У зв'язку з цим варто пам'ятати, що вживання інструментів безпосереднього адміністрування забезпечує пряму і точно визначену дію. З іншого боку, опосередкований характер спонукання зумовлює значно складнішу побудову, різноманіття і навіть неочікуване поєднання засобів адміністрування, що враховують подальший імовірний розвиток організації. По суті, між інструментами адміністрування прямого і непрямого впливу наявна принципова різниця, яка полягає в специфічній орієнтації на формування сукупності умов, що сприяють стійкості функціонування [6].

Як свідчить практика, чим більша за організаційними розмірами і напрямками діяльності організація й складніші завдання, які вирішує її менеджмент, тим вища роль цільового вживання ресурсів адміністрування. Водночас із розвитком організації така залежність зростає пропорційно розширенню взаємодії суб'єктів і об'єктів організування та їх кількості. Тобто відставання розбудови базової системи адміністративного менеджменту в цілому, будь-якого її елемента і підсистеми зокрема від потреб станов-

лення загальноорганізаційної системи управління може стати головною причиною втрати організацією конкурентних позицій на ринку. Фактично, на кожному з етапів життєвого циклу організації не тільки не зникає, а й різко зростає практична необхідність в якісно-інноваційному, адаптованому адмініструванні її процесів і структур з обов'язковим дотриманням критеріїв і підкритеріїв ділової досконалості [4]. Під діловою досконалістю у світі розуміють здатність організації передбачати і задовольняти бажання та очікування всіх заінтересованих сторін. Рівень ділової досконалості характеризує, наскільки добре організація це робить та чи відповідає певним еталонним характеристикам, наприклад, її: лідерські позиції на ринку; фаховість персоналу; діючі стратегії розвитку (політики); якісний рівень партнерських стосунків і наявних ресурсів; стандартизовано налагоджені процеси для випуску продукції (надання послуг); результати для персоналу; результати для клієнтів; результати для суспільства; результати для бізнесу [4, 5].

За будь-яких обставин реальне функціонування організації супроводжується розробкою і використанням на практиці різноманітного діапазону форм адміністрування. Їх об'єктами, що визначають задачі і функції адміністративного впливу, стають [8]:

- офіційне представництво організації;
- взаємодія із заінтересованими сторонами;
- договірний супровід діяльності;
- організування, ведення і контролювання виконання діловодства і документування;
- адміністративний супровід дієвого функціонування загальноорганізаційної системи управління, структурних підрозділів, виконавців тощо.

Крім того, навіть завершення діяльності та безпосередня ліквідація організації, як і її створення, цілком і повністю реалізується й оформлюється з використанням адміністративних ресурсів. По суті, весь життєвий цикл організації і ряд дій до його початку та після завершення забезпечуються широкою палітрою інструментарію адміністрування. Водночас із розвитком базової системи адміністративного менеджменту та, як підсумок, загальноорганізаційної системи управління розширюються, поглиблюються і

модифікуються відповідні варіанти адміністративного примусу.

Саме тому організаційно-методичне забезпечення та оперативно-регулюючий супровід реальних процесів формування, функціонування, розвитку, згорання діяльності і ліквідації організації передбачає розробку й використання універсальних форм прикладного адміністрування. При цьому варто зазначити, що необхідність комплексного адміністративного забезпечення сучасної організації викликана не тільки її змістовною розбудовою. У багатьох випадках це зумовлено послідовною, активною та її адаптованою інтеграцією в соціально-публічне і конкуренто-ділове середовище глобальних ринкових відносин.

З погляду внутрішніх потреб організації адміністрування представляється пакетом документів, юридично встановлених для реєстрації, регламентування і нормування процесів її функціонування, проведення цільових інструктажів штатних працівників, а фактично - санкціонування статутної діяльності. Їх призначення повинно бути адапто-

вано-цілеспрямованим на досягнення визначених цілей (мети), виконання відповідних функцій і виробничих завдань, дотримання належних умов, що характеризують стратегічні напрями розвитку і кореспондуються з місією організації. Попри все, з метою стійкого забезпечення результативної роботи необхідно використовувати широкий спектр особливого складу і змісту конкретних елементів і підсистем дієвого примусу, які сукупно представлятимуть задокументовані норми базової системи адміністративного менеджменту. У цьому зв'язку варто розуміти, що персоніфікований підхід до підбору інструментів і процедур адміністрування, з метою розбудови тієї або іншої організації, не відкидає універсальності стосовно напрацювання комплексу сучасних форм організаторського впливу. Такий підхід на практиці сприяє відбору найбільш адаптованого до впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища інструментарію адміністрування, базовий склад і відповідний зміст якого можна охарактеризувати наступним чином (табл. 1).

