

**Міненко М.А.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри технологій управління  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **БЕЗПОСЕРЕДНІЙ ТА ОПОСЕРЕДКОВАНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ОСНОВА МОДЕЛЕЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО ВПЛИВУ**

*Анотація.* Зміст статті надає можливість отримати інформацію про широку палітру інструментарію адміністрування безпосереднього та опосередкованого впливу. Зокрема візуалізовано ешелони адміністративного інструментарію прямої і непрямой дії, охарактеризовано його взаємозв'язок і прогнозовані результати використання по окремих групах у певній конфігурації. Акцентовано увагу на тому, що головним недоліком практичного використання інструментарію адміністрування, як правило, є суб'єктивне одноманіття обмеженого, постійно повторюваного його переліку. Обґрунтовано, що це призводить, через певний термін часу, до не бажання працівників реагувати на адміністративний вплив, навіть до відмови виконувати накази або до саботажу. Зазначено, що подолання таких проявів можна вирішити шляхом застосування інструментарію адміністрування у різній конфігурації. При цьому необхідно враховувати виробничу ситуацію, поведінку факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, а також знати особливості та вміти адаптувати інструментарій для ефективного використання як автономно, так і комплексно. Наведено окремі приклади. Аргументовано, що адаптованість впливу адміністративного інструментарію, у певній конфігурації, сприяє оптимальному досягненню кінцевого результату. Водночас автор звертає увагу на необхідність розробки і застосування нових форм впливу, особливо для забезпечення адміністративної стабілізації. Дано авторське визначення терміну «адміністративна стабілізація». У підсумку визначено особливості двох моделей адміністративного впливу, досліджено, яка різниця між ними існує. Узагальнено, що на ефективність діяльності суб'єктів господарювання активно впливають інформаційні, фінансові,

структурні та інші засоби адміністрування. Попри все зазначено, що головним, для різноваріантності використання адміністративного інструментарію як окремої моделі адміністрування, залишаються компетентність, практичний досвід і бажання менеджменту.

**Ключові слова:** безпосередній інструментарій адміністрування; опосередкований інструментарій адміністрування; ешелон інструментарію впливу; модель адміністративного впливу; адміністративна стабілізація.

**Minenko M.A.**

## **DIRECT AND INDIRECT TOOLKIT OF ADMINISTRATING AS A BASIS OF MODELS OF ADMINISTRATIVE INFLUENCE**

*Annotation.* The content of the article provides an opportunity to obtain information on a wide range of toolkit of administrating of direct and indirect influence. In particular, the echelons of administrative tools of direct and indirect action are visualized, their interrelation and the predicted results of use for separate groups in a certain configuration are characterized. The attention is accented on the fact that the main disadvantage of the practical use of administrative toolkit is, as a rule, a subjective monotony of a limited, constantly repeating of its list. It is substantiated that this leads, after a certain period of time, to the reluctance of workers to react on administrative influence, even to refusals to execute orders or to sabotage. It is noted that overcoming such manifestations can be solved by using the administration toolkit in different configurations. It is necessary to take into account the production situation, the behavior of factors of the internal and external environment, as well as know the features and be able to adapt the toolkit for effective use both autonomously and in a complex. Some examples are given. It is argued that the adaptability of the influence of administrative toolkit, in a certain configuration, contributes to the optimal achievement of the final result. At the same time, the author draws attention to the need to work out and apply new forms of influence, especially to ensure administrative stabilization. Author's definition of the term «administrative stabilization» is given. All in all, the features of the two models of administrative influence are determined, and the difference which exists between them is investigated. It is generalized that informational, financial, structural and other means of administration actively influence the efficiency of

business entities activity. Nevertheless, it is noted that the main, for the different versions of the use of administrative toolkit as a separate model of administration, remain the competence, practical experience and the desire of management.

**Keywords:** direct administration toolkit; indirect administration toolkit; echelon of toolkit of influence; model of administrative influence; administrative stabilization.