1. Базовий склад і зміст головних інструментів адміністрування організації

Інструмент адміністрування	Коротка характеристика
Статут	Юридичний акт, зведення правил, які регулюють діяльність організації, установи, товариства громадян, їхні відносини з іншими організаціями та громадянами, визначають їхню структуру, функції, правовий статус та обов'язки у певній сфері державного управління або господарської діяльності
Положення	Нормативний акт, який визначає завдання, обов'язки, права, відповідальність й організацію роботи підприємств та установ (їх структурних підрозділів (відділів, секторів) і територіальних органів), а також визначає порядок здійснення певної процедури
Порядок	Суворе дотримання визначених адміністрацією правил розміщення, службової діяльності працівників під час виконання ними своїх обов'язків
Послідовність	Певний порядок розташування чогось, дотримання черги в чомусь
Організаційно-правова форма	Встановлений зразок чого-небудь
Організаційна структура управління	Взаєморозміщення і певний взаємозв'язок складових частин цілого, внутрішня будова
Регламент	Сукупність правил, які визначають порядок діяльності органів або організацій
Режим	Певні умови, реально існуючі або необхідні для забезпечення роботи, функціонування, існування чого-небудь. Сукупність правил, заходів, норм для досягнення якої-небудь мети
Норма	Регулятивне правило, яке вказує межі свого застосування; відповідає чомусь типовому або звичайному
Правила	Нормативний документ, який містить узгоджену сукупність правил поведінки працівників, громадян, підприємств, установ та організацій у певній сфері управління
Процедура	Офіційно встановлений чи узвичаєний порядок здійснення, виконання або оформлення чого-небудь
Інструкція	Правовий документ, який створюють органи управління для встановлення правил, що регулюють організаційні, науково-технічні, технологічні, фінансові та інші спеціальні сторони діяльності установ, підприємств, окремих їх підрозділів і служб, а також посадових осіб або громадян

Повноваження	Офіційно надане кому-небудь право певної діяльності, ведення справ
Субординація	Службове підпорядкування молодшого (за статусом) старшому, що базується на правилах службової дисципліни
Наказ	Розпорядчий документ, який видається керівником установи (структурного підрозділу) на правах єдиноначальності та в межах своєї компетенції, обов'язковий для виконання підлеглими
Розпорядження	Документ, який видається посадовими особами, державними органами, установами, підприємствами в межах їх компетенції й має обов'язкову юридичну силу щодо громадян (працівників) і підлеглих установ, яким адресовано
Вказівка	Розпорядчий документ керівників єдиноначальних органів державного управління переважно інформаційно-методичного характеру, пов'язаний із виконанням наказів, інструкцій та інших актів вищих органів управління
Контроль виконання рішень	Завершальна стадія управлінського циклу, що набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна одержати інформацію про виконання рішення, досягти мети, яку визначила організація

Джерело: Сформовано авторами за результатами дослідження з використанням [1, 9, 10].

Наведений перелік інструментів адміністрування має певну ієрархію, а також логічно обґрунтовану послідовність розробки і впровадження (рис. 2). Візуалізований тут список інструментарію адміністрування не є остаточним. Його склад, зміст, особливості використання на практиці постійно розвиваються та удосконалюються, забезпечуючи

нові підходи до реалізації всезростаючих потреб організації і потенціалу її персоналу [6]. Це зумовлює необхідність визначеності, чіткості та, головне, однозначності стосовно розуміння застосування навіть самих звичайних й постійно практикуючих форм адміністрування.



Рис. 2. Послідовність розробки і впровадження головних інструментів адміністрування

Джерело: Сформовано авторами за результатами дослідження з використанням [7].

Так, порядки вживаються в адмініструванні пріоритетно відносно певних процесів реалізації виробництва, якісного забезпечення внутрішніх і зовнішніх зв'язків тощо. З метою підтвердження їх організаційного значення, особливості вжиття окремих порядків змістовно відображаються у статуті, установчому договорі, пакеті інших регламентуючих діяльність документів. При цьому відразу варто акцентувати увагу, що статут, як головний закон організації, окреслює цінності, візію, місію, бачення, політику, цілі (мету), функції, завдання, можливі стратегії розвитку, організаційно-правову форму, які позиціонують її у діловому середовищі та виступають базисом стосовно напрацювання специфічних варіацій прикладного організування

через підбір адаптованих процедур та інструментарію адміністративного спонукання.