**Миненко М.А.**

## **НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ И КОСВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ КАК ОСНОВА МОДЕЛЕЙ АДМИНИСТРАТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

**Аннотация.** Содержание статьи позволяет получить информацию о широкой палитре инструментария администрирования непосредственного и косвенного воздействия. В частности визуализированы эшелоны административного инструментария прямого и непрямого действия, охарактеризованы его взаимосвязь и прогнозируемые результаты использования по отдельным группам в определенной конфигурации. Акцентировано внимание на том, что главным недостатком практического использования инструментария администрирования, как правило, есть субъективное однообразие ограниченного, постоянно повторяющегося его перечня. Обосновано, что это приводит, через определенное время, к нежеланию работников реагировать на административное влияние, вплоть до отказа выполнять приказы или к саботажу. Отмечено, что преодоление таких проявлений можно решить путем применения инструментария администрирования в разной конфигурации. При этом необходимо учитывать производственную ситуацию, поведение факторов внутренней и внешней среды, а также знать особенности и уметь адаптировать инструментарий для эффективного использования как автономно, так и комплексно. Приведены отдельные примеры. Аргументировано, что адаптация влияния административного инструментария, в определенной конфигурации, способствует оптимальному достижению конечного результата. В то же время автор обращает внимание на необходимость разработки и применения новых форм влияния, особенно для обеспечения административной

стабилизации. Дано авторское определение термина «административная стабилизация». В итоге определены особенности двух моделей административного воздействия, исследованы, какая разница между ними существует. Обобщено, что на эффективность деятельности субъектов хозяйствования активно влияют информационные, финансовые, структурные и другие средства администрирования. Вопреки всему указано, что главным для разнвариантности использования административного инструментария как отдельной модели администрирования, остаются компетентность, практический опыт и желание менеджмента.

**Ключевые слова:** непосредственный инструментарий администрирования; косвенный инструментарий администрирования; эшелон инструментария воздействия; модель административного воздействия; административная стабилизация.

**Постановка проблеми та актуальність дослідження.** Сьогодні, в умовах глобального ринку, набувають якісно нової актуальності питання вибору та/або розробки і застосування різноманіття інструментарію адміністрування. Крім того пріоритет надається єдності та універсальності процесу впливу, прикладному використанню його потенціалу самим широким колом менеджерів. Такий підхід дозволяє удосконалювати процедури, сприяє координації дій всіх учасників, суттєво підвищує результативність функціонування, забезпечує сталий розвиток суб'єкта господарювання.

При цьому універсальність використання інструментарію адміністрування проявляється не тільки в цілеспрямованості дій. Для максимальної ефективності зазначені процедури самим безпосереднім чином реалізуються в абсолютно необхідному, органічному і послідовному поєднанні процесів дослідження та оцінки впливу менеджерів на суб'єкт господарювання в цілому і на конкретних виконавців зокрема.

Однак реалізація адміністрування, у будь-якому випадку, неминуче зіштовхується з необхідністю виявлення і вирішення ієрархічних суперечностей, що виникають. З огляду на це універсальний інструментарій має стати одним із

специфічних і в той же час найбільш вживаних практичних проявів адміністрування, що дозволить подолати протиріччя. Водночас практичне використання інструментарію адміністрування, в рамках розробки і реалізації конкретного впливу, безпосередньо пов'язане з розподілом повноважень і необхідністю забезпечувати координацію дій між учасниками цього процесу. Тому використання інструментарію адміністрування не тільки не є негативним, але й повинно розглядатися в якості фактору, що зумовлює його постійну адаптацію і модернізацію. Саме у протиріччях формування і використання різних варіантів прямого та опосередкованого впливу, як показує практика, об'єктивно закладені найбільш перспективні ресурси адміністративної стабілізації суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі питанням дослідження впливу безпосереднього та опосередкованого інструментарію адміністрування на діяльність суб'єктів господарювання приділяється не достатньо уваги. Цьому є різні причини. Водночас такі вчені як П. Круш, М. Небава, Б. Новікова, О. Русецька, Г. Саймон, Д. Смітбург, Г. Сініок, Е. Уткін та інші у своїх наукових працях акцентують увагу на складових механізми адміністрування. Найбільш системно і змістовно цю проблему досліджує А. Райченко. Автор пропонує розглянути ці питання під своїм кутом зору.

**Формування цілей (постановка завдань).** З огляду на актуальність визначеної проблеми, прояву недостатньої уваги щодо її теоретико-методичного і прикладного дослідження, автор вважає за доцільне ще раз проаналізувати точку зору шанованих науковців і запропонувати своє бачення вирішення назрілих питань. Для цього сформулюємо наступні завдання:

- провести аналіз ешелону інструментарію впливу безпосереднього адміністрування;
- провести аналіз ешелону інструментарію впливу опосередкованого адміністрування;
- визначити умови ефективного і результативного використання інструментарію адміністрування у певній конфігурації.

**Викладення основного матеріалу.** Головною ознакою ефективності та результативності інструментарію адміністрування є використання достатньо широкої його палітри і різноманітного поєднання інструментів, засобів, способів, процедур безпосереднього та опосередкованого впливу для побудови й розвитку організаційних відносин у процесах і системах менеджменту. Його перелік формується і застосовується у вигляді універсальних конструкцій, що об'єднують окремі елементи у налагоджений механізм. Базові процедури такого механізму повинні постійно модернізуватися і наповнюватися інноваційними конфігураціями. Це, в значній мірі, визначатиме сутність і зміст організаційних змін, розвиток суб'єкта господарювання.

В реальних умовах різноманіття інструментарію безпосереднього адміністрування залежить від того наскільки специфічні завдання, вирішенню яких він сприяє. Вибір і використання відбувається на основі загальної палітри, представленої наступним чином (рис. 1).

На рисунку можна ознайомитися з інструментарієм безпосереднього адміністрування, застосування якого забезпечує пряму і строго визначену дію. Адміністрація конкретного суб'єкта господарювання вибирає або, за певних обставин, розробляє, комбінує, адаптує і направляє сформований вплив на певний об'єкт або групу об'єктів, створюючи умови для чіткого виконання ними виробничих завдань. Водночас менеджер, реалізуючи організаційний вплив, повинен вибирати і узгоджувати (відповідно до його функціональних обов'язків) необхідні для досягнення поставленої цілі ресурси.

Першим кроком, з якого розпочинається цей процес, є розуміння, особисте сприйняття і виробнича доцільність використання необхідної палітри інструментарію адміністрування, на методичній основі якого розпочинається формування кожного конкретного впливу менеджера. Саме тому, у процесі планування і реалізації конкретної конфігурації адміністрування, особливе значення набуває відповідна форма кооперації вибраного інструментарію.