Натомість, як правило, основи формування і функціонування організації встановлюють положення, що сприяють побудові й конкретизації необхідних напрямів діяльності в цілому та її структурних підрозділів зокрема. Саме положення характеризують місце, роль, статус та інші властивості, яким повинні відповідати складові організування, що надає можливість цілеспрямовано підготуватися до статутної роботи.

У свою чергу, загальноорганізаційна структура управління слугує відображенням внутрішньої будови і формою зовнішнього уявлення про організацію. За умови реальної візуалізації вона може концептуально

допомогти фахівцям отримати відповіді на питання: яке функціональне спрямування інституції; хто або що є суб'єктами та об'єктами її управління; які можливі між ними внутрішні зв'язки і підпорядкування; яким чином налагоджуються відносини із заінтересованими сторонами тощо. Водночас варто розуміти, що різноманітна палітра організаційних структур управління дозволяє конкретизувати, об'єктивно позиціонувати та, до певної міри, охарактеризувати сутність організацій як потенційних об'єктів адміністративного впливу.

Разом із тим оперативні особливості діяльності організації визначаються цілеспрямовано розробленими і налагодженими режимами її роботи. Вони узгоджуються з об'єктивними часовими параметрами і синхронізуються з відповідними характеристиками процесів, що відбуваються у паралельно і послідовно працюючих організаціях. Однією з обов'язкових умов такого узгодження слід вказати встановлення і підтримка чітко визначених часових циклів та періодів функціонування. Це забезпечується за рахунок розробки регламентів, вимоги яких поширюються як на оперативні, так і на стаціонарні властивості організації. За своїм призначенням регламенти гарантують встановлення і дотримання суворих меж, складу й змісту роботи та, по суті, передбачуваність поведінки організації.

На відміну від регламенту, норма тільки відображає або встановлює найбільш очікувані чи орієнтовні рівні тих або інших показників формування і функціонування організації. На практиці норми і регламенти об'єднуються й відображаються у правилах

та інструкціях як безпосередньо задокументованих, так і опосередковано сприйнятих до виконання.

Особливе місце у пакеті головних інструментів адміністрування посідають такі специфічні форми як субординація і повноваження. Не потребуючи використання матеріального ресурсу, вони рішучим чином сприяють розподіленню прав, обов'язків і відповідальності серед персоналу організації відповідно до його посадового складу згідно із затвердженим штатним розписом. Такими ж значними ресурсами адміністративного впливу функціонуючої організації виступають накази, розпорядження, вказівки, а також документально оформлений і діючий механізм контролю дотримання порядків, положень, регламентів, норм та виконання виробничих завдань. За допомогою цих форм реалізується абсолютна більшість процедур адміністрування.

Попри наведене варто відзначити, що всі головні інструменти адміністрування безпосередньо використовуються або виявляють суттєвий вплив не тільки на внутрішні, а й на зовнішні процеси розвитку організації. Єдиний комплекс уніфікованих варіацій адміністративного супроводу зовнішньої діяльності стає необхідною умовою ефективної її інтеграції у реальне ділове середовище. Цей процес відбувається через процедури розробки і підписання документів, оформлених за адміністративно визначеними вимогами. Узагальнений перелік окремих документів (за напрямками) для адміністративного супроводу діяльності організації можна згрупувати наступним чином (табл. 2).

2. Перелік окремих документів для адміністративного супроводу діяльності організації

Напрями розробки адміністративних документів	Назва і коротка сутність адміністративного документа
Для фіскальних і вищих органів	Звіт - це письмове повідомлення про виконання якоїсь роботи за певний період часу. Акт - це документ правової чинності, в якому констатуються або підтверджуються факти, події, пов'язані з діяльністю підприємств, установ чи їх структурних підрозділів, вчинками посадових осіб
Для банківських установ	Гарантія - це спосіб забезпечення виконання зобов'язань. Доручення - це документ, за яким приватна чи посадова особа, організація передає права (повноваження) іншій особі чи організації здійснювати від її імені зафіксовані в дорученні дії. Заставна - це борговий цінний папір, який засвідчує безумовне право його власника на отримання від боржника виконання за основним зобов'язанням

Для клієнтів	<p>Договір - це документ, який засвідчує угоду двох або більше юридичних чи фізичних осіб про встановлення, зміну або припинення їх спільних дій згідно із зафіксованими у ньому цивільними правами та обов'язками.</p> <p>Рахунок - документ із вказаною сумою грошей, які треба заплатити за придбану річ, зроблену послугу, виконану роботу і т. ін.</p> <p>Накладна - це обліково-фінансовий документ про приймання, видачу чи відправлення матеріальних цінностей</p>
Для працівників	<p>Контракт - це правовий документ, що засвідчує певну домовленість між партнерами (підприємством, установою та працівником) про засади спільної виробничої і творчої діяльності.</p> <p>Трудова угода - це документ, що укладається між організацією і працівником, який не входить до складу цієї організації, для виконання певних видів робіт, коли ці роботи не можуть бути виконані на договірних засадах із відповідними установами і підприємствами.</p> <p>Витяг - це (те, що виписують з тексту) виписка, випис (точний уривок тексту), цитата.</p> <p>Копія - це точне відтворення оригіналу документу</p>

Джерело: Сформовано авторами за результатами дослідження з використанням [1, 9, 10].

Наведені документальні форми адміністрування на сьогодні достатньо визначені. Разом із тим процедури забезпечення обігу цих документів мають свою специфіку і характеризуються відповідними алгоритмами. Це зумовлює необхідність чіткого, прозорого і, головне, безпосереднього їх погодження між всіма потенційно-вагомими заінтересованими сторонами. При цьому варто зазначити, що процедури адміністративно-документального забезпечення штатної взаємодії з офіційними інституціями, фінансовими і фіскальними органами, вищими організаціями, як правило, встановлюються централізовано і мають відпрацьований алгоритм, тоді як контакти з клієнтами - потребують предметно-персоніфікованого підходу. Попри все, форми і методи адміністративного забезпечення й супроводу такої співпраці вимагають деталізації стосовно практичного засвоєння та адаптованого використання.

Так, у зв'язку з активним розвитком ринкових відносин уніфікація і регламентація варіацій адміністрування, що застосовуються, наприклад, при розробці процедур з оформлення і зміни відносин власності, абсолютно необхідні. Варто пам'ятати, що законодавчий супровід і конструктивне забезпечення реалізації відносин власності можливі за умови детального напрацювання адміністративних основ, які повинні бути прийняті та витримані всіма учасниками ринкових відносин. Це стає одним із запобіжників для незаконного злиття, поглинання або захоплення майна.

У свою чергу розробка, затвердження, введення у дію і використання загальних адміністративних систем - земельний кадастр, єдиний державний реєстр юридичних осіб, реєстр акціонерів тощо дає можливість забезпечити базові умови для вирішення таких проблем. Натомість необхідно розуміти, що їх ефективніше використання можливе за умови системного адміністративного супроводу, розробки і застосування відповідного пакета документів, дотримання процедур оформлення та обігу. Відсутність або недостатність адміністративного забезпечення стають основною причиною незаконного переділу власності.

Крім наведених прикладів організація може брати участь і в інших різноманітних заходах, що характеризують її взаємодію зі стейкхолдерами, проте вимагають відповідного організаторського налаштування та адекватного змісту процедур адміністрування. Саме тому її спеціалізований пакет адміністративних документів може бути доповнений різними структурами, кодексами, положеннями тощо, дотримання вимог яких сприятиме забезпеченню конкурентних переваг. Склад і, головне, осучаснений їх зміст, у тому числі за рахунок використання широкої гами інноваційних форм ділової досконалості, визначають конкретні особливості організації, підкреслюють її індивідуальність, передбачають обов'язкову уніфікацію форм адміністрування. Це стосується насамперед до офіційного оформлення та адміністративного супроводу певних заходів (рис. 3).