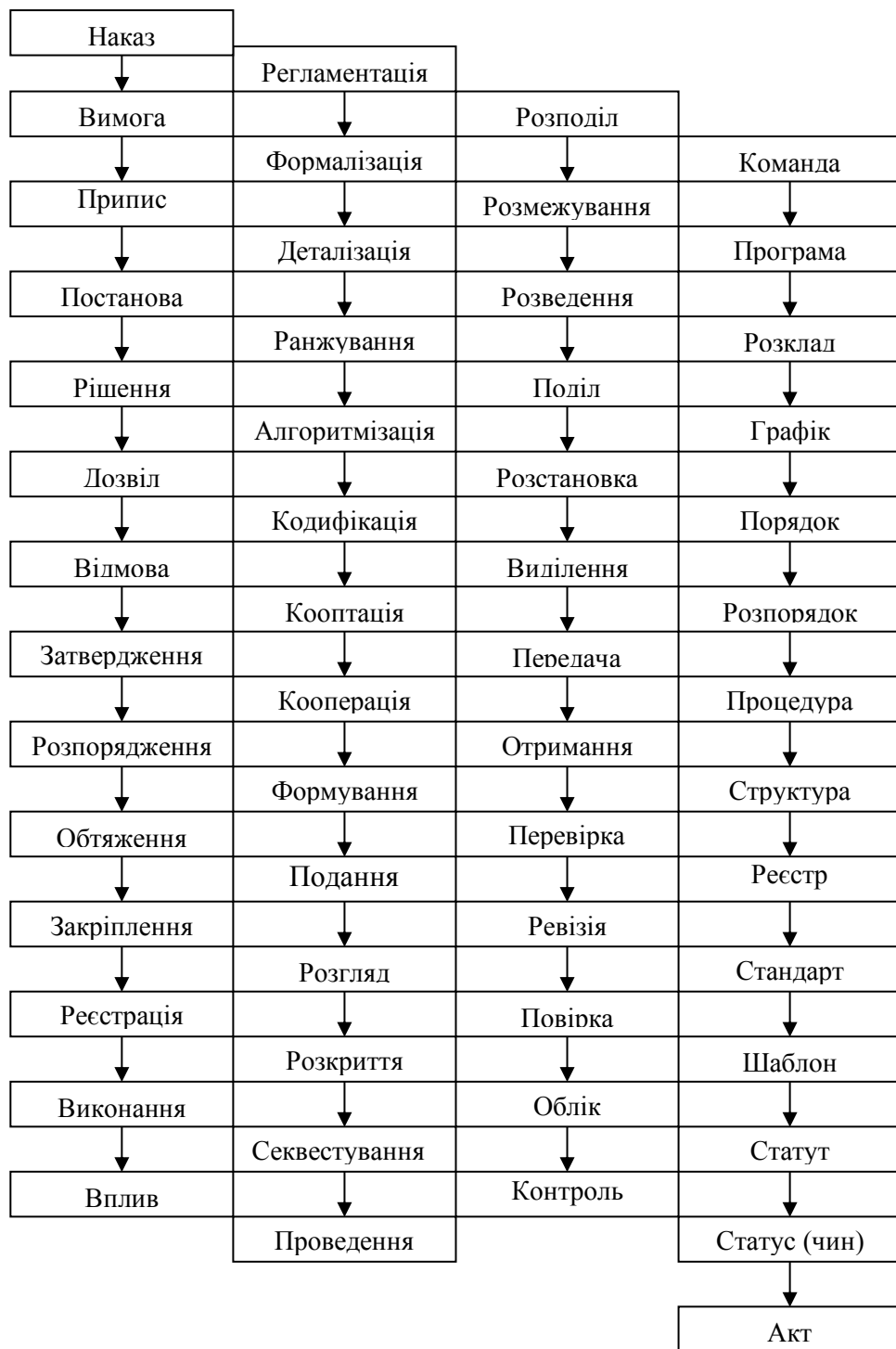


Рис. 1. Ешелон інструментарію впливу безпосереднього адміністрування\*

\* сформовано автором за результатами дослідження з використанням [1; 4; 5].

На практиці такий підхід, найчастіше, замінюється використанням обмеженого, постійно повторюваного переліку інструментарію. Це призводить до нівелювання сутності та обмеження дієвості адміністративного впливу. Зловживання тільки однією групою інструментів, на противагу використанню потенціалу й різноманіття інших, починає розвалювати базову цілісність системи

адміністративного менеджменту суб'єкта господарювання і призводить до можливої відмови працівників виконувати абсолютно легітимні накази. Така девальвація стає можливою тому, що необґрунтовано часто та вже через це помилкове використання одних і тих самих інструментів, провокуючих повторні, ще більш сильніші але саме через це неправильні дії, знищує організаційно – методичні основи адміністрування. Подолання таких негативних тенденцій можливо тільки за умови систематизованого засвоєння та адаптованого використання всієї палітри різноманітного інструментарію адміністрування у відповідності до конкретних умов господарювання і виробничих завдань.