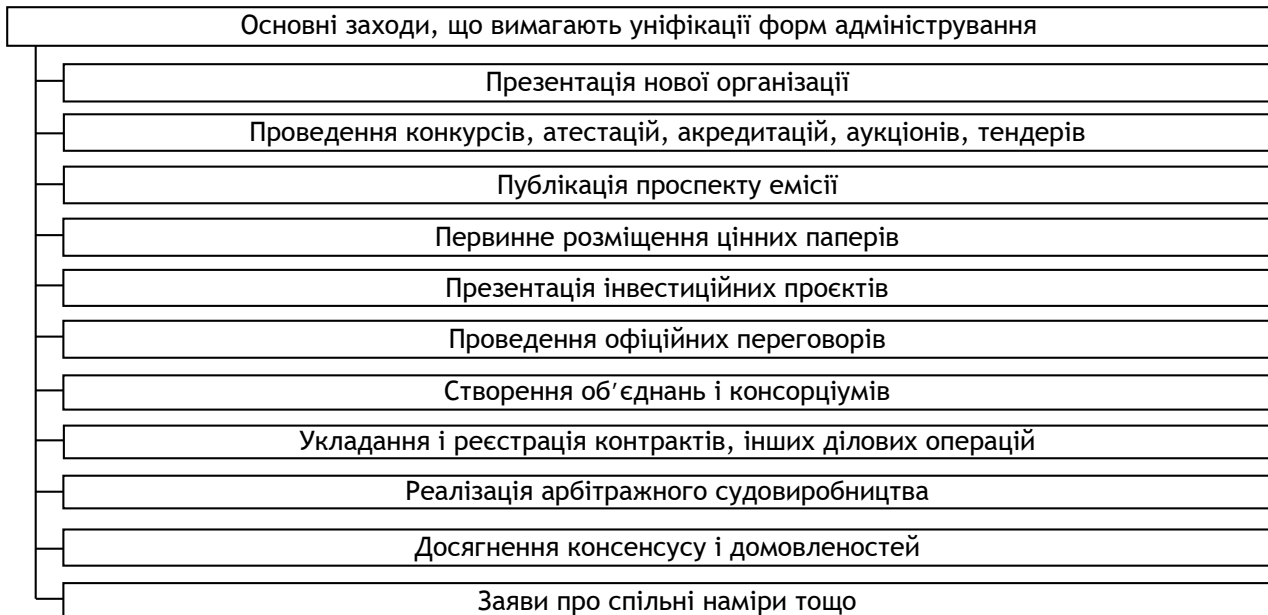


Рис. 3. Основні заходи, що вимагають уніфікації форм адміністрування

Джерело: Сформовано авторами за результатами дослідження з використанням [7].

Висновки. Сучасна організація, беззаперечно, повинна юридично та організаційно створюватися, документально оформлятися і фахово забезпечувати своє функціонування не тільки на основі адаптованого застосування уніфіковано-спеціалізованих прикладних адміністративних ресурсів, а й за допомогою широкої палітри адміністративного інструментарію прямого і непрямого впливу, що повинні бути задіяні з метою налагодження необхідних для її розбудови і стійкого розвитку організування будь-яких процесів. Нерозуміння особливостей взаємозв'язку між змістовністю понять організація - організування - адміністрування та їх практичними аспектами, штучна обмеженість стосовно використання різноманіття інструментів адміністрування і відсутність інноваційного підходу до осучаснення методів його вживання, які зорієнтовані на дотримання критеріїв і підкритеріїв ділової досконалості, може стати головною причиною втрати конкурентних переваг і призведе до додаткових ресурсних витрат. Крім

того, через розбалансованість базової системи адміністративного менеджменту, яка є наслідком не фахового адміністрування процесів і структур організування діяльності, як правило, не буде одержано очікуваний економічний ефект, пов'язаний з налагодженням дієвого функціонування загальноорганізаційної системи управління, не досягаються поставлені цілі, виникають проблеми з модернізацією виробництва (персонал повільно і з небажанням оволодіває новими технологіями й устаткуванням). У результаті витрати на модернізацію виробництва починають окупуватися зі значним запізненням і дуже повільно. Це призводить до великих збитків, а за певних обставин – до втрати власності або банкрутства. Водночас неспроможність адміністративного менеджменту використовувати переваги ділової досконалості, в основі якої знаходиться інноваційно-осучаснене адміністрування, негативно впливає на результативну якість роботи і на репутаційний розвиток будь-якої організації.

Список бібліографічних посилань

1. Академічний тлумачний словник української мови. URL : <http://sum.in.ua> (дата звернення: 10.09.2021).
2. Мазаракі А. А. Основи менеджменту : підручник. Київ : Фоліо, 2014. 848 с.
3. March J. G., Simon H. A. Organizations. With the Collaboration of H. Guezkow. Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Institute of Technology. New York, J. Wiley & Sons, Inc., London, Chapman & Hall, Ltd, 1958, XI p. 262 p.

References

1. Akademichnyi tлумachnyi slovnyk ukrainiskoi movy [Academic explanatory dictionary of the Ukrainian language]. Retrieved from: <http://sum.in.ua> [In Ukrainian].
2. Mazaraki, A.A. (2014). Osnovy menedzhmentu : pidruchnyk [Fundamentals of management: textbook]. Kyiv: Folio [In Ukrainian].
3. March, J.G. and Simon, H.A. (1958). Organizations. With the Collaboration of H. Guezkow. Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Institute of Technology. New York, J. Wiley & Sons, Inc., London, Chapman & Hall, Ltd, XI p. [In English].

4. Міненко М. А., Піддубний В. А., Альохін Д. І. Ділова досконалість: вимоги і перспективи для України. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 9-14. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.11.9>.

5. Міненко М. А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 242-251. URL : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oFXcPMcQGOoJ:ev.fmm.kpi.ua/article/viewFile/182607/182556+&cd=1&hl=uk&ct=clnk&gl=ua> (дата звернення: 10.09.2021).

6. Міненко М. А., Піддубний В. А., Красножон С. В., Нагорна Ю. В. Інструменти адміністрування як основа для побудови моделей організаторського впливу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 9(244). С. 27-35. URL : <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/29478.pdf>.

7. Райченко А. В. Административный менеджмент : учебник для программы МВА. Москва : ИНФРА-М, 2013. 416 с.

8. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях. Москва : Экономика, 1995. 337 с.

9. Словopedia: Словники. URL : <http://slovopedia.org.ua/> (дата звернення: 10.09.2021).

10. Semenenko, O., Solomitsky, A., Onofriichuk, P., Chernyshova, I., Skurinevska, L., & Pekuliak, R. (2021). Methodical Approach to Assessing Level of the State Energy Security and Its Influence on the National Security and Economy of the Country. *Scientific Horizons*, 24(4), 90-96. doi: 10.48077/scihor.24(4).2021.90-96.

4. Minenko, M.A., Piddubnyi, V.A. & Alokhin, D.I. (2019). Dilova doskonalist: vymohy i perspektyvy dlia Ukrainy [Business excellence: requirements and prospects for Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, 11, pp. 9-14 [In Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.11.9>.

5. Minenko, M.A. (2019). Stiiki konkurentni perevahy v umovakh hlobalizatsii rynku *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, 16. Retrieved from: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oFXcPMcQGOoJ:ev.fmm.kpi.ua/article/viewFile/182607/182556+&cd=1&hl=uk&ct=clnk&gl=ua> [In Ukrainian].

6. Minenko, M.A., Piddubnyi, V.A., Krasnozhon, S.V. & Nahorna, Yu.V. (2021). Instrumenty administruvannia yak osnova dlia pobudovy modelei orhanizatorskoho vplyvu *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 9 (244). Retrieved from: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/29478.pdf> [In Ukrainian].

7. Rajchenko, A.V. (2013). Administrativnyj menedzhment: uchebnik dlja programy MVA [Administrative Management: a textbook for the MBA program]. Moskva: INFRA-M [In Russian].

8. Sajmon, G., Smitburg, D. & Tompson, V. (1995). Menedzhment v organizacijah. [Management in organizations]. Moskva : Jekonomika. [In Ukrainian].

9. Slovpedia : Slovnyky [Slovpedia: Dictionaries]. Retrieved from: <http://slovopedia.org.ua/> [In Ukrainian].

10. Semenenko, O., Solomitsky, A., Onofriichuk, P., Chernyshova, I., Skurinevska, L., & Pekuliak, R. (2021). Methodical Approach to Assessing Level of the State Energy Security and Its Influence on the National Security and Economy of the Country. *Scientific Horizons*, 24(4), 90-96. doi: 10.48077/scihor.24(4).2021.90-96.

Minenko M. A., Piddubnyi V. A. Organization, organizing, administration

The purpose of the article - highlight the features of the relationship between the concepts of organization, organization, administration, and justify the need for system-professional administrative influence (coercion, motivation) for the effective functioning of organizations of various legal forms, forms of ownership and activities.