Для більшості представленого на рис. 1 інструментарію адміністрування цілі й можливості його використання звичні та зрозумілі. Зокрема, наказ вже власним статусом визначає жорсткість регламентування і чіткість розмежування вимог, що відображають у ньому вимогу виконання тих або інших дій. Їх основою, об'єктивно, є перелік заходів, що забезпечать ефективне досягнення визначених цілей.

З іншої сторони така послідовність як: наказ – вимога – припис – постанова – рішення – дозвіл – відмова – затвердження – розпорядження – обтяження – закріплення – реєстрація – виконання – вплив, відображає наростаючу дієвість адміністрування, що визначає ефективність менеджменту. Посилює цей процес інструментарій, що відображено у трьох наступних колонках. Зокрема, регламентація – формалізація – деталізація – ранжування представляють верхній, самий жорстокий сегмент другої структурної колонки моделі, зображеної на рисунку, що забезпечує визначення і чітке уявлення складу та конфігурації інструментів адміністрування [4].

При цьому потрібно розуміти, що обираючи і komponуючи окремий інструментарій адміністрування, у певні прикладні конфігурації, необхідно розрізняти його сутність, зміст, можливості та алгоритм використання кожного автономно. За будь-яких обставин, вибір і компоновка того або іншого інструментарію у стійку та ефективну конфігурацію адміністрування вимагає об'єктивної оцінки виробничої ситуації, власних ресурсів і головне – умінь та навичок від виконавців щодо прикладного, результативного використання.



З іншого боку аналіз різниці між змістом інструментарію, обставинами і методами його реалізації, слугує фактором для розробки і застосування нових форм впливу. Для цього у представленому переліку позиціонуються інструменти такі як:

- розведення – між розмежуванням і розподілом;
- розкриття – між реєстрацією і перевіркою та інші.

Таким чином, виділено ступеневі конфігурації використання адміністрування. Водночас розуміння різниці суті і змісту того чи іншого інструменту абсолютно необхідне ще й для того, що саме такий підхід може максимально ефективно забезпечити вибір адекватних засобів адміністрування.

Як показує практика накази і розпорядження складають близько 65 % адміністративного впливу. Вони не тільки перевантажують верхні рівні організаційної структури управління процедурою розробки змісту цього інструментарію, але й у кінцевому варіанті, суттєво деформуються виконавцями та, що найбільш негативно, звільняють нижчі рівні управління від участі у виробленні рішень і відповідальності за кінцеві результати [3].

На відміну від наказу або розпорядження, використання вказівки (на практиці близько 12 %) делегує повноваження щодо пошуку можливих варіантів реалізації рішення безпосередньо виконавцю, що практично обумовлює необхідність його самоорганізації і виховання безпосередньої відповідальності. За таких умов адміністрування професійно кваліфікований рівень виконавців і всієї системи управління в цілому набуває стійкої тенденції до позитивного розвитку. У свою чергу наказна централізація з часом девальвує (знецінює) систему адміністрування, послідовно знижуючи професійний потенціал як виконавців, так і менеджменту. Саме тому для підвищення ефективності адміністрування необхідно перерозподіляти питому вагу використання наказів, розпоряджень і вказівок через процедуру децентралізації управління. Актуальність таких кроків безпосередньо пов'язана з необхідністю розробки і використання опосередкованих інструментів адміністрування. Вони особливо важливі так як впливають не тільки на тактику, але й на стратегію функціонування і розвитку суб'єкта господарювання.

Безпосередні важелі та інструменти пріоритетні забезпечувати оперативне адміністрування. Водночас всім добре відомий прямий зв'язок між недостатньо забезпеченою стабільністю і вимушено надлишковою плинністю кадрів, яка найбільш контрастно проявляється саме в адмініструванні. Плинність обумовлює не тільки надмірне завантаження персоналу але й суттєво знижує ефективність роботи суб'єкта господарювання в цілому. Необхідність подолання плинності кадрів обумовило формування і розвиток самотійного комплексу опосередкованого інструментарію адміністрування, що може забезпечити адміністративну стабілізацію. В авторському трактуванні адміністративна стабілізація – це зміна параметрів та/або структури системи адміністративного менеджменту, що призводить до набуття стійкості в результаті інтенсифікації затухання внутрішніх процесів та/або їх зміцнення, а також зменшення (мінімізації) впливу зовнішніх збурень на діяльність суб'єкта господарювання.