Research methods. During the research, the following methods were used: abstract-logical (the analysis of the peculiarities of the relationship between the concepts of organization, organizing, administration, and the interdependence between organizational size, activities and complexity of tasks, competitive market positions); dialectical knowledge of processes and phenomena (substantiated the need to use in practice procedures and tools of direct (indirect) and indirect (indirect) influence, which will meet the criteria and subcriteria of business excellence, in order to ensure the effectiveness of the basic system of administrative management; analysis and synthesis (for the formation of definitions of organization, organizing, administration, administrative procedure, fundamental system of organizational leadership; to establish objects that characterize the main tasks and functions of managerial motivation, composition and content of its main tools, their hierarchy, sequence of development and implementation, as well as measures that require unification of forms of administration, to determine the elements and subsystems of the model of the basic system of administrative management, to generalize and draw conclusions); structural and functional (analysis of the influence of the elements of the basic outline of administrative oversight on the choice and content of individual administration tools and the peculiarities of their practical use); graphic (allowed to clearly reveal the results of research).

Research results. The relationship between the concepts of organization, organizing, administration is shown. It is substantiated that for the effective functioning of the organization as an effective system, it is necessary to establish perfect structures and processes of organizing through the use of unified or professionally selected adapted-applied procedures and tools for the administration of direct and mediate influence. It is noted that together they characterize the content of elements and subsystems of the basic system of administrative management, which ensures the effectiveness of use of the general organizational management system. The visualized model of the basic system of administrative management of the organization is demonstrated. Attention is focused on the need to take into account the criteria and sub-criteria of business excellence in the selection and / or formation of administrative resource of prompting to ensure organizational and economic benefits in conditions of global market transformation.

Definitions of the concepts of organization, organizing, administration, basic system of administrative management, administrative procedures, business excellence are given. In addition, the composition is presented and the content of the main administration tools is briefly described, as well as the logically substantiated sequence of their development and implementation is visualized. At the same time, conceptually revealed the features of the use of procedures, provisions, organizational structure of management, regimes, by-laws, norms, rules, instructions, orders, prescriptions, guidelines, control mechanism of work in the practical activities of the organization. At the same time, for a full analysis of organizational influence resources, examples of individual documents are given, according to the main directions of the organization's work, the processes of development and signing of which are subject to administrative requirements, as well as examples of procedures for administrative and documentary provision of staff interaction with individual stakeholders. As a result, the main measures are summarized, which, as a rule, require unification of forms of administration.

Scientific novelty. For the first time the interrelation between the concepts of organization, organizing, administration is substantiated and the peculiarities of interrelation of organizational sizes, directions of activity and complexity of tasks of organization, basic system of administrative management and general organizational system of management are characterized. Improved scientific approach to defining the concepts of organization, organizing, administration, administrative procedure, as well as on establishing a list of reference characteristics of business excellence and assessing their impact on ensuring the competitive advantages of the organization. Gained further development the content of the definition of the concept of basic system of administrative management and the list of elements of its visualized model, as well as the scientific approach to determining the features of the use, in cooperation with stakeholders, documents of administrative support of the organization.

Practical significance. The fact that the results of the research are argued, on specific examples, convince the need for objectively-adapted perception of the interdependence of effective organization activity from a professional approach to organizing its operation through the use of administrative procedures and tools that comprehensively reflect the effectiveness of the basic system of administrative management as basis of organizational management system. Tabl.: 2. Figs.: 3. Refs.: 10.

Keywords: organization; organizing; administration; administration procedure; organizational influence; basic system of administrative management; business excellence.

Minenko Mykhailo Anatoliiovych – doctor of economic sciences, professor, director of LTD «Richday Full» (7, Ilyinska St., Kyiv, 04070)

E-mail: m_minenko@ukr.net

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-7492-3196>

Piddubnyi Volodymyr Antonovych – doctor of technical sciences, professor, corresponding member of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, professor of the department of technology and organization of restaurant industry of State University of Trade and Economics / Kyiv National University of Trade and Economics (19, Kioto St., Kyiv, 02156)

E-mail: profpod@ukr.net

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-1497-7133>

Миненко М. А., Поддубный В. А. Организация, организывание, администрирование

Цель статьи – осветить особенности взаимосвязи между понятиями «организация», «организывание», «администрирование», а также обосновать необходимость системно-профессионального административного воздействия (приращения, побуждения) для эффективного функционирования организаций разной правовой формы, формы собственности и направлений деятельности.