Комплексний підхід до адміністративної стабілізації визначає систему агрегування і використання не тільки вже розглянутих важелів та інструментів, але й усього різноманіття форм і методів стратегічного адміністрування. По суті це передбачає побудову відкритої моделі адміністрування. Основою такої моделі є опосередкований інструментарій, що використовується у взаємодії з прямими формами адміністративного впливу.

На практиці цілеспрямоване і ефективне функціонування суб'єкта господарювання може забезпечуватися тільки органічним поєднанням щодо цільового використання й взаємодії інструментарію безпосереднього та опосередкованого адміністрування. Це об'єктивно обумовлено єдністю стратегії і тактики, системи і процесу, стабілізуючого і розпорядчого впливу. У самому загальному вигляді склад і зміст ешелонів інструментарію опосередкованого адміністрування може бути представлено наступним чином (рис. 2).

Не дивлячись на візуалізовану схожість двох моделей адміністративного впливу (безпосереднього і опосередкованого) між ними є принципова різниця, яка полягає в орієнтації на формування комплексу умов, що стійко забезпечують і супроводжують функціонування суб'єкта господарювання. Опосередкований характер впливу інструментарію обумовлює значно більш складну побудову,

різноманіття і навіть неочікуване поєднання засобів адміністрування, що враховують ймовірний розвиток господарюючого суб'єкта.

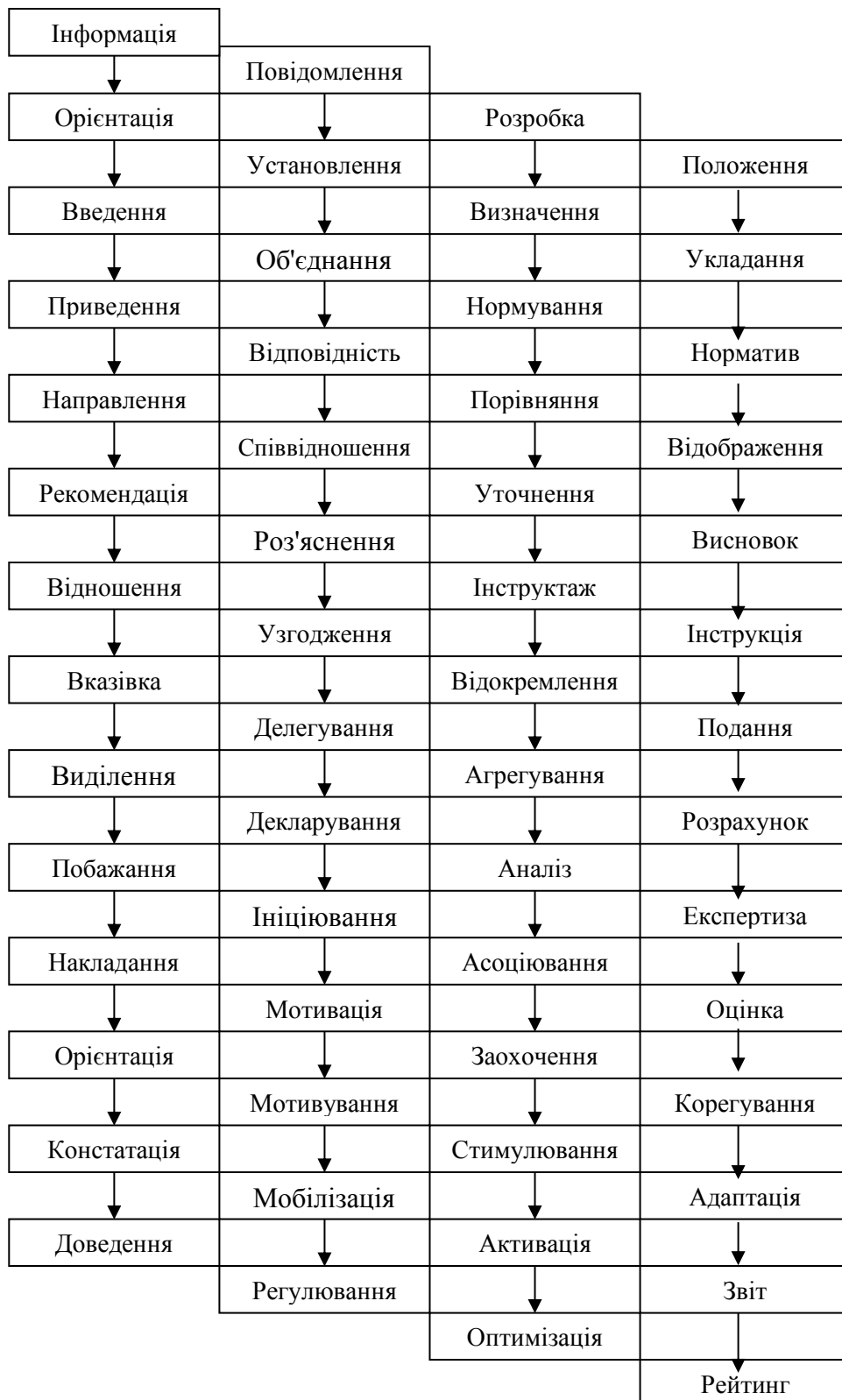


Рис. 2. Ешелон інструментарію впливу опосередкованого адміністрування\*

\*сформовано автором за результатами дослідження з використанням [1; 4; 5].

Це виражається у використанні універсального комплексу опосередкованого адміністрування. У ньому застосовуються такі адміністративні прийоми інтенсифікації самоорганізації праці виконавців як [4]:

- почерговість видів діяльності;
- процедурна індивідуалізація;
- прогнозування виробничих затрат;
- інноваційне ініціювання;
- гуманізація виробничих процесів;
- активізація саморелаксації;
- засвоєння аутотренінгу тощо.

Природно, що такі соціально-організаційно-методичні агрегації відбуваються на самій різноманітній адміністративній основі. При цьому варто пам'ятати про об'єктивно – суб'єктивну природу, відкритий характер становлення і розвитку, а також широку сферу адаптації і використання розглянутого інструментарію. Крім того особливо важливо звернути увагу на універсальність сприйняття і застосування опосередкованого адміністрування, що забезпечить адекватність взаємодії різних суб'єктів господарювання і виконавців. Це дозволить цілеспрямовано удосконалювати адміністративні інструменти, методика їх побудови і застосування в різних виробничих ситуаціях.

Водночас комплекс опосередкованого адміністрування призваний створювати передумови становлення і самовдосконалення конструктивних відносин. Вони проявляються у прийнятних позитивних умовах функціонування, продуктивній атмосфері всемірного і всебічного розвитку професіоналізму працівників, конкурентному середовищі й загальній діяльності персоналу, системі цілеспрямованого і результативного стимулювання та ініціювання. Природно його форми і методи відрізняються від відповідних аналогів безпосереднього адміністрування, що передбачає особливий склад і зміст опосередкованого комплексу [2].

Натомість якість самостійного удосконалення, формування і використання всього різноманіття комплексу опосередкованого адміністрування залежить від