Методика исследования. В процессе исследования использованы методы: абстрактно-логический (проведен анализ особенностей взаимосвязи между понятиями «организация», «организывание», «администрирование», а также взаимозависимости между организационными размерами, направлениями деятельности и сложностью задач, которые решает организация с базовой системой административного менеджмента, общеорганизационной системой управления и конкурентными позициями на рынке); диалектический познания процессов и явлений (обоснована необходимость использования на практике процедур и инструментов непосредственного (прямого) и косвенного (непрямого) воздействия, которые будут отвечать критериям и подкритериям делового совершенства, с целью обеспечения действенности базовой системы административного менеджмента); анализа и синтеза (для формирования дефиниций понятий «организация», «организывание», «администрирование», «процедура администрирования», «базовая система административного менеджмента»; для установления объектов, характеризующих основные задачи и функции административного побуждения, состав и содержание главных его инструментов, их иерархию, последовательность разработки и внедрение, а также мер, требующих унификации форм администрирования); для определения элементов и подсистем модели базовой системы административного менеджмента; для обобщения и формирования выводов); структурно-функциональный (проанализировано влияние элементов базовой системы административного менеджмента на выбор и содержание отдельных инструментов администрирования и особенностей их практического использования); графический (позволил наглядно раскрыть результаты исследований).

Результаты исследования. Показана взаимосвязь между понятиями «организация», «организывание», «администрирование». Обосновано, что для эффективного функционирования организации, как действенной системы, необходимо наладить совершенные структуры и процессы организывания за счет использования унифицированных или профессионально подобранных адаптировано-прикладных процедур и инструментов администрирования прямого и косвенного воздействия. Отмечено, что совокупно они характеризуют содержание элементов и подсистем базовой системы административного менеджмента, что обеспечивает результативность использования общеорганизационной системы управления. Продемонстрирована визуализированная модель базовой системы административного менеджмента организации. Акцентировано внимание на необходимости учета критериев и подкритериев делового совершенства при подборе и/или формировании административного ресурса побуждения в целях обеспечения организационно-экономических преимуществ в условиях глобальных рыночных преобразований.

Наданы дефиниции понятиям «организация», «организывание», «администрирование», «базовая система административного менеджмента», «процедура администрирования», «деловое совершенство». Кроме того, представлен состав и кратко охарактеризовано содержание основных инструментов администрирования, а также визуализирована логически обоснованная последовательность их разработки и внедрения. При этом концептуально раскрыты особенности использования порядков, положений, организационной структуры управления, режимов, регламентов, норм, правил, инструкций, приказов, распоряжений, указаний, механизма контролирования работы в практической деятельности организации. Одновременно для полноценного анализа ресурсов организаторского воздействия приведены примеры отдельных документов по главным направлениям работы организации, процессы разработки и подписания которых проходят по административно определенным требованиям, а также примеры процедур административно-документального обеспечения штатного взаимодействия с отдельными заинтересованными сторонами. В итоге обобщены основные меры, которые, как правило, требуют унификации форм администрирования.

Элементы научной новизны. Впервые обоснована взаимосвязь между понятиями «организация», «организывание», «администрирование» и охарактеризованы особенности взаимоотношения организационных размеров, направлений деятельности и сложности задач организации, базовой системы административного менеджмента и общеорганизационной системы управления. Усовершенствован научный подход к определению понятий «организация», «организывание», «администрирование», «процедура администрирования», а также относительно установления перечня эталонных характеристик делового совершенства и оценки их влияния на обеспечение конкурентных преимуществ организации. Получили дальнейшее развитие содержательность определения понятия «базовая система административного менеджмента» и перечень элементов ее визуализированной модели, а также научный подход к определению особенностей использования, в сотрудничестве со стейкхолдерами, документов административного сопровождения деятельности организации.

Практическая значимость. Состоит в аргументации результатов исследования на конкретных примерах, которые убеждают в необходимости объективно адаптированного восприятия взаимозависимости эффективной деятельности организации от профессионального подхода к организации ее функционирования за счет использования процедур и инструментов администрирования, что комплексно отражают действенность базовой системы административного менеджмента как основы общеорганизационной системы управления. Табл.: 2. Илл.: 3. Библиогр.: 10.

Ключевые слова: организация; организывание; администрирование; процедура администрирования; организаторское влияние; базовая система административного менеджмента; деловое совершенство.

Миненко Михаил Анатольевич – доктор экономических наук, профессор, директор Общества с ограниченной ответственностью «Ричдей Фул» (04070, г. Киев, ул. Ильинская, 7)

E-mail: m_minenko@ukr.net

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-7492-3196>