професійно-індивідуальних особливостей менеджера, а також від його умінь і навичок адаптуватися до конкретної виробничої ситуації. Наприклад, оперативний характер роботи окремих посадових осіб обумовлює високу напругу, динамічність та інтенсивність її організування, яка можлива тільки за умови мобілізації індивідуальних ресурсів стосовно до змісту та особливостей технічного, комерційного або іншого процесу. Це вимагає формування і закріплення адекватного комплексу опосередкованого адміністрування, що зможе забезпечити стійку систему прояву, мобілізації, розвитку і використання індивідуальних психофізіологічних, інтелектуальних, комунікаційних якостей особистості. Ефективне вирішення таких завдань можливе тільки на адміністративно забезпеченій основі стабільного функціонування господарюючого суб'єкта, яка стратегічно обумовлює, приймає участь у формуванні та цілеспрямовано мобілізує необхідні соціально-економічні ресурси. До них відноситься комплекс самих різноманітних якостей, знань, умінь, навичок та орієнтацій трудового потенціалу, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Саме тому потрібно об'єктивно оцінювати потенціал адміністративного комплексу будь-якого суб'єкта господарювання враховуючи як внутрішні ресурси, так і те середовище в якому він функціонує та відбувалося, відбувається і можливо буде відбуватися формування його менеджменту.

**Висновок.** Проведений аналіз можливої конфігурації безпосереднього та опосередкованого інструментарію формує комплексне уявлення ранжованої палітри різноманітних форм адміністрування, що узгоджує загальні методи, конкретні способи та універсальні інструменти з соціально-економічним механізмом організування. Водночас ефективність функціонування суб'єкта господарювання базується на використанні інформаційних, фінансових, структурних та інших засобів адміністрування, що забезпечує дієвість всього розглянутого інструментарію у комплексі.

Під засобами адміністрування, в загальному сприйнятті, необхідно розуміти всю сукупність використаних прийомів та їх конкретне забезпечення, а у приватному випадку – використані ресурси або вироблений і задіяний

інструментарій, за допомогою якого забезпечено досягнення бажаного результату. По суті це є прикладні програми, системи, алгоритми, процедури організування адміністрування, що включають комплекс представлено вище базового інструментарію. Різноманіття залучених засобів обмежується тільки наявними в системі повноваженнями і ресурсами їх реалізації, що в значній мірі, визначає загальну ефективність розробки і використання інструментарію адміністрування. Крім того, як показує практика, компетентність, виробничий досвід і бажання менеджера або розширює, або звужує цей перелік.

Цілеспрямоване і ефективне об'єднання важелів, інструментів та інших елементів механізму адміністрування визначає необхідність формування, адаптованого до об'єктивних умов функціонування конкретного суб'єкта господарювання комплексу їх реалізації. Такий комплекс повинен забезпечити результативно – раціональне використання і дієву взаємодію всієї сукупності ресурсів адміністрування. При чому склад і зміст такого комплексу не обмежується мобілізацією важелів та інструментів, а об'єднує всі можливі складові конструктивного адміністрування, що, у підсумку, повинно бути спрямовано на досягнення адміністративної стабілізації та отримання позитивних результатів.

### **Література**

1. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua> (дата звернення: 04.02.2018)
2. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакулєнко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
3. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Т-во «Знання», 2008. 435 с.
4. Райченко А.В. Административный менеджмент : учебник для программы МВА. Москва : ИНФРА-М, 2016. 416 с.
5. Словник української мови. URL: <https://www.slovnyk.ua/> (дата звернення: 04.02.2018).

### **References**

1. *Akademichnyj tлумachnyj slovnyk ukrains'koi movy* [Academic Explanatory Dictionary of the Ukrainian Language], (1970–1980), available at: <http://sum.in.ua> (04.02.2018).

2. Klymenko S.M., Omel'ianenko T.V., Barabas' D.O., Dubrova O.S., Vakulenko A.V. (2008), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva : navch. posib.* [Managing the Competitiveness of the Enterprise: educational manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Murashko M.I. (2008), *Menedzhment personalu : navch. posib.* [Personnel Management : educational manual], T-vo «Znannia», Kyiv, Ukraine.

4. Rajchenko A.V. (2016), *Administrativnyj menedzhment : uchebnik dlja programy MVA* [Administrative management: a textbook for the MBA program], INFRA-M, Moskva, Russian federation.

5. *Slovnyk ukrains'koi movy* [Ukrainian language vocabulary] (2005–2019), available at: <https://www.slovnyk.ua/> (04.02.2018).